



SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES

Bela Diana Pinto Gomes

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

**Prof.^a Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos
Moutinho**

2019

Nota Bibliográfica

Bela Diana Pinto Gomes, natural de Braga, nasceu a 1 de outubro de 1996.

Em 2014 ingressou na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, onde concluiu a Licenciatura em Economia no ano de 2017. O seu percurso académico foi pautado por várias experiências extracurriculares – nomeadamente no Núcleo de Estudantes de Economia da Universidade do Minho, onde desempenhou funções de Vice-Presidente do Conselho Fiscal.

Finda a licenciatura ingressou no Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo em 2018, a parte curricular com média de 15 valores. Nesse mesmo ano iniciou funções como Assistente Administrativa e Comercial na PRIMAVERA Business Software Solutions.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas, às quais aproveito esta oportunidade para agradecer.

Aos meus pais e irmão, os meus maiores pilares, por acreditarem sempre em mim e me fazerem chegar o mais longe possível. Muito obrigada pelo que me ensinaram, me inspiraram e me amaram.

Aos meus avós pelo apoio incondicional, em especial ao Bubu, a quem dedico este trabalho.

Ao Hélder, por todo o carinho, compreensão e paciência infinita. Obrigada por partilhares comigo todos os momentos da minha vida e me ajudares a superar todos os desafios.

A toda a minha família e amigos pelas palavras de incentivo e momentos de alegria que me proporcionaram. Em especial à minha amiga Rita Pereira, que caminhou ao meu lado ao longo desta jornada, por todas as viagens, gargalhadas, lágrimas, conversas e aventuras partilhadas. É difícil mencionar todos e a todos dizer um obrigado que esteja à altura do que significam, pelo que por aqui me fico em relação a todos eles, esperando que saibam a importância vital que sempre terão.

À minha orientadora, Professora Doutora Raquel Meneses, por me transmitir a confiança necessária para alcançar tal objetivo, e cujos conselhos e conhecimentos me fizeram aprender muito. Ficar-lhe-ei, para sempre, grata pelo acompanhamento dado ao longo de toda a dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, por se mostrarem sempre disponíveis em colaborar e me permitiram conciliar da melhor forma possível a vida académica e profissional.

Termino agradecendo a todas as empresas que participaram neste estudo, de modo particular a todos os entrevistados cujas contribuições e informações disponibilizadas foram essenciais para a realização desta dissertação.

O meu muito OBRIGADA!

Resumo

As empresas familiares desempenham um papel fulcral na economia, pelo que se torna fundamental aprofundar o conhecimento acerca das mesmas. Com esse objetivo, o estudo aqui apresentado aborda a sucessão neste tipo de empresas - debruçando-se sobre a natureza da sucessão feminina.

De facto, a sucessão é uma das principais problemáticas que afeta a sustentabilidade destas organizações, encontrando-se frequentemente associada ao género masculino. Apesar dos inúmeros dados apresentados a favor do envolvimento das mulheres nas empresas familiares, muitos empresários continuam a excluir as filhas do processo de sucessão. Com este estudo pretende-se analisar a sucessão feminina em empresas familiares, procurando compreender o que leva os gestores a nomear sucessores do género masculino e as determinantes na opção do afastamento das mulheres no processo de sucessão.

Com base em entrevistas a fundadores e/ou sucessores é analisado o processo de transição em sete empresas familiares portuguesas, tendo em consideração os conceitos revistos na literatura.

Os resultados obtidos sugerem vários obstáculos à sucessão feminina em empresas familiares. Em muitas destas empresas as filhas sofrem de uma certa invisibilidade que leva a que não sejam escolhidas como sucessoras. Contudo, com este trabalho, torna-se evidente que esta invisibilidade pode ter um lado positivo - por vezes leva a que as filhas possam escolher a sua própria carreira enquanto os filhos sentem uma certa inevitabilidade quanto a assumirem o negócio da família.

Esta investigação contribui para a literatura e para a gestão, colmatando um *gap* na temática da sucessão feminina em empresas familiares e fazendo entender as implicações que as restrições à mesma provocam na condução do negócio.

Abstract

Family businesses play a vital role in the economy, so it is essential to deepen the knowledge on the subject. To this end, the study presented here addresses succession in this type of business, by addressing the nature of female succession.

In fact, succession is one of the main issues affecting the sustainability of these organizations and it is often associated with the male gender. Despite the numerous data presented in favor of women's involvement in family businesses, many entrepreneurs continue to exclude daughters from the succession process. This study aims to analyze female succession in family businesses, seeking to understand what leads managers to name male successors and what determines the exclusion of women in the succession process.

Based on interviews with founders and / or successors, the transition process in seven Portuguese family businesses is analyzed, taking into consideration the concepts reviewed in literature.

The results suggest several obstacles to female succession in family businesses. In many of these companies, daughters experience a certain invisibility that leads them not to be chosen as successors. However, in this work, it becomes apparent that this invisibility can have an upside. It sometimes encourages daughters to choose their own career whereas sons feel a certain inevitability about taking over the family business.

This research contributes to both literature and management, closing a gap in female succession in family businesses, and providing a better understanding on the implications that restrictions on family business can bring to business conduction.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura	3
2.1	Empresas familiares	3
2.2	Sucessão em Empresas Familiares	6
2.2.1	Sucessão Familiar	8
2.3	Gestão no feminino	11
2.4	A Mulher nas Empresas Familiares	14
2.5	Conclusão	16
3	Metodologia	18
3.1	Amostra	20
3.2	Respondentes	23
3.3	Codificação	25
3.4	Conclusão	30
4	Estudo Empírico	31
4.1	Contextualização: Empresas familiares e Mulheres em cargos de direção em Portugal	31
4.2	Análise Individual	33
4.2	Resultados	44
4.3	Discussão	52
5	Conclusão	59
	Bibliografia	62
	Anexos	73
	Anexo 1: Guião de entrevista	73
	Anexo 2: Ficheiro Nvivo	75

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Três Círculos	5
Figura 2 – População empregada por gênero e total.....	31
Figura 3 - Número de mulheres na gerência, em 2016	32
Figura 4 - Número de mulheres em funções de direção, em 2016	32

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados.....	24
Tabela 2 - Categorias utilizadas na análise das entrevistas.....	27
Tabela 3 – Análise das Entrevistas (Obstáculos à Sucessão Feminina).....	45
Tabela 4 – Análise das Entrevistas (Processo de Sucessão: Definição de Regras básicas)...	46
Tabela 5 – Análise das Entrevistas (Processo de sucessão: Desenvolvimento dos Potenciais Sucessores).....	47
Tabela 6 – Análise das Entrevistas (Processo de sucessão: Seleção e Escolha do Sucessor)	48
Tabela 7 – Análise das Entrevistas (Papel das Mulheres nas Empresas Familiares)	49
Tabela 8 – Análise das Entrevistas (Sucessão Feminina nas Empresas Familiares)	50
Tabela 9 – Análise das Entrevistas (Tipos de Sucessão Familiar)	50
Tabela 10 – Análise das Entrevistas (Grau de Visibilidade das Filhas)	51

1. Introdução

As empresas familiares constituem a base do tecido empresarial da maioria dos países. Embora o seu peso varie de economia para economia, o sucesso destas empresas é determinante para o desenvolvimento de um país. Em Portugal, estima-se que mais de 70% das empresas são de cariz familiar, representando cerca de 50% dos postos de trabalho e contribuindo para 60% do Produto Interno Bruto (AEP, 2011). É por isso mesmo fulcral saber mais sobre o modo de funcionamento destas empresas e quais as condições essenciais para a sua sobrevivência no mercado.

Entre os desafios que lhes são colocados, a sucessão assume particular importância, quer pela sua implicação na esfera económica e social, quer nas esferas empresarial, familiar e pessoal (Brockhaus, 2004). Trata-se da passagem de testemunho para a geração seguinte, que nem sempre é bem-sucedida, sendo elevado o número de empresas familiares que não sobrevive a este processo (Anderson e Reeb, 2003; Miller, Steier, e Le Breton-Miller, 2003). Em Portugal, por exemplo, apenas 50% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e é expectável que aproximadamente 20% destas sobreviva à terceira geração (AEP, 2011). A sucessão assume-se, assim, como um dos principais fatores de insucesso destas empresas, pelo que, é importante aprofundar o conhecimento acerca da mesma.

Um dos aspetos críticos deste processo reside na própria escolha do sucessor (Chrisman, Chua, e Sharma, 1998). É razoável pensar que esta seleção envolve uma avaliação objetiva de todos os potenciais candidatos, considerando as capacidades de cada um para liderar o negócio da família. No entanto, estas escolhas são muitas vezes influenciadas por questões de género (Vera e Dean, 2005; Wang, 2010). Em muitos países os homens são frequentemente favorecidos em relação às mulheres. No caso das empresas familiares, isto significa a exclusão das filhas.

Para além disso, e apesar da temática da sucessão ser alvo de diversos estudos (Chua, Chrisman, e Sharma, 2003; Ibrahim, Soufani, e Lam, 2001; Lee, Lim, e Lim, 2003; Venter, Boshoff, e Maas, 2005), estes referem-se maioritariamente à sucessão de pais para filhos (Ip e Jacobs, 2006; Martin, 2001; Miller et al., 2003) - havendo uma lacuna no que concerne à passagem da gestão de pais para filhas. Tratando-se da alteração da principal figura da

empresa, este estudo mostra-se relevante ao analisar este tipo de sucessão, percebendo como decorre esta transição e os desafios inerentes.

Embora a literatura aponte para uma preferência em manter a empresa na família, dando o total controlo da mesma aos seus descendentes, o mesmo nem sempre se verifica nos casos em que os descendentes são do género feminino. Nessas circunstâncias, os gestores parecem ponderar sobre as alternativas disponíveis.

O que é facto, é que há evidências de que o estilo de liderança feminino pode ser o mais adequado às necessidades de algumas organizações, podendo, até, estar associado a um melhor de desempenho (Eagly e Carli, 2003; Martinez Jimenez, 2009; Vera e Dean, 2005). Nesse sentido, com este trabalho pretende-se responder às seguintes questões: O que leva os antecessores de empresas familiares a preferirem um sucessor masculino? Quais as determinantes na opção do afastamento das mulheres no processo de sucessão?

Para tal, foi efetuada uma análise qualitativa, com recurso a entrevistas a fundadores e sucessores de empresas familiares. Com este estudo procura-se compreender a sucessão, com especial enfoque nas determinantes que levam ao afastamento das mulheres na sucessão.

Após a introdução, a dissertação inicia-se com a revisão de literatura acerca do tema em estudo, de modo a obter uma maior compreensão acerca do mesmo. É assim aprofundado o conceito de empresa familiar e as suas características, bem como a temática da sucessão neste tipo de empresas, de modo particular, no que respeita à sucessão familiar. De seguida, centra-se no tópico central do presente trabalho – a problemática da progressão feminina nestas organizações – refletindo sobre as especificidades do género feminino e a sua presença e participação no seio das empresas familiares. Posteriormente, é apresentada a metodologia adotada, bem como a amostra da investigação, seguindo-se a apresentação e interpretação dos dados, onde consta a análise do material empírico e a discussão dos resultados obtidos. A dissertação termina com uma síntese das principais conclusões e reflexões, sendo aí incluídas as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

As empresas de cariz familiar constituem a maioria das organizações (Astrachan e Shanker, 2003; Le Breton-Miller, Miller, e Lester, 2011). Vários autores têm-se debruçado sobre os traços distintivos deste tipo de organizações – sendo a sucessão um dos tópicos mais explorados (Brockhaus, 2004; Chua et al., 2003; Venter et al., 2005).

O processo de sucessão nas empresas familiares é tão complexo que pode mesmo determinar a sobrevivências destas empresas no mercado (Chua et al., 2003; Lee et al., 2003; Venter et al., 2005). Muito mais do que a passagem de gestão e liderança, existe neste âmbito uma dimensão emocional e afetiva que conduz e influencia todo o processo. Este estudo debruça-se sobre a sucessão feminina em empresas familiares - focando a sucessão entre membros da mesma família. São apresentados os vários tipos de sucessão familiar (Steier, 2001), procurando perceber de que forma as filhas são envolvidas no decurso dos diversos processos de sucessão. São analisadas as particularidades da gestão feminina e como estas podem influenciar o sucesso destas organizações (Daily e Dalton, 2003; Dezsö e Ross, 2012; Krishnan e Park, 2005; Pounder e Coleman, 2002). Para além disso, é ainda analisado o papel das mulheres nas empresas familiares e o modo como estas são vistas no negócio (Curimbaba, 2002; Martinez Jimenez, 2009; Vera e Dean, 2005).

2.1 Empresas familiares

A definição de Empresa Familiar é uma problemática abordada por diversos autores, notando-se uma grande abrangência de estudos e propostas de definição para este tipo de organização. No entanto, a sua complexidade leva a que não exista consenso na literatura (Astrachan, Klein, e Smyrnios, 2002; Chua, Chrisman, e Sharma, 1999; Sharma, 2004).

Inúmeras tentativas foram feitas para articular definições conceituais e operacionais de empresas familiares. “*Vários autores têm revisto definições existentes, numa tentativa de consolidação de pensamentos, e conceptualização de definições de empresas familiares*” (Sharma, 2004, p. 3). A grande maioria das definições encontradas tenta definir empresas familiares em torno do conceito de propriedade, enquanto outras preferem defini-las considerando a propriedade e o envolvimento na gestão por parte da família proprietária da empresa. Neste sentido, é

possível diferenciar-se o grau de envolvimento da família, considerando a empresa como “possuída pela família”, “gerida pela família” ou “possuída e gerida pela família” (Chua et al., 1999). Deste modo, é a combinação entre critérios de posse e gestão que determina se a empresa é, ou não, familiar. Assim, é considerada como empresa familiar a empresa na qual a família exerce influência e controlo substanciais sobre os negócios.

Segundo Astrachan et al. (2002), as empresas familiares podem ainda ser definidas através do conceito de “sucessão empresarial”, que no fundo é o resultado de uma das principais finalidades destas empresas, ou seja, a sua transmissão às gerações seguintes. Para alguns autores (por exemplo, Venter et al., 2005) uma empresa é familiar quando é pretendida a sua passagem de uma geração para a seguinte, enquanto para outros (por exemplo, Daily e Thompson, 1994) tem de já ter ocorrido a passagem de gestão de pelo menos uma geração para a seguinte.

Na tentativa de definição de empresas familiares, vários autores procuraram também perceber o que distingue estas empresas das não familiares (Chua et al., 1999; Klein, 2000; Litz, 1995). Para tal, foram utilizados critérios como o desempenho, orientação estratégica ou fontes de financiamento como fatores para distinguir empresas familiares de não familiares. Apesar dos esforços realizados, ainda não foi possível identificar uma delimitação clara entre ambas, pelo que nenhuma definição é capaz de captar a distinção entre estas duas tipologias empresariais (Sharma, 2004).

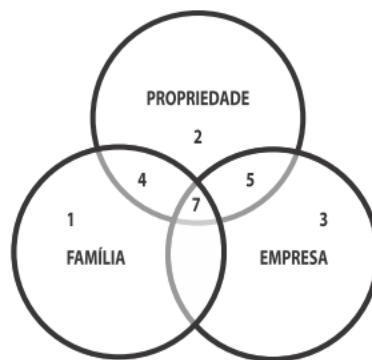
Tendo em consideração a extensa literatura existente sobre o tema, pode-se concluir que cada autor procura adequar a definição de Empresas Familiar ao objeto de estudo que está a analisar. Deste modo, entendeu-se para este estudo adotar a definição proposta pela Associação das Empresas Familiares (AEF, 2018). Assim, as empresas Familiares definem-se como *“aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”*.

Partindo da definição de Empresas Familiares adotada, surgem três conceitos que se relacionam entre si como um sistema, definindo e condicionando o rumo da empresa: propriedade, família e empresa. Gersick, Gersick, Davis, Hampton, e Lansberg (1997) conjugaram estes conceitos ao entender a empresa familiar como um sistema no qual os três se interligam. No Modelo dos Três Círculos (Figura 1) proposto pelos autores estão representadas as relações resultantes deste sistema. O modelo evidencia sete situações

distintas pelas quais o indivíduo pode estar ligado à empresa sendo que, cada interveniente apenas se enquadra numa das categorias:

1. Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
2. Proprietários que não são membros da família e não trabalham na empresa;
3. Trabalhadores que não são membros da família;
4. Membros da família que têm participação proprietária na empresa, mas que não trabalham nela;
5. Proprietários que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participação proprietária;
7. Membros da família que têm participação proprietária e trabalham na empresa.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

Tendo em conta o modelo apresentado, verifica-se que não existe uma limitação clara entre o contexto familiar e organizacional. Esta ausência combinada com a forte **ligação** emocional que une ambos os contextos resulta numa convergência entre a família e empresa, bem como os seus membros (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, e De Castro, 2011; Morris, Williams, Allen, e Avila, 1997). A literatura aponta ainda para a complexidade destas interligações referindo que os gestores nem sempre conseguem separar claramente estas dimensões, por outras palavras, as decisões tomadas num destes contextos acabam por ser influenciadas pelo(s) outro(s) e vice-versa (Morris et al., 1997).

Através deste modelo é, então, possível perceber que são estas relações que efetivamente definem e distinguem estas empresas das restantes.

2.2 Sucessão em Empresas Familiares

De todas as características e problemáticas que envolvem as Empresas Familiares, o tema da sucessão assume um papel relevante sendo, por isso, objeto de vários estudos (Breton-Miller, Miller, e Steier, 2004; Brockhaus, 2004; Chua et al., 2003; Venter et al., 2005).

Beckhard e Dyer (1983, em AEP, 2011, p. 24) consideram a sucessão como “*a passagem do bastão da liderança do fundador-proprietário para o sucessor que será ou um membro da família ou um membro não familiar; isto é, um gestor profissional*”. A sucessão pode ser considerada como familiar (caso o sucessor seja um membro da família) ou não familiar (caso a escolha recaia sobre um gestor externo à família) (Chrisman, Memili, e Misra, 2014; Miller, Le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta, e Pittino, 2014).

São vários os estudos que abordam as vantagens e desvantagens de cada um dos cenários acima referidos. Enquanto uns defendem a escolha de um gestor externo (Chrisman et al., 2014; Miller et al., 2014; Stewart e Hitt, 2012), outros apontam um membro da família como a alternativa mais viável (Lambrecht, 2005; Royer, Simons, Boyd, e Rafferty, 2008).

Lambrecht (2005) identificou três razões que justificam a importância de manter o controlo do negócio na família: o cumprimento de valores, a preservação do nome da família e a exploração de vantagens associadas às empresas familiares. Para além disso, a perda de controlo significaria a inutilidade dos esforços realizados durante anos, o que seria emocionalmente insuportável. Deste modo, grande parte dos fundadores de empresas familiares privilegia os laços familiares em vez da opção por gestores externos, assegurando, assim, a continuidade do controlo familiar (Sharma, Chrisman, Pablo, e Chua, 2001). Tendo em conta o tema da presente dissertação, este será o tipo de sucessão analisado.

Tal como Beckhard e Dyer Jr (1983) também outros autores adotam a perspetiva da “passagem do bastão”, considerando a sucessão como um episódio único e visível, no qual se dá a substituição do dono ou administrador da empresa por um novo membro (Dyck, Mauws, Starke, e Mischke, 2002; Miller et al., 2003; Mitchell, Hart, Valcea, e Townsend, 2009). No entanto, esta corrente é desafiada por um conjunto de autores que sugerem que a sucessão é um processo complexo e dinâmico que envolve continuidade no tempo (Breton-Miller et al., 2004; Brockhaus, 2004; Lambrecht, 2005).

Breton-Miller et al. (2004) identificam quatro fases cruciais do processo de sucessão: definição de regras básicas, desenvolvimento dos potenciais sucessores, seleção e escolha do sucessor e, por último, tomada de posse do mesmo. A primeira fase corresponde ao planeamento da sucessão onde devem ser definidas as principais diretrizes que orientam o referido processo. De seguida, deve ser dada especial atenção ao desenvolvimento dos potenciais sucessores. Devem ser aqui tidos em consideração alguns aspetos relativos ao perfil de cada candidato como a sua formação, experiência profissional prévia à entrada na organização, desempenho, etc. Segue-se a seleção e escolha do(s) sucessor (s). Embora os critérios de seleção tenham sido definidos na primeira fase do processo, devem agora ser revistos. Segundo os autores, a seleção não é uma decisão binária, mas uma série de decisões que contemplam as avaliações efetuadas nos passos anteriores. Por último, verifica-se a formalização da passagem do atual para o futuro sucessor. De acordo com esta visão, a sucessão assume-se como um processo multifaseado, que tem início ainda antes da entrada do possível sucessor na empresa e que não termina imediatamente com a escolha do mesmo.

Dada a complexidade do processo de sucessão e o forte impacto na organização, são vários os autores que procuram identificar os fatores que influenciam o mesmo (Sharma et al., 2001; Venter et al., 2005). No que diz respeito às causas de uma sucessão falhada, Matthews, Moore, e Fialko (1999) identificam a incapacidade de gerir o processo de transição como um dos principais responsáveis pelo insucesso do processo de sucessão. Outros consideram que este insucesso é resultante dos conflitos de interesse entre as partes envolvidas (Beckhard e Dyer Jr, 1983; Meier e Schier, 2016). Já Miller et al. (2003) apontam o desequilíbrio entre o passado e o futuro da organização como a principal causa do insucesso da mesma. Nesta lógica, classificam os herdeiros em três tipologias: o conservador (demasiado apegado à tradição e incapaz de inovar a estratégia organizacional da empresa), o indeciso (que vacila entre respeitar a tradição ou mostrar a sua independência) e, por último, o sucessor rebelde (que procura rejeitar o legado da geração anterior e trilhar um caminho totalmente novo).

Quanto aos fatores determinantes para o sucesso e longevidade das empresas familiares, parece existir um consenso entre os autores ao destacar o nível de preparação dos herdeiros e a boa relação entre os familiares, principalmente entre o gestor e o sucessor (Morris et al., 1997; Venter et al., 2005). A construção de uma relação de qualidade entre o gestor e o sucessor que ultrapasse a barreira profissional permite-lhes usufruir de uma vantagem única dada a facilidade de troca de conhecimentos entre gerações (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, e

García-Almeida, 2001). Por um lado, o atual gestor deve sentir orgulho em quem o irá suceder e ser flexível quanto a explorar novas abordagens de gestão, enquanto o sucessor, por sua vez, deve estar disposto a integrar os conhecimentos que o seu antecessor lhe passou juntamente com o conhecimento resultante do seu processo de desenvolvimento pessoal.

Assim, o processo de sucessão implica quer a transferência de controlo e propriedade da empresa (dimensão técnica: financeira, fiscal e legal), quer uma dimensão emocional e afetiva.

2.2.1 Sucessão Familiar

Steier (2001) propõe quatro tipos de sucessão familiar: não planeada, apressada, por imersão natural e sucessão planeada. A primeira é motivada por circunstâncias inesperadas que impossibilitam a continuidade do atual gestor no exercício das suas funções. O caso mais frequente deste tipo de sucessão verifica-se aquando da morte do atual gestor. Perante este ou outro cenário idêntico, os membros da família veem-se forçados a nomear um sucessor muitas vezes sem que este se sinta preparado para o fazer.

Também na sucessão apressada não existe um planeamento prévio do processo de sucessão. No entanto, existe aqui um intervalo temporal, ainda que curto, que possibilita a troca de algumas informações críticas e ativos valiosos.

Embora nenhum dos cenários referidos seja o ideal, são muito frequentes. Dados divulgados na edição anual de 2016 da PricewaterhouseCoopers (PwC) *Family Business Survey* revelam que 43% das empresas familiares não possuem um plano de sucessão definido (PwC, 2016).

No que diz respeito à sucessão por imersão natural, tal como o próprio nome indica, a passagem para a geração seguinte ocorre de uma forma natural. Verifica-se um ajuste dinâmico, no qual os papéis do atual e futuro gestor se articulam: o atual gestor vai diminuindo gradualmente as suas funções, ao mesmo tempo que o seu sucessor, previamente definido, assume essas mesmas funções. Deste modo, nunca existirá um período de “vazio de poder”. Dada as circunstâncias em que se verifica esta sucessão, é bastante comum que o sucessor nunca tenha tido outra experiência profissional que não esta. Para além disso, o facto de o sucessor saber antecipadamente o cargo que irá ocupar pode desmotivá-lo em termos de desenvolvimento e evolução profissional.

Na sucessão planeada, por sua vez, verifica-se a formalização da transferência de propriedade da atual geração para a seguinte. Existe um esforço deliberado por parte do gestor em treinar o seu sucessor para que este, mais tarde, assuma o seu cargo. Tal como na sucessão por imersão natural, também aqui a escolha do sucessor foi antecipadamente efetuada.

Segundo a proposta do autor (Steier, 2001), a sucessão familiar pode ocorrer segundo uma das quatro formas anteriormente identificadas. Contudo, grande parte dos estudos que analisam a sucessão familiar abordam a transferência de pai para filho (Miller et al., 2003; Sharma, Chrisman, e Chua, 2003). Inclusivamente, há autores que consideram a sucessão um mundo masculino (Ip e Jacobs, 2006). Um dos principais motivos deve-se à adoção do critério da primogenitura segundo o qual, cabe ao primogénito masculino assumir o controlo da empresa aquando da sucessão (Barnes, 1988; Salganicoff, 1990; Wang, 2010). Como consequência disso, as filhas raramente são candidatas à liderança destas empresas.

De facto, García-Álvarez, López-Sintas, e Saldaña Gonzalvo (2002) e Curimbaba (2002) concluíram que, as filhas apenas são consideradas como possíveis sucessoras quando são as primeiras a nascer ou na ausência de filhos homens. Quando defrontados com esta situação, a sucessão de filhas não está assegurada, e muitos gestores preferem optar pela escolha de um gestor externo (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, e Wolfenzon, 2007) ou, até mesmo pela venda do seu negócio (Martin, 2001). Lee et al. (2003) acrescentam ainda que, na mesma condição, os genros são também vistos como naturais candidatos à sucessão, mesmo que sejam menos competentes e/ou qualificados do que as filhas. Enquanto os filhos homens são criados na expectativa de que um dia ingressarão no negócio da família as filhas, por outro lado, nem sempre têm a oportunidade de suceder aos seus pais (Miller et al., 2003).

O género constitui, assim, um fator decisivo na escolha do sucessor, com os homens a serem preferidos (Keating e Little, 1997). Bennedsen et al. (2007) referem ainda que o género do primeiro filho está relacionado com a decisão de nomear um membro da família como sucessor. Segundo os autores, a probabilidade de escolher um membro da família é maior quando o primeiro filho é do sexo masculino.

Há evidências de que a primogenitura pode estar em declínio (Cole, 1997) com a escolha do sucessor a ser conduzida por critérios de seleção mais objetivos, como a educação, capacidades tecnológicas e de gestão (Brockhaus, 2004; Chrisman et al., 1998; Venter et al., 2005; Vera e Dean, 2005). De facto, é comum a opinião (Brockhaus, 2004; Venter et al.,

2005) que tanto a formação como a experiência profissional são características essenciais para assumir a gestão do negócio. Venter et al. (2005) não apontam a formação académica como único modo de formação. De facto, o autor considera que todo o tipo de aprendizagem na área de negócios da família (ou na área de gestão) são fatores auxiliares ao desempenho do papel do gestor. No que diz respeito à experiência profissional, é fortemente aconselhado que os possíveis sucessores vivenciem o mercado de trabalho antes de assumirem o negócio da família – trabalhando fora da empresa da família ou desempenhando, na empresa, outras funções não relativas à gestão (Brockhaus, 2004). Ainda assim, não é o suficiente para que as filhas sejam consideradas para cargos de gerência nas empresas familiares, mesmo porque muitas vezes a opção de imersão na empresa (levando a um maior conhecimento sobre o negócio) é direcionada para os filhos.

Para além do que foi mencionado anteriormente, a literatura aponta outros obstáculos à sucessão das filhas nas empresas familiares. Entre eles, a necessidade dos pais de “protegerem” as filhas (mais do que filhos) e de, por isso, não as colocarem em posição de ter que lidar com os problemas que surgem com a administração de um negócio (Hollander e Bukowitz, 1990). Também a oposição por parte da família, principalmente dos homens mais velhos na organização (Salganicoff, 1990), constitui um obstáculo à seleção das filhas enquanto sucessores, bem como o desafio às normas culturais e expectativas familiares (Rowe e Hong, 2000).

São vários os entraves colocados à sucessão feminina nas empresas familiares e as empresas portuguesas não fogem à regra. Portugal é o quinto de 120 países com leis e normas sociais mais igualitárias (SIGI, 2019). No entanto, um estudo realizado em empresas da área da indústria do mobiliário, concluiu que os filhos tendem a ingressar na empresa da família com baixos níveis de educação e pouca experiência, ao passo que as filhas, muitas das quais nem era expectável irem para lá trabalhar, apresentavam maiores níveis de educação (Howorth e Assaraf Ali, 2001). A cultura é, também, apontada como um fator contextual que afeta a sucessão feminina em empresas familiares, tendo em conta as limitações impostas pelos estereótipos de género presentes em cada uma delas (Overbeke, Bilimoria, e Perelli, 2013).

Tendo em conta os obstáculos apresentados em relação à sucessão para as filhas, seria de esperar que a sucessão entre pai e filho ocorresse de forma harmoniosa. No entanto, a sucessão de pai para filha é, por norma, menos competitiva e conflituosa do que sucessão de

pai para filho (Dumas, 1989; Haberman e Danes, 2007). Também Vera e Dean (2005) procuraram estabelecer uma comparação entre as sucessões de pai para filha e as sucessões de mãe para filha. Concluíram então, que a sucessão de mãe para filha é mais conflituosa comparativamente à sucessão pai-filha, uma vez que, as filhas relatam sentirem-se na sombra da sua antecessora, sendo o seu estilo de liderança continuamente comparado ao da anterior gestora. Assim, e ao contrário do que seria de esperar, há indícios de que as sucessões entre elementos de género diferente ocorrem de forma mais suave do que as que se realizam entre elementos do mesmo género.

Seja como for, as mulheres são frequentemente excluídas em processo de sucessão familiar nas empresas. Neste sentido, a nomeação de mulheres para a administração das empresas ocorre de forma excecional, uma vez que supera os obstáculos mencionados.

2.3 Gestão no feminino

Embora sejam apresentados inúmeros entraves à sucessão feminina nas empresas familiares, nem sempre é o suficiente para as manter afastadas da liderança destas empresas.

Estudos de género sugerem que há diferenças significativas na forma como homens e mulheres gerem e lideram as empresas (Dezsö e Ross, 2012; Eagly e Carli, 2003; Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001). Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) distinguem entre um estilo de liderança “transformacional” e “transacional”. Este último assenta numa relação de troca com os colaboradores e é orientado para os objetivos, recompensando ou punindo os colaboradores mediante o cumprimento ou incumprimento desses mesmos objetivos. O estilo transformacional, por sua vez, procura valorizar e encorajar os colaboradores com o objetivo de aumentar e desenvolver as suas capacidades e potencial. Este estilo baseia-se, assim, na comunicação, divisão de trabalho e cooperação. Inclui a participação ativa do pessoal, ao mesmo tempo que compreende as suas necessidades individuais (Burke e Collins, 2001; Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

Enquanto o primeiro (transformacional) está, geralmente, associado ao estilo feminino, o segundo (transacional) é considerado o mais próximo do estilo masculino. De facto, o estilo feminino é caracteristicamente menos competitivo, desconfiado e diretivo

comparativamente ao dos homens, atribuindo uma maior importância à partilha, motivação e empatia (Cadieux, Lorrain, e Hugron, 2002; Pounder e Coleman, 2002).

A adoção do estilo de liderança transformacional por parte das líderes femininas leva a que a organização seja mais voltada para os relacionamentos entre as diferentes partes interessadas (internas e externas) o que, conseqüentemente, se pode revelar extremamente vantajoso no atual ambiente de negócios (Krishnan e Park, 2005). Por exemplo, líderes femininas tendem a oferecer *inputs* sobre como a organização pode tomar as suas decisões estratégicas tendo em consideração as diferentes partes interessadas do género feminino, como clientes e funcionários (Dezsö e Ross, 2012). Para além disso, líderes transformacionais difundem os valores e a cultura da família proprietária mais eficazmente, levando a que os seus seguidores se comprometam firmemente com a missão e os objetivos da organização (Vallejo, 2008, 2009). O estilo de liderança mais colaborativo implica também, que as mulheres dediquem mais tempo à formação e desenvolvimento dos funcionários da organização do que os líderes masculinos (Eagly e Carli, 2003; Krishnan e Park, 2005) o que, por sua vez, pode conduzir a maiores esforços de desenvolvimento em geral e para as mulheres em particular podendo, assim, aumentar a aprendizagem e a motivação em toda a organização. Assim sendo, as empresas que apresentam mulheres a desempenhar papéis de liderança transmitem que a organização é inclusiva e apoia a liderança de ambos os géneros o que, por sua vez, pode levar a que membros minoritários se sintam encorajados a desempenhar papéis de maior responsabilidade e liderança (Daily e Dalton, 2003; Dezsö e Ross, 2012).

Muitos autores (por exemplo, Cole, 1997; Dumas, 1998; Francis, 1999) acreditam que as empresas podem beneficiar das características tipicamente associadas ao estilo feminino, como o incentivo à participação, orientação para o cliente e qualidade, capacidade de organização e competência, uma predisposição natural voltada para os relacionamentos interpessoais, capacidade de realizar múltiplas tarefas, intuição, sensibilidade, atenção às questões sociais, partilha de responsabilidade, desejo e capacidade de chegar a um acordo, etc. No que às empresas familiares diz respeito, o estilo feminino parece ser bastante vantajoso, uma vez que permite atender, simultaneamente, ao bem-estar da família e da própria empresa, de uma forma mais transformacional sendo mais sustentável do que as abordagens transacionais frequentemente associadas à liderança "masculina" (Pounder e Coleman, 2002; Vera e Dean, 2005).

Vários autores sugerem, então, que existe uma potencial vantagem feminina, visto que, o estilo de liderança feminino vai mais ao encontro das necessidades das organizações modernas (Eagly e Carli, 2003). Da mesma forma, Cruz, Justo, e De Castro (2012) concluíram que as mulheres, enquanto gestores, sabem lidar melhor com conflitos socio-emocionais e financeiros do que os homens, melhorando assim o desempenho das empresas. No entanto, há uma minoria de estudos que aponta para um desempenho negativo das empresas familiares quando estas são geridas por mulheres (Mínguez-Vera e Martín, 2011), dado serem mais avessas ao risco – fator chave de desempenho (Amran, 2011). Também (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck, e Duncan, 2003) sugerem um pior desempenho, com as empresas familiares a obterem menores lucros quando geridas por mulheres.

As filhas constroem e negociam as suas identidades enquanto líderes através das suas interações com os outros, opondo-se, expandindo e fazendo uso dos roteiros de género disponíveis (Hytti, Alsos, Heinonen, e Ljunggren, 2017). Estes roteiros, ao criarem expectativas em relação ao comportamento dos indivíduos, fazem com que a sociedade espere que o indivíduo “modelo” seja aquele com o qual tem maior interação, e, ao qual, consequentemente, consegue fazer atribuição de comportamentos (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001; Ellemers, Rink, Derks, e Ryan, 2012). Isto significa que numa sociedade em que a maioria dos lugares de liderança são ocupados por homens, a expectativa é que um bom líder adote comportamentos masculinos (Eagly, 1987).

Para melhor corresponder à posição de CEO, as mulheres e, por sua vez, as filhas tendem a esconder a sua identidade de líder e construir uma nova identidade mais masculinizada (Hytti et al., 2017). No entanto, quando assim é estas podem ser confrontadas com reações negativas ao exhibir um estilo de liderança que não se adequa ao que as pessoas esperam delas (Eagly e Karau, 2002).

Eagly e Johnson (1990) examinaram como os subordinados veem os seus superiores masculinos e femininos. Concluíram que, independentemente do género, ambos eram igualmente eficazes em termos da sua capacidade de liderança. Contudo, as mulheres são mais propensas a críticas quando os seus comportamentos não seguem traços de liderança estereotipados por género (Gardiner e Tiggemann, 1999). Estes estereótipos sustentam que as mulheres tendem a ser mais orientadas para o relacionamento, enquanto os homens tendem a ser mais orientados para as tarefas. Desta forma, os subordinados (masculinos ou

femininos) esperam que os gerentes femininos sejam mais orientados para os relacionamentos, enquanto os gerentes masculinos sejam mais orientados para as tarefas.

Seria, então, de esperar que os proprietários das empresas familiares nomeassem as suas filhas para administrar os seus negócios. No entanto, as capacidades de gestão e liderança das filhas dos proprietários de empresas familiares são subutilizadas e descritas como recursos inexplorados mesmo quando possuem experiência de gestão adequada e educação universitária. Desta forma, o potencial feminino não é devidamente aproveitado (Martin, 2001).

2.4 A Mulher nas Empresas Familiares

Uma das principais mudanças no seio das empresas familiares deve-se ao crescente envolvimento das mulheres (Cesaroni e Sentuti, 2014). No entanto, a sua presença tem sido descrita como “invisível” (Curimbaba, 2002; Martinez Jimenez, 2009; Vera e Dean, 2005). Na base desta descrição estão as expectativas culturais tradicionais, segundo as quais homens e mulheres assumem papéis distintos na sociedade e nas famílias (Rowe e Hong, 2000). Enquanto a natureza da responsabilidade das mulheres é predominantemente doméstica os homens, por outro lado, devem dedicar-se ao contexto profissional (Fitzgerald, Winter, Miller, e Paul, 2001; Martinez Jimenez, 2009).

Com base nos estereótipos de género são produzidas avaliações negativas para as mulheres, sugerindo que estas têm menos capacidades de liderança, de equilíbrio de vida profissional e familiar (Derks, Laar, Ellemers, e Raghoe, 2015). É a partir destas ideias pré-concebidas, sobre as atitudes e os comportamentos da figura feminina, que se continua a difundir a ideia de que estas não apresentam capacidade para liderar em situações de grande responsabilidade e/ou com autonomia (Loureiro e Cardoso, 2008).

O que é facto é que as empresas familiares não são imunes a estes estereótipos (Cole, 1997; Martinez Jimenez, 2009; Salganicoff, 1990; Wang, 2010). Dada a tenuous da fronteira entre o contexto familiar e organizacional nestas empresas isto leva a que a dinâmica relacional predominante na família se repita dentro da empresa. Tal como no seio familiar, também nas empresas as mulheres tendem a desempenhar papéis auxiliares (Olson et al., 2003) o que, por sua vez, lhes garante oportunidades limitadas de desenvolvimento profissional, como

formação para os negócios e consequente seleção (Gupta, Turban, Wasti, e Sikdar, 2009). Também o papel protetor dos pais no seio familiar se estende à empresa e acompanha as preocupações na decisão de sucessão. Uma vez que os pais procuram que as suas filhas criem a sua própria família, tal facto não lhes parece conciliável com o papel de líder da empresa familiar (Hollander e Bukowitz, 1990) - afetando a seleção das filhas enquanto sucessores destas empresas.

Segundo Francis (1999) as mulheres normalmente assumem papéis de assistentes, conselheiras ou mediadores entre os membros da família que dirigiam a empresa. Já aos membros masculinos estão-lhes destinados cargos de maior responsabilidade e poder. Deste modo, trabalhar nos negócios da família é, por vezes, visto como uma extensão do papel de apoio das mulheres, que é desempenhado não apenas no âmbito familiar, mas também no âmbito organizacional (Cesaroni e Sentuti, 2014).

Segundo Curimbaba (2002) a estrutura da empresa familiar influencia o grau de visibilidade das filhas o que, por sua vez, influencia a dinâmica da carreira das mulheres. O menor grau de visibilidade (filhas invisíveis) é geralmente observado quando estas fazem parte de famílias numerosas, com muitos filhos envolvidos no negócio o que, por sua vez, lhes dificulta o progresso na carreira. Um grau médio de visibilidade (filhas profissionais) verifica-se quando estas operam em empresas ditas “maduras”, com estruturas de poder complexas sendo, a inclusão destas considerada uma mera forma de resolver alguns conflitos dentro da família. Já o maior grau de visibilidade (filhas-âncora) é identificado quando as filhas trabalham em empresas familiares com predominância de filhos do sexo feminino ou de uma filha como a primeira criança considerada essencial para o negócio. Mesmo nesta situação, por vezes as filhas não se tornam âncoras, optando os proprietários destas empresas pela sucessão externa ou até optando pelos genros (Bennedsen et al., 2007; Lee et al., 2003).

Também, Poza e Messer (2001) procuram perceber o papel mulheres e o modo como estas são vistas perante a família e o negócio, focando-se nas esposas dos proprietários-gerente. Concluíram, então, que a invisibilidade das mulheres não é inevitável desde que as mesmas não desafiem o poder do CEO. Reconhecem a importância das contribuições dessas mulheres, mas advertem para o perigo dos ciúmes dos CEO's que, muitas vezes, procuram limitar a visibilidade das suas esposas por se sentirem ameaçados por elas. Os mesmos autores apontam ainda que, quer as esposas estejam em posições de maior ou menor

destaque, sejam reconhecidas ou não pelas suas contribuições, todas elas adotam um papel de procura pela preservação e fortalecimento dos laços familiares - características essas fundamentais para o sucesso e a sobrevivência das empresas familiares.

Apesar da invisibilidade a que estão sujeitas, são reconhecidos benefícios às empresas associados à presença das mulheres. De facto, o papel das mulheres é, por muitos, descrito como o de “líder emocional” (Martinez Jimenez, 2009; Salganicoff, 1990). Este assume particular importância nas empresas familiares, especialmente no decorrer do processo de sucessão, dada a carga emocional tipicamente associada a este processo. Contudo, grande parte dos benefícios que lhes são atribuídos não são diretamente observáveis sendo, por isso, bastante comum que as suas recompensas e reconhecimento não igualem as suas contribuições (Goode, 1982 em Chen, Fang, MacKenzie, Carter, Chen, e Wu, 2018).

Vários autores (Gilligan, 1982; Powell, 2018) defendem também que as mulheres possuem certas características psicológicas que as tornam mais adequadas aos papéis de cuidador, pacificador e solucionador de conflitos. Como consequência disso, as mulheres exibem comportamentos como lealdade à empresa, preocupação com outros membros da família e uma sensibilidade para as necessidades dos outros (Salganicoff, 1990).

Ainda que sejam vistas como “adições temporárias” (Martin, 2001) e a sua intervenção seja maioritariamente limitada, as mulheres mantêm-se presentes e envolvidas nos negócios da família. Desde auxiliares a gestoras (ainda que raramente), as mulheres procuram ter um papel ativo na vida das empresas familiares e, assim, contribuir para o sucesso e longevidade das mesmas.

2.5 Conclusão

Ao longo da revisão de literatura efetuada, foi estudada a sucessão nas empresas familiares. Foi possível verificar que a sucessão nestas organizações pode assumir uma de duas vertentes, a sucessão familiar (passagem da gestão para um membro da família) ou não familiar (passagem da gestão para um gestor não pertencente à família). Para os efeitos do estudo aqui realizado, foi analisada mais pormenorizadamente a sucessão familiar. De facto, seja pelo cumprimento de valores, pela preservação do nome da família ou pela exploração de

vantagens inerentes a esta tipologia empresarial, a maior parte destes gestores opta pela escolha de um membro da família (Lambrecht, 2005). Apesar de cada sucessão ser distinta, a boa relação familiar e a preparação do gestor são fatores essenciais para uma transição bem-sucedida (Venter et al., 2005).

Dentro dos tipos de sucessão familiar existentes, são raros os casos em que a filha se assume como sucessora da empresa familiar. Para evitar que isso aconteça, muitos gestores optam por um membro externo à família como é o caso dos genros que, mesmo em situações em que são menos competentes e/ ou qualificados do que as filhas, são vistos como candidatos naturais. Em última instância, os proprietários das empresas familiares chegam inclusivamente a vender o negócio (Martin, 2001).

Embora pareça que as filhas nunca alcançam a gestão de empresas familiares, tal não se verifica. Há autores que defendem que estas empresas podem beneficiar das características tipicamente associadas ao estilo de liderança feminino (Cole, 1997; Dumas, 1998; Francis, 1999). Trata-se de um estilo de liderança transformacional e emocional, parecendo ser bastante vantajoso quando aplicado no contexto destas empresas, uma vez que permite atender, simultaneamente, ao bem-estar da família e da própria empresa.

Desta forma, seria de esperar que os proprietários das empresas familiares pretendessem colocar as suas filhas à frente dos seus negócios, assumindo-se estas como sucessoras das empresas familiares. No entanto, a presença das mulheres nas empresas familiares é descrita como “invisível” (Curimbaba, 2002; Martinez Jimenez, 2009; Vera e Dean, 2005) o que, por sua vez, evidencia que as filhas dos proprietários não chegam a ocupar posições de grande destaque e responsabilidade. De facto, verifica-se que a forma como as mulheres são vistas no contexto familiar se replica no contexto organizacional, cabendo-lhes funções maioritariamente de carácter subalterno e de apoio.

Em síntese, constata-se que as filhas são na grande maioria das vezes excluídas dos processos de sucessão nas empresas familiares. Tal acontece, devido aos obstáculos que estas têm de enfrentar para que os proprietários das empresas familiares as vejam como naturais candidatas. Apesar disso, são reconhecidas por diversos autores vantagens para as empresas familiares que optem pela gestão feminina (Pounder e Coleman, 2002; Vera e Dean, 2005).

3 Metodologia

De forma a dar resposta às questões centrais colocadas no decorrer da presente dissertação, foi realizada uma análise qualitativa tendo por base a *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967).

Elegeram-se a *Grounded Theory* como metodologia qualitativa de referência para a concretização do estudo empírico, dada a contínua interação entre a análise e a recolha de dados. A atenção dada aos detalhes dos fenómenos (sentimentos, processos de pensamento e emoções) difíceis de captar e compreender através de métodos de investigação mais clássicos (Corbin, Strauss, e Strauss, 2014) esteve também na génese da opção por esta metodologia de investigação.

Desenvolvida há quatro décadas, a *Grounded Theory* tornou-se um dos métodos de pesquisa qualitativa mais adotados na pesquisa científica (Morse, Stern, Corbin, Bowers, Charmaz, e Clarke, 2016). O objetivo central deste procedimento indutivo e interpretativo prende-se com a produção de uma “teoria fundada” (*grounded*) nos dados recolhidos, ou seja, construída ao longo do processo investigativo, com base no material previamente recolhido e analisado. O processo de recolha e de análise dos dados ocorre em simultâneo, num processo construtivo e dinâmico, possibilitando a comparação constante do material empírico (Strauss e Corbin, 1994). Este método de comparação contante é um dos princípios que caracteriza esta abordagem estando na base de qualquer procedimento. A metodologia adotada requer, assim, uma estreita interação entre o investigador e os dados.

Desde a sua primeira apresentação, a *grounded theory* foi objeto de múltiplas definições e interpretações tendo os próprios fundadores seguido diferentes direções (Glaser e Strauss, 1967; Glaser, 1992, 1998; Glaser e Holton, 2004; Strauss e Corbin, 1990, 1998; Strauss e Corbin, 1997). Uma das variantes desta metodologia qualitativa prende-se com a posição dos autores perante o conhecimento dos investigadores. Embora originalmente seja previsto que o investigador não faça uso de ideias ou conceitos pré-concebidos, a fim de possibilitar a emersão da teoria a partir dos dados (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1997), por sua vez, têm em atenção a influência do investigador na construção da teoria, considerando a subjetividade do mesmo perante os resultados. Neste sentido, os autores defendem que devem ser realizadas pesquisas na literatura de forma a obter uma maior sensibilidade para as questões levantadas pelo assunto em estudo, e identificar eventuais lacunas a serem preenchidas pela teoria fundamentada.

Segundo o que é proposto pelos autores, o processo de construção da teoria inicia-se pela identificação do problema a estudar e pela formulação de uma ou mais questões que orientarão a investigação, através da análise de literatura relativa ao tema da investigação (Strauss e Corbin, 1990). Depois de identificada a realidade a ser estudada, avança-se para a seleção da amostra. Dada a metodologia adotada, trata-se de uma amostra teórica, ou seja, construída em função da experiência que os sujeitos têm do fenómeno em estudo. Neste caso, a amostra residiu em empresas familiares portuguesas que tenham passado pelo menos por um processo de sucessão. O número de casos de estudo a incluir é, à partida, indefinido pois podem ser acrescentados novos casos até ser alcançada a saturação teórica (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990). Esta é alcançada quando o valor marginal da informação obtida for apenas residual (Pandit, 1996).

A entrevista qualitativa foi o método utilizado para a recolha dos dados, procurando, desta forma, aceder à experiência dos entrevistados. No sentido de orientar o processo de recolha dos dados, elaborou-se um Guião de Entrevista Semiestruturado, composto por vários temas que integram um conjunto de objetivos a explorar e questões a abordar de forma flexível na entrevista. Contudo, e de acordo com o método adotado, o mesmo foi sofrendo alterações à medida que foram sendo introduzidas novas entrevistas por forma a ver respondidas determinadas questões de investigação específicas e mediante o material empírico emergente do discurso dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho dos participantes, tendo sido entrevistados, sempre que possível, os fundadores e sucessores de cada uma das empresas. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização prévia dos entrevistados para tal, e, posteriormente, transcritas.

Após o registo e transcrição de cada entrevista, seguiu-se a análise dos dados realizada através de um processo designado de codificação. Este processo é constituído por três níveis de codificação (aberta, axial e seletiva) e tem como objetivo conduzir os dados até à teoria (Corbin e Strauss, 2008). O primeiro nível de codificação (codificação aberta) consiste na identificação de categorias, assim como as suas propriedades. No segundo nível de codificação (codificação axial), as categorias anteriormente identificadas são agora organizadas, estabelecendo-se relações entre elas. No último nível de codificação (codificação seletiva) é efetuada a seleção da categoria central que integra todas as outras (Strauss e Corbin, 1990, 1998). O processo de codificação inicia com as categorias teóricas (resultantes da

revisão de literatura) sendo adicionadas novas categorias à medida que são realizadas novas entrevistas (resultantes dos dados).

Para tal, foi utilizado o software de investigação qualitativa NVivo 8. Com o auxílio deste software, foi feita uma análise exaustiva das entrevistas e construída uma árvore de categorias (*tree nodes*) que culminou em conceitos descritivos baseados nos dados.

Após a realização da última entrevista, concluiu-se que a informação obtida estava a tornar-se redundante - tendo sido atingido o ponto de saturação. Considerou-se, por isso, que estavam recolhidos todos os dados necessários à realização deste estudo – tendo sido dada por terminada a fase de recolha da informação. Assim, fizeram parte deste estudo sete empresas familiares.

3.1 Amostra

Conforme referido anteriormente, foram contactadas empresas familiares portuguesas que tenham passado por um (ou mais) processo(s) de sucessão. Após o contacto com um vasto número de empresas, fizeram parte deste estudo as seguintes sete empresas: Jolisnatex, Farmácia Vila Seca, AEF Zagas, Balanças Marques, Libargel, Moto Reparadora, e, por último, a Fábrica de Biscoitos Paupério.

São, de um modo geral, empresas de pequena/média dimensão localizadas na zona norte do país que enfrentaram, maioritariamente, sucessões do tipo por imersão natural. Para garantir uma maior abrangência das perceções recolhidas, não foram colocados entraves à área de negócios na qual as empresas operam. Deste modo, as empresas estudadas pertencem a diferentes setores, como a saúde, indústria têxtil, alimentar, mobiliário ou pesagem e ainda reparação e manutenção de motociclos.

No decorrer das entrevistas foram também recolhidos alguns dados dos participantes que, no seu conjunto, permitiram contruir o perfil de cada fundador/antecessor e/ou sucessor entrevistado. Embora não tenha sido possível contar com a participação de todos os fundadores, conseguiu-se recolher alguns desses dados no decorrer das entrevistas realizadas. Os dados recolhidos incluem informações tais como o género, a idade e ainda o grau de parentesco entre o fundador e o sucessor. Conforme sugerido pela literatura, foram também

recolhidas informações relativas à experiência profissional e formação académica de cada entrevistado, visto serem características essenciais para assumir a gestão das empresas familiares (Brockhaus, 2004; Venter et al., 2005). No entanto, estas foram incluídas no processo de codificação dos dados, pelo que, podem ser consultados num dos pontos a seguir (ver capítulo 3.3 – Codificação).

Apresenta-se, de seguida, uma breve descrição das empresas que constituem a amostra da presente investigação.

Jolisnatex

Empresa dedicada à confeção de artigos e acessórios de vestuário, fundada em 1982. É hoje detida pelos dois filhos do casal fundador, estando a gestão da mesma a cargo do filho mais velho, Alexandre Cruz. Foi entrevistado o fundador da organização e o atual gestor da mesma.

Farmácia Vila Seca

Situada em Vila Seca, nos arredores de Barcelos, é hoje propriedade de Carla Maria Gonçalves. Adquirida pelo seu pai em 1997, a propriedade da mesma esteve sempre a cargo de uma farmacêutica, cumprindo, assim, a lei em vigor. Assim que concluiu os estudos e se tornou ela farmacêutica, a propriedade da farmácia foi-lhe imediatamente entregue. Foram entrevistados Abílio e Carla Gonçalves, ex-gestor e atual proprietária da farmácia Vila Seca respetivamente.

Balanças Marques

Empresa dedicada ao desenvolvimento de equipamentos de pesagem comercial e industrial, considerada uma PME de Excelência. Fundada por José Pimenta Marques em 1967, é hoje uma empresa de referência nacional no que toca à distribuição de balanças. Atualmente, o Grupo já conta com a presença da terceira Geração da Família Marques que “assume um papel cada vez mais ativo e relevante no negócio” (Marques, 2019). Foi entrevistada Alice

Marques na qualidade de representante da 2ª geração da organização e Tiago Pereira representante da terceira 3ª geração.

Zagas

Gonzaga da Silva deu início à edificação da empresa em 1948, mas foi já com os filhos no comando que a empresa de mobiliário chegou a terras internacionais. Após o seu pai se ter afastado do negócio devido a problemas de saúde, Albano Silva decidiu assumir a posição deste dando continuidade aquele que seria o negócio de uma vida. Foi entrevistado Albano Silva, filho mais velho do fundador e atual gestor da organização.

Libargel

Proveniente da antiga Libarme, é uma empresa de distribuição alimentar, porém com especial enfoque nos produtos congelados. Atualmente, são os maiores representantes dos produtos Iglo/Olá da zona norte do país.

Apesar de já se encontrar reformado e ter passado a gestão da empresa para o seu filho Pedro, Manuel Ribeiro continua a visitar a empresa e a ajudar em tudo o que consegue. Manuel e Pedro Ribeiro foram os entrevistados desta organização.

Moto Reparadora

Sediada em Escudeiros, a Moto Reparadora está hoje a cargo dos dois filhos mais velhos do fundador. Apaixonados por motos, começaram por ajudar o pai na oficina desde muito cedo. Assim que Alberto Costa se quis reformar, os filhos apressaram-se a tomar conta do negócio. Foi entrevistado Alberto e Abílio Costa, fundador e atual gestor da organização respetivamente.

Fábrica de Biscoitos Paupério

Empresa especializada na produção e comercialização de bolachas e biscoitos, fundada por sociedade entre António de Sousa Malta Paupério e Joaquim Carlos Figueira em 1874.

Atualmente, é gerida pela 6ª geração da família Figueira, mantendo uma linha de biscoitos tradicionais. Foi entrevistado Eduardo Sousa, representante da quinta geração da família Figueira e Hélio Rebelo diretor geral da empresa e genro de Eduardo.

3.2 Respondentes

Conforme referido no ponto anterior, foram recolhidos dados acerca dos entrevistados (apresentados na Tabela 1).

Como se pode verificar na tabela 1, os fundadores são, na sua totalidade, indivíduos do género masculino e com idades compreendidas entre os 66 e os 82 anos. Ainda que em idades menos avançadas, também os sucessores são, maioritariamente, do género masculino. As únicas exceções são Carla Gonçalves, de 46 anos, atual gestora da Farmácia Vila Seca e Alice Marques, de 52 anos, gestora da empresa Balanças Marques. Relativamente ao grau de parentesco, a gestão destas empresas familiares ficou a cargo dos filhos dos fundadores, à exceção da empresa Biscoitos Paupério, na qual sucedeu o genro. No caso da empresa Balanças Marques, esta já conta também com a participação de dois netos do fundador.

Sucessão Feminina em Empresas Familiares

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Fundador					Sucessor						
Empresa	Nome	Género	Idade	Obs.	Género	Nome	Idade	Formação		Exp. Profissional	
								Superior	Profissional	Prévia à entrada na org.	Outros cargos na org.
Jolisnatex	José Cruz	M	66		M	Alexandre Cruz	36		X		X
Farmácia Vila Seca	Abílio Gonçalves	M	72		F	Carla Gonçalves	44	X			
AEF Zagas	Gonzaga da Silva	M		Não foi possível entrevistar o fundador da empresa dado que este já tinha falecido	M	Albano Silva	58				
Balanças Marques	José Pimenta Marques	M		O fundador da empresa encontrava-se ausente do país à data da entrevista, pelo que não foi possível entrevistá-lo.	F	Alice Marques	54		X		X
					M	Tiago Pereira	31	X		X	
Libargel	Manuel Ribeiro	M	71		M	Pedro Ribeiro	44	X			X
Moto Reparadora	Alberto Costa	M	81		M	Júlio Costa	55		X		X
Fábrica de Biscoitos Paupério	Joaquim Figueira e António Paupério	M		Não foi possível entrevistar os fundadores da empresa dado que estes já tinham falecido, mas Hélio Rebelo é o sucessor de Eduardo Sousa	M	Eduardo Sousa	64	X		X	
					M	Hélio Rebelo	39	X		X	

3.3 Codificação

Conforme referido anteriormente, começou-se pela transcrição integral do material empírico recolhido, o que permitiu uma primeira emersão dos dados. Posteriormente, deu-se início ao processo de codificação e análise dos dados com o auxílio do software Nvivo.

A partir da análise das entrevistas, procedeu-se à construção de um sistema de categorias. Assim, e de acordo com o procedimento proposto pelos autores (Breton-Miller et al., 2004), foi possível reforçar ou não as categorias sugeridas pela literatura, e ainda adicionar novas categorias que, não estando incluídas na literatura, foram mencionadas pelos entrevistados. Foram, inicialmente, introduzidos os *nodes* (de acordo com a nomenclatura do Nvivo) provenientes da literatura, sendo os restantes acrescentados à medida que as entrevistas foram sendo realizadas. Estes últimos, emergiram espontaneamente dos dados e foram analisados de acordo com a sua pertinência e relevância.

Um dos objetivos desta investigação é precisamente perceber como decorreu o processo de sucessão nestas empresas. Foi, então, solicitado aos entrevistados uma breve descrição do mesmo. Esse processo foi, posteriormente, analisado de acordo com a sequência proposta por Breton-Miller et al. (2004). Começou-se por identificar as normas estabelecidas pelos entrevistados para o desenvolvimento do processo de sucessão, de modo particular, os critérios usados na seleção dos possíveis candidatos. Para tal, os fundadores foram questionados sobre que critérios assentaram as suas decisões. Procurou-se ainda analisar como decorreu a evolução de cada sucessor questionando, por um lado, os fundadores quanto ao desempenho e aprendizagem dos potenciais sucessores bem como os sucessores no que toca à sua formação e experiência profissional prévia à entrada na organização.

As sucessões familiares analisadas foram ainda categorizadas de acordo com Steier (2001). Recorde-se que este autor classifica as sucessões familiares em quatro tipos - planeada, imersão natural, não planeada e apressada.

Dada a temática subjacente a esta investigação, foram ainda acrescentadas questões relativas à presença e participação das mulheres nas empresas familiares. Também aqui se procurou identificar os principais obstáculos à sucessão feminina nas empresas familiares. Pretendia-se, desde modo, perceber se os entrevistados reconheciam as particularidades aqui mencionadas e as suas consequências para a organização.

Na tabela 2 estão apresentadas todas as categorias teóricas utilizadas, bem como a indicação da sua fonte.

Sucessão Feminina em Empresas Familiares

Tabela 2 - Categorias utilizadas na análise das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Processo de Sucessão	Definição de regras básicas	Planeamento do processo de sucessão onde devem ser estabelecidas as principais diretrizes que regem o referido processo. Formulação dos critérios de seleção dos potenciais candidatos	Breton-Miller et al. (2004)
	Desenvolvimentos dos potenciais sucessores	Acompanhamento e monitorização dos potenciais candidatos.	
	Seleção e escolha do sucessor	Tomada de decisão quanto ao futuro sucessor da empresa.	
	Tomada de Posse	Formalização da passagem de gestão do atual para o futuro sucessor.	
Tipos de Sucessão Familiar	Imersão Natural	Verifica-se um ajuste dinâmico, no qual os papeis do atual e futuro gestor se articulam.	Steier (2001)
	Planeada	Formalização da transferência de propriedade da atual geração para a seguinte.	
	Não Planeada	A sucessão é motivada por circunstâncias inesperadas que impossibilitam a continuidade do atual gestor no exercício das suas funções.	
	Apressada	Não existe um planeamento prévio do processo de sucessão. No entanto, existe um intervalo temporal, ainda que curto, que possibilita a troca de algumas informações críticas e ativos valiosos.	

Sucessão Feminina em Empresas Familiares

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Papel das Mulheres nas Empresas Familiares	Assistentes	Desempenham papéis de assistentes (por exemplo, secretárias)	Francis (1999)
	Conselheiras / Mediadoras	Responsáveis por manter a harmonia familiar	Francis (1999), Cesaroni e Sentuti (2014), Poza e Messer (2001)
	Líder Emocional	Papel de procura pela preservação e fortalecimento dos laços familiares	Salganicoff (1990), Martinez Jimenez (2009)
Grau de Visibilidade das Filhas no negócio	Invisíveis	É geralmente observado quando estas fazem parte de famílias numerosas, com muitos filhos envolvidos no negócio.	Curimbaba (2002)
	Profissionais	Verifica-se quando estas operam em empresas com estruturas de poder complexas, sendo, a inclusão destas considerada uma mera forma de resolver alguns conflitos dentro da família.	
	Âncora	Identificado quando as filhas trabalham em empresas familiares com predominância de filhos do sexo feminino ou de uma filha como a primeira criança considerada essencial para o negócio.	

Sucessão Feminina em Empresas Familiares

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Obstáculos à Sucessão Feminina	Critério da Primogenitura	Critério segundo o qual, cabe ao primeiro filho rapaz assumir o controlo da empresa aquando da sucessão.	Barnes (1988), Salganicoff (1990), Wang (2010)
	Proteção	Necessidade dos pais em proteger as filhas (mais do que os filhos).	Hollander e Bukowitz (1990)
	Oposição por parte da família	Oposição por parte dos membros da família, principalmente dos homens mais velhos na organização, à sucessão feminina nestas empresas.	Salganicoff (1990)
	Desafio às normas culturais e familiares	Homens e mulheres assumem papéis distintos na sociedade e nas famílias	Rowe e Hong (2000)

3.4 Conclusão

Atendendo aos objetivos da presente investigação, foi adotada uma metodologia qualitativa (*Grouthed Thory*) através da realização de entrevistas. Foram analisadas sete empresas portuguesas, tendo sido entrevistados para o efeito os fundadores e/ou sucessores dessas mesmas empresas.

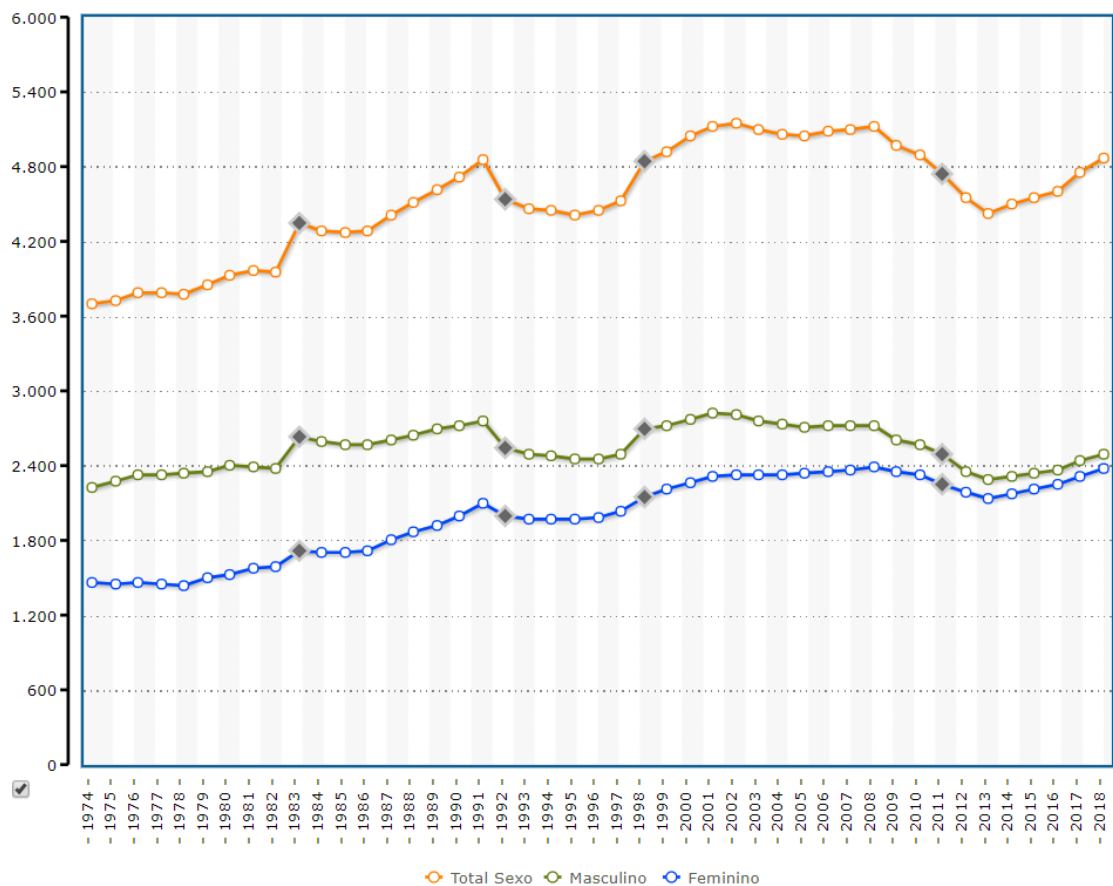
De acordo com a metodologia em questão, os conceitos revistos na literatura foram agrupados, tendo resultado na organização da informação em cinco grandes categorias: processo de sucessão, tipos de sucessão familiar, papel das mulheres, grau de visibilidade das filhas e obstáculos à sucessão feminina. Tendo presente os conceitos revistos na literatura, procedeu-se à recolha e tratamento e análise dos dados.

4 Estudo Empírico

4.1 Contextualização: Empresas familiares e Mulheres em cargos de direção em Portugal

Ao longo dos anos as mulheres têm vindo a aumentar a sua representatividade no mercado de trabalho. Através da Figura 2 é possível comprovar uma crescente participação feminina no mercado de trabalho, verificando-se uma aproximação entre a empregabilidade feminina e masculina. Esta estabilidade resulta de um equilíbrio entre a redução da empregabilidade masculina – e o aumento da atividade feminina (PORDATA, 2019).

Figura 2 – População empregada por género e total



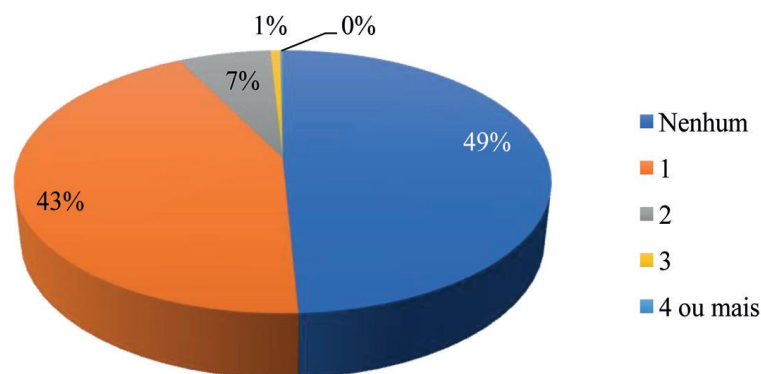
Fonte: PORDATA (2019)

No entanto, um estudo do INE referente ao ano de 2017 sobre as Empresas em Portugal aponta que as sociedades não financeiras empregaram, em média, 4,4 homens face a 3,1 mulheres (INE, 2019). Também de acordo com o mapeamento das empresas familiares da

região norte, se verifica uma presença mais expressiva de trabalhadores do género masculino neste tipo de empresas (Marques, 2018).

O mesmo estudo aponta ainda que, no respeito à questão do género, em 2016, não se registou nenhum membro familiar feminino na equipa de gestão de 49% das empresas familiares. Conforme se pode verificar na Figura 3, apenas 43% dos casos contemplaram um elemento familiar do sexo feminino, registando-se muitos poucos casos em que existiam duas ou mais mulheres na equipa de gestão destas empresas familiares.

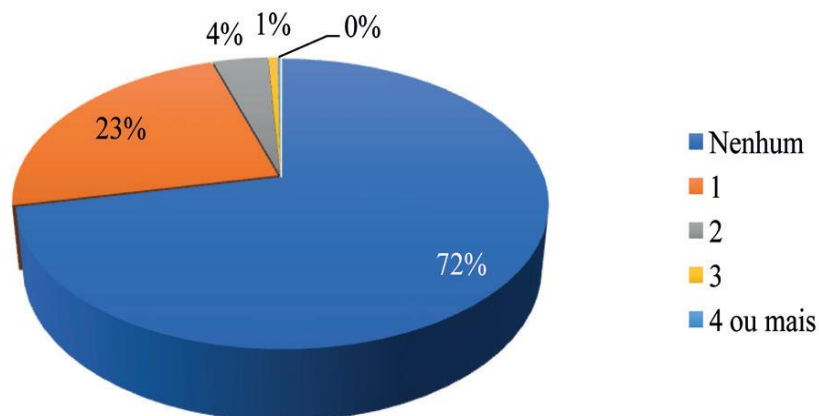
Figura 3 - Número de mulheres na gerência, em 2016



Fonte: Marques (2018, p. 102)

No que respeita às funções de direção a tendência acentua-se com 72% das empresas familiares a não registar qualquer presença feminina.

Figura 4 - Número de mulheres em funções de direção, em 2016



Fonte: Marques (2018, p. 103)

Dada a elevada representatividade das empresas familiares no contexto nacional, o quadro que se vive nestas empresas destaca a relevância deste estudo. As empresas familiares representam cerca de 70% a 80% do total de empresas nacionais (Marques, 2018) são responsáveis por 2/3 do Produto Interno Bruto Português e empregam cerca de 50% da população (AEF, 2018).

Quando conjugados, os dados relativos à representatividade das mulheres em cargos de direção em Portugal e às empresas familiares mostram como estas empresas são um fator crítico de desenvolvimento económico e social. Importa, por isso, conhecê-las melhor e perceber o que leva os antecessores de empresas familiares a preferirem um sucessor masculino e quais as determinantes na opção do afastamento das mulheres no processo de sucessão.

4.2 Análise Individual

Moto Reparadora

Alberto Costa fundou a empresa em 1963. Com quatro filhos (três rapazes e uma rapariga), este afirma ter sido muito difícil construir tudo aquilo que tem hoje. No entanto, não descuida o contributo da sua companheira de vida que, apesar de não estar diretamente envolvida no negócio, o ajudava com os filhos e a lida doméstica (*“Ela foi sempre doméstica. Olhava pelos filhos e trabalhava no quintal. Tinha animais, galinhas, porcos e ela tratava disso. Cozinhava para nós”*).

No que diz respeito à sucessão familiar, o fundador da Mota Reparadora afirma nunca ter ponderado outra opção *“Nunca pensei em deixar isto para outra pessoa. Trabalhei sempre para que eles pudessem continuar o meu trabalho”*. Talvez, por isso, tenha colocado os seus filhos rapazes desde cedo a ajudá-lo no negócio, ao passo que, a filha mais nova (*“como era menina”*) ajudava a mãe. O género constituiu, assim, o principal critério de seleção dos candidatos (Bennedsen et al., 2007; Harveston, Davis, e Lyden, 1997). Também aqui facilmente se nota a presença de estereótipos de género, segundo os quais homens e mulheres assumem papéis distintos na sociedade e na família. Para o fundador, a sucessão feminina é, então, vista como um desafio às normas culturais e familiares o que, para Rowe e Hong (2000) constitui um dos principais obstáculos à sucessão feminina nas empresas familiares.

No decorrer da entrevista, Alberto Costa acrescenta ainda que “(...) *esta coisa de motos também não são muito para mulheres. É mais homens*”. Apesar de o considerar inadequado, este reconhece o interesse da filha por motociclos tendo-lhe, inclusivamente, comprado um. Contudo, isto não foi suficiente para que a considerasse uma possível candidata à sucessão, pelo que esta se manteve invisível no que diz respeito aos assuntos da empresa (Curimbaba, 2002). Ainda assim, Alberto Costa esclarece que a sua filha chegou a ter o seu próprio negócio enquanto gestora de um cabeleireiro (“*Mas ela abriu um cabeleireiro só que, entretanto, teve as filhitas e uma delas era bastante doente e chegar tarde e abrir cedo era muito cansativo. Então ela deixou*”).

Tal como o seu pai, Júlio Costa reconhece que “*Naquela altura, os homens fazem isto e as mulheres fazem aquilo. Era diferente*”. No entanto, o mesmo afirma que ainda hoje não tem contacto com nenhuma mulher que esteja à frente de um negócio nesta área, mas sim em departamentos como o de compras e vendas (“*Eu conheço mulheres que não estão à frente do negócio das motas, mas nas compras e vendas*”).

Júlio Costa, atualmente, é o gestor da empresa, mas confessa ter-se juntado ao negócio por obrigação enquanto era ainda um menino (“*Foi mesmo por obrigação quando era pequenino. Tinha de fazer alguma coisa, por isso, comecei a ajudar na oficina*”). Com apenas 13 anos, deixou os estudos e começou a trabalhar a tempo inteiro com o pai tendo, com ele, aprendido tudo o que sabe hoje. Sem nunca ter trabalhado em mais nenhum sítio, o atual gestor não via outro caminho se não ficar à frente no negócio da família. Posto isto, assim que o pai se quis reformar, Júlio não deixou escapar a oportunidade tendo, juntamente com um irmão, proposto a liderança da empresa ao pai.

Desta forma, Alberto viu o seu desejo cumprir-se deixando a responsabilidade do negócio a cargo dos dois filhos mais velhos. Assim, e de acordo com a tipologia de Steier (2001), estamos perante uma sucessão por imersão natural.

Farmácia Vila Seca

A Farmácia Vila Seca foi adquirida por Abílio Gonçalves em 1977. Para o ex-gestor da farmácia, a sucessão familiar sempre foi o seu maior objetivo, evitando, desta forma, que as suas filhas não experienciassem o mesmo que este (“*Trabalhei sempre com um objetivo nunca olhar a valores das farmácias, ou seja, com o objetivo de arranjar posto de trabalho para as minhas filhas. (...) Portanto, está a ver eu era sempre o dia de amanhã que isto um dia fosse para elas. Criar um posto de*

trabalho para elas. Porquê? Porque eu via, eu como empregado sentia e vivia uma certa escravatura que em determinados postos de trabalhos se praticava. E eu não queria que elas passassem por isso”).

No que diz respeito à seleção dos potenciais sucessores, Abílio refere a frequência do curso de farmácia como critério essencial para a escolha do candidato, visto ser um requisito obrigatório por lei para assumir estas organizações. Relativamente à fase de desenvolvimento dos potenciais sucessores, o pai de Carla procurou passar-lhe todo o seu conhecimento prático tendo-a, por isso, colocado à experiência assim que esta começou a tirar o curso (*“Logo que ela entrou na faculdade as horas livres que ela tinha estava aqui na farmácia”*). Posto isto, logo após a filha mais nova terminar o curso e se tornar farmacêutica, Abílio Gonçalves apressou-se em transferir-lhe a propriedade da farmácia, deixando-lhe também a gestão da mesma (*“Pronto, como ela podia continuar a situação da propriedade logo que ela tirou o curso passei a farmácia para a Carla”*).

Embora esteja satisfeito com o trabalho de Carla, Abílio Gonçalves confessa que se fosse hoje teria desaconselhado a filha a seguir esta área, uma vez que, *“Tornou-se muito complicado gerir a farmácia em relação ao passado”*. Embora não o tenha feito, o anterior gestor da farmácia Vila Seca demonstra a necessidade de proteger as suas filhas e de, por isso, não as querer colocar em posição de ter que lidar com os problemas que surgem com a administração de um negócio (Hollander e Bukowitz, 1990).

Quando questionado acerca do papel e da participação das mulheres nas empresas familiares, o ex-gestor reconhece o facto de estas serem mais dedicadas e focadas. No seguimento disto, Abílio Gonçalves revela ainda que *“Pode haver determinadas empresas que obrigue mais a ser homens a geri-las”*. No entanto, deixa claro que no ramo farmacêutico as mulheres se encontram bem posicionadas até porque, segundo ele *“(…) uma farmácia fica mais simpática com meninas à frente (...)”*, reconhecendo como uma vantagem o facto de ter duas filhas (*“Também tinha a vantagem de ter duas meninas não é? Se tivesse um casal não sei o que é que eu pensaria (...)”*).

Tal como o pai, Carla Gonçalves considera que a gestão de uma empresa *“difere de pessoa para pessoa, mas também de homem para mulher”*. A atual gestora da farmácia Vila Seca aponta a exposição antecipada ao negócio e a persistência do pai como os principais fatores que a motivaram a assumir a gestão da farmácia. Para além da sua formação académica e do estágio realizado nesse âmbito, Carla não teve nenhuma outra experiência profissional prévia à entrada no negócio, tendo assumido as funções de gestão assim que entrou.

Relativamente à visibilidade das filhas nas empresas familiares, tendo em conta as características da família em questão (duas filhas) estamos perante um caso de filhas profissionais (Curimbaba, 2002). Neste âmbito, Carla revela que “(...) *nós fomos sempre tratadas de igual. Nós somos duas irmãs e sempre tratadas com esta ideia de um dia que isto ia ser para nós (...)*”.

Libargel

Fundada em 1996, a Libargel é uma empresa dedicada à distribuição de alimentos congelados. É hoje detida por Manuel e Pedro Ribeiro, pai e filho.

No que diz respeito à sucessão familiar, Manuel Ribeiro não esconde a satisfação de ver o seu filho prosseguir e desenvolver o negócio (*“Quem cria uma coisa não gosta de a ver apagar. Eu vou vender uma empresa para fechar não dá prazer nenhum. Quando se cria uma coisa gosta-se que depois prossiga e tenha êxito mesmo que depois seja com outras pessoas. Quem a criou fui eu, mas agora há alguém que a desenvolveu muito mais: é uma satisfação ainda para mais se as pessoas que vierem forem nossos filhos”*). No entanto, o mesmo refere que teria ponderado sobre outras opções caso não sentisse segurança no descendente.

Neste sentido, o fundador da Libargel explica ter escolhido o atual sucessor com base no seu perfil. Para Manuel a presença de características como humildade, facilidade e cedência são essenciais para se poder assumir o papel de gestor nesta empresa (*“(...)isto é uma área onde nós lidamos com muita gente simples, portanto nós temos de ser humildes, temos de ter um relacionamento de muita facilidade, humildade de cedência”*).

Com uma filha e um filho a trabalhar no negócio, o ex-gestor da Libargel afirma ter acompanhado a evolução dos potenciais sucessores (*“Fui observando e facilmente, sendo filhos a gente há certas coisas que vê logo em casa”*). Ainda no seguimento da fase de desenvolvimento dos sucessores (Brockhaus, 2004), Manuel revela ter tido em consideração na sua decisão a área de estudos dos candidatados, privilegiando a formação do filho em gestão (*Para já ele também se licenciou nesta área de gestão (...)*) em detrimento do curso de contabilidade que a sua filha apresenta (*Sim, sim, ela tirou o curso de contabilidade*). Quanto à experiência profissional dos candidatos sabemos, pelo Pedro, que o mesmo não possuía nenhuma experiência profissional prévia à sua entrada na organização, ao passo que a sua irmã, mais velha, trabalhou como comercial numa fábrica têxtil antes de se juntar ao negócio (*“A minha irmã*

ainda teve uma experiência numa fábrica têxtil em que estava lá na parte comercial e só depois é que veio para cá”).

Conforme referido inicialmente, Manuel elegeu Pedro como seu sucessor, tendo a pouco e pouco reduzido o seu nível de intervenção, ao passo que este último assumia cada vez mais responsabilidades. Neste sentido, Pedro descreve: *“Quando eu entrei comecei a ter tarefas mais de nível administrativo e depois aos poucos fui tendo outras funções mais ao nível da liderança e da gestão. Foi uma coisa muito natural e progressiva. O meu pai sempre acompanhando superficialmente. Tinha um bocado de intervenção na altura, mas que depois foi deixando de ter”*. Segundo Steier (2001), estamos perante uma sucessão por imersão natural.

Apesar de a filha ter permanecido no negócio por mais alguns anos, Manuel revela que *“(…) depois com o casamento as coisas mudaram um bocadinho e saiu”*. Atualmente, a filha mais velha é responsável pela contabilidade de uma empresa mais pequena sediada em Chaves da qual Manuel é também o proprietário como compensação pelo facto de não ser a escolhida (*“A dada altura quando saiu, eu fiz uma proposta no sentido de lhe dar outras coisas correspondentes e assim mantinha-se bem a relação”*).

Apesar de não ter entregue a sucessão da empresa à sua filha, quando questionado acerca do papel das mulheres nas empresas familiares, Manuel Ribeiro refere que *“Neste ramo poderia ser perfeitamente uma mulher”*. Manuel reconhece ainda algumas características típicas da gestão feminina como o bom relacionamento, a exigência, o foco e a necessidade de se imporem (*“São mais voltadas para o relacionamento. Portanto as mulheres temos a ideia de que são mais exigentes, os homens são mais superficiais e pronto que é um defeito se calhar. A mulher é mais marrona, é assim! Tem necessidade de se impor por isso tem de mostrar a sua eficácia a sua sabedoria. É natural que sejam um bocado mais incisivas na forma de atuar. Os homens sentem-se mais à vontade. Muitas vezes não acautelam muitas coisas até que deviam fazer”*). Também aqui o fundador faz questão de mencionar o contributo da sua mulher para a construção da empresa.

Pelo contrário, Pedro não faz distinção entre a capacidade de gestão dos homens e mulheres. No entanto, o mesmo reconhece que *“Não há dúvida que quem domina aquela função tem melhor aptidão para desempenhar cargos acima, mas isso acho que é ultrapassável”*. Desta forma, o entrevistado sugere que é mais difícil para uma mulher ascender a cargos superiores no caso de empresas que envolvam áreas mais técnicas e pesadas.

AEF ZAGAS

Fundada em 1948 por Gonzaga Barros da Silva, é hoje detida pelos seus três filhos rapazes. Com mais de 70 anos de existência, a ZAGAS é uma empresa familiar dedicada ao fabrico e comercialização de mobiliário.

Albano Silva, de 58 anos, é o atual gestor da empresa e o único entrevistado neste caso de estudo. É licenciado em Economia pela Universidade do Porto e tem ainda uma pós-graduação na área da indústria do mobiliário. Assim que terminou o seu percurso escolar, Albano ingressou num estágio na SONAE, por um período de sete meses, tendo sido este interrompido para que pudesse cumprir o serviço militar.

Relativamente à entrada no negócio, Albano refere que esta foi motivada por circunstâncias inesperadas que impossibilitaram a continuidade do anterior gestor no exercício das suas funções *“o meu pai adoeceu e acabou por falecer e pronto, eu era o mais velho dos rapazes e acabei por assumir”*. Não existiu, assim, um planeamento prévio da sucessão. Destaca-se também aqui a adoção do critério de primogenitura, segundo o qual, cabe ao primogénito masculino assumir o controlo da empresa aquando da sucessão (Salganicoff, 1990; Wang, 2010).

Embora considerasse que, de entre os irmãos, era aquele que estaria mais bem preparado para assumir a gestão da empresa, não deixa de reconhecer a dificuldade sentida *“Não, não, foi de choque. Ele não teve tempo de me passar grande conhecimento, foi daquelas entradas de cair de estaca”*. Tendo em conta a referida troca de informações entre o anterior e o atual gestor da organização, concluiu-se que se tratou de uma sucessão familiar do tipo apressada (Steier, 2001). Desde então, Albano Silva é o gestor e da ZAGAS.

Dadas as circunstâncias, o atual gestor admite que a exposição antecipada ao negócio foi uma mais valia para assumir as suas atuais funções (*“Embora sou-lhe honesto, eu toda a vida enquanto os meus colegas nas férias iam para a praia eu ficava a trabalhar com o meu pai a ajudá-lo e gostava. Pelo menos, conhecia a organização e conhecia toda a gente da altura. Conhecia os equipamentos, conhecia prontos...E o meu pai comunicava em casa e a gente estava por dentro dos assuntos, o que se passava, o que não se passava. De maneira que eu aos 18 ou 19 anos depois tirei carta e o meu pai já me dizia nas férias ele dizia “anda, é preciso ir ao cliente x vai lá falar com ele, dá lá um não sei quê” e eu fui indo e conhecendo basicamente os clientes”*).

Face às dificuldades que o pai enfrentou para construir a empresa, Albano Silva admite que o pai lhe chegou inclusivamente a dizer que não pretendia que este assumisse a sua posição

(“Ele na altura não queria que viesse para aqui porque associava à dificuldade que ele teve face ao percurso dele”). Ainda neste âmbito, o atual responsável confessou que *“Efetivamente ele sempre teve essa preocupação, deixou uma casa a cada filho, deixou não sei o quê e “(...) vocês com o vosso cursinho podeis levar uma vida limpinha, um horário de trabalho de x a x, sem preocupações porque isto de aturar pessoal não é fácil, as responsabilidades”*).

O que é facto é que Albano Silva assumiu funções enquanto o seu pai ainda era vivo, tal como os seus outros dois irmãos rapazes com quem atualmente divide sociedade. Pelo contrário, o gestor refere que *“A mais velha tirou o curso de contabilidade e esteve na empresa para aí uns 10 anos”* só que *“(...) à partida não foi preparada para isso. Estava ali no escritório”*. Posto isto, facilmente damos conta da necessidade dos pais em proteger as suas filhas (mais do que os filhos) e de, por isso, não as colocarem em posição de ter que lidar com os problemas que surgem com a administração de um negócio (Hollander e Bukowitz, 1990). Dentro disto, é ainda possível aferir que o papel desempenhado pela irmã na empresa familiar era o de assistente (Francis, 1999), tratando-se, assim, de uma “filha profissional” (Curimbaba, 2002).

Neste âmbito, Albano Silva refere ainda que a irmã mais velha abandonou o negócio logo após ter casado. No entanto, para o gestor um dos principais motivos da sua saída terá também sido pelo facto de *“ela gostava da área da decoração e do negócio”* tendo inclusivamente tido algumas lojas nesta área. Para além disso, segundo o mesmo *“era um período em que realmente era mais fácil estar nessa área e sabe que estar fechada um dia dentro de um escritório não é fácil, é preciso gostar-se muito do que se faz e pronto ter motivação para isso”*. Desta forma, o gestor aponta a área da decoração como um caminho alternativo e mais adequado para a sua irmã (mulher).

Balanças Marques

As balanças Marques são uma empresa dedicada à fabricação e comercialização de balanças comerciais e industriais. Fundada por José Pimenta Marques em 1967, atualmente, já conta com a participação da terceira geração (embora ainda não se tenha formalizado a transferência da propriedade).

Foi possível entrevistar Tiago Marques Pereira, de 31 anos, na qualidade de representante da terceira geração e a sua mãe, Alice Marques, de 54 anos, filha do fundador. Conseguiu-se, desta forma, analisar dois casos de sucessão, pelo que, o caso de estudo em análise apresenta-se como muito rico em termos de informação.

Alice Marques Pereira é a mais velha dos quatro filhos (dois rapazes e duas raparigas) do fundador da Balanças Marques. Atualmente, encontram-se todos a trabalhar no negócio da família apesar de a filha mais nova ter uma menor intervenção no que toca à gestão desta empresa do grupo em particular. Dada a estrutura familiar apresentada, as filhas do fundador são do tipo profissionais (Curimbaba, 2002).

Quando questionada acerca do processo de sucessão, Alice começa por dizer que “(...) *no nosso caso, tínhamos aqui o meu pai e há quarenta anos a coisa não era bem como o que se dizia. Pronto, isto agora vocês vêm para aqui. E nós lá viemos atrás dele*”. Não só coube ao pai tomar a decisão de os colocar a trabalhar na empresa como definiu as áreas que cada um deveria seguir. Enquanto Alice tinha de seguir a área de contabilidade (“*E para teres uma ideia, por exemplo, eu própria andava a estudar, mas o meu pai já dizia: “não, mas ela vai ser contabilista porque eu preciso de uma contabilista”. E então lá fui eu*”), os seus irmãos, por outro lado, seguiam áreas mais técnicas para poderem ir para produção (“*Já o meu irmão a seguir porque era rapaz, então tinha que ir para a fábrica e identificou-se. Foi seguindo o ritmo dele e assim sucessivamente e o outro igual*”). Desta forma, deu-se não só a inclusão dos filhos rapazes como também das filhas no negócio. No entanto, verifica-se uma clara distinção nos segmentos profissionais desempenhados por cada um dos géneros.

No que ainda diz respeito ao processo de sucessão, a primogénita acrescenta que numa primeira instância o pai procurou dotá-la do conhecimento necessário para o exercício da sua função (“*E acabei por ficar eu sempre na área do escritório que no início era só eu mas tinha o apoio do meu pai que me passava os conhecimentos dele e passava-me a mim porque o meu pai quando começou fazia tudo. Até as faturas ele fazia à mão e começou-me a passar a informação a mim*”). À medida que a empresa foi crescendo, os filhos do fundador foram redefinindo as suas posições até atingirem a estrutura que têm hoje (“*Pronto, tu estás com a área administrativo/financeira, tu estás com a parte de tudo o que é produção e máquinas novas e tu é que és o comercial*”). É de salientar que o Diretor Geral da empresa é um dos irmãos rapazes.

Também no caso de Tiago, houve uma preocupação em mantê-lo a par do negócio desde muito cedo embora, neste caso, considerassem um possível caminho alternativo (“(...) *na altura, por exemplo eu dizia ao Tiago, e é verdade que ele às vezes dizia: - porque é que eu tenho que vir para aqui? Os meus amigos andam a passear. - Ó Tiago olha se um dia não precisares disto tu não tens que vir para aqui e se um dia não precisares ótimo, estás livre*”). A exposição antecipada ao negócio é então apontada como uma mais valia para o desenvolvimento do sucessor.

No que toca à seleção do sucessor propriamente dita, no caso de Tiago e ao contrário do que tinha acontecido no processo de sucessão anterior, este não se juntou ao negócio por imposição, mas sim por iniciativa. Segundo este *“Eu fui convidado porque foi um bocado isso como eu estava a dizer. Não foi uma coisa que estava definida desde sempre que eu vinha para aqui”*. Tiago Marques explica que foi o seu perfil que os motivou a fazer proposta, isto porque dadas as circunstâncias em que a empresa se encontrava, este disponha das características adequadas ao cargo que viria a ocupar (*“(...) precisamos de alguém com conhecimentos da área financeira, da área de gestão, de ter alguém para gerir um bocado isto. Vir-nos aconselhar”, um pouco aquilo que eu já fazia para fora. Na prática, agora seria para aqui para dentro*). Assim que se juntou ao negócio da família, os restantes gestores encarregaram-se de lhe passar o *know-how* necessário (*“Penso que toda a gente me passou conhecimento(...)*).*”*

Depois de se analisar cada um dos processos de sucessão, apesar deste último ainda não se encontrar finalizado, está-se perante uma sucessão familiar por imersão natural (Steier, 2001).

Por último, os entrevistados foram ainda questionados acerca do papel e presença das mulheres nas empresas familiares. Segundo Tiago, para além das duas tias a desempenhar funções administrativas, há várias mulheres a ocupar cargos de chefia intermédios (*“Temos mais do que uma mulher em cargos de direção. A diretora de compras e logística é uma mulher, a diretora de RH é uma mulher, a diretora de qualidade é uma mulher temos várias”*). Este facto vai ao encontro do sugerido pelos autores (Daily e Dalton, 2003; Dezsö e Ross, 2012), na medida em que, a presença de mulheres em cargos de liderança incentiva outras mulheres a desempenhar papéis de maior responsabilidade.

Jolisnatex

É uma empresa da área da indústria têxtil propriedade de Alexandre e José Cruz, ambos filhos do fundador.

Ao contrário do que seria de esperar, o fundador da Jolisnatex refere nunca ter tido qualquer pretensão de que os seus filhos seguissem o negócio. Como o próprio indica *“Nunca pensei por os meus filhos nesta área. A minha preocupação foi mais dar-lhes formação”*, isto porque não considera a indústria têxtil como uma área de futuro. Com a chegada do filho mais velho ao negócio, o fundador da empresa diz ter repensado sobre a sua decisão até *“Porque é uma pessoa*

da família e como eu estava a pensar na reforma, assim o negócio continuava na família". José Cruz aponta, assim, a preservação do nome da família como principal motivo que o levou a optar pela sucessão familiar (Lambrecht, 2005).

Após ter repensado sobre a sucessão familiar, José Cruz decidiu rapidamente qual dos filhos ficaria à frente do negócio justificando - *"Porque como ele estava a trabalhar na empresa eu entendi que seria ele o mais indicado para assumir. Os meus outros dois filhos seguiram outras áreas"*. No entanto, a sucessão estava condicionada ao facto de poder continuar ao lado do filho a ajudar (*"Isso foi na condição de continuar ao lado dele a ajudar"*). Desta forma, o antecessor garantiu a passagem de todos os conhecimentos necessários para a gestão da organização. Após esse momento formalizou-se a transferência da organização (Steier, 2001).

Com a chegada de Alexandre Cruz, filho mais velho do anterior proprietário, procuraram apostar num segmento de mercado diferente, nomeadamente, o desportivo. Sem experiência profissional prévia à entrada no negócio e com apenas o 12º ano, Alexandre iniciou funções na área da produção evoluindo até ao cargo atual. Os restantes filhos do fundador (José e Beatriz) não chegaram a seguir a área de negócio da empresa da família. No entanto, José acabou por, mais tarde, se tornar sócio do irmão mais velho embora não interfira na gestão do negócio. Já Beatriz acabou por seguir uma carreira na área da saúde sem nunca ter sido convidada para se juntar ao negócio, tendo o irmão justificado que havia procedido de acordo com o que o pai tinha dito (*"Mas é como o meu pai referiu no início, o que ele queria era que nós nos formássemos e seguissemos uma área diferente da do têxtil"*). Mais uma vez, a proteção dos pais para com as suas filhas é identificada como um dos principais obstáculos à sucessão feminina nas empresas familiares (Hollander e Bukowitz, 1990).

Apesar da única filha de José não se ter juntado ao negócio, quando inquirido acerca do papel das mulheres nas empresas familiares este acaba por referir que a sua mulher também fazia parte do negócio familiar (*"Não era só um homem, era um homem e uma mulher. A minha mulher também fazia parte da empresa"* acrescentado ainda que no que toca ao papel das mulheres *"Elas são tão capazes como os homens em muitas coisas"*). Deste modo, pode-se concluir que o entrevistado considera o papel da sua mulher como meramente colaborativo.

Fábrica Biscoitos Paupério

A Fábrica de Biscoito Paupério é, neste momento, propriedade das duas filhas de Eduardo Sousa (trineto do fundador). No entanto, a gestão da organização, continua a cargo do pai das proprietárias em conjunto com Hélio Rebelo (marido da filha mais velha e atual diretor geral da empresa).

Eduardo Sousa juntou-se à organização em 1987. Desde então, a Fábrica Paupério passou por períodos de grande instabilidade resultado não só do estado da economia nacional como da própria concorrência.

Fruto do estado da organização na altura e do próprio cansaço, Eduardo sentiu que estaria na altura de escolher aquele que viria a ser o seu sucessor. Estando nas mãos da família há mais de um século, o gestor desejava que assim continuasse encarando a sucessão familiar como a sua única opção (*“O que é que nós pretendemos? Continuar a empresa num percurso de vida o mais longe possível, mas sempre na mesma família”*). No entanto, estando ciente dos problemas que surgem de uma gestão partilhada, o gestor mostrou-se preocupado em escolher apenas um sucessor (*“No nosso caso, temos tido a sorte, mas também a preocupação de entre todos os herdeiros escolher um a quem se entrega o rumo da empresa”*).

Ainda que com duas filhas, Eduardo adianta *“que as filhas ainda eram novas e não estavam preparadas, não tinham experiência”*. Posto isto, Eduardo optou por colocar o genro a assumir a gestão da empresa, uma vez que, conforme o próprio explica *“O genro é como lhe disse, formado em Engenharia, é um homem de matemáticas, de cálculos! Gosta muito de gestão tem um curso de gestão, está agora no mestrado em economia e gestão e o que é que acontece? Na altura ele tinha estado noutras empresas, trabalhou nas águas de Valongo, trabalhou noutra empresa de construção que é a Monte Adriano, foi gestor de duas pedreiras uma em Vila Real e outro em Cinfães. Portanto, era um homem que estava já habituado a lidar com pessoal, a gerir recursos e pronto eu fiz-lhe o convite e ele aceitou”*. Para além disso, o antecessor acrescenta ainda que embora este também fosse novo *“a grande vantagem era que era uma mente nova”*. A experiência profissional do candidato, a sua formação académica e maturidade do mesmo foram assim os elementos base que fundamentaram a decisão de Eduardo Sousa para a escolha de Hélio enquanto seu sucessor.

Após o convite de Eduardo, Hélio juntou-se à empresa tendo imediatamente assumido a sua posição de gestor (*“E aliás isto é algo com que as pessoas se admiram não é porque eu quando vim para*

cá vim para o topo da pirâmide. Foi o que aconteceu!”). Está-se, assim, perante uma sucessão familiar do tipo planeada (Steier, 2001).

No que diz respeito às filhas do antecessor, apenas a mais nova se encontra a trabalhar na empresa, enquanto responsável pela gestão das lojas e do design da marca. Licenciada em fotografia, e a irmã em enfermagem são, segundo Curimbaba (2002), filhas âncora. No entanto, dado que o proprietário da empresa optou pelo genro enquanto sucessor da empresa familiar considera-se que estas se enquadram na categoria de filhas profissionais.

Apesar de não ter nomeado as suas filhas para a gestão da organização, quando confrontado acerca do papel das mulheres nas empresas familiares Eduardo Sousa afirma que “*Acho que há mulheres que têm a voz do comando. Tendo formação, tendo capacidade podem gerir perfeitamente*”. No entanto, para Hélio a falta de preparação das herdeiras é resultado da não familiaridade com o negócio (“*Eu diria que o processo de sucessão foi digamos é uma consequência de uma falta de indução nas filhas para o negócio da família. Quando eu digo induzidas porque é aquilo que eu tenciono fazer é se estivessem mais familiarizadas com o negócio possivelmente tinham tirado áreas de formação ou tinham desenvolvido áreas e competências e gosto por áreas mais adequadas à gestão da própria empresa*”). Desta forma, enquanto os filhos rapazes são criados na expectativa de que um dia irão suceder os seus pais, no caso das filhas o mesmo nem sempre se verifica (Miller et al., 2003).

4.2 Resultados

O material recolhido nas entrevistas foi examinado de acordo com os procedimentos de análise e tratamento de dados anteriormente descritos. Desta forma, foi possível reforçar algumas das categorias derivadas da literatura tendo outras, no entanto, sido abandonadas. Surgiram também novas categorias que serão apresentadas de seguida.

Obstáculos à Sucessão Feminina

No que respeita aos obstáculos à sucessão feminina, foi possível confirmar a presença de alguns dos obstáculos enunciados na literatura – tendo outros emergido diretamente do discurso dos entrevistados.

Apesar da literatura apontar que o critério de primogenitura está em declínio (Cole, 1997), este foi ainda apontado pelos entrevistados como um dos principais obstáculos à sucessão feminina. De entre os obstáculos enunciados, *a proteção dos fundadores/antecessores para com as filhas* é o mais referido pelos entrevistados. A *segregação ocupacional por género* parece ter também um papel muito importante, dado se tratar de uma das categorias mais mencionadas pelos entrevistados.

Tabela 3 – Análise das Entrevistas (Obstáculos à Sucessão Feminina)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Obstáculos à Sucessão Feminina	Critério da Primogenitura	Critério segundo o qual, cabe ao primeiro filho rapaz assumir o controlo da empresa aquando da sucessão.	2	2
	Proteção	Necessidade dos pais em proteger as filhas (mais do que os filhos).	4	7
	Casamento	Motivo responsável pelo afastamento das mulheres das empresas familiares, impedindo-as de se tornarem candidatas à sucessão.	2	3
	Oposição por parte da família	Oposição por parte dos membros da família, principalmente dos homens mais velhos na organização, à sucessão feminina nestas empresas.	0	0
	Estereótipos Segregação ocupacional por género	Visão estereotipadas das profissões. Homens e mulheres ocupam diferentes funções profissionais.	3	3

		Desafio às normas culturais e familiares	Homens e mulheres assumem papéis distintos na sociedade e nas famílias	1	1
--	--	--	--	---	---

Processo de Sucessão

Considerando as diversas fases do processo de sucessão sugeridas pelos autores Breton-Miller et al. (2004), procedeu-se a uma categorização das situações apontadas pelos entrevistados. Neste âmbito, emergiram vários conceitos no que toca à definição de regras básicas, desenvolvimento dos potenciais sucessores e seleção e escolha do sucessor.

A tabela 4 descreve os principais regras que tiveram lugar nos processos de sucessão analisados.

Tabela 4 – Análise das Entrevistas (Processo de Sucessão: Definição de Regras básicas)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções	
Definição de Regras Básicas	Critérios de Seleção	Género	Escolha do sucessor com base no género dos candidatos.	1	1
		Primogenitura	Critério segundo o qual cabe ao primeiro filho do género masculino a sucessão.	1	1
		Perfil do Candidato	Adequação do perfil do candidato às necessidades da organização.	4	8
		Capacidades de Gestão	Competência e valências dos candidatos para a gestão	3	3

As *capacidades de gestão* dos candidatos e o *perfil* de cada um apresentaram-se como os dois principais critérios de seleção utilizados. No entanto, a *primogenitura* e o *género* não deixam de ser apontados pelos entrevistados como critérios de seleção o que condiciona, logo à partida, a exclusão das filhas no decorrer do processo de sucessão. Apesar da grande

maioria dos entrevistados não ter referido o *gênero* como fator determinante, ao longo do discurso foi-se percebendo que consideravam que os homens e as mulheres ocupavam diferentes papéis dentro das organizações.

Tabela 5 – Análise das Entrevistas (Processo de sucessão: Desenvolvimento dos Potenciais Sucessores)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Desenvolvimento dos Potenciais Sucessores	Formação	Formação Académica	5	7
		Formação Profissional	1	1
	Desempenho	Avaliação do desempenho de cada potencial sucessor procurando perceber quais os pontos fortes e fracos de cada um bem como as suas necessidades	2	2
	Aprendizagem	Absorção de conhecimento por parte dos candidatos	4	4
	Exposição antecipada ao negócio	Familiarização com o negócio desde cedo	5	11
	Experiência Profissional	Fora da empresa	2	4
		Outros cargos na organização	3	3

No que respeita à fase de desenvolvimento dos potenciais sucessores, foi dada especial atenção à *aprendizagem* e *desempenho* dos potenciais sucessores no decorrer do processo de sucessão. Também aqui foi considerada a *formação* e *experiência profissional* de cada sucessor. Verificou-se, então, que todos os sucessores apresentavam algum tipo de formação seja ela

de natureza acadêmica ou profissional. No entanto, e no que respeita à experiência profissional, o mesmo não se verifica: grande parte dos gestores não tem qualquer tipo de experiência profissional prévia à entrada na organização, existindo inclusive alguns casos em que o papel de gestor é mesmo a única experiência profissional dos entrevistados. A *exposição antecipada ao negócio* é destacada pelos entrevistados como condição favorável à evolução dos sucessores.

A fase de seleção e escolha do sucessor foi também incluída, tendo sido analisado por qual das partes foi tomada a decisão, se pelo fundador/antecessor se pelo próprio sucessor. No caso de a decisão ter partido do sucessor, foi ainda estudado se esta foi tomada de forma voluntária ou se, pelo contrário, o sucessor se sentiu na obrigação de a tomar.

Tabela 6 – Análise das Entrevistas (Processo de sucessão: Seleção e Escolha do Sucessor)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Seleção e Escolha do Sucessor	Decisão do Antecessor	Tomada de decisão por parte do fundador/antecessor da empresa quanto ao futuro sucessor.	2	4
	Decisão do Sucessor	Decisão Voluntária O candidato tomou a decisão de se tornar sucessor da empresa.	3	3
		Decisão Obrigatória O candidato sente-se na obrigação de assumir a sucessão do negócio.	4	5

Conforme se verifica na Tabela 6, na maioria dos casos foi o próprio sucessor que optou por assumir a gestão da empresa apesar de terem relatado sentirem-se na obrigação de a tomar. Apenas uma minoria dos entrevistados assumiu a sucessão destas empresas de forma voluntária, tendo os restantes sido escolhidos pelos seus antecessores.

Papel das mulheres nas empresas familiares

Quanto ao papel das mulheres nas empresas familiares, foram vários os conceitos emergentes. De facto, os entrevistados revelaram já associar as mulheres a cargos de direção. Também o papel da *esposa* é referido pelos entrevistados como um papel importante para estas empresas.

Tabela 7 – Análise das Entrevistas (Papel das Mulheres nas Empresas Familiares)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Papel das Mulheres	Assistentes	Desempenham papéis de assistentes (por exemplo, secretárias)	2	2
	Conselheiras / Mediadoras	Responsáveis por manter a harmonia familiar	0	0
	Líder Emocional	Papel de procura pela preservação e fortalecimento dos laços familiares	0	0
	Esposa	Apoio prestado no âmbito familiar, permitindo ao gestor conciliar da melhor forma o contexto profissional e familiar	2	2
	Chefia	Desempenho de cargos de chefia	4	5
	Secundário	Reconhecem a importância do trabalho das mulheres nas suas empresas, mas os entrevistados referem-se ao seu papel como secundário.	2	2
	Irreconhecido	Os gestores não reconhecem quaisquer contributos do papel das mulheres para a empresa familiar, não tendo, por isso, contratado nenhuma mulher.	1	1

Sucessão Feminina

No que diz respeito à sucessão feminina, os entrevistados fazem distinção quanto ao setor da respetiva empresa. Os entrevistados consideram, assim, que este tipo de sucessão é mais apropriado a empresas de áreas *comerciais e serviços*, em detrimento das empresas da área *industrial*.

Tabela 8 – Análise das Entrevistas (Sucessão Feminina nas Empresas Familiares)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Sucessão Feminina nas Empresas Familiares	Serviços/ Comerciais	Os gestores consideram a sucessão feminina mais adequada a empresas do setor dos serviços/comerciais.	4	7
	Indústria	Os gestores consideram a sucessão feminina inadequada a empresas do setor industrial	4	6

Tipos de Sucessão Familiar

Relativamente à tipologia da sucessão familiar, embora não tenha emergido nenhum novo conceito, os casos analisados revelaram uma predominância de sucessões do tipo planeada e por imersão natural, sendo esta última a mais mencionada. De acordo com a tipologia destas sucessões, verifica-se, então, a escolha do sucessor foi antecipadamente efetuada, que era a que interessava analisar neste estudo.

Tabela 9 – Análise das Entrevistas (Tipos de Sucessão Familiar)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Tipos de Sucessão Familiar	Imersão Natural	Verifica-se um ajuste dinâmico, no qual os papéis do atual e futuro gestor se articulam.	4	8

	Planeada	Formalização da transferência de propriedade da atual geração para a seguinte.	2	6
	Não Planeada	A sucessão é motivada por circunstâncias inesperadas que impossibilitam a continuidade do atual gestor no exercício das suas funções.	0	0
	Apressada	Não existe um planeamento prévio do processo de sucessão. No entanto, existe um intervalo temporal, ainda que curto, que possibilita a troca de algumas informações críticas e ativos valiosos.	1	2

Grau de Visibilidade das Filhas

Também nesta categoria não surgiram novos conceitos. Nas entrevistas realizadas, foi possível analisar a visibilidade das filhas no contexto da empresa familiar. Tal como esperado, a grande maioria das filhas dos proprietários das organizações em análise passam despercebidas.

Tabela 10 – Análise das Entrevistas (Grau de Visibilidade das Filhas)

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Grau de Visibilidade das Filhas	Filhas Invisíveis	É geralmente observado quando estas fazem parte de famílias numerosas, com muitos filhos envolvidos no negócio.	3	5

	Filhas Profissionais	Verifica-se quando estas operam em empresas com estruturas de poder complexas, sendo, a inclusão destas considerada uma mera forma de resolver alguns conflitos dentro da família.	2	2
	Filhas Âncora	Identificado quando as filhas trabalham em empresas familiares com predominância de filhos do sexo feminino ou de uma filha como a primeira criança considerada essencial para o negócio.	2	2

4.3 Discussão

Através deste estudo pretendia-se perceber o que leva os proprietários das empresas familiares a optar por um sucessor masculino e quais as circunstâncias em que se desenrola a sucessão feminina nestas organizações.

Tendo presente este objetivo, foram estudadas sete empresas familiares portuguesas, nas quais já se desenrolou pelo menos um processo de sucessão para outro membro da família.

Processo de Sucessão

Analisados de acordo com a sequência proposta por Breton-Miller et al. (2004), os processos de sucessão estudados apresentam algumas características comuns entre si.

No que respeita à fase de definição de regras básicas, os entrevistados atribuem particular importância aos critérios de seleção que irão reger todo o processo. Tal como apontado pela literatura, os entrevistados fazem uso de critérios como a primogenitura, o género, capacidades de gestão e tecnológicas (Brockhaus, 2004; Chrisman et al., 1998; Vera e Dean, 2005). Todos estes aspetos são tidos em consideração no momento da seleção dos

candidatos, existindo, no entanto, um critério que se destaca (tendo sido referido por vários entrevistados): a adequação do perfil do candidato às necessidades da organização. Os entrevistados avaliam as necessidades da organização e selecionam os sucessores com base na adequação das suas características e competências a essas mesmas necessidades organizacionais. Como refere um dos entrevistados, *“Temos criado empresas, temos uma empresa em Espanha, temos uma em França e precisamos de alguém com conhecimentos da área financeira, da área de gestão, de ter alguém para gerir um bocado isto. Vir-nos aconselhar e tu reunes tudo o que precisamos”*. Os entrevistados mostram, assim, uma crescente adopção de critérios de seleção objetivos embora alguns ainda considerem a adopção de critérios relacionados com o género o que, logo à partida, enviesa todo o processo de sucessão.

Verifica-se também uma elevada preocupação por parte dos entrevistados para com o desenvolvimento dos potenciais sucessores. Tal como Brockhaus (2004) e Venter et al. (2005) também os entrevistados consideram a formação e experiência profissional dos candidatos como fatores essenciais para assumir a gestão do negócio. Contudo, é de realçar que nem sempre os candidatos que apresentam um maior nível de formação e/ou experiência profissional à entrada no negócio são os escolhidos para assumir a sucessão do negócio familiar. Esta situação observa-se especialmente nos casos em que são as filhas que possuem maior formação e/ou experiência profissional, mas no momento da escolha são preteridas, em detrimento dos candidatos do género masculino. Como mencionou um dos entrevistados, *“A minha irmã ainda teve uma experiência numa fábrica têxtil em que estava lá parte comercial e só depois é que veio para cá”*. Também no presente estudo, se verifica que as filhas se juntam ao negócio somente após adquirirem experiência profissional e/ou concluírem os estudos, ao passo que no caso dos filhos homens nem sempre se verifica este cenário (Howorth e Assaraf Ali, 2001).

O desempenho dos potenciais sucessores é igualmente tido em consideração na fase de desenvolvimentos dos sucessores (Breton-Miller et al., 2004). Como mencionou um dos entrevistados, *“Foi estagiando digamos assim. (...) Pegou nisto que estava a precisar de muito esforço, de muito trabalho de muita organização, muito método e ele foi exemplar”*. Os entrevistados procuraram, assim, acompanhar o desempenho dos seus potenciais sucessores no decorrer do processo de sucessão.

A exposição antecipada ao negócio é também bastante referida pelos entrevistados. Um dos entrevistados apresenta mesmo este facto como uma vantagem não só para o crescimento

do sucessor e, consequente, encaixe na organização como forma de evitar também alguns conflitos familiares “O Tiago encaixou aqui bem porque e mais o irmão que está a encaixar porque vem no seguimento disso. Como era mais fácil e porque eles nos tempos livres acabavam por não ter que fazer e vinham comigo e ajuda o facto de nós morarmos aqui perto. (...) Lá está, eu acho que é mais fácil o encaixe. Porque seria mais complicada a sucessão e era isso que eu ia dizer se cada um de nós seguisse um caminho e de repente um era Eng. de não sei de quê, o outro também e vínhamos para qui sem conhecer nada e aí se calhar ia começar o que infelizmente se teme tanto nas empresas familiares: cada um ia começar a puxar para o seu lado porque traziam ideias diferentes, não sabiam sequer o que era isto e cada um ia começar a puxar para um lado”.

No que diz respeito à fase de seleção dos potenciais sucessores surge neste ponto um importante conceito. Contrariamente ao que é proposto por (Breton-Miller et al., 2004), nos casos analisados o sucessor nem sempre ficou de fora desta fase do processo. De facto, apenas numa minoria dos casos esta decisão foi tomada pelo antecessor da empresa de forma isolada, sendo, na maior parte dos casos, uma decisão de alguma forma tomada pelo próprio sucessor. Neste contexto, os entrevistados apontam duas tipologias distintas no que concerne às suas próprias decisões: por um lado, a decisão voluntária e, por outro, a decisão involuntária. Desta forma, foi possível verificar que a grande maioria dos entrevistados demonstra ter-se sentido na “obrigação” de assegurar a continuidade do negócio. Tendo em conta que os sucessores desta amostra são maioritariamente do género masculino, isto leva a que muito mais do que estes serem criados na expectativa de se juntarem ao negócio (ao contrário do que se verifica nas filhas) (Francis, 1999) é o sentimento de imposição por parte dos antecessores para que estes assumem essa mesma posição. Tal como afirma um dos entrevistados: “Foi um bocadinho se calhar o pai dizer sempre “eu trabalho para vocês”; “eu estou a garantir-vos o vosso futuro”, “isto um dia é para vocês” e o convívio”. Desta forma, os sucessores masculinos nem sempre têm a alternativa de seguir outro caminho que não a gestão e liderança da empresa familiar.

Obstáculos à Sucessão Feminina

A sobreproteção dos pais para com as suas filhas é referida por grande parte dos entrevistados como o maior dos obstáculos à sucessão feminina nas empresas familiares – reforçando, assim, o que defende a literatura (Hollander e Bukowitz, 1990). Dadas as

dificuldades que enfrentaram para contruir e/ou gerir os seus negócios, os entrevistados procuram evitar que os seus filhos passem pela mesma situação, sobretudo as suas filhas. Alguns entrevistados admitem, por isso, que as filhas não são preparadas para assumir a condução do negócio, existindo casos em que estas nem são familiarizadas com o negócio. Um dos entrevistados sugere mesmo que “(...) *se tivessem mais familiarizadas com o negócio possivelmente tinham tirado áreas de formação ou tinham desenvolvido competências e gosto por áreas mais adequadas à gestão da própria empresa*”. Desta forma, as filhas acabam por não ser as escolhidas para assumir a gestão do negócio, às vezes sem nunca terem chegado a integrar o lote dos possíveis candidatos à sucessão.

Outro dos obstáculos mencionados pelos entrevistados prende-se com a adoção do critério de primogenitura. A adoção deste critério constitui, logo à partida, um impedimento para que as filhas se tornem sucessoras em empresas familiares excetuando os casos em que não existe nenhum rapaz na “corrida”. Mesmo assim, e conforme previsto pelos autores Lee et al. (2003), a sucessão destas pode não estar garantida, tal como se pode verificar no caso da Fábrica de Biscoitos Paupério cujo sucessor é o genro do anterior proprietário-gerente.

Embora a adoção do critério da primogenitura esteja a cair em desuso (Cole, 1997), constata-se que ainda há quem o considere uma opção evitando, desta forma, que as filhas assumam a gestão dos negócios.

Os entrevistados apontam também alguns estereótipos de género como fatores impeditivos à seleção do género feminino enquanto sucessoras dos negócios da família. Entre os estereótipos de género existentes, os entrevistados referem encarar a sucessão destas como um desafio às normas culturais e tradicionais (Rowe e Hong, 2000), explicando que estas devem ocupar-se da vida familiar. Ainda no âmbito dos estereótipos, emergiu uma nova categoria relativa à segregação profissional por género. Por outras palavras, alguns entrevistados fazem uso de estereótipos de género e, por isso, consideram que a gestão das empresas familiares não deve ser deixada a uma mulher caso a área de negócio da empresa seja predominante dominada pelo género masculino. Nos casos em que isto acontece, a sucessão feminina é novamente posta em causa, uma vez que é necessário ultrapassar esses mesmo estereótipos para que a sucessão feminina seja encarada de forma igualitária.

Não referida na literatura, mas igualmente mencionada foi a categoria relativa ao matrimónio. Este fator apresenta-se como responsável pelo abandono de possíveis candidatas à sucessão

feminina – como um dos entrevistados confirmou “*Chegou a estar, mas depois com o casamento as coisas mudaram um bocadinho e saiu*”. O casamento surge, então, como um entrave à sucessão feminina nas empresas familiares, uma vez que, estimula o afastamento destas, muitas vezes ainda antes do processo de sucessão se iniciar o que, conseqüentemente, as retira do leque dos candidatos à sucessão.

Papel das mulheres

No que ao papel das mulheres diz respeito, os entrevistados mostram-se mais conscientes das capacidades do género feminino, considerando-as, por isso, aptas para desempenhar funções de maior responsabilidade. A grande maioria dos entrevistados refere ter várias mulheres a desempenhar funções diretivas como é o caso da “(...) *Ana Feira que está na parte da organização, é ela a responsável pela parte contabilística*” e a “(...) *Silvia que está na parte comercial, do marketing*”. Verifica-se, portanto, um crescente envolvimento das mulheres nas empresas familiares, sobretudo naquelas que são geridas e/ou administradas por mulheres- reforçando, assim, o que é apontado pela literatura (Daily e Dalton, 2003; Dezso e Ross, 2012).

Ainda assim, existe um longo caminho a percorrer. Em algumas das empresas deste estudo, as mulheres desempenham unicamente papéis auxiliares, como o de assistentes, existindo, inclusivamente, uma empresa que nunca contou com a presença ou participação de uma única mulher no negócio - conforme refere um dos entrevistados “*Nem nunca trabalhou aqui uma mulher*”. O papel da mulher nestas organizações não só é visto como uma extensão do papel de apoio habitualmente desempenhado no âmbito familiar (Cesaroni e Sentuti, 2014), como algumas nunca sequer chegam a abandonar esse papel exclusivamente familiar.

Embora se caminhe para um crescente envolvimento das mulheres nas empresas familiares e estas até já ocupem posições de maior destaque, a verdade é que, mesmo ocupando essas posições de liderança, são ainda assim secundarizadas, face ao género masculino, conforme refere um dos entrevistados “(...) *a seguir a nós os três temos duas mulheres que são as pessoas mais importantes da empresa*”. Para além disso, são muito poucas as que alcançam a gestão destas empresas. Dos casos analisados, apenas duas das filhas dos proprietários das empresas chegaram a integrar a gestão destas, sendo que apenas uma delas assume esta posição sozinha sem qualquer interveniência de um membro do género masculino.

Outro dos papéis destacados pelos entrevistados (já referido por Poza e Messer (2001) como essencial para o sucesso e longevidade das empresas familiares), foi o das esposas dos proprietários gerentes destas organizações. Um dos principais contributos destas mulheres prende-se com o apoio familiar prestado, principalmente no que diz respeito aos filhos. Um dos entrevistados afirma mesmo que “*Apesar de não ter um papel aqui o papel dela era importante*”.

Sucessão Feminina

Apesar de em apenas um dos casos analisados a sucessão tenha ocorrido no feminino (Farmácia Vila Seca), os entrevistados mostraram-se certos de que este tipo de sucessão não é adequado a todo o tipo de empresas familiares. Os entrevistados sugerem uma adequação da sucessão feminina ao setor da empresa familiar em questão estabelecendo uma comparação entre setores de atividade industriais e comerciais/serviços, considerando este último o mais apropriado à ocorrência deste tipo de sucessão. Desta forma, os entrevistados afirmam “*Mas no comércio não. Neste ramo, poderia ser perfeitamente uma mulher*” e ainda “*Eu acho que uma farmácia fica mais simpática com meninas à frente*”.

É praticamente unânime a opinião dos entrevistados quanto à preferência pela ocorrência da sucessão feminina em empresas ligadas ao setor dos serviços/comércio. Apesar disso, no caso da empresa Balanças Marques verificou-se a passagem de gestão para os quatro filhos do fundador, sendo duas delas mulheres. No entanto, recorde-se que o diretor geral da empresa é um homem. Mesmo que a empresa esteja ligada ao setor dos serviços, nada garante que a sucessão feminina se venha a desenrolar, uma vez que, conforme exposto anteriormente, há um conjunto de obstáculos a ser ultrapassados até que esta seja aceite.

Tipos sucessão familiar

De acordo com a tipologia proposta pelo autor Steier (2001), grande parte das sucessões analisadas enquadram-se no tipo de sucessão por imersão natural. A seguir a este tipo de sucessão, os casos analisados enquadram-se na sucessão de tipo planeada tendo-se apenas registado um caso de sucessão do tipo apressado. Desta forma, a grande maioria das sucessões analisadas enquadram-se nos dois tipos de sucessão cuja seleção do sucessor é

antecipadamente efetuada. Consequentemente, verifica-se que a maior parte dos proprietários das organizações amadureceu o processo de sucessão durante algum tempo, tendo a escolha do seu sucessor sido previamente refletida. Dado que apenas dois dos sucessores destas organizações são do género feminino, tal leva-nos a concluir que a predominância de sucessores do género masculino resulta de uma intenção consciente da parte dos referidos antecessores.

Grau de Visibilidade das Filhas

Embora os entrevistados já apontem cargos de direção às mulheres nas suas empresas, no que respeita às filhas o mesmo não se verifica. Da análise efetuada, resultou que a grande maioria das filhas dos proprietários destas empresas permanecem invisíveis no negócio. Este facto pode ser explicado pela demonstração excessiva de proteção por parte dos seus pais, impossibilitando-as de ascender a papéis de maior responsabilidade e poder como o de sucessor. Por outro lado, os filhos rapazes são criados na expectativa de que um dia ingressarão no negócio da família (Miller et al., 2003) sentindo-se, desta forma, muitas vezes forçados a assumir a condução do negócio da família.

5 Conclusão

Neste último capítulo serão apresentadas as principais conclusões retiradas do estudo realizado, as contribuições do mesmo para a literatura e para a gestão, e ainda as limitações e sugestões para futuras pesquisas na área.

Este estudo pretendia alcançar uma maior compreensão acerca da sucessão feminina em empresas familiares. Estas assumem um papel extremamente importante na economia e a sucessão é um dos seus pontos mais críticos (AEP, 2011). A participação da mulher nestas empresas, quando assume o papel de sucessora, é marcada por uma série de constrangimentos (Barnes, 1988; Rowe e Hong, 2000; Salganicoff, 1990; Wang, 2010). Tendo presente que a alteração da principal figura da empresa, provocada pela sucessão, tem um forte impacto no sucesso da organização, a seleção de descendentes femininas na sucessão de empresas familiares deve ser alvo de reflexão. Conscientes da lacuna na literatura face ao objeto em questão, considerou-se explorar os contornos da seleção dos candidatos à sucessão, procurando perceber o que leva os proprietários das empresas familiares a preferir sucessores do género masculino e as determinantes na opção do afastamento das mulheres no processo de sucessão.

Através de uma análise qualitativa realizada a sete empresas familiares portuguesas, foi possível responder às questões centrais colocadas no início da presente dissertação. Como principais reflexões que retemos desta investigação, aponta-se o facto de o processo de sucessão nas empresas familiares estar sujeito a inúmeros estereótipos de género (Rowe e Hong, 2000; Salganicoff, 1990) que influenciam a seleção dos candidatos, com as descendentes femininas a serem frequentemente preteridas em favor de candidatos masculinos. Embora não se possa generalizar os resultados deste estudo, importa reforçar que o género ainda assume um importante papel na sucessão familiar – favorecendo a ascensão do género masculino a posições de maior responsabilidade e contribuindo para uma menor visibilidade das mulheres e, consequentemente, das filhas nestas organizações. Contudo, e apesar do importante papel do género na sucessão familiar, este não foi apontado como elemento decisivo para o processo de sucessão, com a escolha dos candidatos a recair sobre critérios mais objetivos.

O estudo sugere ainda que a exclusão das filhas na sucessão das empresas familiares leva a que os descendentes masculinos sejam induzidos à sucessão, sem que muitas vezes sequer o

anseiem. Os gestores desconsideram, assim, alternativas profissionais aos seus familiares do género masculino que não a gestão destas empresas. Tal facto pode afetar a determinação dos futuros gestores, levando a implicações no sucesso da organização. Considera-se, por isso, revelante analisar as motivações dos gestores para assumir a sucessão nas organizações familiares – sendo esta uma sugestão para futuras investigações.

Outra das conclusões extraídas do presente estudo reside no facto da sucessão feminina ser mais aceitável em empresas familiares do setor dos serviços e comerciais. Desta forma, a segregação ocupacional por género encontra-se intimamente relacionada com a escolha do sucessor.

Este estudo mostra-se relevante para a gestão ao apresentar a realidade da sucessão feminina neste tipo de empresas (com os obstáculos apresentados pelos próprios intervenientes) e ainda ao destacar as implicações da mesma para a organização. É importante para os gestores destas organizações compreenderem que a colocação de entraves à sucessão feminina afeta a condução do negócio. Outro dos contributos deste estudo reside no facto de se ter promovido um exercício retrospectivo de reflexão, por parte dos entrevistados, sobre a problemática em análise e as suas implicações no futuro da organização. Não só os proprietários destas organizações tomaram consciência do peso das suas decisões como, alguns dos sucessores deram conta que não exploraram outras alternativas quanto seu futuro.

Como em todas as investigações, este estudo apresenta algumas limitações.

Uma das limitações da presente investigação reside no facto de esta apenas se basear na perceção dos fundadores e/ ou sucessores das empresas estudadas acerca da sucessão feminina, o que leva a uma compreensão apenas parcial desta dimensão. Desta forma, não foi possível estudar, por exemplo, a perceção que as filhas (não sucessoras) possuem sobre a temática em análise - sendo esta uma sugestão para próximas investigações.

Não se incluem na amostra empresas familiares na qual o sucessor não fosse da família (isto é, empresas com sucessão profissional), uma vez que estariam fora do âmbito deste estudo. Sugere-se, por isso, que trabalhos futuros procurem expandir a investigação, comparando os dois tipos de sucessão nas empresas familiares.

Por fim, tendo presente uma das principais conclusões deste estudo, seria igualmente interessante abordar a temática da sucessão feminina em empresas familiares analisando aprofundadamente o setor dos serviços e o industrial.

Em suma, este estudo sugere evidências de que a sucessão feminina está, de facto, sujeita a inúmeras condicionantes. Desta forma, as filhas dos proprietários das empresas familiares permanecem invisíveis no que respeita à sucessão nestas empresas, ao passo que os filhos rapazes são criados na expectativa de que um dia ingressarão no negócio da família (Miller et al., 2003). Enquanto as filhas são frequentemente afastadas do processo de sucessão nestas empresas, os rapazes são forçados a assumir a condução do negócio. Assim sendo, os proprietários destas organizações familiares devem tomar, primeiramente, consciência das capacidades associadas à gestão feminina (Dezsö e Ross, 2012; Eagly e Carli, 2003; Krishnan e Park, 2005; Vallejo, 2008, 2009) e dos benefícios que a gestão destas pode trazer para as suas empresas (Francis, 1999; Pounder e Coleman, 2002; Vera e Dean, 2005). Só assim, os gestores poderão ser capazes de abandonar determinados estereótipos de género e outros aspetos que constituem obstáculos para sucessão feminina.

Bibliografia

- AEF. (2018). “Associação das Empresas Familiares - Como se caracterizam”. <https://empresasfamiliares.pt/>. acessado em 10 de outubro de 2018.
- AEP – Associação Empresas de Portugal. (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal.
- Amran, N. A. (2011). The effect of owner’s gender and age to firm performance: A review on Malaysian public listed family businesses. *Journal of Global Business and Economics*, 2(1), 104-116.
- Anderson, R. C., e Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., e Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H., e Shanker, M. C. (2003). Family businesses’ contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barnes, L. B. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Beckhard, R., e Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., e Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., e Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Burke, S., e Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P., e García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cadieux, L., Lorrain, J., e Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Cesaroni, F. M., e Sentuti, A. (2014). Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The History of the Family*, 19(3), 358-379.
- Chen, S., Fang, H. C., MacKenzie, N. G., Carter, S., Chen, L., e Wu, B. (2018). Female leadership in contemporary Chinese family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 181-211.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., e Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Memili, E., e Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1103-1127.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., e Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., e Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

- Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Corbin, J., e Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Corbin, J., Strauss, A., e Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*: sage.
- Cruz, C., Justo, R., e De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Daily, C. M., e Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business strategy*, 24(5).
- Daily, C. M., e Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., e Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.
- Dezsö, C. L., e Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.

- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., e Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Eagly, A. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates. In: Inc.
- Eagly, A. H., e Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., e Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., e Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., e Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., e Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.
- Fitzgerald, M. A., Winter, M., Miller, N. J., e Paul, J. (2001). Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(3), 265-291.
- Francis, A. E. (1999). *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. Rudi.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., e Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.

- Gardiner, M., e Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., e Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gilligan, C. (1982). In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Vol. 326).
- Glaser, B., e Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
- Glaser, B. G., e Holton, J. (2004). *Remodeling grounded theory*. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., e De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., e Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397-417.
- Haberman, H., e Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., e Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.

- Hollander, B. S., e Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Howorth, C., e Assaraf Ali, Z. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry. *Family Business Review*, 14(3), 231-244.
- Hytti, U., Alsos, G. A., Heinonen, J., e Ljunggren, E. (2017). Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. *International Small Business Journal*, 35(6), 665-686.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., e Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- INE. (2019). “Empresas em Portugal 2017”. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358541793&PUBLICACOEStema=00&PUBLICACOESmodo=2. . acedido em 3 de junho de 2019.
- Ip, B., e Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Keating, N. C., e Little, H. M. (1997). Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10(2), 157-171.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-182.
- Krishnan, H. A., e Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of business research*, 58(12), 1712-1720.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., e Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization science*, 22(3), 704-721.
- Lee, K. S., Lim, G. H., e Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Loureiro, P., e Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Tékhnē-Revista de Estudos Politécnicos*(10), 221-238.
- Marques, A. P. (2018). Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos. In: Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS. NOVA)–Polo da Universidade do Minho.
- Marques, B. (2019). “Sobre Nós - História de Peso com Meio Século”. <https://www.balancasmarques.pt/sobre-nos/>. acedido em 13 de abril de 2019.
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Martinez Jimenez, R. (2009). Research on Women in Family Firms:Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., e Fialko, A. S. (1999). Succession in the Family Firm:A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-170.
- Meier, O., e Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm:Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., e Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.
- Miller, D., Steier, L., e Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Mínguez-Vera, A., e Martin, A. (2011). Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2852-2873.
- Mitchell, J. R., Hart, T. A., Valcea, S., e Townsend, D. M. (2009). Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1201-1218.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., e Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Morse, J. M., Stern, P. N., Corbin, J., Bowers, B., Charmaz, K., e Clarke, A. E. (2016). *Developing grounded theory: The second generation*: Routledge.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., e Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., e Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 201-212.
- Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.

- PORDATA. (2019). “População empregada: total e por sexo – Portugal”. <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%0c3%0a7%0c3%0a3o+empregada+total+e+por+sexo+-30>. acedido em 20 de junho de 2019.
- Pounder, J. S., e Coleman, M. (2002). Women—better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133.
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*: Sage Publications.
- Poza, E. J., e Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.
- PwC. (2016). “Family Business Survey”. <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/family-business/pwc-family-business-2016.pdf>. acedido em 16 de outubro de 2018.
- Rowe, B. R., e Hong, G.-S. (2000). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 13(1), 1-13.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., e Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., e Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., e Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

- SIGI. (2019). “Social Institutions & Gender Index – 2019 Results”. <https://www.genderindex.org/ranking/>. acessado em 7 de janeiro de 2019.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Stewart, A., e Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Strauss, A., e Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*: Sage publications.
- Strauss, A., e Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.
- Strauss, A., e Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*: Sage publications
Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A., e Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*: Sage.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 136-150.
- Venter, E., Boshoff, C., e Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vera, C. F., e Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.

Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484.

Anexos

Anexo 1: Guião de entrevista

Caracterização da empresa

- Nome da empresa:
- Proprietário da empresa:
- Data de constituição:
- Descrição da atividade:
- Número de trabalhadores:
- Número de membros da família fundadora a trabalhar na organização:

Caracterização do entrevistado

- Idade:
- Nível de escolaridade:
- Experiência profissional prévia à entrada na organização:
- Data de entrada na organização:
- Data de saída da organização (se aplicável):
- Breve descrição do percurso na empresa (qual o cargo ocupado quando entrou na empresa, como evoluiu):

Tópicos a abordar - Fundador / Antecessor

- Importância dada à temática da sucessão:
- O que o levou a optar pela sucessão familiar?
- Como escolheu o atual gestor?
- Descrição do processo de sucessão:
- Considera que a mudança de gestão foi positiva?
- Qual a sua opinião sobre o estado atual da organização?
- Como vê o futuro da empresa após a passagem para a próxima geração?

- Existe alguma mulher em cargo de gestão na empresa?
- Como vê o papel das mulheres na gestão/liderança das empresas familiares?
- Qual o papel da esposa na gestão e liderança da empresa familiar?

Tópicos a abordar - Sucessor familiar

- Principal motivo que o levou à gestão desta empresa (i.e. morte / reforma do anterior gestor, etc.):
- Quem o escolheu enquanto sucessor?
- Grau de parentesco com o fundador da empresa:
- Em que é que a sua gestão difere da anterior? (e como isso influenciou a organização)?
- Formações específicas realizadas para assumir este cargo:
- Descrição do processo de sucessão:
- Considera haver alguma relação entre o género do sucessor e o processo de sucessão?
- Quantos filhos/herdeiros diretos tinha o antecessor?
- De que forma o facto de ser homem/mulher influenciou terem-no(a) escolhido(a) para este cargo?
- De que forma o facto de ser homem/mulher influencia a sua gestão?
- Considera que a gestão da empresa teria sido diferente se a mesma ficasse a cargo de uma mulher?

Anexo 2: Ficheiro Nvivo

Nodes				
	Name	Files	References	
[-]	TIPOS DE SUCESSÃO FAMILIAR		0	0
	Planeada		2	6
	Apressada		1	2
	Não planeada		0	0
	Imersão Natural		4	8
[-]	PROCESSO DE SUCESSÃO		0	0
[-]	Definição de Regras Básicas		0	0
[-]	Critérios de Seleção		0	0
	Género		1	1
	Primogenitura		1	1
	Perfil do candidato		4	8
	Capacidades de Gestão		3	3
	Capacidades Tecnológicas		0	0
[-]	Desenvolvimento dos potenciais sucessores		0	0
[-]	Formação		0	0
	Formação Académica Superior		5	7
	Formação Profissional		1	1
	Desempenho		2	2
	Aprendizagem		4	4
[-]	Experiência profissional		0	0
	Experiência profissional fora da empresa		2	4
	Outros cargos na organização		3	3
	Exposição antecipada ao negócio		5	11
[-]	Seleção e escolha do sucessor		0	0
	Decisão do Antecessor		2	4
[-]	Decisão do sucessor		0	0
	Decisão voluntária		3	3
	Obrigações		4	5
	Tomada de Posse		0	0
[-]	OBSTÁCULOS À SUCESSÃO FEMININA		0	0
	Critério da primogenitura		2	2
	Proteção		4	7
	Oposição por parte da família		0	0
[-]	Estereótipos de Género		1	2
	Segregação profissional		3	3
	Desafio às normas culturais e familiares		1	1
	Casamento		2	3

Sucessão Feminina em Empresas Familiares

☒	PAPEL DAS MULHERES NAS EMPRESAS FAMILIARES		0	0
☒	Assistentes		2	2
☒	Conselheiras ou mediadoras		0	0
☒	Líder Emocional		0	0
☒	Esposa		2	2
☒	Chefia		4	5
☒	Secundário		2	2
☒	Irreconhecido		1	1
☒	GRAU DE VISIBILIDADE DAS FILHAS		0	0
☒	Filhas Invisíveis		3	5
☒	Filhas Profissionais		2	2
☒	Filhas Âncora		2	2
☒	SUCESSÃO FEMININA		0	0
☒	Serviços		4	7
☒	Indústria		4	6