

SOCIOLOGIA ON LINE

Artigo

2025, n.º 39 [Número Especial], e2025397, pp. 1-26

<https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2025.39.7>

Normas de submissão:

<https://revista.aps.pt/pt/normas-autores/>



<https://revista.aps.pt/pt/inicio/>

**A SUCESSÃO ORGANIZACIONAL NOS NEGÓCIOS DE
CARÁCTER FAMILIAR DA REGIÃO NORTE**
**Contributos para a visibilidade das administradoras em funções
executivas**

**ORGANIZATIONAL SUCCESSION IN FAMILY-OWNED
BUSINESSES IN THE NORTHERN REGION**
**Contributions to the visibility of female executives in leadership
roles**

Ana Paula Marques

FUNÇÕES: Concetualização, Investigação, Supervisão, Redação do rascunho original, Redação – revisão e edição

AFILIAÇÃO: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Campus de Gualtar, 4710-057, Braga, Portugal

E-mail: amarques@ics.uminho.pt | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9458-2915>

Nuno Caetano Nora

FUNÇÕES: Concetualização, Investigação, Análise formal, Aquisição de financiamento, Metodologia

AFILIAÇÃO: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Campus de Gualtar, 4710-057, Braga, Portugal

E-mail: nunonora@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7759-9419>

Resumo: A sucessão tem sido amplamente debatida no campo da investigação sobre empresas familiares. Contudo, apesar das transformações nos papéis profissionais e familiares das mulheres e do crescimento global do número de mulheres em cargos de CEO, a literatura existente ainda dedica pouca atenção à influência do género na sucessão empresarial. No âmbito do projeto em curso, “Sucessão nas empresas familiares: reprodução ou ‘turning point’ rumo à profissionalização”, analisam-se dados preliminares provenientes de um estudo extensivo sobre 12 131 empresas familiares localizadas no Norte de Portugal. A comparação dos anos 2015, 2019 e 2021 revela um ligeiro aumento da presença feminina em cargos de liderança, contribuindo para mitigar as desigualdades de género num contexto ainda marcado pela segregação. Adicionalmente, observa-se uma possível evolução no perfil de qualificação das mulheres que assumem a posição de CEO, o que poderá indicar mudanças estruturais nos modelos de liderança e ter um impacto significativo nos processos de sucessão empresarial.

Palavras-chave: Negócios familiares, transição geracional, governação empresarial, gestoras.

Abstract: Succession has been widely debated in the field of research on family businesses. However, despite the transformations in the professional and family roles of women and the global increase in the number of female CEOs, the existing literature still gives little attention to the role of gender in business succession. As part of the ongoing project, "Succession in Family Businesses: Reproduction or a 'Turning Point' Towards Professionalization", preliminary data from an extensive study of 12 131 family businesses located in Northern Portugal are analyzed. The comparison of the years 2015, 2019, and 2021 reveals a slight increase in the presence of women in leadership positions, contributing to mitigating gender inequalities in a context still marked by segregation. Additionally, a potential evolution in the qualification profile of women assuming the CEO role is observed, which could indicate structural changes in leadership models and have a significant impact on business succession processes.

Keywords: Family-owned businesses, generational transition, corporate governance, female managers.

Introdução

A sucessão geracional nas empresas familiares é um tema de extrema relevância, dado o papel central dessas empresas na economia global. As empresas familiares são reconhecidas como a forma mais antiga e predominante de organização empresarial, representando os principais agentes do setor privado na economia global. Mais de dois terços das empresas privadas são de propriedade e controlo familiar, contribuindo com mais de 70% do PIB mundial e empregando cerca de 60% da força de trabalho global (Gómez-Mejía et al., 2007; Neckebrouck et al., 2017). Devido a esses números impressionantes, essas empresas desempenham um papel crucial na criação de riqueza, emprego e coesão social em muitos países. Além disso, elas são as que mais garantem a manutenção de empregos e demonstram uma maior preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (Christensen-Salem et al., 2021; Gottschalck et al., 2020). Nacionalmente, estima-se que as empresas familiares representem entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da mão de obra e contribuindo com para 2/3 do PIB Português (Marques, 2018). No entanto, um dos grandes desafios que essas empresas enfrentam é a sucessão geracional. Este desafio é ainda mais relevante olhando para o relatório "Global Wealth Report 2024" (UBS, 2024), em que o Banco Suíço indica que um quinto dos ativos globais está nas mãos de pessoas com mais de 75 anos e deve ser transferido aos herdeiros nas próximas três décadas.

Sabe-se que os empresários em Portugal, de uma forma geral, têm um défice de formação escolar: em 2016, mais de metade dos empregadores do setor privado (54,6%) detinha apenas até ao 9.º ano (Cantante, 2018). Nas gerações mais recentes, perante um investimento em capital escolar superior, questiona-nos até que ponto não se poderá assistir, por essa via, a uma oportunidade de renovação empresarial

(Couto, 2019). A este respeito, salientamos que o número de homens e mulheres que concluíram o ensino universitário e politécnico quase que triplicou nas últimas três décadas. No ano 1994, 32 622 alunos terminaram este grau de ensino, em 2021 o número de alunos licenciados foi de 93 349 (PORDATA, 2023). Esta informação assume particular relevância, dado que o principal objetivo do nosso projeto de investigação consiste em perceber como uma nova geração mais qualificada de sucessores pode, ou não, potencializar a profissionalização das empresas familiares. Obrigatoriamente, quando focamos nas credenciais académicas dos portugueses, verificamos que existe uma maioria de mulheres a acabar os três ciclos de estudo universitários. Tendo como referência os últimos dados disponíveis, em 2021, 58,8% dos indivíduos que terminaram o ensino universitário e politécnico em Portugal eram do sexo feminino. No 2.º ciclo universitário, ao nível dos mestrados, dos 19 769 alunos que concluíram o mestrado, 62% eram mulheres. No 3.º ciclo, dos doutoramentos terminados em 2021, 50,9% foram concluídos por mulheres (PORDATA, 2023).

Com base nestes dados, e ainda que a desigualdade de género na sucessão das empresas familiares não seja a tese central da nossa investigação, fomos impelidos a aprofundar este tema. Por conseguinte, este artigo visa contribuir para a discussão sobre a sucessão empresarial na perspetiva de género, já que a mesma não tem sido alvo de particular atenção na literatura (Campopiano et al., 2017; Kubíček & Machek, 2019; Martinez Jimenez, 2009; Nelson & Constantinidis, 2017; Wang, 2010).

Optar-se-á por uma aproximação ao nosso objeto de estudo, de cunho quantitativo, recorrendo à base de dados Roadmapef¹ (Marques, 2018), à atualização dos seus dados à data de 2019 (Nora, 2022), e a um inquérito por questionário realizado em 2021. Pretende-se mobilizar parte dos dados resultantes das análises efetuadas, com os seguintes objetivos: *i*) identificar os setores onde as empresas familiares empregam mais mulheres, verificando a manutenção da contratação das mulheres por setores tradicionais, como, por exemplo, a indústria têxtil, analisando se a crescente posse de títulos académicos resulta no ingresso em empresas de setores que não eram habitualmente conotados com a contratação feminina; *ii*) aferir da evolução de mulheres CEO nos anos de 2015 e 2019, à frente das empresas familiares; *iii*) verificar em que medida a qualificação académica de nível superior das mulheres se traduz, como seria de esperar, no acesso a cargos de liderança nas empresas familiares, a partir dos dados do inquérito realizado em 2021.

1 A base de dados Roadmapef (Marques, 2018) resultou do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”, financiado pelo NORTE 2020, com referência (NORTE-02-0853-FEDER-000018), integrado no Eixo Prioritário do Sistema de Apoio às Ações Coletivas – “Qualificação”.

A estrutura deste texto está elaborada compreendendo quatro secções essenciais para além da introdução e conclusão. Na primeira secção, tem lugar uma revisão da literatura, pela necessidade de estabelecer o conceito de empresa familiar que adotaremos. Em segundo lugar expomos os contributos recentes sobre a sucessão nas empresas familiares, com particular atenção para a “sucessão no feminino”. Em seguida, na terceira secção, apresentam-se as escolhas da metodologia quantitativa priorizada e as técnicas de recolha e tratamento de informação. Por fim, na quarta secção, apresentam-se os resultados que nos permitem ter uma visão ao longo de três diferentes anos (2015, 2019 e 2021).

Definir a empresa familiar

O primeiro passo dado, com um início deste projeto, foi assegurar a delimitação conceitual sobre o que se entende por empresa familiar. Apesar da relevância das empresas familiares no contexto económico e social, esta não é materializada na estabilização do conhecimento existente acerca desta tipologia empresarial. Os inúmeros estudos realizados, nas últimas quatro décadas, têm contribuído para a proliferação de definições sobre o que é uma empresa familiar, condicionando, desta forma, a existência de um quadro teórico estável neste domínio de conhecimento.

Com efeito, quando falamos de empresas familiares é relevante mencionar que não existe uma definição consagrada entre as entidades governamentais, os agentes económicos e os diversos cientistas dedicados a esta temática. Definir, representar e modelar a empresa familiar pode variar entre países, setores económicos, regulamentações, tradições e culturas. Sendo inúmeras as variáveis que podem ser mobilizadas em simultâneo, cada família é singular nos seus valores, credibilidade, hábitos e objetivos (Nora & Marques, 2022). Por isso, não surpreende que existam variadas definições, muitas vezes até contraditórias, sustentando a posição de Dery et al. (1993), que referem que existem tantas definições de empresas familiares quanto o número de pesquisadores.² Entre os vários estudos e pesquisadores que analisamos encontramos aqueles que apresentam definições mais amplas e inclusivas e aqueles que apresentam um conceito mais específico e exclusivo. A maioria das definições do que deve ser considerado empresa familiar centra-se no grau de participação na propriedade e na gestão, sendo que alguns investigadores exigem que estas organizações tenham passado por um processo de sucessão, para serem consideradas empresas familiares (Grzybovski & Tedesco, 1998; Lodi, 1987; Neto, 1998; Ussman, 1996). Na mesma linha, Donnelley (1967,

2 Sobre a problemática da definição de empresa familiar consultar, Nora & Marques (2022).

p. 161) considera a empresa como familiar quando esta tenha estado: “(...) ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.

O uso do critério de sucessão como justificativa para desconsiderar uma organização como empresa familiar tem sido a principal fonte de discordância entre investigadores que analisam este tema. Compreendemos a importância da sucessão, uma vez que a transição geracional representa, possivelmente, o desafio mais complexo e determinante na trajetória destas organizações, consolidando o compromisso da empresa em preservar a sua identidade como organização familiar. No entanto, esta abordagem conceptual revela-se bastante limitativa, ao excluir todas as empresas de primeira geração, que constituem a maior parte das empresas familiares. Definir a empresa familiar desta forma afasta-se, a nosso ver, do propósito inicial da própria conceptualização, que visava compreender e demonstrar aquilo que distingue a organização familiar da empresa não familiar. Ignorar, neste campo de estudo, as empresas que ainda se encontram na sua primeira geração, mas que apresentam todas as características de uma empresa familiar e operam com a intenção de manter o vínculo entre a empresa e a família, seria um equívoco. Deste modo, alinhamos com a perspectiva de Chua et al. (1999), que depois de uma revisão à literatura, compilaram um conjunto de 21 definições que se baseiam no nível ou na forma de envolvimento da família na empresa. Algumas dessas definições exigem que a família detenha a propriedade ou exerça a gestão, enquanto outras requerem a presença de ambos os elementos. Dessa forma, as definições de empresa familiar fundamentadas na propriedade e na gestão, conforme analisadas pelos autores, englobam três configurações possíveis: *i*) propriedade e gestão sob controlo familiar; *ii*) propriedade familiar sem envolvimento na gestão; *iii*) gestão familiar sem domínio sobre a propriedade. Sobre esta questão, Chua et al. (1999) destacam que a singularidade das empresas familiares reside no envolvimento da família no negócio. Por isso, advogam a diferenciação entre definições teóricas e definições operacionais, sublinhando que a maioria das definições encontradas na literatura assume um carácter essencialmente operacional. Como alternativa, os autores propõem o desenvolvimento de uma definição teórica que capture a essência³ da empresa familiar, permitindo diferenciá-la das empresas não familiares, através do uso de “uma definição teórica baseada no comportamento como a essência de uma empresa familiar” (Chua et al., 1999, p. 24). Também, segundo Sharma & Chrisman (1999), as definições abrangentes são preferíveis às mais restritas, pois apresentam menor risco de excluir questões, desafios ou organizações que possam vir a revelar-se relevantes para a investigação. A adoção de conceitos mais amplos

também minimiza o risco de obsolescência. Sharma & Chrisman, (1999), a dificuldade em alcançar um consenso sobre a definição de empresa familiar manifesta-se tanto na literatura acadêmica como na prática empresarial. Dada a importância desta forma organizacional para a economia europeia, a Comissão Europeia procurou estabelecer uma definição baseada na consideração de quatro critérios fundamentais, permitindo a distinção entre empresas familiares e não familiares, nomeadamente:

a) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundadores(s) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos; b) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos; c) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar está formalmente envolvido na gestão da empresa; d) A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuíram pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota de capital. (Comissão Europeia, 2009, p. 9).

Partimos desta definição relativamente consensualizada de empresas familiares, porém, tendo em conta os propósitos do nosso estudo e a delimitação do objeto teórico, iremos considerar como alvo privilegiado de análise as que já passaram por um processo de sucessão. Assim, com base na literatura, que identifica o intervalo entre os 20 e os 30 anos de existência como o período médio em que ocorre a sucessão geracional nas empresas familiares (Aronoff et al., 2011; Carrão, 1997; Schleppehorst & Moog, 2014), as empresas presentes no recorte da pesquisa têm todas 25 ou mais anos de existência.

3 A abordagem de componentes, relativamente à abordagem da essência. O pressuposto subjacente à abordagem de componentes é que o envolvimento familiar é condição suficiente para uma empresa ser classificada como uma empresa familiar. Pesquisadores e profissionais tendem a ter fortes convicções sobre a combinação do envolvimento familiar na propriedade, governança e gestão, que servem para diferenciar as empresas familiares das não familiares. A abordagem da essência visa compreender a distinção comportamental das empresas familiares das suas congêneres não familiares. Nesta perspetiva, os componentes do envolvimento da família no negócio são considerados uma condição necessária, mas insuficiente para definir uma empresa familiar. Em vez disso, é a combinação do envolvimento familiar no negócio com formas distintas de comportamento, tais como a intenção de continuar uma empresa mediante gerações de controle familiar, ou criar riqueza financeira, social ou emocional para a família que controla a empresa, que distingue a empresa familiar de outras (Harms, 2014; Pérez & Colli, 2010).

A sucessão geracional nas empresas familiares: “sucessão no feminino”

Segundo Gorgati (2000), um elemento considerável a ser observado é o facto de a empresa, em muitos casos, senão neles todos, ser fruto de um empreendimento pessoal que, ao progredir, se torna mais complexo, criando a necessidade de contratação de novos colaboradores, recrutados na própria família por usufruírem da confiança do fundador. Conforme a história da família avança, com novos casamentos, novos descendentes, afastamentos por doença ou morte (Neves, 2014), também a estrutura empresarial vai mudando, com os acionistas, os gestores e os empregados a movimentarem-se em cada um dos três círculos (Família, propriedade e gestão) apresentados na Figura 1.

Gersick et al. (1997) propõem um modelo tridimensional que une as três dimensões de análise de uma empresa familiar, mobilizando os eixos família, empresa e controlo do capital.

Assim, na primeira fase, no eixo da empresa temos o “arranque” da empresa a que corresponde, no eixo da família, a uma “jovem família empresária” e a um proprietário “controlador”, no eixo do “controlo do capital”. No segundo momento, a empresa entra numa fase de crescimento e “expansão”. No eixo da família, este é o momento em que o(s) possível(eis) sucessor(es) entram na empresa. No eixo do controlo de capital, está a fase da parceria entre irmãos. Na terceira fase, no eixo da empresa, esta atinge a sua maturidade. No eixo da família, os familiares trabalham em conjunto e no eixo do controlo do capital é denominado por consórcio de primos. Após estas três fases, com a “maturidade” da empresa, dá-se a sucessão familiar.

De acordo com Gersick et al. (1997) e Neves (2014), o processo de sucessão inicia-se com as decisões sobre a organização do capital para geração seguinte - controlo de um proprietário, parceria entre irmãos ou consórcio de primos. As deliberações tomadas neste círculo vão ser incentivadoras da transformação nos círculos da liderança, da gestão e da família. Nesse sentido, os autores identificam três opções básicas relativamente à reorganização do capital: *i*) sucessão de reciclagem - significa manter o tipo de estrutura a funcionar, a tradicional transferência de pai para filho; *ii*) Sucessão progressiva - quando se decide modificar a estrutura de controlo de capital para uma forma de organização mais complexa, i.e., quando o pai concede quotas a vários filhos de forma que o controlo de capital seja partilhado; *iii*) sucessão regressiva - quando a escolha consiste em reduzir a dispersão do capital, sendo que esta situação normalmente acontece em negócios familiares após a terceira geração, no qual as famílias crescem significativamente, o que pode implicar a compra das ações por um dos ramos familiares, reunindo, assim, o capital cada vez mais difuso por uma família cada vez mais alargada.

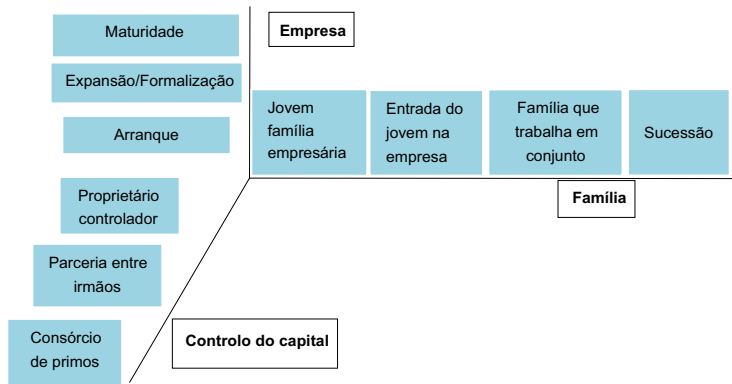


Figura 1 Modelo tridimensional do desenvolvimento da empresa familiar

Fonte : Gersick et al. (1997, p. 18).

Por mais singular que cada empresa familiar seja, todas elas, enfrentarão, ao longo do tempo, o desafio de transferirem a propriedade, o controlo ou direito de gestão para uma nova geração. O processo sucessório é, por isso, um marco crítico na vida de cada líder da empresa familiar, ao condicionar fundamentalmente a sustentabilidade da empresa (Baranyai & Kozma, 2019). Neste alinhamento, Miller et al. (2003) identificam três tipos de sucessão: a *conservadora* (não existe grande alteração no plano de negócio), a *rebelde* (acontece uma mudança radical na estratégia da empresa) e a *hesitante* (existe uma combinação das duas anteriores, uma vez que o sucessor tem a sua própria visão, mas pouco entendimento de como implementar os procedimentos para a sucessão).

Segundo Zellweger (2017), para compreender integralmente a heterogeneidade do processo de sucessão, importa considerar todas hipóteses sucessórias. O autor refere que a maioria dos investigadores e gestores de empresas familiares tende a considerar a sucessão como uma “transferência paralela de propriedade e gestão de uma empresa, de uma geração familiar para a seguinte” (Zellweger, 2017, p. 204). Nesse sentido, para o autor, a sucessão paralela é apenas uma das formas possíveis de sucessão, pelo que propõe uma tipologia bidimensional, apresentada na Figura 2.

Por conseguinte, são várias soluções⁴ que permitem ao sucedido e ao sucessor optar por escolher aquela que se ajuste melhor ao seu negócio, à sua família e a todos os interessados. Com a sucessão no interior da família, encontram-se várias

4 A este respeito, a nível nacional mais concretamente relativamente às empresas familiares do Norte de Portugal consultar (Marques & Couto, 2020).

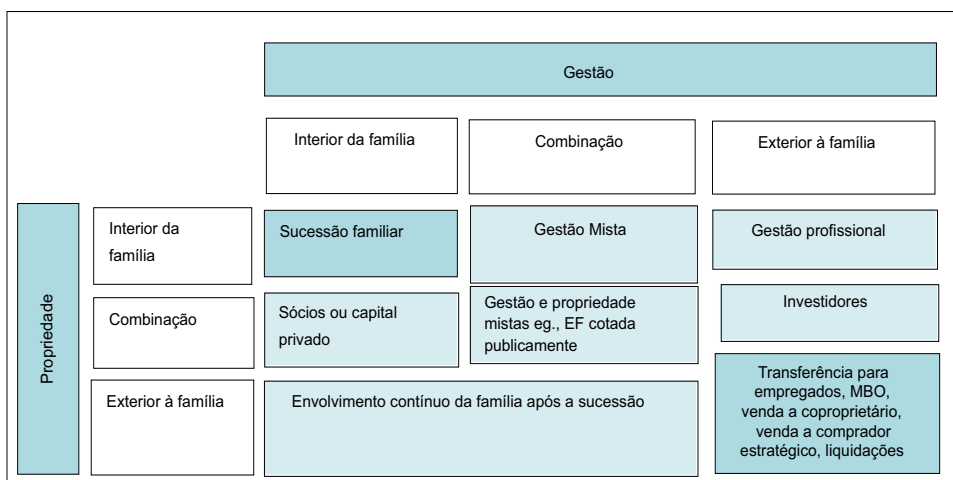


Figura 2 Opções de sucessão

Fonte: Adaptado de Zellweger (2017, p. 204).

alternativas de saída externa, tais como cedência de controlo para os empregados, venda à direção existente ou a uma nova direção, ou venda a um comprador financeiro (como capital privado) ou estratégico (como um concorrente). O proprietário pode, ainda, vender a um sócio, seja familiar ou exterior à família. Paralelamente a estas opções, várias combinações de participação familiar e não familiar são aceitáveis, tanto ao nível da gestão como do grau de propriedade. A acessibilidade destas opções está dependente da própria empresa, dos interesses familiares e não familiares e do ambiente institucional. Neste sentido, uma empresa de pequena dimensão pode ter como únicas opções, a transferência na família, a transferência para empregados ou a venda a um sócio. Quando as empresas crescem, pode ser complexo transferir toda a propriedade para um único sucessor familiar. Em tal caso, a propriedade pode ser dividida entre os mais novos membros da família ou abrir a investidores externos. A gestão pode ser mantida na família ou passada a gestores profissionais, dependendo da disponibilidade de membros familiares⁵ com competências nessa área. Para além da dimensão, também a rentabilidade da empresa

5 Neste caso, importa compreender as motivações e obrigações a que os sucessores estão sujeitos. Neste alinhamento, Couto (2020, p. 8356) distingue entre “herdeiros clássicos” e “herdeiros prematuros”, assim como entre “heranças desejadas” e “heranças impostas”. As primeiras estão relacionadas com processos de sucessão planeados e executados com uma forte componente de socialização familiar, enquanto as segundas referem-se a transições abruptas e não planeadas (como em casos de doença ou falecimento de um progenitor/sucedido), que obrigam os sucessores, em alguns casos, a abandonar os seus projetos de vida.

pode condicionar a sucessão nas empresas familiares. No caso de a empresa estar insolvente, ou mesmo falida, dificilmente se encontrará um sucessor interno ou externo à família e a opção mais viável será a alienação da propriedade.

Por último, o ambiente institucional condiciona também as opções de sucessão. Em meios institucionais com pouco capital disponível, com um setor bancário pouco desenvolvido e um fraco mercado de capitais próprios, a disponibilidade de compradores externos à família não será opção devido à restrita acessibilidade ao capital. De igual modo, na inexistência de capital humano qualificado, isto é, “gestores não familiares bem treinados e experientes, um membro da família será a opção de sucessão mais eficiente, pois terá algum conhecimento sobre a empresa e uma relação de confiança com o proprietário estabelecido e outros membros da família envolvidos.” (Zellweger, 2017, p. 204).

Atendendo à relevância do processo da sucessão, importa, em seguida, dar conta de como a dimensão género tem estado ausente e/ou se apresenta invisível na literatura.⁶ Com efeito, para Benavides-Velasco et al. (2013), Litz et al. (2011) e Xi et al. (2015) na ampla literatura acerca da sucessão nas empresas familiares, o género é correntemente uma “variável” desvalorizada e não um móbil expressivo que delineia o processo e conteúdo da sucessão.⁷ Por sua vez, Sharma (2004) apresentou uma revisão de artigos sobre empresas familiares, concluindo que a maioria das mulheres nas empresas familiares permanece em segundo plano “ocupando frequentemente o cargo de gerente da família e assumindo a responsabilidade primária pelas tarefas domésticas e de educação de crianças” (Sharma, 2004, p. 14).

Para Chua et al. (2003) e Miller et al. (2003), a maioria dos estudos que se debruçam sobre a sucessão nas empresas familiares, focaliza a transição de pai para o filho, seguindo a tradição aliada à regra da primogenitura, segundo a qual se

6 Ainda que, nos últimos cinco anos se tenha observado um maior contributo de investigações que evidenciam o papel das mulheres em cargos de chefia nas empresas familiares, destacam-se os estudos de Calabrò et al. (2019) que analisam como os efeitos do comportamento de cidadania corporativa são influenciados pela presença de mulheres nos conselhos de administração de empresas controladas por famílias. Oware et al. (2022) investigam a relação entre o género feminino e a divulgação ambiental em empresas familiares na Índia, enquanto Fuentes-Fuentes et al. (2023) se concentram em compreender como a diversidade de género nos conselhos de administração se relaciona com a taxa de crescimento sustentável nas empresas familiares.

7 Benavides-Velasco et al. (2013), num artigo que pretendia descrever as tendências e estrutura da literatura sobre empresas familiares, no período compreendido entre os anos de 1961 a 2008, concluíram que a sucessão é o tema mais discutido dos artigos revistos. No entanto, em nenhum dos resumos desses textos, a palavra género surge como palavra-chave. Quando surge, o género surge agregado à palavra etnia como tópico principal em alguns dos artigos revistos, demonstrando, assim, o seu impacto marginal na literatura sobre as empresas familiares. Num inquérito submetido a académicos de empresas familiares, Litz et al. (2011) concluíram pela inexistência à questão de género. Também Xi et al. (2015), na análise bibliométrica realizada, não encontraram nenhuma referência ao papel do género na sucessão das empresas familiares.

espera que o primeiro filho homem a nascer assuma o futuro da empresa familiar (Wang, 2010). Com efeito, as filhas apenas são candidatas à liderança destas empresas, quando são as primeiras a nascer ou na inexistência de filhos homens (García-Álvarez et al., 2002). Mesmo nesta circunstância, os sucedidos muitas vezes optam por escolher os genros em detrimento das suas filhas (Lee et al., 2003), ou em casos mais críticos, consideram a entrada de um gestor externo ou a venda da empresa (Bennedsen et al., 2007).

Logo no início da socialização e formação do/a filho/a, a preferência por sucessores masculinos, tem como efeito que o percurso destes seja programado com esse objetivo. Quando esta escolha por algum motivo não corre como desejado, e se recorre a uma filha como segunda opção, esta parte em considerável desvantagem, porque não foi orientada da mesma forma e com o mesmo objetivo do seu irmão, assumindo a empresa de uma forma potencialmente fragilizada e “desloca as filhas para posições de invisibilidade” (Wang, 2010, p. 477). O autor enfatiza que a nível macro, as atitudes gerais da sociedade relativamente às mulheres e as expectativas culturais dos seus papéis de género na sociedade e na família são importantes barreiras ao sucesso das filhas; por sua vez, a empresa familiar é um microcosmo da sociedade em geral e, por isso, muitos dos problemas com que as filhas se confrontam nas empresas familiares são os mesmos que as mulheres enfrentam no mundo empresarial.

Tal como no resto do mundo, as investigações em Portugal não têm atribuído particular relevância à variável género nas investigações sobre a sucessão nas empresas familiares. Ainda que não se debruçando especificamente sobre a sucessão, existem duas investigações que destacam o papel das mulheres nas empresas familiares. A primeira, realizada por Guerreiro (1996), em que a autora pesquisa as famílias empresárias nas PME em Portugal e a segunda, efetuada por Lima (1999), investigando as grandes empresas familiares pertencentes à elite de Lisboa. Em ambas análises, apesar de algumas ‘nuances’ compreendidas à luz das classes sociais, sobressai os papéis atribuídos a cada género, os homens de negócios e as gestoras familiares.

Com base no inquérito ao emprego realizado no ano de 1992 pelo INE, Guerreiro (1996) reforça que as mulheres com condição profissional de “patroas” apenas representavam de 1,5%, no conjunto da população ativa, exprimindo uma proporção de perto de um terço relativamente aos homens patrões. Aprofundado o estudo a mulheres de empresários,⁸ a autora identificou um conjunto de situações “tipo ideal”, assentes no conceito do estatuto socioprofissional das esposas dos empresários.

8 Para isso, apoiou-se num plano de pesquisa constituído por 43 entrevistas em profundidade.

Tabela 1 Estatuto socio empresarial das mulheres dos empresários

Estatuto Profissional	Capital da empresa	Atividades profissionais	Atividades	Estatuto socioempresarial	Sobreposição empresa/família
Doméstica	Sem capital	Sem atividade profissional	Tarefas da casa	Doméstica	Fraca sobreposição entre família e empresa
Esposa	Maioritariamente com capital	Sem atividade profissional (paraprofissionais)	Pode estar envolvida com eventos/ imagem da empresa e estatuto familiar	Proprietária-patronal	Sobreposição intermédia com a empresa
Patroa	Maioritariamente com capital	Com atividade profissional (paraprofissionais)	Assume as lides da casa e intervém na empresa	Proprietária-patronal	Maior sobreposição com a empresa
Empregada da empresa	Sem capital	Com atividade profissional	Com funções profissionais na empresa não estando ligadas à gestão	Não tem poder hierárquico formal	Menor sobreposição com a empresa
Suporte da direção	Maioritariamente com capital	Com atividade profissional (paraprofissionais)	Participa na empresa/ colabora com a gestão	Patronal-profissional-empresarial	Maior sobreposição com a empresa
Empresária	Com capital	Com atividade profissional	Com funções de gestão com o marido	Profissional-empresarial	Maior sobreposição com a empresa
Profissional externa	Maioritariamente sem capital	Atividade remunerada fora da empresa familiar	Pouca intervenção na empresa familiar	Profissional externa	Menor sobreposição com a empresa

Fonte: Elaboração própria tendo como fonte Guerreiro (1996).

A análise da Tabela 1 revela que o grau de envolvimento das mulheres com a empresa familiar varia conforme o seu estatuto socioempresarial. No topo da participação feminina na empresa estão as “empresárias”, que geralmente possuem capital na empresa, compartilham a gestão com seus maridos, têm um estatuto profissional-empresarial e existe uma maior sobreposição entre a empresa e a família. No extremo oposto, estão as mulheres com estatuto profissional de “domésticas”, caracterizado por não possuírem capital na empresa, não terem uma profissão, dedicarem-se às tarefas domésticas e apresentarem uma fraca sobreposição entre família e empresa.

Assim, com base na investigação da autora, podemos concluir que o papel das mulheres nas pequenas e médias empresas familiares é mais substantivo do que à primeira vista se apresenta.⁹ Se no âmbito familiar são as mulheres as gestoras dos desígnios familiares, ao nível empresarial, cada vez mais mulheres saem da

sombra dos seus parceiros para desempenhar funções nos vários níveis desta tipologia empresarial.

Já nas grandes empresas das elites familiares de Lisboa, de acordo com Lima (1999, p. 249), os papéis de género aparentam ser mais vincados, “os negócios são, claramente, assuntos de homens. Paralelamente, a família é assumida como assunto de mulheres”. A separação entre os contributos dos homens e das mulheres, neste projeto comum, é assente, em grande medida, nos valores familiares, transportados para a organização empresarial, não podendo ser dissociados dos ideais de classe, neste caso da elite lisboeta. A ligação da mulher, quase exclusivamente a tarefas domésticas, não é exclusiva deste grupo social e não ocorre somente em Portugal. Segundo Lima (1999), só a partir da década de 60 do século passado é que os movimentos de reivindicação por direitos iguais entre homens e mulheres generalizaram-se na sociedade ocidental, que até aqui era assumidamente patriarcal e machista. Em Portugal, a manifestação desses movimentos surgiu tímida e tardiamente, condicionada pela autoridade da organização política do Estado Novo, marcando sobretudo as classes sociais mais altas que se reviam nos valores e tradições deste regime político e mesmo após a sua queda, mantiveram muita da cultura por si, preconizada. Todavia, a autora sublinha que é maioritariamente no âmbito da geração que está no poder e na geração declinante que os papéis de género, do homem de negócios e da mulher como gestora familiar, têm mais suporte. Nas gerações ascendentes verifica-se uma tendência de esbatimento dessa separação, abrindo lentamente a possibilidade participativa das mulheres no negócio familiar. No entanto, Lima (1999) explica o mecanismo utilizado para manter as mulheres longe dos lugares de topo nas grandes empresas familiares. Apesar de a lei portuguesa garantir um tratamento igualitário na transmissão intergeracional, e estas famílias transferirem um património material de igual valor para homens e mulheres, é mediante o património imaterial, tal como a cultura e educação, que apenas os descendentes masculinos são impulsionados para o cume da empresa familiar.

Em síntese, as investigações realizadas na segunda metade da década de 90 do século passado, tanto nas famílias empresárias de pequenas e médias empresas familiares como nas famílias de elite das grandes empresas familiares, a

9 Mais recentemente, ao analisar o papel das mulheres no micro, pequeno e médio empresariado português ao longo de um período de 25 anos (1985-2009), Couto (2021) identifica uma tendência constante de crescimento na percentagem de mulheres empresárias. Em 1985, as mulheres representavam 18,8% dos empresários, enquanto em 2009 essa percentagem aumentou para 29,9%. Também nas empresas familiares se observa um sinal de mudança, em que alguns dos fundadores escolhem as suas filhas como sucessoras, justificando “essa escolha com a melhor preparação académica e um perfil de competências mais adequado para assumir a gestão do negócio familiar” (Marques, 2021, p. 83).

desigualdade de género era uma efetividade. Todavia, na nossa opinião, é nas famílias da elite lisboeta detentoras de grandes empresas familiares que o papel secundário da mulher é mais visível. Por outro lado, nas famílias do(a)s pequeno(a)s e médio(a)s empresário(a)s por falta de recursos económicos é mais “tolerado” que as mulheres contribuam para o orçamento familiar, trabalhando na própria empresa ou noutras empresas externas à família.

Apesar da desigualdade de género na sucessão familiar continuar a ser uma realidade bem patente atualmente, há evidências que a progenitura pode estar em declínio (Cole, 1997), com a seleção do sucessor passar a estar assente em critérios mais concretos, como educação, competências de gestão e tecnológicas (Chrisman et al., 1998; Vera & Dean, 2005). Nos últimos anos, ocorre uma formalização do papel das mulheres na empresa, em que a proporção de mulheres gestoras nas empresas familiares tende a aumentar: estima-se que 33% das empresas familiares sejam dirigidas por mulheres nos Estados Unidos (Sonfield & Lussier, 2009).

García-Álvarez et al. (2002) expressam que nas famílias em que existem mais do que um filho, a gestão da empresa pode ser partilhada, sendo que nestes casos, a formação superior académica das filhas evidencia resultados paradoxais, com os homens a dedicarem-se a áreas que representaram a base da construção e do desenvolvimento da empresa no passado e as mulheres a assumirem responsabilidades que são estrategicamente fundamentais para o futuro, como, por exemplo, design, marketing e Gestão de Recursos Humanos. Seguindo esta linha de investigação, que contribui para a visibilidade das mulheres em cargos de chefia nas empresas em geral e nas empresas familiares em particular, destacamos as investigações realizadas em Portugal por Couto (2021) e Marques (2021). Esta última salienta as crescentes alterações na estrutura familiar, nas estruturas educacionais, com as mulheres a representarem a maioria na obtenção de diplomas nos diversos ciclos universitários e nas estruturas profissionais. Na verdade, com a feminização do mercado de trabalho, as empresas familiares registam a presença de mulheres em carreiras de gestão e responsabilidade empresarial (Marques, 2021). A autora destaca, ainda, que existem líderes a optarem por escolher as suas filhas em detrimento dos filhos, fundamentando a sua escolha na melhor preparação académica e no conjunto de competências mais apropriados para se encarregarem do empreendimento familiar.

Metodologia

Esta secção centra-se na análise das mulheres que desempenham funções de gestão em empresas familiares com mais de 25 anos situadas no Norte de Portugal. Para

isso, recorrem-se aos dados empíricos recolhidos no âmbito do projeto intitulado “Sucessão nas empresas familiares: reprodução ou “turning point” rumo à profissionalização”. O estudo teve como ponto de partida a base de dados Roadmapef (Marques, 2018), resultante do projeto “Roadmap para empresas familiares portuguesas”, delimitado à região Norte de Portugal.

Metodologicamente, iniciou-se a investigação com esta base de dados, que registava 44 090 contactos de empresas familiares, reportados ao ano de 2015. Considerando que a sucessão nestas empresas ocorre, em média, a cada 20 a 30 anos (Schlepphorst & Moog, 2014), foi possível identificar 12 130 empresas que preenchem esse critério temporal. Posteriormente, em articulação com o projeto de road, os dados foram atualizados até 2019, permitindo identificar 10 587 empresas familiares com 25 ou mais anos de atividade, possibilitando uma análise comparativa entre os dois períodos.

Finalmente, em 2021, no contexto metodológico do projeto de doutoramento em curso, foi realizado um questionário através da plataforma online LimeSurvey, após uma fase prévia de testagem. O questionário foi dirigido a empresários e empresárias de empresas familiares que detinham a propriedade e/ou exerciam cargos de gestão ou administração, independentemente de serem membros da família ou gestores externos. Tendo como universo-alvo as 12 130 empresas familiares identificadas com 25 ou mais anos de existência, foram enviados, a 2 de junho de 2021, um total de 7912 convites para participação na pesquisa, referentes às empresas cujo contacto de correio eletrónico constava na base de dados. Posteriormente, foram enviados lembretes aos participantes nas seguintes datas: 11 de junho, 6 de julho e nos dias 3 e 20 de setembro. O período de resposta ao inquérito encerrou a 1 de outubro de 2021. No total, foram recolhidos 301 questionários completos, mas, após a eliminação de duplicações, a amostra final para análise foi constituída por 294 inquéritos.

Mulheres que trabalham e gerem empresas familiares no Norte de Portugal

Para responder aos objetivos inicialmente traçados, procede-se a uma análise estatística tendo por base a distribuição do emprego por setores de atividade e sexo, os cargos ocupados pelas mulheres e as respetivas habilitações académicas, procurando, sempre que possível, comparar a evolução nos anos de 2015, 2019 e 2021. Sublinhamos que, nos anos de 2015 e 2019, os dados analisados são referentes a empresas com 25 ou mais anos, sendo consideradas empresas familiares que potencialmente já passaram por um processo de sucessão. No caso do

ano de 2021, os dados referentes ao inquérito que realizamos, as empresas analisadas tinham efetivamente passado pelo menos por um processo de sucessão geracional.

Consultando a Tabela 2, apuramos que, entre o ano de 2015 e 2019, apenas em dois setores de atividade não existiu um crescimento da percentagem de mulheres empregadas. No setor das indústrias transformadoras existe um decréscimo de 16,1% no número de trabalhadoras. O peso das confeções de vestuário e o têxtil lar tem uma preponderância neste setor de atividade, recrutando muitas mulheres, sendo que no ano de 2015, este setor era responsável por mais de metade das trabalhadoras empregadas (58,9%). No entanto, verificamos que também existiu um decréscimo no número de trabalhadores do sexo masculino, juntamente, com a diminuição de vendas nacionais e exportações, o que sugere que este setor, no ano de 2019, ajustou o número de trabalhadores à conjuntura económica em que se encontrava. O outro setor em que existiu uma quebra na variação do número de trabalhadoras foi na área dos serviços, não sendo, no entanto, muito significativa (menos 0,4%).

Positivamente, no lado das mulheres, de uma forma geral, existiu um crescimento do número de trabalhadoras nos restantes setores, existindo uma feminização do mercado de trabalho (Marques, 2021). Destaca-se o setor da construção, com um crescimento de 4,2 pontos percentuais no ano de 2019 em relação a 2015. Sublinhamos que, neste setor relativamente aos homens, existiu um decréscimo de 2,3% de empregados em relação a 2015. Importa referir que o setor da construção tende a ser o expoente máximo da masculinização (77% da mão-de-obra), com a sub-representação das mulheres neste segmento de atividade económica. No entanto, o ano de 2019 serviu para esbater essa diferença, na medida em que a percentagem de mulheres a trabalhar neste setor subiu de 2,9% para 7,1%. A explicação para as mulheres começarem a conquistar o seu espaço neste campo de atividade está relacionado com uma mudança na perceção dos diferentes papéis que cada género pode desempenhar. Contudo, a maioria das mulheres que trabalham neste setor, exerce funções na área da direção de obra, higiene e segurança e fiscalização.

Releva-se o papel preponderante da educação no combate às desigualdades de género, se consideramos que, em que Portugal, há alguns indícios de uma mudança geracional nas escolhas das áreas de estudo, ainda que permaneça a segregação por área científica. Com efeito, em 2022, mais de metade dos profissionais de engenharia e ciência em Portugal eram mulheres (52%), representando a quarta maior proporção entre os Estados-membros e superando em dez pontos percentuais a média da União Europeia (41%) (Eurostat, 2023).

Tabela 2 Distribuição do emprego por setor de atividade e sexo nas empresas familiares do Norte de Portugal

Setor de atividade	Empregados/as 2015 *				Empregados/as 2019 **			
	Homens	%	Mulheres	%	Homens	%	Mulheres	%
Agricultura, Pecuária, Pesca e Caça	924	0,8	558	0,9	2137	1,8	1396	2,1
Indústrias Extrativas	912	0,8	156	0,2	537	0,5	129	0,2
Indústrias Transformadoras	55465	48	38264	58,9	45882	38,9	28924	42,8
Gás, Eletricidade e Água	193	0,2	73	0,1	221	0,19	50	0,1
Construção	17225	15	1894	2,9	16102	13,7	4819	7,1
Transportes	7155	6,0	909	1,4	6568	5,6	1453	2,2
Alojamento e Restauração	2389	2,1	2442	3,8	4176	3,5	2856	4,2
Grossista	10960	10,0	5093	7,8	11579	9,8	6953	10,3
Retailista	12439	10,8	7652	11,8	17093	14,5	10732	15,9
Atividades Financeiras	118	0,5	166	0,3	516	0,4	561	0,8
Atividades Imobiliárias	619	0,5	534	0,1	3218	2,7	2358	3,5
Telecomunicações	200	0,2	95	0,1	103	0,1	218	0,3
Serviços	6223	5,4	7103	10,9	9706	8,2	7125	10,5
Total	114822	100,0	64939	100,0	117838	100,0	67574	100,0

Fonte: * Base de dados Roadmapef (Marques, 2018); ** atualização da informação (Nora, 2022).

As Tabelas 3 e 4 referem-se à distribuição dos cargos de gestão por homens e mulheres em 2015, comparando com 2019.

Ao analisar a Tabela 3, comparando os anos de 2015 e 2019, podemos identificar que, nas Sociedades Anónimas familiares, ao nível dos cargos de gestão, globalmente existiu um decréscimo de 0,3% de mulheres nesses mesmos cargos. No entanto, assinalamos que, no cargo de “presidente do conselho de administração”, a função de mais prestígio nestas organizações, existiu um crescimento de 0,3% entre 2015 e 2019.

Na Tabela 4, continuamos a explorar a distribuição por sexo, nos anos de 2015 e 2019, sendo que a análise se foca nos cargos de gestão de empresas familiares que assumem a forma jurídica de Sociedades por Quotas.¹⁰

Ao explorar a Tabela 4, verificamos que, no global, existe um aumento de 0,7% número de mulheres que ocupavam cargos de gestão nas Sociedades por

10 “1- Na sociedade por quotas o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social, conforme o disposto no artigo 207.º 2 - Os sócios apenas são obrigados a outras prestações quando a lei ou o contrato, autorizado por lei, assim o estabeleçam. 3 - Só o património social responde para com os credores pelas dívidas da sociedade, salvo o disposto no artigo seguinte” (Decreto-Lei n.º 262/86, 1986).

Tabela 3 Distribuição por cargo de gestão e sexo nas sociedades anónimas

Cargo		2015 *		2019 **	
		H	M	H	M
Acionista	N	75	67	0	0
	%	52,8	47,2	0,0	0,0
Administrador Único	N	65	15	60	15
	%	81,3	18,8	80,0	20,0
Administrador-Delegado	N	20	4	22	4
	%	83,3	16,7	84,6	15,4
Administrador-Executivo	N	2	0	2	0
	%	100,0	0	100,0	0
Presidente da Comissão Executiva	N	3	0	9	1
	%	100,0	0	90,0	10,0
Presidente do Conselho de Administração	N	1080	168	1075	171
	%	86,5	13,5	86,3	13,7
Presidente do Conselho de Administração Executivo	N	0	0	1	0
	%	0	0	100,0	0
Presidente do Conselho de Gerência	N	0	0	1	1
	%	0	0	50,0	50,0
Procurador	N	5	0	18	3
	%	100,0	0	85,7	14,3
Secretário do Conselho de Administração	N	3	1	2	0
	%	75,0	25,0	100,0	0
Vice-Presidente da Comissão Executiva	N	0	0	2	0
	%	0	0	100,0	0
Vice-Presidente do Conselho de Administração	N	141	107	141	119
	%	56,9	43,1	52,5	45,8
Vogal da Comissão Executiva	N	1	0	30	5
	%	100,0	0	85,7	14,3
Vogal do Conselho de Administração	N	1606	925	1582	925
	%	63,5	36,5	63,1	36,9
Vogal do Conselho de Administração Executivo	N	2	0	2	0
	%	100,0	0	100,0	0
Vogal do Conselho de Gerência	N	0	0	2	0
	%	0	0	100,0	0
Vogal Suplente do Conselho de Administração	N	18	5	15	7
	%	78,3	21,7	68,2	31,8
Total	N	3021	1292	2964	1251
	%	70,0	30,0	70,3	29,7

Fonte: * Base de dados Roadmapef (Marques, 2018); ** atualização da informação (Nora, 2022).

Quotas familiares entre o ano 2015 e 2019. Ainda que seja um valor manifestamente residual, verifica-se que a percentagem de homens nos respetivos cargos regrediu 0,7%. A um nível mais específico, constata-se que o cargo mais relevante, o de sócio-gerente, em 2015, era ocupado por 68,3% de homens e 31,7% de mulheres. No ano de 2019, no caso das mulheres, a percentagem evoluiu positivamente (0,4%), já em relação aos homens, existe uma quebra de representação da mesma percentagem. Relativamente à função de gerente, existe uma regressão de duas décimas no caso dos homens e um aumento de 0,2% relativamente às mulheres. Nas Sociedades Familiares por Quotas, com 25 ou mais anos de existência, no ano de 2015, no

Tabela 4 Distribuição por cargo e sexo nas Sociedades por Quotas

Cargo		2015 *		2019 **	
		H	M	H	M
Gerente	N	1073	498	1206	566
	%	68,3	31,7	68,1	31,9
Procurador	N	13	1	18	3
	%	92,9	7,1	85,7	14,3
Sócio	N	4705	5288	5577	6035
	%	47,1	52,9	48,0	52,0
Sócio-Gerente	N	12523	5811	12000	5674
	%	68,3	31,7	67,9	32,1
Total	N	18314	11598	18801	12278
	%	61,2	38,8	60,5	39,5

Fonte: * Base de dados Roadmapef (Marques, 2018); ** atualização da informação (Nora, 2022).

cargo de sócio, os homens representavam 47,1% e as mulheres 52,9%. Já no ano de 2019, a percentagem dos sócios do sexo masculino aumentou 0,9% e das mulheres regrediu, também 0,9%.

Sublinhamos que em todos os cargos de gerência, quer seja em Sociedades Anónimas, quer em Sociedade por Quotas, o único cargo ocupado por uma percentagem maior de mulheres, é o cargo de “sócios”. Tal pode ser entendido, por ser habitual nas empresas familiares, os fundadores colocarem as suas esposas, mães, filhas, irmãs, entre outros graus familiares, como sócias, não querendo dizer que estas obrigatoriamente participem da gestão da empresa. No entanto, de uma forma geral, podemos afirmar, ainda que lentamente, a percentagem de mulheres que ocupam os lugares de gestão nas empresas familiares regista uma evolução positiva.

Em relação a ano de 2021, e aos dados provenientes do inquérito por nós administrado aos responsáveis pela gestão das empresas familiares do Norte de Portugal, a Tabela 5 sintetiza os níveis de educação por sexo dos participantes.

Ao consultar a Tabela 5 e comparando a escolaridade dos gestores por sexo, assinala-se que 77% das mulheres gestoras das empresas familiares possuem um curso universitário, no caso dos homens essa percentagem desce para 58,8%. Ao nível dos graus mais baixos de qualificação (Ensino primário e básico) existem apenas 5,6% de mulheres gestoras de empresas familiares que possuem este grau de ensino, no caso dos homens a percentagem sobe para 15,7%. No nível intermédio do ensino secundário, 13,5% são mulheres e 23,5% dos homens gestores possuem o 12.º ano.

Aceitando que o ensino globalmente e o ensino superior em particular é um dos fatores mais preponderantes na formação dos futuros gestores, seria de esperar que existissem mais mulheres a gerir a empresas familiares. No entanto, das 295

Tabela 5 Habilitações académicas por sexo dos gestores das empresas familiares (2021)

Habilitações académicas		Sexo		Total
		Mulheres	Homens	
Outras	N	3	4	7
	%	3,40	2,00	2,40
Ensino Primário (4.º ano)	N	1	12	13
	%	1,10	5,90	4,40
Ensino Básico (9.º ano)	N	4	20	24
	%	4,50	9,80	8,20
Ensino Secundário (12.º ano)	N	12	48	60
	%	13,50	23,50	20,50
Bacharelato	N	5	16	21
	%	5,60	7,80	7,20
Licenciatura	N	48	83	131
	%	53,90	40,70	44,70
Mestrado/Doutoramento	N	16	21	37
	%	18,00	10,30	12,60
Total	N	89	204	293
	%	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria (questionário 2021).

empresas familiares do Norte de Portugal que responderam ao nosso questionário, apenas 30% eram geridas por mulheres. Quando focamos a nossa análise apenas no indicador da formação escolar e na variável sexo, não há como fugir à imparcialidade dos números. Ou seja, apenas 30% dos responsáveis pela gestão das empresas familiares eram mulheres, apesar de todas as estatísticas apontarem para mais mulheres a terminar todos os níveis de ensino superior. Esta discrepância evidencia uma realidade ainda com resquícios de uma cultura paternalista e patriarcal na qual a progenitura é regra, depositando-se todas as esperanças da sucessão no primeiro filho “varão” (Bennedsen et al., 2007; García-Álvarez et al., 2002; Sharma et al., 2003; Wang, 2010) e assente em “estereótipos de género na base da presidência de culturas organizacionais segregadas sexualmente” (Marques, 2021, p. 109).

Todavia, no conjunto da União Europeia, Portugal tinha 36% de mulheres em cargos de gestão no terceiro trimestre de 2020, ligeiramente acima dos 34% da média da União Europeia. Em contraponto, registam-se percentagens relativas superiores na Letónia (45%) e na Polónia (44%) (Eurostat, 2021). Igualmente, ao se comparar com a realidade dos EUA, essa distância é também relevante (42%), face à média europeia e a Portugal (U.S. Government Accountability Office [GAO], 2023). Apesar destes indicadores, assinala-se o esforço realizado pelos agentes sociais, considerando que, até há poucas décadas, Portugal se apresentava como um país com um nível de alfabetização baixo e culturalmente machista, onde praticamente não existiam mulheres no tecido empresarial nacional. Atualmente,

assiste-se a mudanças culturais e sociais impulsionadas por uma sólida escolarização da população, especialmente no caso das mulheres, o que poderá indiciar um futuro tendencialmente mais igualitário nas chefias das empresas familiares.

Conclusão

O objetivo principal do nosso projeto de doutoramento é perceber se uma nova geração mais qualificada a nível académico pode ser um ponto de viragem para uma maior profissionalização das empresas familiares do Norte de Portugal. Quando pensamos em credenciais escolares não podemos esquecer que existe maiores percentagens de mulheres a terminarem todos os ciclos do ensino superior. Transpondo o sucesso académico para a sucessão intergeracional nas empresas familiares era expectável que mais mulheres fossem escolhidas como sucessoras nas empresas das suas famílias. Com base numa metodologia de cunho quantitativo, verifica-se que a maioria dos gestores das empresas familiares são homens, o que se apresenta como uma forte desigualdade de género, evidenciada pelo facto de a maioria das mulheres possuir nível de formação académica superior à dos homens.

Estes primeiros resultados apontam para uma cultura empresarial que deixa transparecer vestígios de uma sociedade com desigualdades de género persistentes, apesar de se observar mudanças em curso quanto à relativa maior presença de mulheres em cargos de gestão nas empresas familiares em Portugal. O atual empoderamento feminino está certamente relacionado com o sucesso da formação escolar das mulheres, antecipando um futuro mais igualitário na representação das mulheres na chefia das empresas familiares, mas também com uma transformação mais vasta nos modelos de organização e competitividade em termos internacionais.

A análise deste recorte temporal (anos de 2015, 2019 e 2021), permitiu-nos uma visão macro do problema da sucessão no feminino. No passo seguinte do nosso projeto empírico, de cariz qualitativo, aprofundam-se, na primeira pessoa, as vivências destes/as gestores/as e o seu caminho até ao topo dos seus empreendimentos familiares, com particular atenção nas potenciais dificuldades no percurso das mulheres.

Financiamento

O Projeto de Doutoramento foi financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia com referência: FCT (SFRH/BD/143315/2019).

Além disso, este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

Nota

Por decisão pessoal, os/as autores/as do texto escrevem segundo o novo acordo ortográfico.

Referências

- Aronoff C., McClure, S. L., & Ward J. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave MacMillan.
<https://doi.org/10.1007/978-1-137-51208-6>
- Baranyai, T., & Kozma, M. (2019). Family firms with new leaders in the global market - A potential success story?*. *Acta Oeconomica*, 69(S2), 131-162.
<https://doi.org/10.1556/032.2019.69.S2.6>
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzman-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41-57.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
<https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A. & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Campopiano, G., de Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women’s involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 200-212.
- Cantante, F. (2018). O Mercado de Trabalho em Portugal e nos Países Europeus: Estatísticas 2018. *Observatório Das Desigualdades*.
<http://hdl.handle.net/10071/15496>
- Carrão, A. M. R. (1997). Empresa Familiar: Riscos e oportunidades. *Enanpad*, 21, 1-13.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees’ perceived organizational caring. *Journal of*

- Family Business Strategy*, 12(1), 100412. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2020.100412>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Cole, P. M. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>
- Comissão Europeia. (2009). Final Report of the Expert Group Overview of Family - Business - Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies.
- Couto, A. I. (2019). Mudanças e persistências no perfil sociográfico dos empresários de PME em Portugal. In A. C. Queiróz Barboza & C. Parente (Orgs.), *Sociologia, Gestão e Economia: diálogos transversais entre Brasil e Portugal* (Vol. 1). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978854443090.3>
- Couto, A. I. (2020). *Classic heirs and premature heirs: Desired inheritances versus imposed inheritances. A motivation analysis of family entrepreneurship in Portugal*. [Conferência]. 36th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference, Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic, Granada, Espanha.
- Couto, A. I. (2021). O lugar das mulheres no pequeno empresariado português: Factos e casos. In A. P. Marques (Ed.), *Mulheres empresárias e empreendedoras* (Vol. 1, pp. 1-288). Edições Húmus, Lda.
- Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro. (1986). Aprova o Código das Sociedades Comerciais. *Diário da República*, Série I, 201, 2293-2385.
- Dery, R., Dupuis, J.P., Hugron, P., & Émond-Péloquin, L. (1993). *La variété des entreprises familiales : constructions théoriques et typologique*. (Cahier de recherche no. GREF093-08). Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC.
- Donnelley, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 162-198. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23910/a-empresa-familiar/i/pt-br>
- Eurostat. (2021, 5 de março). *Women remain outnumbered in management*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Eurostat. (2023, maio). *Women resources in science and technology*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Human_resources_in_science_and_technology#Professionals_and_technicians_employed_in_science_and_technology_occupations
- Fuentes-Fuentes, M. del Mar, Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2023). Gender diversity, inclusive innovation and firm performance. *Sustainable Development*, 31(5), 3622-3638. <https://doi.org/10.1002/sd.2615>

- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation To Generation Life Cycles of The Family Business*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gorgati, V. (2000). *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo].
- Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100281. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2019.02.004>
- Grzybowski, D., & Tedesco, J. C. (1998). Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e Racionalidades em Conflito. *Teoria e Evidência Econômica*, 6(11), 37-68.
- Guerreiro, M. das D. (1996). *Famílias na Actividade Empresarial: PME em Portugal*. Celta Editora.
- Harms, H. (2014). Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13, 963-1002. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666.
- Lima, M. A. P. de. (1999). *Grandes famílias grandes empresas, Ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa* [Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal]. <https://revistas.ufpr.br/nep/article/view/46987/28180>
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (2011). Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field. *Family Business Review*, 25(1), 16-32. <https://doi.org/10.1177/0894486511418489>
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. Pioneira.
- Marques, A. P. (2018). *Empresas familiares da região norte. mapeamento, retratos e testemunhos*. Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade do Minho. <https://doi.org/10.21814/1822.55802>
- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2020). Intergenerational Management Succession: Specificities of the Portuguese Family Business. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 43-55

- Marques, A. P. (Org.). (2021). *Mulheres empresárias e empreendedoras*. Edições Húmus, Lda.
- Martinez Jimenez, R. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
<https://doi.org/10.1177/0894486508328813>
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. le. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2017). Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), amj.2016.0765.
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda From a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219-241. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>
- Neto, D. R. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. CL-A Cultural.
- Neves, J. C. das. (2014, 11 de junho). *A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital* [Conferência]. Conferência de Finanças Universidade dos Açores, Açores, Portugal.
- Nora, N. (2022). Empresas familiares de 2ª geração do norte de Portugal: Contributos para o seu mapeamento. In E. Araújo, M. Helena, & J. Costa (Eds.), *Vocação, Carreiras e Trabalho na Sociologia III Jornadas Doutorais, Sociologia* (pp. 6-20). Departamento de Sociologia Universidade do Minho.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/80802/1/Ebook%20III%20Jornadas%20Doutorais%20Em%20Sociologia%202022.pdf>
- Nora, N., & Marques, A. P. (2022). A geração importa? Retratos de insolvência em empresas familiares do Norte de Portugal. In J. Sarmiento, E. Araújo, & T. V. da Silva (Eds.), *Sociedade e conhecimento* (pp. 23-46). Húmus.
- Oware, K. M., & Botchway, K. D. K. (2022). Exchange and moral capital of CSR disclosure and financial distress likelihood of family management firms: Evidence from India. *Management Research Review*, 46(4), 625-646.
<https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0694>
- Pérez, P. F., & Colli, A. (Eds.). (2013). *The Endurance of family businesses: A global overview*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848>
- PORDATA. (2023, 18 de julho). Diplomados no ensino superior: total e por sexo. *Pordata*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
<https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-664>
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 23(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009). Gender in family business ownership and management: a six-country analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(2), 96-117. <https://doi.org/10.1108/17566260910969661>
- UBS (2024). *Global Wealth Report 2024*. UBS Global Wealth Management. <https://www.ubs.com/global/pt/wealthmanagement/latamaccess/wealth-planning/global-wealth-report-2024.html>
- U.S. Government Accountability Office [GAO]. (2023). *Performance and accountability report 2023, Fiscal Year 2023*. GAO. <https://www.gao.gov/products/gao-24-900483>
- Ussman, A. M. (1996). As empresas familiares - Características e problemática. *Estudos de Gestão*, III(1), 19-26.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 113-132. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing. <https://books.google.pt/books?id=JYmZoAEACAAJ>

Data de submissão: 25/05/2024 | **Data de aceitação:** 16/12/2024