

Ana Rita Távora de Paiva

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS:
EMPRESAS LIDERADAS POR MULHERES**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Márcia Monteiro

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Ana Rita Távora de Paiva abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 211260001, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28 de fevereiro de 2023

Rita Távora de Paiva

RESUMO

A presente dissertação tem como tema “A importância do plano de negócios: empresas lideradas por mulheres”. Tem como objetivo a obtenção do grau de mestre em gestão de empresas, sendo que as principais temáticas da revisão da literatura foram o plano de negócios, a liderança e a liderança feminina.

As principais hipóteses de investigação são: liderança feminina, dificuldades em cargos de liderança, se enfrentam algum tipo de preconceito por serem mulheres em cargos de liderança, diferenças cargos de liderança feminina e masculina, compreender se o mercado de trabalho e sociedade estão preparados para mais líderes femininas.

No presente documento as entrevistadas têm na maioria a sua própria empresa, pois penso que seja uma consequência do mercado de trabalho. Portanto, para demonstrar o seu valor e terem recompensas monetárias tiveram de criar a sua própria empresa. Embora depois de o demonstrarem, acreditam que conquistaram o seu valor no mercado de trabalho como nunca realizado.

Cada vez mais as empresas têm cargos altos a serem representados por mulheres. É notório a empregabilidade de mulheres nos últimos anos, mas o crescimento de carreiras e de cargos de liderança é acompanhado? Pretende-se compreender como elas se sentem.

A dissertação teve como fundamento o método científico, através da revisão da literatura. Para complementar, o método qualitativo teve por base as entrevistas. Foram realizadas entrevistas a treze mulheres com cargos de liderança. Para finalizar, foi feita uma apresentação da análise dos resultados das mesmas.

Concluindo, nesta dissertação é possível afirmar que a presença de mulheres em cargos de liderança tem impacto positivo nas empresas.

Palavras-chave: gestão estratégica, gestão de empresas, plano de negócios, liderança feminina.

ABSTRACT

This dissertation has as its theme "the importance of the business plan in companies led by women". It aims to obtain a master's degree in business management, and the main themes of the literature review were the business plan, leadership, and female leadership.

Female leadership is associated with low numbers in companies. This number having to grow after the years, but we will check how the women's feel at these days in these positions.

This paper study the business plan and the female leadership. At these days, the numbers of leadership it's bigger of man leadership because in the past, the woman must be at home to take care of the children and the house. But today we have many women with higher education, so we will have more woman in the business market. Today, woman want to have a career and be independent. For that, must grow in her jobs or making our own company. For the mans, this is just normal, but for the women must fight for hers position and assert yourselves.

In this document, most of the interviewees have their own company, as I think this is a consequence of the job market. Therefore, to demonstrate their value and receive monetary rewards, they had to create their own company. Although after demonstrating it, they believe they have achieved their value in the job market as never before.

In this document, we explore our recent data, showing interviews with 13 women with high level leadership positions and how she feels at the company. In addition, we will explore how her contribute for community business grow.

In conclusion, in this dissertation it is possible to state that the presence of women in leadership positions has a positive impact on companies.

Keywords: strategic management, business management, business plan, female leadership.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
LISTA DE TABELAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE IMAGENS	X
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	XI
1.INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	1
2.REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 O Conceito de Liderança.....	3
2.2 Liderança Feminina.....	5
2.2.1 A mulher no mercado de trabalho	9
2.2.2 Liderança Feminina em Portugal.....	10
2.3 O impacto da liderança por género nas organizações	11
2.4 Liderança e Estrutura do Plano de Negócios	14
2.4.1 Modelo Canvas	15
2.4.2 Inovação e Estratégia.....	18
3. METODOLOGIA	20
3.1 Questões de Investigação, Hipóteses e Modelo de Análise.....	24
3.2 Caracterização da Amostra	28
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
5. CONCLUSÕES	55
6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
REFERÊNCIAS WEB GRAFIA	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESPOSTAS ENTREVISTAS ESTUDO REALIZADO A MULHERES DO ARTIGO DE SANTOS E DIÓGENES (2019)	12
TABELA 2 - PERGUNTAS DO ESTUDO DE SANTOS E DIÓGENES (2019) CORRESPONDENTE À ENTREVISTA.....	24
TABELA 3 - PERGUNTAS DO ESTUDO DE ISHIZAEA ET AL. (2021) CORRESPONDENTE À ENTREVISTA.....	25
TABELA 4 - PERGUNTAS DO ESTUDO DE PRADO E AUGUSTO (2018) CORRESPONDENTE À ENTREVISTA.....	26
TABELA 5 - PERGUNTAS DO ESTUDO DE CHAGAS ET AL. (2022) CORRESPONDENTE À ENTREVISTA.....	26
TABELA 6 - PERGUNTAS DO ESTUDO DE ALVES E CEOLIN (2019) CORRESPONDENTE À ENTREVISTA.....	27
TABELA 7 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	27
TABELA 8- ENTREVISTADAS E INFORMAÇÕES DA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....	28
TABELA 9 - ANÁLISE PERGUNTAS DA ENTREVISTA REALIZADA	30
TABELA 10 - VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CARGOS POR GÊNERO E A EVOLUÇÃO DA PRESENÇA FEMININA NOS DIFERENTES CARGOS.....	12
GRÁFICO 2 - CARGOS DE DIREÇÃO A INFORMA (2022).....	13
GRÁFICO 3 - VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESA VS DEPENDENTES	32
GRÁFICO 4 - VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESA VS DIMENSÃO DA EMPRESA	33
GRÁFICO 5 - VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESA VS SETOR DA EMPRESA.....	33
GRÁFICO 6 - VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESA VS IDADE.....	33
GRÁFICO 7 - VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESA VS ESTADO CIVIL	34
GRÁFICO 8 - DIFERENÇA DOS LIDERADOS DA SUA EQUIPA E DE UM HOMEM VS DEPENDENTES	34
GRÁFICO 9 - DIFERENÇA DOS LIDERADOS DA SUA EQUIPA E DE UM HOMEM VS DIMENSÃO DA EMPRESA	35
GRÁFICO 10 - DIFERENÇA DOS LIDERADOS DA SUA EQUIPA E DE UM HOMEM VS ESTADO CIVIL	35
GRÁFICO 11 - DIFERENÇA DOS LIDERADOS DA SUA EQUIPA E DE UM HOMEM VS IDADE.....	35
GRÁFICO 12 - DIFERENÇA DOS LIDERADOS DA SUA EQUIPA E DE UM HOMEM VS SETOR EMPRESA	36
GRÁFICO 13 - FEZ PLANO DE NEGÓCIOS VS DEPENDENTES.....	37
GRÁFICO 14 - FEZ PLANO DE NEGÓCIOS VS DIMENSÃO EMPRESA	37
GRÁFICO 15 – FEZ PLANO DE NEGÓCIOS VS ESTADO CIVIL	37
GRÁFICO 16 – FEZ PLANO DE NEGÓCIOS VS IDADE	38
GRÁFICO 17 – FEZ PLANO DE NEGÓCIOS VS SETOR DA EMPRESA.....	38
GRÁFICO 18 – HOMEM NA HIERÁRQUICA VS DEPENDENTES.....	39
GRÁFICO 19 – HOMEM NA HIERÁRQUICA VS DIMENSÃO EMPRESA.....	39
GRÁFICO 20 – HOMEM NA HIERÁRQUICA VS ESTADO CIVIL	40
GRÁFICO 21 – HOMEM NA HIERÁRQUICA VS IDADE.....	40
GRÁFICO 22 – HOMEM NA HIERÁRQUICA VS SETOR EMPRESA.....	40
GRÁFICO 23 – IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS VS DEPENDENTES.....	41
GRÁFICO 24 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS VS DIMENSÃO DA EMPRESA	41
GRÁFICO 25 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS VS ESTADO CIVIL	42
GRÁFICO 26 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS VS IDADE.....	42
GRÁFICO 27 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS VS SETOR DA EMPRESA.....	42

GRÁFICO 28 - MERCADO DE TRABALHO E A SOCIEDADE ESTÁ PRONTA PARA CONTER MAIS LIDERANÇAS FEMININAS VS DEPENDENTES	43
GRÁFICO 29 - MERCADO DE TRABALHO E A SOCIEDADE ESTÁ PRONTA PARA CONTER MAIS LIDERANÇAS FEMININAS VS DIMENSÃO DA EMPRESA	43
GRÁFICO 30 - MERCADO DE TRABALHO E A SOCIEDADE ESTÁ PRONTA PARA CONTER MAIS LIDERANÇAS FEMININAS VS ESTADO CIVIL	44
GRÁFICO 31 - MERCADO DE TRABALHO E A SOCIEDADE ESTÁ PRONTA PARA CONTER MAIS LIDERANÇAS FEMININAS VS IDADE	44
GRÁFICO 32 - MERCADO DE TRABALHO E A SOCIEDADE ESTÁ PRONTA PARA CONTER MAIS LIDERANÇAS FEMININAS VS SETOR DA EMPRESA	45
GRÁFICO 33 - OPINIÃO SOBRE INVERTER PERCENTAGENS DE LIDERANÇAS MASCULINAS POR FEMININAS VS DEPENDENTES	46
GRÁFICO 34 - OPINIÃO SOBRE INVERTER PERCENTAGENS DE LIDERANÇAS MASCULINAS POR FEMININAS VS DIMENSÃO DA EMPRESA	46
GRÁFICO 35 - OPINIÃO SOBRE INVERTER PERCENTAGENS DE LIDERANÇAS MASCULINAS POR FEMININAS VS ESTADO CIVIL	46
GRÁFICO 36 - OPINIÃO SOBRE INVERTER PERCENTAGENS DE LIDERANÇAS MASCULINAS POR FEMININAS VS IDADE	47
GRÁFICO 37 - OPINIÃO SOBRE INVERTER PERCENTAGENS DE LIDERANÇAS MASCULINAS POR FEMININAS VS SETOR EMPRESA	47
GRÁFICO 38 – OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DIFERENTES TAREFAS DE UMA EMPRESA CHEFIADA POR MULHER OU HOMEM VS DEPENDENTES	48
GRÁFICO 39 – OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DIFERENTES TAREFAS DE UMA EMPRESA CHEFIADA POR MULHER OU HOMEM VS DIMENSÃO DA EMPRESA	48
GRÁFICO 40 - OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DIFERENTES TAREFAS DE UMA EMPRESA CHEFIADA POR MULHER OU HOMEM VS ESTADO CIVIL	49
GRÁFICO 41 - OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DIFERENTES TAREFAS DE UMA EMPRESA CHEFIADA POR MULHER OU HOMEM VS IDADE	49
GRÁFICO 42 - OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DIFERENTES TAREFAS DE UMA EMPRESA CHEFIADA POR MULHER OU HOMEM VS SETOR DA EMPRESA	49
GRÁFICO 43 - SENTE DIFERENÇA POR SER MULHER VS DEPENDENTES	50
GRÁFICO 44 - SENTE DIFERENÇA POR SER MULHER VS DIMENSÃO DA EMPRESA	51
GRÁFICO 45 - SENTE DIFERENÇA POR SER MULHER VS ESTADO CIVIL	51
GRÁFICO 46 - SENTE DIFERENÇA POR SER MULHER VS IDADE	51
GRÁFICO 47 - SENTE DIFERENÇA POR SER MULHER VS SETOR DA EMPRESA	52

LISTA DE IMAGENS

FIGURA 1- THE BUSINESS MODEL CANVAS	18
FIGURA 2 - WORD FREQUENCY QUERY	31

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A.....	61
APÊNDICE B.....	62
APÊNDICE C.....	64

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Atualmente, o feminismo e a igualdade de géneros são bastante discutidos, mas na prática já estarão implementados nas empresas? Este trabalho tem como propósito investigar se ao longo dos últimos anos houve evolução da sociedade e das empresas no que diz respeito à liderança feminina. A investigação vem acrescentar e revelar, perante a sociedade, alguns dados atualizados dos cargos de liderança das mulheres nas empresas.

O trabalho realizado tem o propósito de trazer ao mercado um novo e vasto estudo de um tema bastante relevante, embora pouco pesquisado cientificamente. Portanto, esta dissertação está diretamente relacionada com a liderança feminina, embora se dirija a todos os que querem ler e compreender quais os impactos futuros de uma liderança feminina.

Nos dias de hoje, é bastante falada a presença das mulheres nos cargos de liderança nas empresas e o aumento de funcionários do género feminino nas empresas, embora não haja muitos estudos acerca do assunto.

O trabalho de investigação tem como principal objetivo desmistificar o facto de a sociedade apenas entregar cargos altos a homens, por defeito ou até mesmo por demonstrarem ser mais competentes nas mesmas funções que o género oposto. Pretende-se demonstrar como será o futuro das empresas e o impacto que terá com a liderança feminina. Devido ao fato de ser uma investigação recente e tentar compreender como se sente as mulheres a liderar e as suas equipas.

Para além de pesquisar todos os conhecimentos na constituição de um plano de negócio, acrescenta-se o fator diferenciador, sendo ele a liderança feminina. Por consequência, terá bastante impacto no futuro das empresas e na evolução mundial.

A dissertação teve por base a metodologia qualitativa com base em entrevistas realizadas a mulheres com cargos de liderança. Esta técnica tem como objetivo demonstrar as dificuldades que elas enfrentaram no mercado de trabalho, melhorias nas suas empresas ao obterem uma liderança feminina e a influência da liderança feminina na equipa.

A pesquisa é original, ou seja, foram entrevistadas treze mulheres que exercem cargos de liderança e/ou têm uma empresa própria. O documento integra, na revisão da literatura, vários estudos atuais sobre o plano de negócios, a sua estrutura e ainda

agrega a temática da liderança feminina, uma vez que esta dissertação tem também como objetivo analisar as temáticas em conjunto a fim de verificar se existe alguma relação.

O trabalho de investigação está dividido em seis capítulos, sendo eles: introdução, onde é apresentado um breve resumo do documento; a revisão da literatura, onde é obtido o conteúdo teórico do tema “a Importância do plano de negócios em empresas lideradas por mulheres”; a metodologia, apresenta o método escolhido e de seguida, na análise e discussão, apresentam-se os resultados da mesma; o modelo de análise em que é feita a investigação; a análise e discussão dos resultados; as conclusões, consiste num resumo conclusivo de todo o processo de investigação ;e as limitações/recomendações e alguns documentos adicionais importantes na dissertação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Conceito de Liderança

Santos e Diógenes (2019), afirmam que liderança é um processo social de uma empresa, isto é, um indivíduo ter a capacidade de persuadir a sua equipa para alcançarem as suas metas. Para entender como a liderança funciona iniciaram estudos e teorias no século XX. Como por exemplo, a teoria dos traços, as teorias comportamentais e as teorias contingências. Mais tarde passa-se para uma ótica mais contemporânea, em que a liderança passa a ser aliada a determinados perfis que necessitam de características pessoais como carisma e confiança. Os autores, declaram que surge a liderança transformacional, que consiste nos seus líderes apreciarem as preocupações e necessidades de crescimento da sua equipa, sendo profissionalmente capazes de inspirá-los a chegar aos seus objetivos. Os autores, revelam que o conceito da liderança é a junção de como um líder atua com a sua equipa para que consigam alcançar as metas do futuro da empresa e inspirar as pessoas a superar obstáculos.

Já Ferigato e Conceição (2020), defendem que as pesquisas pela definição de liderança não são recentes, e afirmam que a origem das configurações situacionais de liderança está presente até ao dia de hoje. Portanto, acreditam que não adianta instruir-se e praticar as atitudes adequadas para cada tipo de circunstância, pois a pessoa tem de ter controle emocional para liderar. Os autores, ainda defendem que o progresso da liderança, para que obtenha impacto, tem de definir objetivos, os quais se devem evidenciar em dois tipos de aprendizagem, sendo eles: o individual e organizacional.

Segundo Limongi-frança e Arellano (2002), é no século XX que se destaca o modelo proposto por McGregor em 1960, que mais tarde se torna muito relevante na teoria da administração, pois a Teoria X e Y afirmam que o líder deverá ser mais autoritário e participativo, segundo a ordem das teorias. A teoria dos traços foi a primeira a surgir nos anos 1930, em refere que os líderes são distinguidos pelas suas características pessoais e as suas qualidades. Após vários anos, os autores Santos e Diógenes (2019) realçam quatro traços de personalidade principais que líderes devem ter, sendo eles: extroversão, amabilidade, estabilidade emocional e abertura para experiências. Sendo que, os autores realçam que esta teoria auxilia a prever o surgimento da liderança ao invés de reconhecer líderes competentes ou não.

Segundo Santos et al. (2019), a partir dos anos 1940 a 60, aparecem as teorias comportamentais que dissecam o comportamento de certos líderes com o objetivo de nomear especificidades nos seus comportamentos. Estas teorias iniciaram-se nos Estados Unidos nas universidades de *Ohio* e *Michigan*, nos quais, se identificaram duas categorias importantes, tendo em consideração a sua equipa, como: estrutura de iniciação, isto é, ter a competência de se definir como líder e dos seus funcionários atingirem as metas, e também a ponderação de conseguir manter relacionamentos de confiança mútua no trabalho. Já na universidade de *Michigan*, reconheceram duas medidas do comportamento de liderança, sendo a primeira orientada para o funcionário e a segunda para a produção. Em que na primeira, o líder enfatiza relações interpessoais, estão atentos às necessidades da sua equipa e respeitam as suas diferenças. Já na segunda, os líderes concentram-se em aspetos técnicos e práticos do trabalho, segundo Robbins (2005). Segundo o autor, mais tarde foram criadas as teorias das contingências, como a teoria de *Paul Hersey* e *Ken Blanchard*, que demonstra que o líder tem de se adaptar a cada situação e a cada membro da equipa, pois é a equipa que determina o sucesso do líder.

Santos et al. (2019) referem que para além de uma liderança favorável ainda é necessário eleger um estilo. Posto isto, foram diagnosticados quatro comportamentos específicos:

- Determinar: Liderados serem incapazes e/ou estarem desmotivados - o líder deverá dedicar diretrizes claras e específicas,
- Persuadir: Liderados capazes, mas que estejam desmotivados - o líder necessitará de orientar para a tarefa em específico, apoiá-lo, incentivá-lo e melhorar o relacionamento de confiança entre os dois,
- Partilhar: Fase em que o liderado tem capacidade, motivação, mas não quer colaborar com o líder. A indisposição do liderado pode ser desmotivação, falta de confiança no próprio trabalho e o líder deverá procurar incluir a equipa nas tomadas de decisão e procurar a participação,
- Delegar: Membros da equipa serem capazes e se encontrarem motivados - o papel do líder terá sido cumprido.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), afirmam que a liderança inclui o carisma e a confiança. Isto porque, defendem que são capazes de originar milagres e previsões. Portanto, um líder carismático confia em seus liderados, e eles aceitam e obedecem

incondicionalmente, o que irá proporcionar alto desempenho e na capacidade de contribuir para a equipa.

2.2 Liderança Feminina

Após a compreensão de o que é liderança e a melhor forma de liderar uma equipa, será apresentada uma breve pesquisa sobre a liderança do ponto de vista de mulheres, assim como o impacto da liderança feminina na sociedade.

Metz (2015), estudou a presença da mulher no mercado trabalho nos cargos de liderança, neste caso na área científica, que ao longo dos anos tem vindo a ser liderada maioritariamente por homens. Para compreender o trajeto das mulheres no mercado de trabalho o autor, recua ao passado. Na idade média, a mulher frequentava unicamente a sua casa e cuidava dos filhos. Depois, da segunda guerra mundial, as mulheres começam a estar presentes nas organizações. Nesta época, as mulheres iniciam-se no mercado de trabalho e sentem a necessidade de crescimento do grau de escolaridade para terem melhor inserção no mundo profissional. Atualmente, o autor refere que as mulheres já estão inseridas no mercado de trabalho e também já desempenham cargos de liderança.

Loureiro e Ikeda (2013), referem que nesse ano apenas 14% de cargos de direção são representados por mulheres. Portanto, ainda nos dias de hoje desde a Revolução industrial no século XVIII as mulheres têm de conviver em ambientes culturais governados por homens. Assim, terá de haver uma mudança quer na mentalidade, quer na forma de agir e viver. A sociedade tem de evoluir, tendo em conta os direitos humanos e as capacidades individuais de cada ser, independentemente do género.

Metz (2015), revela que é necessário existir responsabilidades internas e externas para que as mulheres estejam em cargos altos e sejam respeitadas da mesma forma que os homens. Para isso, é necessário que a empresa mude a sua cultura implícita e que as mulheres ganhem confiança em si para lutarem pelos seus direitos. O autor, comprova que a liderança feminina tem aspetos que o masculino não tem, como por exemplo:

- Preocupação com os outros, valorização dos recursos humanos,
- Autenticidade,
- Perfeccionismo,
- Apostam na segurança,

- Estabilidade,
- Evitam algumas situações de risco, riscos financeiros são menores,
- Escolhas estratégicas planeadas,
- Iniciativa,
- Coragem,
- Determinação,
- Intuição e cooperação,

Metz (2015), afirma que o estilo de liderança feminina e o processo decisório são predominantemente a valorização do indivíduo, tentar a satisfação de todos os envolvidos no negócio, descentralizando o poder e respeitar todas as diferenças. A mulher tenta partilhar a concretização das suas ambições profissionais e pessoais com o contentamento e a qualidade dos serviços prestados. O autor refere que os homens culturalmente não enfrentam tantas adversidades. Contudo, as empresas têm de entender que a presença feminina nas decisões da empresa é um elemento do progresso do mundo dos negócios e o incentivo para o crescimento deve ser contínuo.

Por outro lado, Santos et al. (2019), discutem a diferença salarial entre géneros e questionam quais as dificuldades que as mulheres enfrentam para atualmente exercerem cargos de liderança. Portanto, chegam a afirmar que a sociedade ainda discrimina as mulheres no que diz respeito:

- Discriminação salarial: Homens são mais bem renumerados que as mulheres nos mesmo cargos de trabalho,
- Segregação ocupacional: Mulheres que ocupam cargos menos qualificados e renumerados em vista dos homens,
- Fenômeno do teto de vidro: Barreira que impede o crescimento das mulheres na hierarquia

Tendo aprofundado o estudo e a investigação, encontram-se fenómenos que diferenciam muito a realidade das mulheres em relação à dos homens. Tal como refere Kanan (2010), existem três aspetos para a inclusão das mulheres: taxa de fecundidade em declínio, nível de instrução da população feminina em ascensão e o aumento de família lideradas por mulheres.

Deparamo-nos ainda com outra teoria de Tonani (2001) que refere que o estilo de liderança das mulheres é criticado e diferente e porventura melhor. Fisher (2001) expõe que a mulher tem habilidades necessárias e desejadas pelo mercado e equipa de trabalho, tais como vocação pelo trabalho em equipa, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diferentes tarefas e facilidade em comunicar verbalmente e adequadamente na sociedade global dos dias de hoje.

Confirmando-se que o papel da mulher deve ser valorizado, estudos comprovam que, tal como refere Santos et al. (2019), é evidente como mulheres em trabalho de equipa se incentivam e comunicam abertamente para instituírem objetivos determinados em conjunto, estimulando a criatividade e a autonomia da sua equipa. Ainda revelam capacidade de relacionar e demonstrar sentimentos, exprimindo a competência interpessoal.

Segundo Coutinho e Coutinho (2011), a mulher moderna deve ser múltipla, porque além de profissional habilitada lhe é cobrado ser culta, inteligente, boa dona de casa, mãe dedicada e presente e ainda deverá cuidar da sua aparência.

A mulher pode e deve ocupar cargos de liderança e Madalozzo (2011), apresenta estudos acerca de mulheres no cargo *Chief Executive Officer (CEO)*. No entanto, reparam que a entrada de uma *CEO* feminina possui impactos negativos que um *CEO* masculino não possui. Os casos estudados pela autora, indicam que a maior parte das empresas têm controlo acionista e executivos masculinos e ainda influenciam os setores de atuação da empresa, posição geográfica e o conselho administrativo. Por conseguinte, as hipóteses de uma mulher ser *CEO* nestas empresas é diminuído a 12,15%, aumenta para 12,75%, caso a empresa tenha conselho com controle acionário. Autoras consideram que é devido ao facto de o conselho reconhecer o potencial, características próprias da *CEO* e a confiança que os superiores têm na *CEO*.

No entanto, há fatores que podem interferir nesta teoria, tal como é explicado por Prado e Augusto (2018), que distinguem várias gerações no ambiente de trabalho. Entende-se por Gerações um número de pessoas nascidas no mesmo espaço de tempo, que têm experiências, padrões, comportamentos, cultura, valores e educação similares. Destacam a seguintes gerações:

- *Baby Boomer* (1940 / 1950)
- Geração X (1960/70)
- Geração Y (1980/90)

- Geração Z (1990 /2010).

Prado e Augusto (2018) afirmam que no mercado de trabalho atual existem profissionais de cada uma destas gerações, isto é, a geração Y, são os jovens com mais aptidões em termos tecnológicos, imediatistas, autoconfiantes, revolucionários, cismáticos, apreciam *feedback* imediato, qualificados, organizados e aspiram desafios, embora tenham alguns problemas em tolerar diferentes níveis hierárquicos. Já em relação à geração Y, os autores referem que são multitarefas, multitalentosos, críticos, estimulados, exigentes, criativos, ágeis, desestruturados, contestadores, precipitados, proativos, multiculturais, voltados para objetivos e resultados, acostumados com imprevistos, argumentadores, falam vários idiomas e são contra o autoritarismo.

Independentemente da geração a que a mulher pertence, ainda enfrentam vários desafios quando assumem um cargo de liderança. Segundo Ferigato e Conceição (2020), as mulheres têm desafios no papel de liderança, embora tenham vindo a modificar e a melhorar ao longo dos tempos. Os autores realizaram um estudo em que constataram que a mulher no mercado de trabalho, atualmente, já é reconhecida no papel de líder, embora ainda existam questões a serem melhoradas. Já Ishizawa, et al. (2021), revelam que segundo o estudo que realizaram é possível compreender uma pequena discriminação ligada ao género nas organizações. Mas também é diagnosticado que já existe alguma consciência da dificuldade de progressão de carreira das mulheres e poderá num futuro próximo progredir em mudanças positivas.

No que diz respeito à desigualdade das oportunidades do mercado de trabalho para as mulheres, Chagas, et al. (2022), referem que existem algumas desigualdades de oportunidades enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, nomeadamente nos cargos de liderança. Os autores realizaram um estudo em que se verifica que a mulher tem mais dificuldade em separar a vida pessoal da profissional, pois têm cargas mais intensas de trabalho com consequências em termos de dias de descanso, cuidado dos filhos e relacionamentos. Os autores diagnosticaram que existe uma grande dificuldade por parte das mulheres de impor respeito por parte de terceiros, pois nas empresas não têm abertura para isso. As mulheres deste estudo referiram que tiveram de ser elas a adaptar-se e não se deixarem afetar por situações de exclusão e desigualdade de género. Sendo que a baixa percentagem de cargos altos femininos é devido não a sua própria escolha, mas a barreiras impostas e ao facto de não existir condições equitativas de género nas empresas.

2.2.1 A mulher no mercado de trabalho

A forma como a mulher é vista, valorizada e acolhida no seu mercado de trabalho poderá ser notória nos seus resultados, na forma como é abordada pelos clientes e/ou fornecedores. Isto é, assim como a forma de liderar é notória nos resultados da equipa, a forma como a empresa respeita uma líder também é visível no seu dia a dia na empresa.

Metz (2015), afirma que, nos dias de hoje, as empresas estão focadas em obter mão de obra com qualidade de serviço para que a empresa consiga alcançar a excelência do mercado e a valorização do capital humano. Por conseguinte, as mulheres adquirem um crescimento significativo e modificam a forma de agir no mundo dos negócios. O mesmo autor, refere que a presença da mulher nas empresas ainda se encontra relacionada com a igualdade de direitos devido ao receio imposto antigamente, em que as responsabilidades apenas eram assumidas pelos homens.

Ferigato e Conceição (2020), afirmam que as mulheres encaram desafios únicos na liderança, que não são reconhecidos por muitos indivíduos, e que é urgente que as estratégias de evolução de liderança sejam inovadoras, para considerar as suas necessidades específicas. Também Loureiro e Ikeda (2013), defendem que o grande desafio para as mulheres é acreditarem que vale a pena assumir cargos altos de liderança.

Face a estas evidências, Ferigato e Conceição (2020), desenvolveram algumas recomendações para pessoas que poderão trabalhar com mulheres no mercado de trabalho, como por exemplo: incentivo ao *feedback*, facilitar a compreensão do cliente acerca dos comportamentos de liderança e desenvolver comportamentos instrumentais e relacionais. Aconselha-se assim que se promova uma educação formal, a prática de uma abordagem holística para o crescimento de liderança de mulheres com integração trabalho e vida, a compreensão e a sensibilidade para situações que as mulheres enfrentam, o desenvolvimento do indivíduo em termos pessoais e de trabalho, o incentivo a incluir mulheres e homens nas suas redes, a promoção de experiências internacionais entre mulheres, o desenvolvimento do pensamento estratégico, a proatividade para melhoria de carreira e eficácia na liderança, a progressão nas organizações e a partilha de objetivos de carreira e oportunidades de desenvolvimento entre os colaboradores das empresas.

Por outro lado, no que diz respeito à discriminação, Teixeira (2012), assegura que o fenómeno “Teto de vidro” é um modelo de discriminação, onde o principal fator é a produtividade. No mercado de trabalho, a mulher encara dificuldades nos aspetos socioculturais relacionados ao género e não com a qualidade e a competência do seu trabalho. As mulheres enfrentam obstáculos invisíveis impostos pela sociedade e pela cultura. De acordo com o mesmo autor, o principal fator que colaborou com a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi a questão social, isto é, as empresas pagam menos às mulheres pelo mesmo trabalho e a flexibilidade de horário.

Chagas et al. (2022), defendem que além do teto de vidro existe o labirinto de cristal que impossibilita que as mulheres cresçam nas suas carreiras. Esta teoria, para os autores, vai esclarecer que para ultrapassá-las é necessário deter: persistência, consciência do percurso, evolução, capacidade de aprendizagem a partir dos erros e a aptidão de entender, a curto e longo prazo, as adversidades. Os autores referem que compreender estes fenómenos possibilita às organizações esclarecer as crenças e limites impostos. As compreensões destes aspetos podem possibilitar às mulheres avançarem na carreira e ocuparem cargos de liderança.

Prado e Augusto (2018), referem que apesar de as mulheres já terem conquistado o seu espaço no mercado de trabalho, alguns estudos revelam que as mulheres ainda exercem funções mais baixas na hierarquia, baixas remunerações e baixo acesso a cargos de liderança. Segundo o relatório Mulheres no trabalho- tendências (2016), pela OIT, identificam-se as mesmas circunstâncias do relatório realizado no ano de 2007. Os autores concluem que as mulheres apesar de já terem conquistado o mercado de trabalho, ainda são compreendidos certos preconceitos como: menores salários e presença de comentários preconceituosos feitos pela própria equipa. Portanto, as mulheres ainda têm de ampliar dimensões que visem a igualdade no mercado de trabalho.

2.2.2 Liderança Feminina em Portugal

No que diz respeito à liderança feminina, segundo Oliveira (2020), as empresas lideradas por mulheres têm vindo a aumentar. No entanto, com base nos dados da PorData (2021), a disparidade de salários entre homens e mulheres em Portugal é de aproximadamente de 10%. Portanto, ainda existe uma grande diferença salarial inferior das mulheres em relação aos homens. Uma das razões para muitas mulheres terem aberto novos negócios, é exatamente reconhecerem que merecem salários melhores.

Segundo o estudo Eurostat (2022), a diferença salarial entre género em Portugal ainda foi, em 2020, de 11,4%, apesar de em 2018 já ter sido de apenas 8,9%.

Segundo Dias (2022), as pequenas e médias empresas em Portugal que são lideradas por mulheres estão mais dispostas a contratar, comparativamente às restantes entidades, o que não se reflete nos restantes países. A liderança feminina nas PME Portuguesas, no que diz respeito à taxa de encerramento é superior às masculinas, em 2022 é de 14%, mas, em contrapartida o “*Global State of Small Bussiness*” revela que as PME com lideranças femininas têm menos 2% de probabilidade a contratar novos funcionários.

Parreira (2022), menciona que a Comissão Europeia do Programa Horizonte Europa *Woman Tech*, vai oferecer mais ajudas para crescimento de empresas a duas *start-ups* portuguesas lideradas por mulheres. Este programa projeta apoios para *start-ups* lideradas por mulheres no setor da tecnologia. No ano de 2022, em Portugal foram submetidas onze *start-ups* e duas foram aprovadas, sendo elas: a *Metatissue Biosolutions* e a *Something in Hands*. Neste programa foram submetidas 50 propostas, em 15 países diferentes. Portanto, para 2022 aumentam o *budget* para ajudar mais empresas e prevê-se que sejam ajudadas mais 130 empresas.

2.3 O impacto da liderança por género nas organizações

Santos e Diógenes (2019), realizaram um estudo qualitativo com questionário com perguntas abertas e fechadas a treze mulheres, em que a amostragem era não-probabilística por acessibilidade. O questionário continha algumas perguntas sobre a vida pessoal e o perfil das mulheres, mas o objetivo era analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres a atingirem cargos altos (dados recolhidos em 2018). Neste estudo, foi traçado um perfil de mulheres entre 18 e 44 anos, maioritariamente solteiras e sem filhos, com ensino superior concluído. Em termos de ambiente de trabalho, os setores das suas empresas variaram em serviços, comércio, indústria e saúde. Cada mulher desde estudo, está pelos menos há um ano em cargos de liderança e há mais anos na mesma empresa.

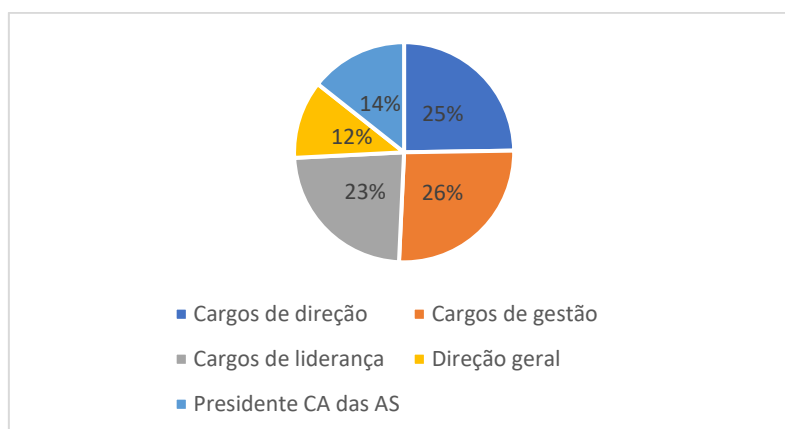
Tabela 1 – Respostas entrevistas estudo realizado a mulheres do artigo

Pergunta	Resposta
“Possui gestor acima de si? Homem ou mulher? Como é a sua relação? ”	“boa, profissional”
“Qual a maior dificuldade para alcançar o cargo de liderança? ”	Fatores externos: “cobranças por experiência, desconfiança e falta de oportunidade” Fatores comportamentais: “autoridade, paciência e adquirir confiança” “Padrão de discriminação”
” Qual o nível de preconceito que enfrentou/enfrenta? ”	“Nenhum”
” Quais as diferenças que entende quanto a homens e mulheres em cargos de liderança? ”	Homens: “diretos, controle, credibilidade, respeito dos outros, maior quantidade” Mulheres: “tranquilas, organizadas, abertas a negociação, melhores em cargos de liderança, sensíveis, compreensivas, atenciosas e afetivas”
” O que acredita ser o fator diferencial da mulher na gestão de uma empresa? ”	“força, determinação, comprometimento, empatia, organização, delicadeza, humanidade, mais flexíveis e emocionais, linha de raciocínio cautelosa”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de Santos e Diógenes (2019).

No que diz respeito aos dados em Portugal, segundo o estudo da Informa (2022), sobre a diversidade de género nas empresas, verificou-se que no universo empresarial as mulheres que têm emprego nas empresas são de 42%, em cargos de gestão representam 30% e em cargos de liderança são apenas 27%. No que diz respeito aos cargos por género e a evolução da presença feminina nos seguintes cargos:

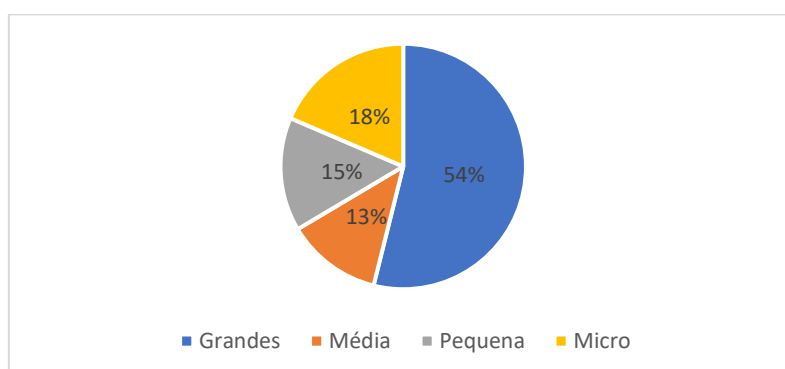
Gráfico 1 - Cargos por género e a evolução da presença feminina nos diferentes cargos



Fonte: Elaboração própria, com base do estudo da Informa (2022).

Conforme se verifica no Gráfico número 1, ainda são apenas 23% dos cargos femininos de liderança. Segundo o mesmo estudo, os cargos de gestão com maior presença feminina conforme o gráfico com 26%, pertencem aos setores de serviços gerais, retalho e alojamento e restauração. Nos cargos de direção a presença feminina é de 25%, e a Informa (2022), apresenta que a presença feminina está em maioria no setor da qualidade / técnica e nos recursos humanos, com 59% e 57% respetivamente. Já a percentagem por dimensão de empresas com cargos de direção femininos são:

Gráfico 2 - Cargos de direção a Informa (2022)



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do estudo da Informa (2022).

No Gráfico número 2, os cargos de direção é maioritariamente em grande em empresas com 54%, de seguida com 18% em microempresas.

Segundo Informa (2022), o tipo de gestão exclusivamente feminina representa apenas 23% enquanto os homens expõem 52%. Em contrapartida, a liderança feminina no empreendedorismo cresceu 21% no ano de 2021 em relação a 2020, ou seja, verificaram-se 10 445 novas empresas em 2021. Já a liderança masculina em 2021 representou 28 954. No que diz respeito aos cargos de liderança feminina por antiguidade da empresa, a Informa (2022), apresenta que jovens, adultas e maduras estão entre 28%, 27% e 25%, respetivamente.

No estudo de Prado e Augusto (2018), foram entrevistadas quinze mulheres acerca do estilo de liderança adotado pelas entrevistadas, se têm dificuldades ao entrar no mercado de trabalho e se identificam se as características típicas da geração Y e/ou são influenciadas pelas ações dessa geração. O estilo de liderança adotado pelas entrevistadas é democrático, pois acreditam que a participação da equipa traga melhores resultados para a empresa. Embora algumas das entrevistadas argumentem que não se encaixam em nenhuns dos estilos: autoritário, liberal e democrático. No que diz respeito, à liderança feminina quase todas das entrevistadas dizem que o homem não possui essas características. As principais características citadas foram: tolerância, sensibilidade, flexibilidade, detalhismo, persistência, empatia e paciência. Grande parte das entrevistadas garantiram que as empresas em que trabalham são maioritariamente de profissionais femininas. Uma das líderes afirma que não se sente inferiorizada num ambiente profissional predominante de profissionais masculinos.

Em relação às questões de género e introdução no mundo de trabalho, no estudo de Prado e Augusto (2018), ficou demonstrado que as mulheres não sentiram qualquer problema nem passado nem no presente. Mas, maioritariamente as entrevistadas inseriram-se em empresas familiares e/ou pessoais. O mesmo estudo demonstrou também que as mulheres sentiram dificuldade em manter os seus cargos atuais de liderança por serem mulheres e pelas suas idades. Os mesmos autores questionaram as entrevistadas sobre “se um homem as substituísse no seu cargo atual existiriam diferenças”. A maior parte concordou que não existiria diferença, caso esses homens tivessem as mesmas características e competências que elas, a equipa não iria tratá-los de forma diferente. Os autores salientam que os comportamentos das líderes femininas têm em comum dois comportamentos, sendo eles, um comportamento no ambiente familiar e outro comportamento no ambiente organizacional. Nos aspetos negativos,

salientaram a falta de familiaridade com a tecnologia, entraves às mudanças e complicações de abertura a novidades.

Na geração Z realçaram que têm bastante vontade de aprender, maturidade e disposição para correrem riscos. Como características negativas foram diagnosticadas a falta de comprometimento total com as empresas em que estão inseridas, insegurança, rebeldia e análises rasas. No entanto, na geração Y, as líderes entrevistadas alegam que as suas principais características são: imediatismo, busca por alta qualificação, espírito empreendedor e inconformismo com relação a situações cotidianas.

De forma a compreender melhor esta temática, foi realizada uma pesquisa sobre as opiniões e comportamentos de jovens universitários. Ishizaea, et al. (2021), realizaram assim um estudo denominado por “Análise da percepção do discente do curso de administração sobre a liderança feminina”, onde afirmaram que o objetivo do estudo foi analisar a percepção dos estudantes do curso de administração sobre a liderança feminina. Neste artigo, os autores fizeram uma pesquisa quantitativa com base em questionários e análise por meio da estatística descritiva e a criação da tabela de contingência para identificar o P-Valor. Portanto, foi possível diagnosticar uma diferença salarial em relação aos homens e ainda houve discordância no aspeto de que as empresas tratam os homens de igual forma as mulheres. Por outro lado, houve uniformidade entre os participantes na questão referente à discriminação em relação ao aspeto físico das mulheres.

2.4 Liderança e Estrutura do Plano de Negócios

2.4.1 Plano de negócios

Ao longo da revisão da literatura, foi possível determinar que a liderança e o conhecimento são importantes para liderar uma equipa, no entanto, qualquer tipo de liderança necessita também da clara definição de objetivos que muitas vezes está espelhada num plano de negócios. Assim, a liderança pode potencializar pessoas através de metas, objetivos e planos de ação.

Greggio e Jaronski (2020), acreditam que o plano de negócios é uma forma das empresas organizarem todas as fases do seu negócio. Dornelas (2002), refere que o plano de negócio é um exemplo utilizado para as empresas traçarem o modelo de negócio sendo que cada plano de negócio tem o seu objetivo específico consoante a

empresa e o setor a que se propõem trabalhar, mas de forma global ajuda o empreendedor a desenvolver o seu projeto. Segundo os autores, o plano de negócio serve para relatar o seu negócio antecipadamente. Isto é, irá proporcionar uma averiguação antecipada acerca dos resultados, identificar falhas, oferecer opções, antecipar o futuro e destacar oportunidades de negócio.

O plano de negócio, para Dornelas (2002), é a descrição do seu negócio, isto é, poderá fornecer informações como se o negócio terá potencial, fornecer evidências da realidade, constatar possíveis advertências jurídicas e legais.

Também Degen (1989), afirma que o plano de negócio representa uma oportunidade única para ter visão sobre o futuro da empresa. Greggio e Jaronski (2020), dizem que é fundamental ter um modelo de negócio a seguir e que o plano de negócio apresenta ameaças e oportunidades da empresa. Os mesmos autores referem que desta forma consegue-se ter uma visão ampla do negócio como um todo pois um plano de negócio é essencial no planeamento e abertura da empresa.

Os benefícios do plano de negócio, segundo Degen (1989), é incentivar possíveis investidores na leitura do mesmo e demonstrar que estariam a investir num projeto estruturado e delineado com alta probabilidade de obter um futuro de sucesso. Sendo também importante realçar que o plano de negócios prevê possíveis riscos do negócio e antecipa a solução deles antes mesmo de virem a acontecer, segundo Dolabela (2008).

Na realização de um plano de negócios, poderemos analisar as etapas de desenvolvimento até à sua implantação. Segundo Greggio e Jaronski (2020), teremos também a oportunidade de conceber de forma evidente os objetivos do negócio e quais deverão ser comportamentos que nos irão levar até ao sucesso. O plano de negócios contém distintas fases para alcançar o sucesso da empresa, tal como a antecipação da imagem da empresa perante o mercado e a projeção financeira para o futuro.

Em relação à estrutura, de acordo com Meirelles (2077), não existe nenhuma regra na criação de um plano de negócio, no entanto deverá obter segmentos fundamentais para transmitir o negócio de forma clara e concisa. Já Greggio e Jaronski (2020), impõem algumas regras, recomendam que um plano de negócio seja dividido em quatro partes, sendo elas: Sumário executivo, Empresa, Plano de Marketing e Plano Financeiro. Assim, conforme os autores referem, o sumário executivo deve incluir o enunciado do projeto, o nome e estrutura legal da empresa. Zanella (2007), também refere que o sumário executivo deverá conter o resumo do projeto, o seu objetivo, a sua natureza e

estrutura legal. Estes aspetos devem englobar o tipo jurídico da sociedade e como será a constituição da empresa, por exemplo se é uma empresa individual, sociedade limitada ou microempresa. Na estrutura organizacional, Zanella (2007) refere que é necessário organizar internamente a empresa por setor, estrutura humana e operacional, a qual deverá conter um organograma da empresa especificado. Já o conceito operacional, segundo Walker (2008), propõe que seja implementado um conceito que responda às expectativas do mercado específico escolhido anteriormente. Zanella (2007), afirma que as licenças e aspetos burocráticos são fundamentais, pois qualquer empresa precisa de licenças e impostos para adequar ao seu funcionamento. Por outro lado, Maricato (2010), realça a realização da constituição do contrato social, dependendo das leis do país de registo da empresa.

Em seguida, deverá incluir a missão, visão, metas, objetivos, estrutura organizacional, licenças, aspetos burocráticos, localização, estrutura do local, conceito de operação e cardápio. Segundo Oliveira (2010), a missão da empresa é o originador da criação ou existência da mesma, ou seja, quem a empresa pretende beneficiar, como irá atuar e como se irá relacionar com o cliente. Quanto à visão da empresa, o autor acredita que devem exprimir de uma forma ampla como os criadores a vêem, num intervalo de tempo longínquo. No que diz respeito às metas e objetivos do plano, Oliveira (2010) alega que se define a proposta a alcançar na concretização de certo trabalho.

Já o plano de marketing deverá conter informações sobre o setor, o mercado-alvo, a concorrência, o preço, a localização, o produto, a promoção e a publicidade. Dolabela (2008), reforça também a importância de um plano de marketing e refere que também se deve incluir a análise de mercado e estratégia de marketing, nos quais deverá fornecer o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e o ambiente em que a empresa se pretende inserir.

Para finalizar, o plano financeiro deverá conter o investimento inicial, os custos, as receitas, projeção de fluxo de caixa e ponto de equilíbrio. Dolabela (2008), acredita que o plano financeiro também deverá conter: investimento inicial, custos fixos e variáveis, receitas, impostos e contribuições, projeções de fluxo de caixa e ponto de equilíbrio.

Em suma, Abdullah (2020) conclui que o plano de negócios é a chave da estratégia e é um mapa que dirige a empresa. O plano de negócio é sucedido se for transformado em oportunidades e crescimento da empresa.

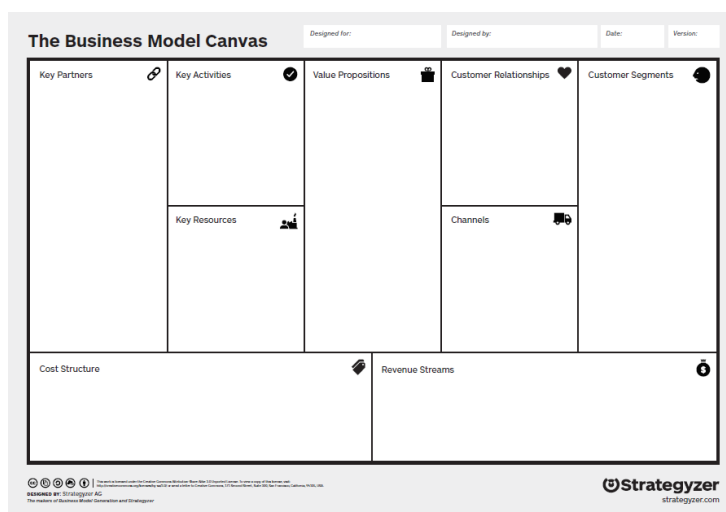
2.4.2 Modelo Canvas

Gonçalves (2020), revela que é fundamental relacionar o *canvas business model* de Osterwalder (2010) e o plano de negócio. Visa que o modelo *canvas* é orientado para um entendimento rápido e visual. O plano de negócio é fundamental para decisões de investimento e financiamento.

Alves e Ceolin (2018), demonstram a os modelos de negócio surgem por certas empresas optaram pela não criação do plano de negócio, que derivou à alternativa, de realizaram modelos de negócio como: *design thinking* e o modelo *canva*.

O modelo *canvas*:

Figura 1- The Business Model Canvas



Fonte: Business model canvas as strategyzer

O modelo *canvas*, criado por Osterwalder (2004) é dividido em nove quadrantes em que se descreve as principais funções do negócio ou a atividade empresarial ou ainda as atividades da organização. Osterwalder e Y Pigneur (2010) quiseram estabelecer um conceito simples para percepção intuitiva e no sentido da esquerda para a direita, onde descreve desde a produção do produto até à venda.

2.4.3 Inovação e Estratégia

Verificou-se ao longo da revisão da literatura que o plano de negócio é uma ferramenta de estratégia para os recursos, pessoas e requisitos necessários para o empreendimento. O plano de negócio pode conter algumas ações a melhorar ou efetuar na empresa que muitas das vezes, requer a inovação e atualização dos serviços,

equipamentos, métodos. O plano de negócio ainda irá determinar a melhor estratégia para o futuro da empresa.

Alves e Ceolin (2018) referem que a inovação e a estratégia de cada empresa permitem obter um melhor posicionamento. Também Carvalho et. al. (2011) refere que a inovação tem bastante importância devido à sua relação com a competitividade. Isto é, quanto mais uma empresa é inovadora, maior será a sua posição no mercado em que atua e como consequência, a empresa lucra mais, tal como defende o autor. Por conseguinte, Alves e Ceolin (2018) afirmam que as empresas têm vindo a desenvolver estratégias que possibilitam pesquisar novos produtos, serviços, estratégias e ações de marketing e modelos de negócio. Sendo que no final irá permitir agregar valor ao produto final, para além de custos de produção e possibilita à empresa extinguir advertências ambientais e ter novas oportunidades. Os autores defendem que as empresas têm de desenvolver instrumentos para gerir a inovação e otimizar os seus resultados com os meios disponíveis, para que consigam obter melhor posicionamento no mercado e estarem melhor posicionados face aos concorrentes. Os autores declaram que as empresas têm dado cada vez mais importância à inovação. Portanto, realçam a importância da inovação de marketing, produtos e de processos organizacionais.

De acordo com Drucker (1985), Porter (1989) e Mintzberg (1998), existem vantagens competitivas na estratégia das empresas em ambientes de constantes transformações. Tal como refere, Porter (1999) e Alves e Ceolin (2018), as empresas precisam de criar vantagem competitiva. Para tal, é necessário perceber novas e melhores formas de competir na indústria em que se insere a empresa e inovar constantemente. Conclui-se que é importante que a empresa consiga atividades de custo inferior ou encontre formas de execução de forma diferenciada e agregue valor aos produtos/serviço para se tornar competitiva. Os mesmos autores defendem que a estratégia originará um desempenho superior se o valor percebido pelos clientes ultrapassar o custo de diferenciação. Também Andrade, et al. (2020), acreditam que a gestão estratégica é fundamental para a efetividade da empresa e propõem um modelo de sucessão.

Salienta-se, assim, a visão de Porter (1999) pois afirma que a inovação se torna a estratégia fundamental competitiva de sobrevivência e de crescimento e ainda têm a hipótese de beneficiar das oportunidades do mercado e obter vantagens competitivas.

3. METODOLOGIA

3.1 Metodologia Qualitativa

Depois da escolha do tema da dissertação, “A importância do plano de negócios em empresas lideradas por mulheres”, e após a pesquisa da revisão da literatura foi aplicada uma metodologia qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas e, posteriormente, foram formuladas hipóteses de investigação e as suas respetivas análises temática e de conteúdo. A análise de dados qualitativos corresponde à intensidade e frequência das respostas que as entrevistadas fornecem. No processo de análise de dados qualitativos foi realizado um conjunto de dados, raciocínio dedutivo, indutivo e de categoria. Posteriormente, é feita uma análise de conteúdo e temática.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tenta compreender os acontecimentos de acordo com experiência das pessoas englobadas no estudo. Já Minayo (2007), defende que a pesquisa qualitativa colabora com os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes de um individuo ou grupo de pessoas.

De acordo com Gonçalves, et al. (2021), a análise qualitativa de dados é o procedimento que quer dar sentido à experiência humana, reduzindo, identificando alguns padrões e dando sentido à grande quantidade de informações das diversas fontes. Neste processo, o investigador pretende fundamentar um objetivo da investigação que irá dar resposta à questão da investigação. Normalmente, segue uma lógica dedutiva. Na análise de dados qualitativos, embora tenha no seu processo imagem e vídeo, é considerado nomeadamente as palavras ditas e escritas no seu contexto e ainda a intenção, a constância, especificidade expressos no relato da análise. Os autores referem as fases que o investigador deve considerar neste processo de análise de dados, tais como: a organização e preparação do conhecimento e a análise. Nos tipos ou técnicas de análise de dados distinguem-se: a análise de conteúdo, a análise de discurso, a análise temática e a análise de narrativas.

Os mesmos autores defendem que no processo de análise de dados são identificados os diversos conceitos, com o objetivo de interpretar os textos que façam uso da mesma: corpus de dados; conjuntos de dados (*data set*); item de dados (*data Item*); extração de dados (*data extract*); raciocínio dedutivo e indutivo; categoria, Sistema de categorias; unidade de análise (ou de registo, de texto); unidade de contexto e codificação.

Já no que diz respeito à análise de conteúdo, de acordo com Cardoso, et al. (2021), esta é a escolha certa quando o objetivo do estudo é analisar dados que provêm de comunicações, significados e o sentido de uma ideia de que vão muito para além da leitura comum. Os próprios autores acreditam que a análise de conteúdo é um processo de investigação nas áreas comportamentais, sociais e questões subjetivas, em que o indivíduo que quer analisar a questão tem de ser subjetivo, neutro e ter em conta a pesquisa, o objeto e o contexto que está a tentar alcançar. Embora seja uma metodologia com motivos e normas sistematizadas, procede a uma análise de validade e rigor científico. Posteriormente é realizado a análise através do programa NVIVO.

Oliveira, Cabanne e Teixeira (2020), afirmam que os dados provenientes de diversas possibilidades de fontes, sendo que é com base neles que a análise se inicia. Embora, os dados não falem por si individualmente, precisam de ser analisados com um grupo de uma forma objetiva e sistemática. Ainda assim, defendem que o uso da análise de conteúdo é bastante diversificado, pois a mesma poderá ser aplicada a todas as formas de comunicação, com objetivos diversificados.

Segundo Bardin (1977), organizam-se em três polos cronológicos:

- Pré-análise
- Análise do material
- Tratamento de resultados
- Inferência e Interpretação.

Embora os autores concordem que poderá não haver fronteiras tão nítidas entre a procura de informações, o início do processo de análise e a interpretação. Oliveira, et al. (2020), acreditam que a pré-análise é a primeira fase e contém três fases, como: escolha de documentos que serão analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a composição dos indicativos que justifiquem a interpretação final. Portanto, a escolha dos documentos permite ao analista escolher e analisar todos os documentos que quer incluir no seu estudo. De seguida, a formulação das hipóteses e dos objetivos é um esclarecimento temporário que os investigadores se dispõem a verificar enquanto recorre aos procedimentos de análise, tendo em conta que provem da intuição do investigador por ser uma suposição. Os objetivos são mais claros e ajudam a delimitar os dados significativos para a pesquisa em questão. A referência dos índices e a elaboração de indicadores é quando são considerados textos como uma manifestação

do que vai fazer e falar no seu trabalho em função das hipóteses e a organização sistemática em indicadores.

Para se conseguir fazer uma análise do discurso, segundo o LeGrego (2014), devemos ter em conta distintas configurações que distribuem o interesse em alguma forma de linguagem, no seu contexto e ainda alguma maneira de analisar o discurso como uma abordagem metodológica para realizar afirmações das teorias interpretativas e/ou críticas. A análise de discurso técnica é associada à análise de conteúdo com maiúscula, que segue um rígido código metodológico. Portanto, requer regras claras do conteúdo a ser considerado e a forma como se deve transcrever o discurso que ocorre em contexto natural. Quanto aos componentes essenciais da proposta de análise do discurso, sugere que sejam: registo da interação, transcrição do registo realizado, estudo repetido do registo, formulação das asserções acerca dos movimentos conversacionais, estruturas e estratégias presentes na interação. Em seguida, deve-se elaborar um argumento ou uma explicação com recurso a excertos que são sujeitos a análise.

Segundo a perspetiva de Tracy (2009), a análise de discurso deve incorporar os seguintes elementos: Design de investigação, Gestão de dados, Análise de dados, Avaliação. Nesta fase de análise de dados, por norma são utilizadas outras técnicas qualitativas, como a etnografia e a teoria fundamentada.

Rocha e Deusdará (2005), propõe uma configuração que se insere na análise de discurso. Isto é, pretende consolidar uma alternativa, a análise de discurso, que recomenda o discernimento de um plano discursivo que organize a expressão e a sociedade, misturadas pelo contexto ideológico.

A análise temática evoluiu a partir da análise de conteúdo, que segundo Braun & Clarke (2016), envolve a análise de um conjunto de dados na pesquisa de padrões repetidos.

Os autores defendem que várias decisões devem consideradas e esclarecidas pelo investigador, quando se dispõem a realizar esta análise, sendo elas: Tema da análise e padrões, Descrição rica dos dados (*data set*) ou relato detalhado de um aspeto em particular?, Análise dedutiva ou indutiva?, Identificação temas semânticos ou latentes, Paradigma da análise realizada (essencialista / realista ou construcionista?), A relação entre as diferentes questões que se colocam na investigação, por exemplo: questões investigação global, investigação específicas e da entrevista.

O processo de análise é iniciado quando o investigador deteta e procura padrões nos dados e que se conclui no momento em que se relata o conteúdo e significado dos

padrões presentes nos dados. Braun & Clarke (2016), referem que o processo de análise temática se subdivide em seis fases, em que cada uma delas deverá ser aplicada embora de maneira flexível, ajustada às questões e aos dados, sendo elas: relacionar-se com os dados, criar códigos iniciais, identificar temas, rever os temas, redefinir e nomear os temas e produzir o relatório. Os autores realçam que este processo é adaptável às necessidades do estudo. Portanto, a utilização da análise temática não é homogênea e poderá ser variável, devido à ausência de consenso da definição do tema e dos procedimentos a adotar para os identificar.

No que diz respeito à definição e limitação do método da análise temática, prende-se a clarificação da relação com o método da análise de conteúdo. Por vezes são adotados dois métodos distintos, embora tratados como equivalentes. A análise de conteúdo distingue uma análise micro, embora sejam demonstradas frequentemente contagens que permitem análises estatísticas de dados que inicialmente eram qualitativos. Na análise temática, os tópicos têm tendência a não ser quantitativos e a unidade de análise predispõe-se a ser mais do que a palavra, frase, sendo as unidades típicas da análise de conteúdo.

Segundo Freitag (2018), a amostra é um pequeno conjunto de pessoas de uma população. A amostra não aleatória por conveniência ou acidental, é quando o indivíduo seleciona as pessoas da população por contactos que se demonstrem mais disponíveis para colaborar no estudo. A amostra do estudo é não aleatória, pois nem toda a população teve a mesma hipótese de ser selecionada para o estudo. Portanto, uma amostra por conveniência é quando as pessoas entrevistadas são escolhidas por algum conhecimento do indivíduo que está a realizar o estudo. O autor refere que esta escolha de amostra por conveniência poderá causar ao investigador alguma limitação e não deve ser generalizada. Portanto, aconselha que o investigador ao realizar esta amostra deverá descrever bem os resultados da sua pesquisa.

Res (2021), relata que uma amostra por conveniência é um método não probabilístico. Refere que o investigador quando escolhe esta amostra é por uma consequência de conhecimentos de indivíduos que correspondem às características do estudo. Marotti et al. (2015), identifica se a amostragem por conveniência é adequada, principalmente para temas de conceção de pensamentos em pesquisas exploratórias. Quintana e Mesquita (2006), explica que a amostragem não probabilística que é feita por conveniência é realizada quando o investigador deseja obter informações de uma forma rápida e com baixos custos.

A entrevista foi realizada a treze mulheres, consiste numa amostra por conveniência. Posteriormente, é feita a análise pelo programa NVIVO, em que se cruzam as hipóteses e categorias determinadas pelo investigador.

3.1 Questões de Investigação, Hipóteses e Modelo de Análise

As hipóteses de investigação e as questões efetuadas na entrevista tiveram como base os estudos de Metz (2015), Greggio e Jaronski (2020), Chagas, Lacerda, Paula e Bueno (2022), Santos e Diógenes (2019), Prado e Augusto (2018), Ishizaea, Borro, Endo, Paschoalotto e Rodrigues (2021) e Alves e Ceolin (2019).

A entrevista foi dividida em 3 partes distintas: a primeira corresponde aos dados sociodemográficos das entrevistadas e das empresas onde que trabalham; a segunda parte consiste na averiguação da realização do plano de negócios e a terceira parte, pretende estudar a liderança feminina e como as mulheres se sentem nos seus postos de trabalho. A entrevista completa poderá ser consultada no Apêndice B.

Em seguida serão apresentadas as tabelas com as questões selecionadas para a presente entrevista, com base nos estudos anteriormente identificados.

No que diz respeito ao estudo de Santos e Diógenes (2019) – “Procura em identificar os fatores que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança”, foram apresentadas as seguintes questões:

Tabela 2 - Perguntas do estudo de Santos e Diógenes (2019) correspondente à entrevista

Santos e Diógenes (2019)	Perguntas da entrevista
Dificuldades que as mulheres enfrentam no cargo de liderança	12
Determinar se as mulheres em cargos de liderança entendem as dificuldades para alcançar esse cargo e se seriam influenciadas por fatores comportamentais, tanto internos como externos	2, 13
Se enfrentou ou enfrenta algum tipo de preconceito	12
Quais as diferenças que têm percepção entre a liderança em cargos altos quanto aos homens e as mulheres	7, 15

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

Ishizaea, Borro, Endo, Paschoalotto e Rodrigues (2021) realizaram um estudo com as seguintes perguntas, que foram instrumento para realização desta entrevista:

Tabela 3 - Perguntas do estudo de Ishizaea et al. (2021) correspondente à entrevista

Ishizaea, Borro, Endo, Paschoalotto e Rodrigues (2021)	Pergunta da entrevista
Se têm líder direto do género feminino ou masculino.	6
Se os participantes concordam que existe algum tipo de preconceito quanto a uma mulher num cargo de líder numa empresa.	7,12
Se a equipa age da mesma forma com um líder masculino ou feminino	7
Se os participantes concordam que a mulher não é levada a sério no contexto de trabalho.	13
A mulher é mais sentimental na tomada de decisões.	16
A mulher lida melhor com os problemas da organização.	16
A mulher tem mais capacidade para lidar com o trabalho de equipa que o homem.	16

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

Prado e Augusto (2018) realizaram um estudo denominado de “A influência da liderança feminina pela percepção da geração Y: um estudo em organizações privadas na cidade de Maringá/PR” e analisaram a dificuldade de entrada no mercado de trabalho e apresentaram questões relacionadas com o género e preconceitos no mercado de

trabalho. Desta discussão, selecionaram-se algumas questões que foram instrumento para realização desta entrevista:

Tabela 4 - Perguntas do estudo de Prado e Augusto (2018) correspondente à entrevista

Prado e Augusto (2018)	Pergunta da entrevista
No trabalho atual pertencem a uma empresa que têm membros maioritariamente femininos.	6
No seu trabalho, sendo a liderança masculina, como mulher, sente algum tipo de discriminação.	6
Dificuldade por serem mulher num cargo de liderança.	12
Comportamentos de mulheres no ambiente profissional e familiar.	13

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

Chagas, Lacerda, Paula e Bueno (2022), fazem questões no estudo acerca dos seguintes aspetos:

Tabela 5 - Perguntas do estudo de Chagas et al. (2022) correspondente à entrevista

Chagas, Lacerda, Paula e Bueno (2022)	Pergunta da entrevista
Percurso profissional, procura de ascensão profissional das mulheres nas organizações.	2
Respeito de terceiros: mercado de trabalho respeita a mulher como líder	7, 13, 14

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

No estudo de Alves e Ceolin (2019), as questões de investigação sobre o plano de negócios e estratégia foram baseadas nas seguintes:

Tabela 6 - Perguntas do estudo de Alves e Ceolin (2019) correspondente à entrevista

Alves e Ceolin (2019)	Pergunta da entrevista
Fez plano de negócio e qual o seu modelo.	8, 10
Como determinou a vantagem competitiva da sua empresa.	11

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

Na entrevista utilizada nesta dissertação, as questões número 1, 2, 3 e 4 dizem respeito à caracterização da amostra que neste estudo são vitais para a contextualização da temática. Em seguida, serão apresentadas as hipóteses de investigação do presente estudo.

Tabela 7 - Hipóteses de Investigação

Hipóteses de investigação	Autores	Número das questões
H1: Liderança feminina tem impacto positivo nas empresas	Metz (2015) Ishizaea, et al. (2021)	7, 15 e 16
H2: Realizou o plano de negócios e algum modelo. Como determinou a vantagem competitiva da empresa.	Greggio e Jaronski (2020), Alves e Ceolin (2018)	5, 8, 9, 10 e 11
H3: As mulheres sentem discriminação, em comparação aos homens.	Prado e Augusto (2018) Santos e Diógenes (2019)	6, 12, 13, 14, 15 e 16
H4: A mulher no mercado de trabalho é respeitada e valorizada	Chagas, Lacerda, Paula e Bueno (2022) Ishizaea, et al. (2021)	12,13 e 14

Fonte: Elaboração própria

3.2 Caracterização da amostra

A entrevista foi realizada a uma amostra por conveniência, representada por treze mulheres em cargos de liderança. A maioria em mulheres possui empresa própria e a média de idade é de 42 anos. As mulheres entrevistadas na maioria são solteiras, sem dependentes, detém ou trabalha numa microempresa e, a maioria está no setor da saúde. Na tabela seguinte é possível visualizar os dados sociodemográficos das entrevistadas. Em seguida será apresentada a caracterização da amostra.

Tabela 8- Entrevistadas e informações da realização da entrevista

Nome	Idade	Estado civil	Dependentes	Nome da empresa	Data entrevista	Onde
M01	38	Solteira	3	Empresa em nome individual	7 Janeiro	Local de trabalho
M02	33	Casada	2	Kitess	10 Janeiro	Online
M03	66	Divorciada	0	Clínica Nova Físio	4 Janeiro	Casa
M04	44	Divorciada	2	Empresa nome individual	9 Janeiro	Online
M05	41	Casada	2	Eril	26 Janeiro	Online
M06	25	Solteira	1	Cemideias	13 Janeiro	Online
M07	52	Divorciada	2	Clínica veteranaria Maia	21 Janeiro	Online
M08	47	Casada	3		25 Janeiro	Online
M09	33	Solteira	0	Petrafísio	22 Dezembro	Online
M10	51	Solteira	0	Bona Lissa	3 Janeiro	Online
M11	33	Solteira	0	Starttres	17 Janeiro	Online
M12	42	Solteira	0	Reikinails Marcia Bretes	26 Janeiro	Online
M13	52	Casada	2	Clínica dentaria de s. Mamede	27 Janeiro	Online

Fonte: Elaboração Própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se que a maioria das entrevistadas criou o seu próprio negócio e/ou criou a sua própria empresa, por terem sentido algumas diferenças noutras empresas por serem mulheres, mas atualmente, como líderes da sua própria empresa, sentem-se aceites pelo mercado de trabalho como líderes. Portanto, pode-se concluir que de acordo com estas informações, as mulheres ainda precisam de se impor no mercado de trabalho, mas assim que conseguem obter o sucesso, as entrevistadas acreditam que o mercado de trabalho já as vê como líderes e empreendedoras. No que diz respeito ao plano de negócios, a questão cinco, é diagnosticado que a maior parte das entrevistadas sabe a sua importância, mas na pergunta oito, em que é questionada se o executaram, a maioria responde que não, apenas quatro o fizeram.

Na pergunta onze é questionada como é feita a análise de necessidades da empresa sem plano de negócios, a maioria responde que foi oportunidade de mercado e feedback dos clientes.

A análise das respostas para a obtenção da validação de hipótese foi realizada a partir dos resultados transmitidos do NVIVO.

Na hipótese 1, a “liderança feminina tem impacto positivo nas empresas”, a amostra nas perguntas 7, 15 e 16 respondem na maioria que a mulher é mais capacitada como líder. Desta forma, diagnostica-se que a hipótese é validada. Também os estudos de Metz (2015) e Ishizae et al. (2021) confirmam esta validação.

Na hipótese 2, “realizou plano de negócios e algum modelo”, as entrevistadas têm a consciência que é importante realizar plano de negócios embora na maioria não o tenha realizada. Desta forma, detetam a sua vantagem competitiva a partir da oportunidade de mercado. Portanto, a hipótese não é validada.

Na hipótese 3 “As mulheres sentem discriminação, em comparação aos homens”, a amostra refere na maioria não sentem algum tipo de diferenciação. Portanto, esta hipótese não é validada. No entanto, de acordo com a revisão da literatura, Prado e Augusto (2018) e Santos e Diógenes (2019), as mulheres sentem alguma discriminação, verificando-se, portanto, a não concordância nesta temática em análise.

Na hipótese 4, “A mulher no mercado de trabalho é respeitada e valorizada”, a amostra não sente diferença em ser mulher num cargo de liderança, e dizem que o mercado de

trabalho respeita as mulheres como líder. Ou seja, a hipótese é validada. A revisão da literatura confirma esta temática uma vez que Ishizaea et al. (2021) e Chagas et al. (2022), confirmaram nos seus estudos que a mulher já é respeitada como líder pelo mercado de trabalho.

Após a análise do discurso das entrevistadas, foi possível identificar três tipos de padrões sendo eles: a mulher é aceite como líder e de alguma forma está mais bem capacitada, defendem que não será o género que distingue o trabalho, mas a personalidade, as habilitações e a liderança masculina e o próprio homem, ainda são mais valorizados e visto como o exemplo para os cargos de alto desempenho. Portanto, as perguntas diretas à cerca da liderança feminina, são: 7, 12, 13, 14, 15 e 16.

Tabela 9 - Análise perguntas da entrevista realizada

Pergunta	Padrão 1: Mulher como líder é mais capacitada	Padrão 2: Depende da personalidade, habilitações e não do género	Padrão 3: Liderança masculina é mais valorizada
7	X		
12	Não houve consenso		
13	X		
14	X		
15	X		
16	X		

Fonte: elaboração própria

De acordo com a informação da tabela número 9, na pergunta 7, quando é questionado se na liderança da equipa se sente diferenças dos liderados na sua equipa e na equipa de um homem, o padrão mais representado é o primeiro, ou seja, a maioria concorda que a mulher é aceite como líder e tem mais capacidades.

Na pergunta 12, onde se questiona se se sente diferença por ser mulher, não foi possível chegar a um consenso e não é possível verificar nenhum padrão. Na questão 13, questionou-se se no mercado de trabalho e se no ambiente externo das empresas, as líderes sentem algum tipo de preconceito por serem mulheres. Verificou-se que as entrevistadas demonstraram que a mulher é aceite como líder. Na questão 14, verificou-se que o padrão se mantém, quando se questionou se no mercado de trabalho e na sociedade as entrevistadas sentem estar preparadas para obterem mais líderes

femininas, a maioria concorda que a mulher já é vista e aceite como líder. Tendo em conta que o padrão continua a ser que as entrevistadas acreditam que a mulher tem mais capacidades. Na pergunta número 15, em que é questionada a opinião sobre a inversão dos números de líderes masculinos por femininos em Portugal, a maior parte concorda que a liderança feminina é a melhor opção. Para finalizar, a questão 16 que é sobre a opinião da diferença entre a liderança feminina e masculina no que diz respeito à realização de tarefas, organização do trabalho e gestão de equipa, a maioria concorda que a mulher tem mais aptidões. O padrão mais identificado foi que a mulher tem capacidade para ser líder, isto é diagnosticado pela entrevista à amostra de treze mulheres que contém cargos de liderança nas suas próprias empresas.

Em seguida procedeu-se à análise no software NVIVO, onde foi possível cruzar informações e obter uma melhor compreensão das informações obtidas sobre a temática em estudo. O objetivo do uso desta ferramenta prende-se com a necessidade de obter mais dados que permitam trazer mais segurança à análise das hipóteses de investigação. O programa concilia todas as entrevistas e fornece as palavras mais utilizadas, sendo elas: empresa, mulher, plano de negócios, entre outros.

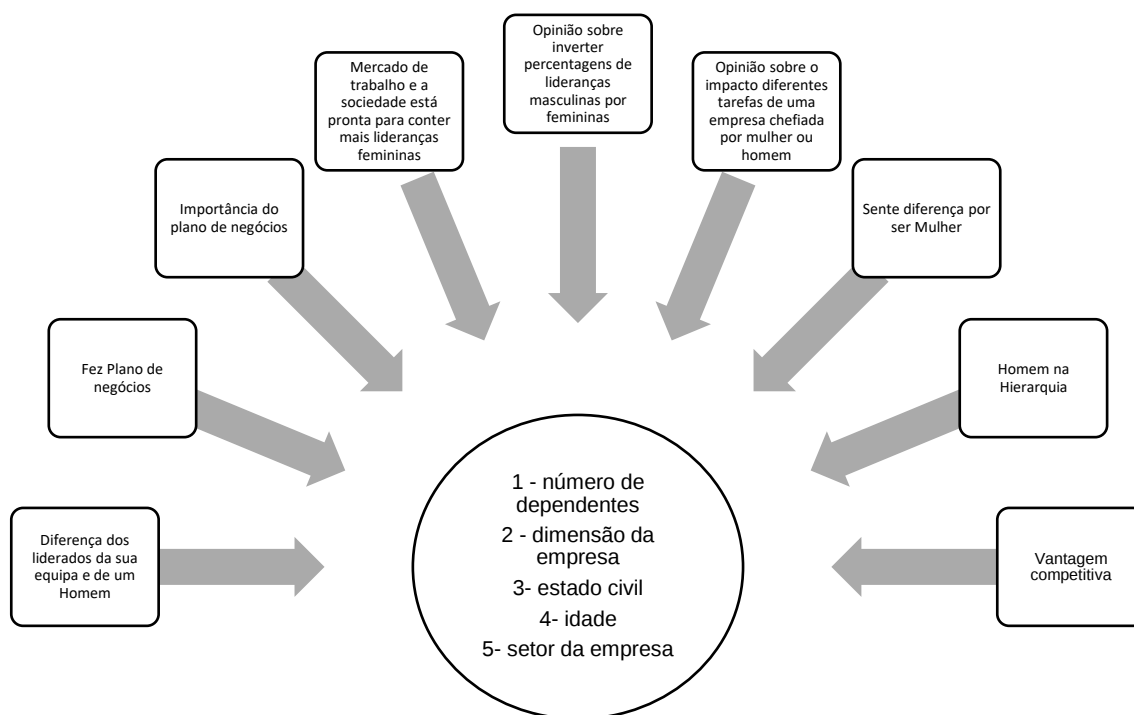
Figura 2 - Word Frequency Query



Fonte: NVIVO com base nas entrevistas realizadas

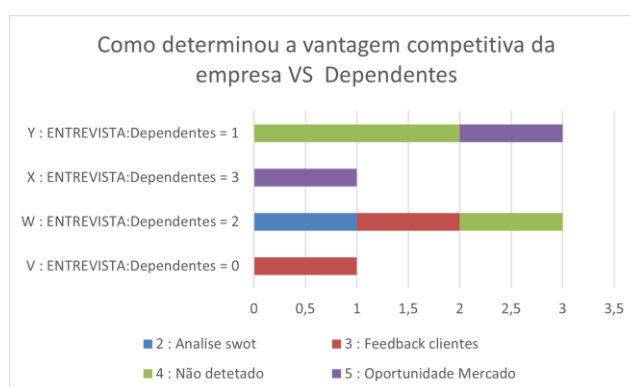
A partir do programa NVIVO foram efetuados vários cruzamentos de acordo com o modelo apresentado em seguida.

Figura 3 – Modelo de Análise de Cruzamentos



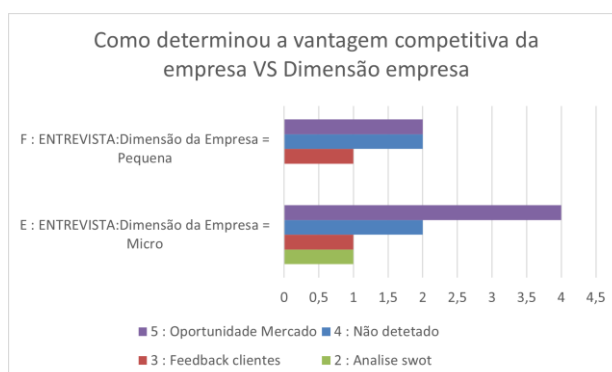
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3 - Vantagem competitiva empresa VS dependentes



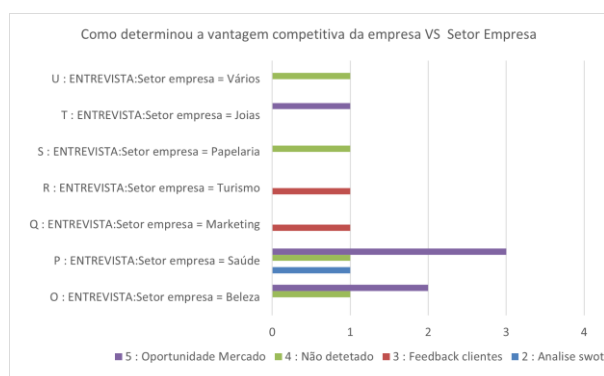
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 4 - Vantagem competitiva empresa VS Dimensão da empresa



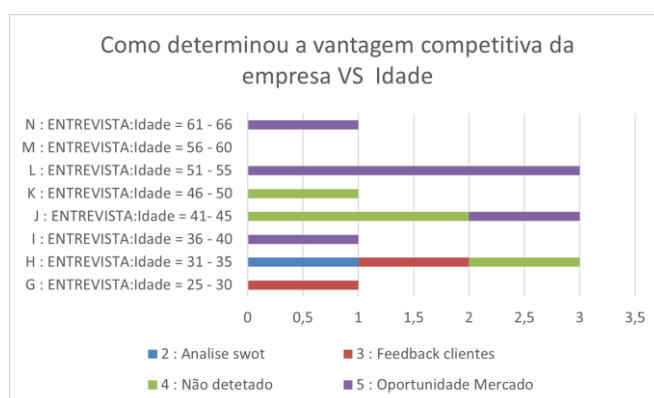
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 5 - Vantagem competitiva empresa VS Setor da empresa



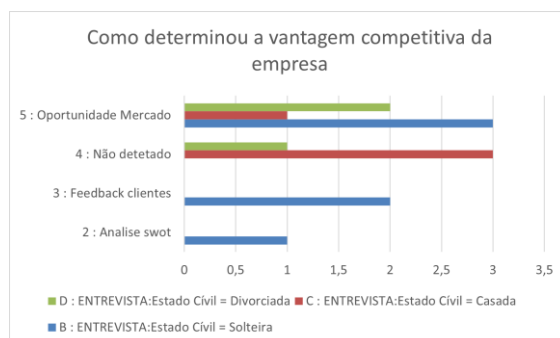
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 6 - Vantagem competitiva empresa VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 7 - Vantagem competitiva empresa VS Estado Civil

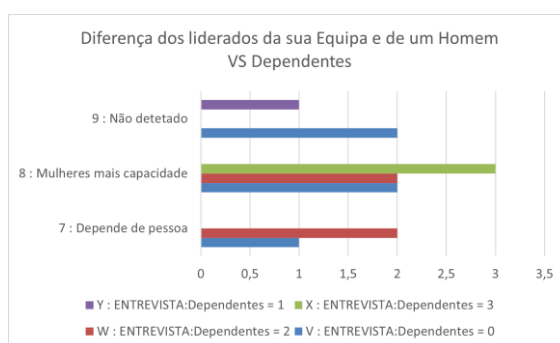


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores demonstram o cruzamento da “Vantagem competitiva da empresa” com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa.

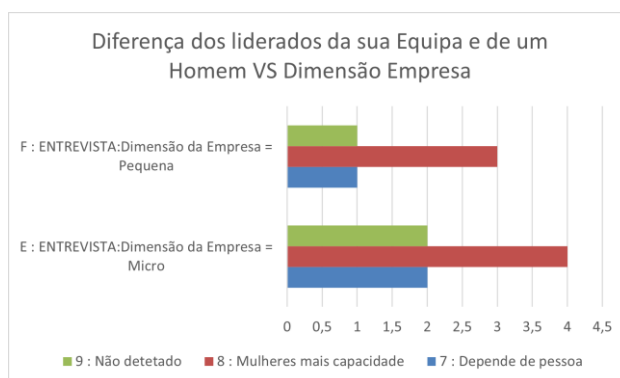
Conforme é possível diagnosticar no gráfico número 3, a maioria das mulheres que determina a vantagem competitiva da empresa através de oportunidades de negócio têm entre 1 e 3 dependentes. Tal como é apresentado no gráfico número 4, a maioria que determina a sua vantagem competitiva como uma oportunidade contém uma microempresa. Conforme se pode verificar no gráfico número 5, a maioria das mulheres defendem que a sua empresa proveio de uma oportunidade de mercado. No gráfico número 6 a maioria das entrevistadas que alega que determinaram a vantagem competitiva da empresa através da oportunidade de negócio têm entre os 51 e 55 anos. A determinação da vantagem competitiva da empresa, na amostra em que foram realizadas as entrevistas é maioritariamente oportunidade de mercado e as mulheres que o referem são maioritariamente solteiras, como se verifica no gráfico número 7.

Gráfico 8 - Diferença dos liderados da sua equipa e de um Homem VS Dependentes



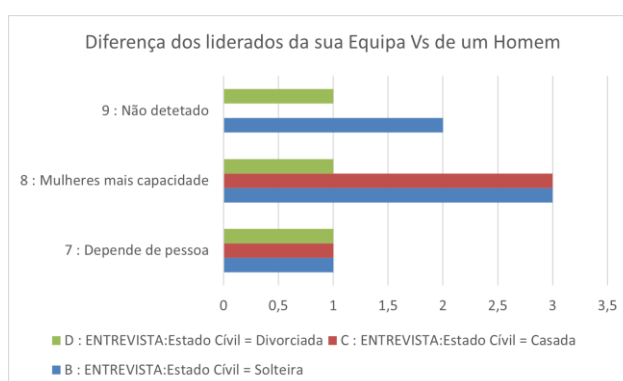
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 9 - Diferença dos liderados da sua equipa e de um Homem VS Dimensão da empresa



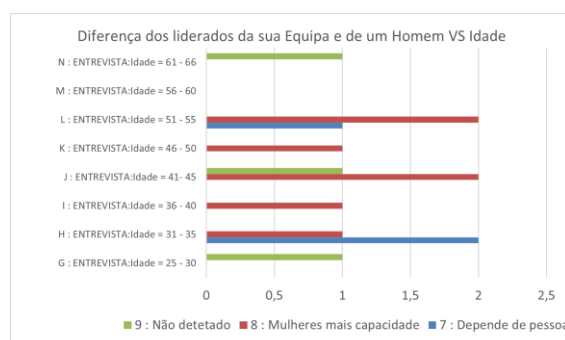
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 10 - Diferença dos liderados da sua equipa e de um Homem VS Estado Civil



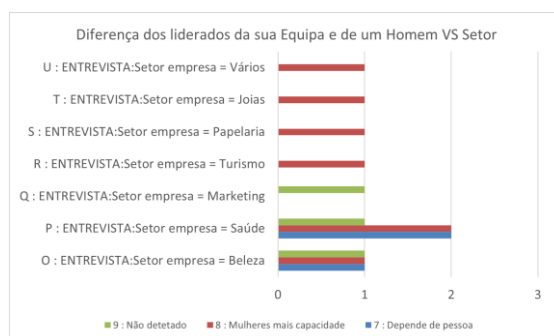
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 11 - Diferença dos liderados da sua equipa e de um Homem VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 12 - Diferença dos liderados da sua equipa e de Homem VS Setor empresa

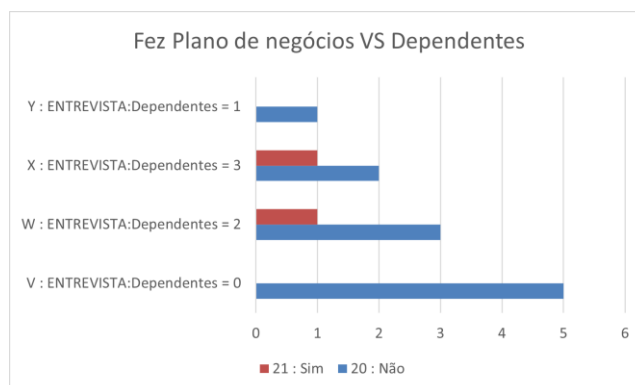


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores demonstram o cruzamento da “Diferença dos liderados da sua equipa e de um Homem” com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa.

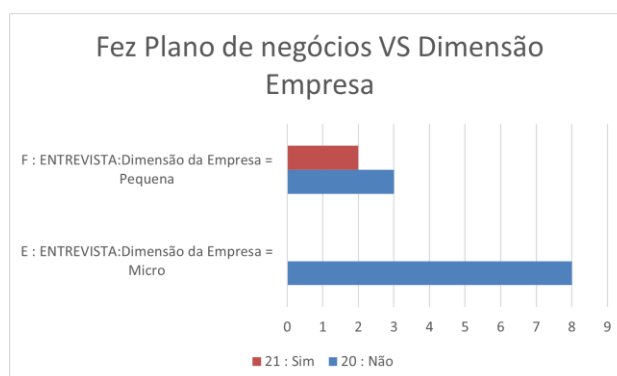
Conforme se verificou no gráfico número 8, as entrevistadas alegam que a diferença dos liderados da sua equipa e de um homem é que as mulheres têm mais capacidades de liderar um conjunto de pessoas, sendo que elas na maioria têm três dependentes. Estas informações estão diretamente relacionadas pois são entrevistadas com negócios próprios e mães solteiras. No gráfico número 9, verifica-se que a maioria das mulheres entrevistadas que concordam que o género feminino tem mais capacidade de liderança, contêm uma microempresa. No gráfico número 10, é possível verificar que não é possível chegar a um consenso no que diz respeito à influência do estado civil na diferença dos liderados na equipa de um homem. Por outro lado, o gráfico número 11, demonstra que as mulheres entre os 41 e 45, 51 e 55 anos acreditam que as mulheres têm mais capacidade de liderar uma equipa. Já as que defendem que a liderança depende da pessoa, das suas habilitações e não do género têm maioritariamente entre os 31 e 35 anos. No gráfico número 12, as mulheres do setor da saúde estão igualmente divididas entre as que acham que depende da pessoa ou das habilitações e as que defendem que a mulher tem mais capacidade para liderar a sua equipa comparativamente à de um homem.

Gráfico 13 - Fez Plano de negócios VS Dependentes



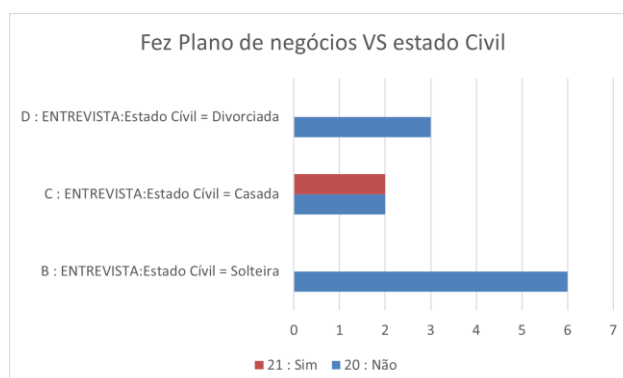
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 14 - Fez Plano de negócios VS Dimensão empresa



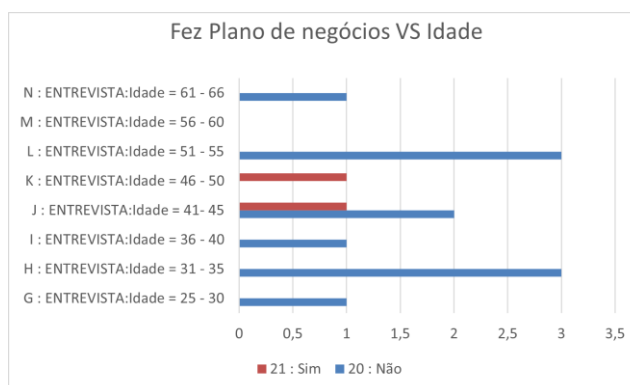
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 15 – Fez Plano de negócios VS Estado Civil



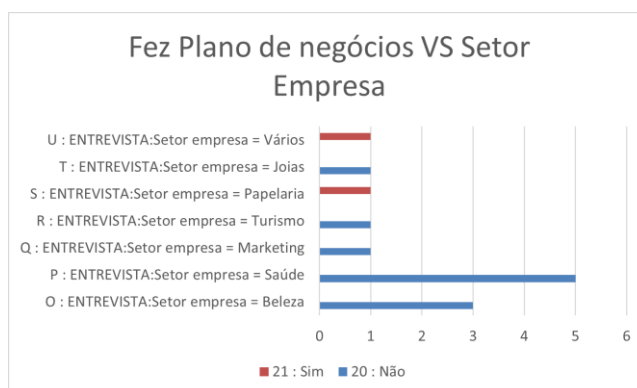
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 16 – Fez Plano de negócios VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 17 – Fez Plano de negócios VS Setor da empresa

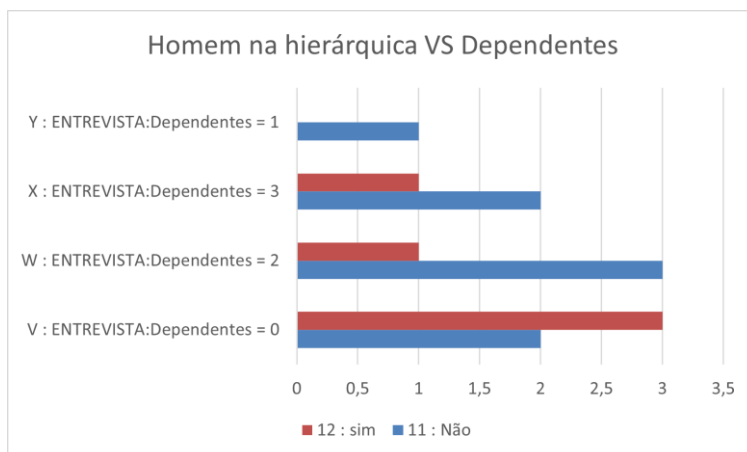


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

No que diz respeito à realização do plano de negócio é possível verificar através dos gráficos apresentados anteriormente, que a maioria da amostra não o efetuou. Conforme é apresentado no gráfico número 14, quem fez o plano de negócios constitui uma pequena empresa e a maioria que não fez plano de negócios tem uma microempresa. Conforme diagnosticado anteriormente, a maioria não fez plano de negócios e no gráfico número 15 verifica-se que são solteiras. Já as que fizeram o plano de negócio são casadas. As entrevistadas, no gráfico número 16, que realizaram o plano de negócios têm entre 51 e 55 anos 31 a 35 anos, já as que não realizaram o plano de negócios têm idade compreendida entre os 41 e 50 anos. Podemos então verificar que existe uma probabilidade, ainda que não confirmada neste estudo, que algumas

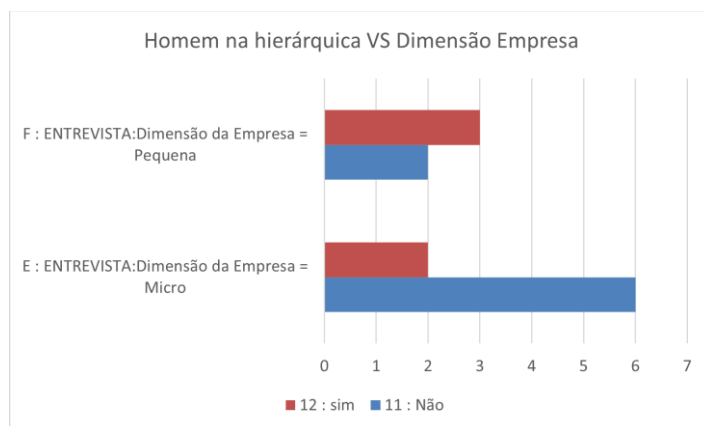
variáveis sociodemográficas podem ter influência na pré-disposição da elaboração de um plano de negócios. No gráfico número 17, verificou-se que as entrevistadas que são detentoras de empresas no setor da saúde não realizaram o plano de negócios, mas as que são detentoras de negócios em papelaria e vários realizaram os planos de negócios.

Gráfico 18 – Homem na hierárquica VS Dependentes



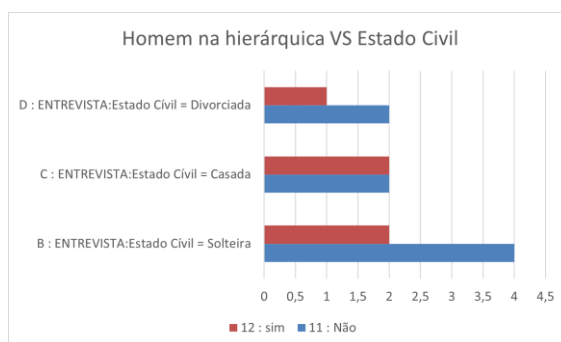
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 19 – Homem na hierárquica VS Dimensão Empresa



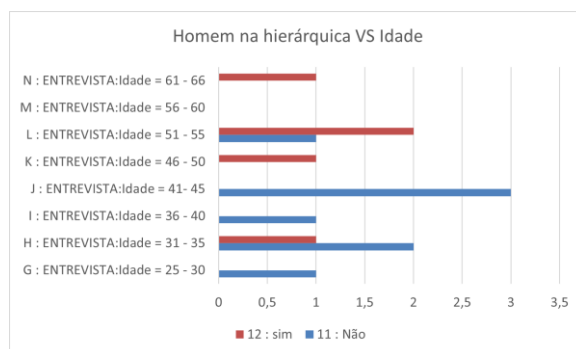
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 20 – Homem na hierárquica VS Estado Civil



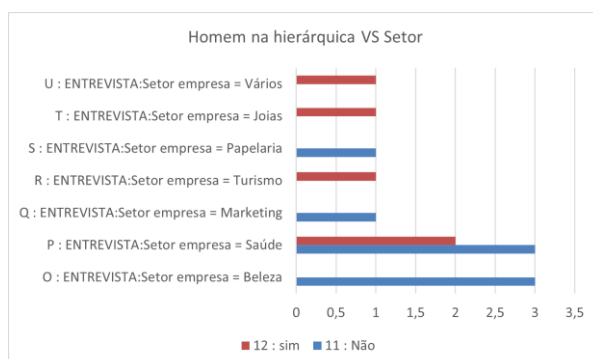
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 21 – Homem na hierárquica VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 22 – Homem na hierárquica VS Setor empresa

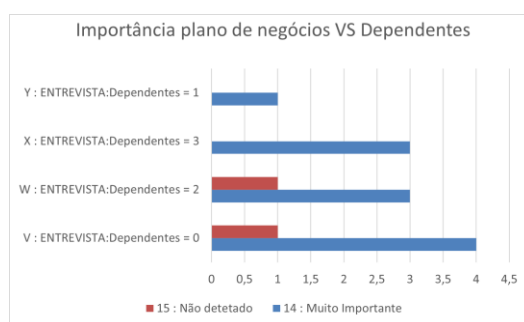


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores demonstram o cruzamento do “Homem na Hierarquia” com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa.

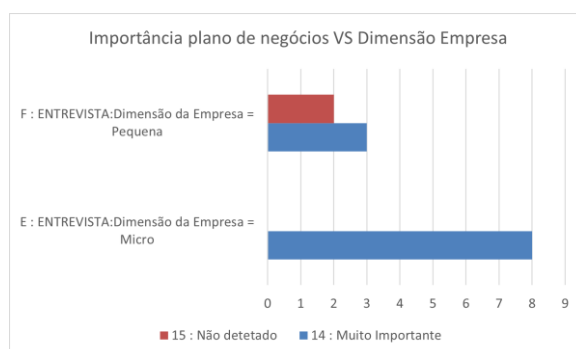
De acordo com a informação do gráfico número 18, as mulheres entrevistadas que revelam ter homens na sua hierárquica não têm dependentes, já as que afirmam não ter homens na hierarquia têm 2 dependentes. Nos dados apresentados no gráfico número 19, verifica-se que a maioria das mulheres não têm homens na sua hierarquia e contém uma microempresa. Conforme diagnosticado anteriormente, a maioria das entrevistadas não têm homens na sua hierarquia e no gráfico número 20 verifica-se que são solteiras. A maioria das mulheres entrevistadas não têm homens na sua hierarquia, e no gráfico número 21 verifica-se que têm entre 41 e 45 anos. Já as que alegam ter homens na sua hierarquia têm maioritariamente entre 51 e 55 anos. Conforme verificado no gráfico número 22, a maioria das entrevistadas que não contém homens na hierarquia têm empresas no setor da beleza e saúde, já as que alegam ter são dos setores da saúde, turismo, joias e vários.

Gráfico 23 – Importância do plano de negócios VS Dependentes



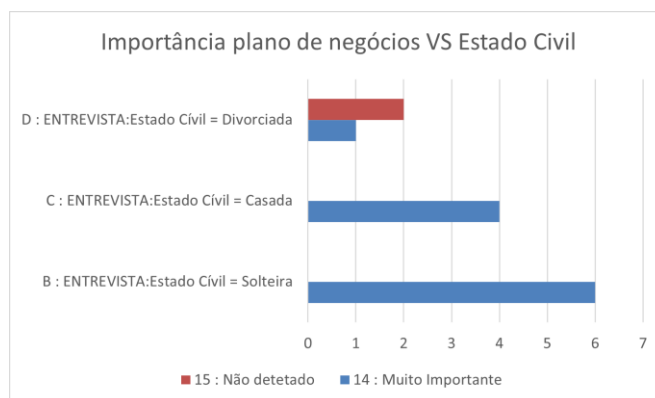
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 24 - Importância do plano de negócios VS Dimensão da empresa



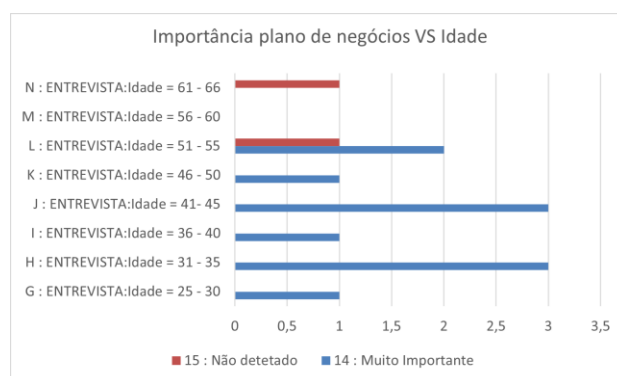
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 25 - Importância do plano de negócios VS Estado Civil



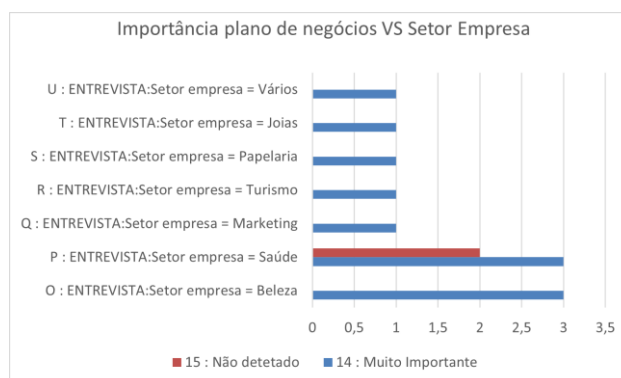
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 26 - Importância do plano de negócios VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 27 - Importância do plano de negócios VS Setor da empresa

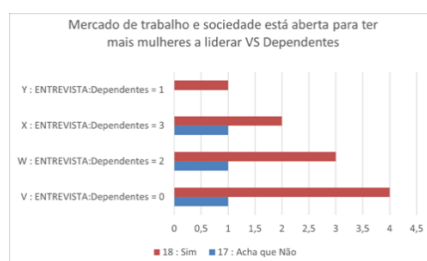


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores demonstram o cruzamento da “Importância do Plano de Negócios” com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa.

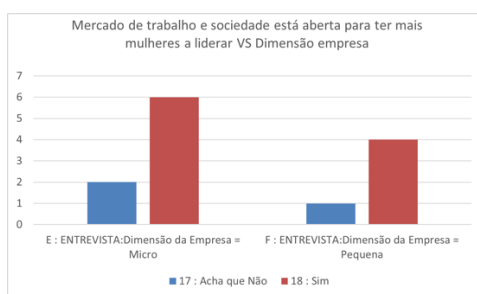
Através do gráfico número 23 é possível verificar que a maioria responde que tem noção que é muito importante e não contém dependentes. No gráfico número 24, as mulheres que alegam ter o conhecimento que o plano de negócios é muito importante contêm uma microempresa. No gráfico número 25, a maioria das entrevistadas que alegam o plano de negócios é muito importante são solteiras. Através da análise do gráfico número 26, verifica-se que as mulheres que determinam que o plano de negócios é muito importante, têm entre 41 e 45 anos e 31 e 35 anos, já as que não o detetaram têm entre 51 e 66 anos. Concluimos que diferentes gerações têm noção do valor do plano de negócios. O setor de atividade em que a mulher contém as suas empresas e afirmam que o plano de negócios é muito importante (gráfico número 27), verificou-se que são na área da saúde e beleza.

Gráfico 28 - Mercado de trabalho e a sociedade está pronta para conter mais lideranças femininas VS Dependentes



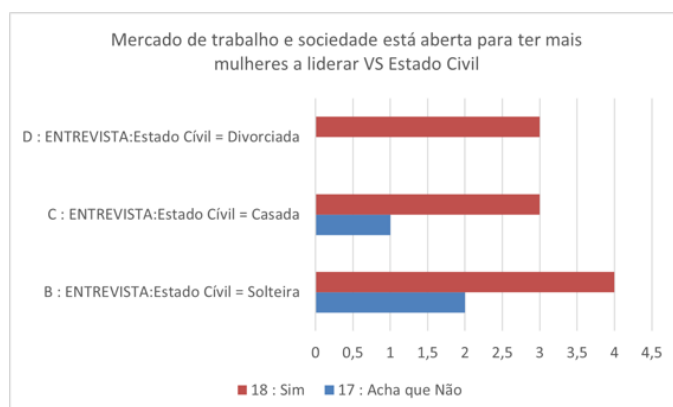
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 29 - Mercado de trabalho e a sociedade está pronta para conter mais lideranças femininas VS Dimensão da empresa



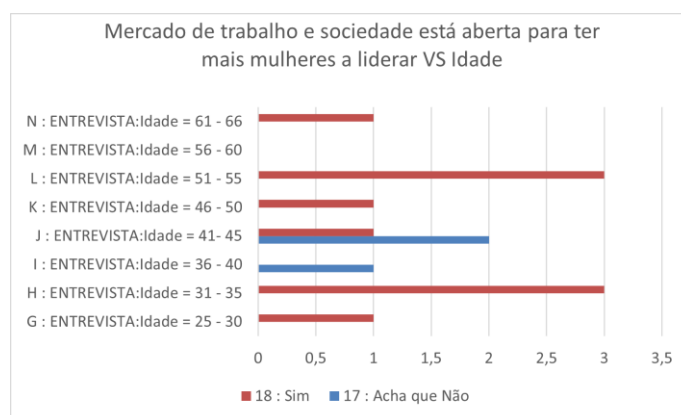
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 30 - Mercado de trabalho e a sociedade está pronta para conter mais lideranças femininas VS Estado Civil



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 31 - Mercado de trabalho e a sociedade está pronta para conter mais lideranças femininas VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 32 - Mercado de trabalho e a sociedade está pronta para conter mais lideranças femininas VS Setor da empresa

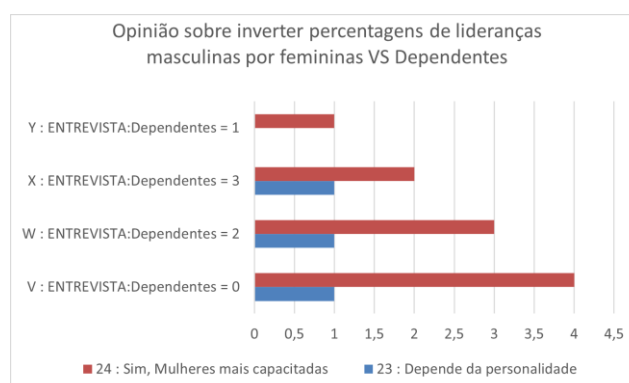


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores visam analisar se o mercado de trabalho e a sociedade está preparada para ter mais liderança feminina. No gráfico número 28 verificou-se que a maioria respondeu que acha que sim, tendo em conta que a maioria que responde que sim, não contém dependentes. Já a maior parte das mulheres entrevistadas que afirmam que o mercado de trabalho e a sociedade está capaz de abranger mais líderes femininas (gráfico número 29) detêm uma microempresa. No gráfico número 30, a maioria das mulheres que afirmam que o mercado de trabalho e a sociedade atual está preparada para conter mais líderes femininas são solteiras, tal como as que acham que não estão preparados são maioritariamente solteiras.

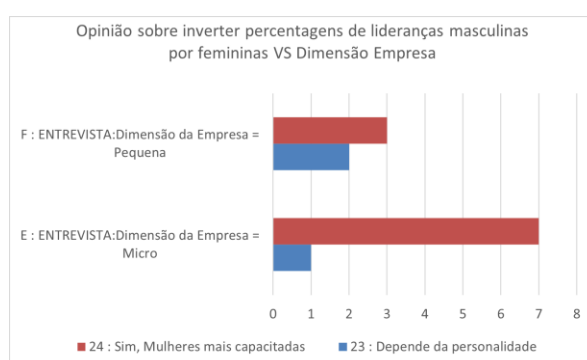
Tendo em conta, o gráfico número 31, a maioria das mulheres entrevistadas acha que o mercado de trabalho e a sociedade atual está preparada para conter mais líderes femininas têm entre 31 e 35 anos e 51 e 55 anos. Já as que respondem que não concordam com a afirmação, têm entre 36 e 45 anos. No gráfico número 32, é notório que as mulheres entrevistadas que defendem que a sociedade e o mercado de trabalho são capazes de obter mais líderes femininos são do setor da saúde. Já as que não concordam com a afirmação são do setor da beleza.

Gráfico 33 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas VS Dependentes



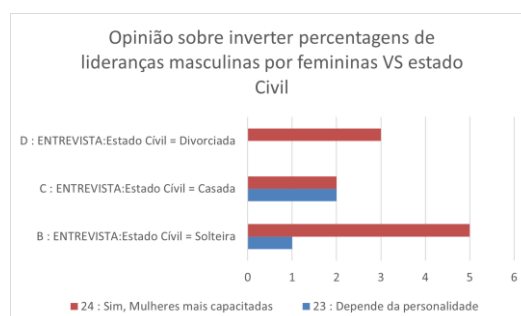
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 34 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas VS Dimensão da empresa



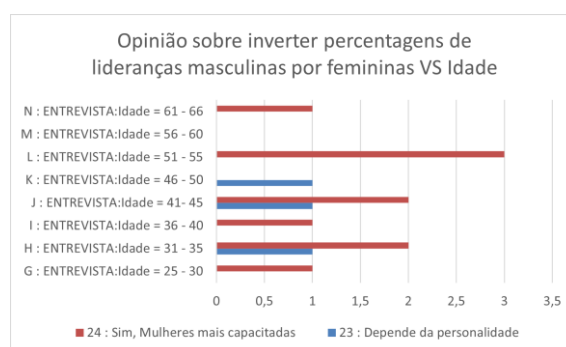
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 35 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas VS Estado Civil



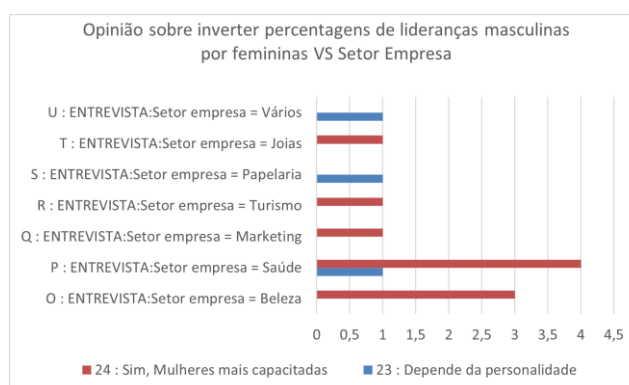
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 36 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 37 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas VS Setor Empresa



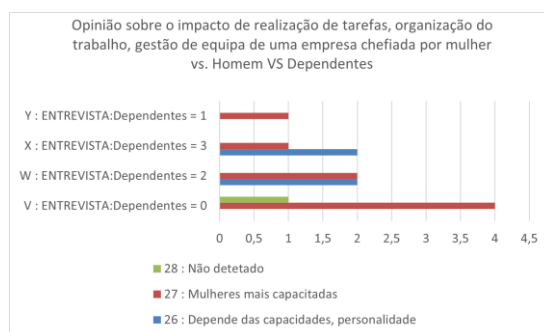
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores visam trazer informações sobre o cruzamento entre a opinião sobre inverter as percentagens de liderança masculinas por femininas com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa.

O gráfico número 33 demonstra-nos que as mulheres se dividem entre duas respostas: as que defendem que a mulher contém mais capacidades de liderança e as que defendem que, independentemente do género, é mais importante compreender a personalidade, valores, competências e capacidades da pessoa. No que diz respeito, à dimensão da empresa e a opinião de inverter as percentagens de lideranças masculinas por femininas são maioritariamente positivas, ou seja, revelam que as mulheres são mais habilitadas e contém uma microempresa, conforme se verifica no gráfico número 34. No gráfico número 35, a maioria que afirma que as mulheres têm

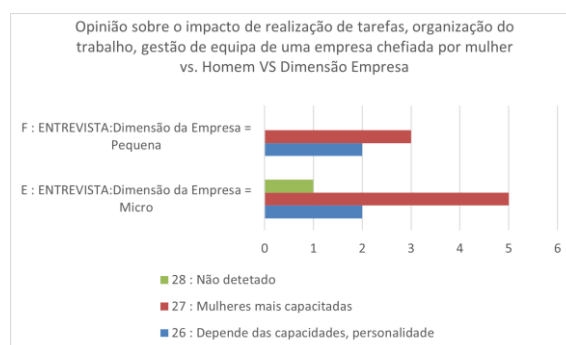
mais capacidades de liderança são solteiras e as que afirmam depender da personalidade, habilitações são casadas. No gráfico número 36, as mulheres que são da opinião que as mulheres têm mais capacidades têm entre 51 e 55 anos, já as que acham que depende de outros fatores têm entre 41 e 50 anos. No que diz respeito ao setor da empresa, conforme se verifica no gráfico número 37, as mulheres que alegam ser mais capacitadas são do setor da saúde e beleza. Já as que defendem que depende de outros fatores têm empresas no setor da saúde, papelaria e vários.

Gráfico 38 – Opinião sobre o impacto diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem VS Dependentes



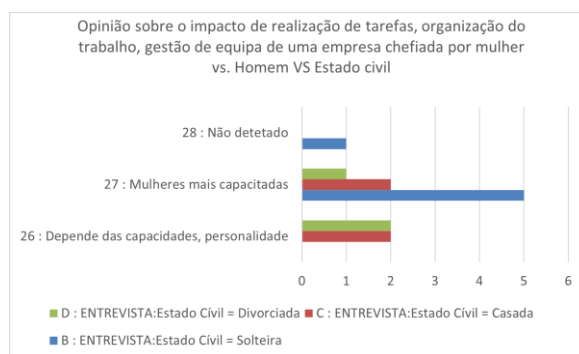
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 39 – Opinião sobre o impacto diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem VS Dimensão da empresa



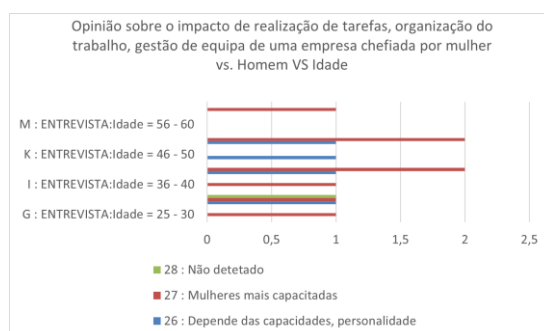
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 40 - Opinião sobre o impacto diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem VS Estado Civil



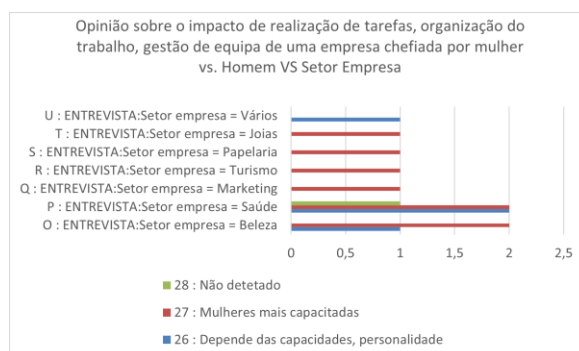
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 41 - Opinião sobre o impacto diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 42 - Opinião sobre o impacto diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem VS Setor da empresa

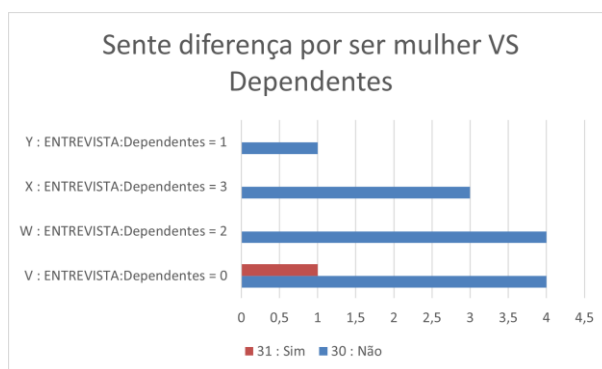


Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores visam trazer informações sobre o cruzamento entre a opinião sobre o impacto das diferentes tarefas de uma empresa chefiada por mulher ou homem, tendo em conta fatores como: realização de tarefas, organização de trabalho e gestão de equipa, com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa

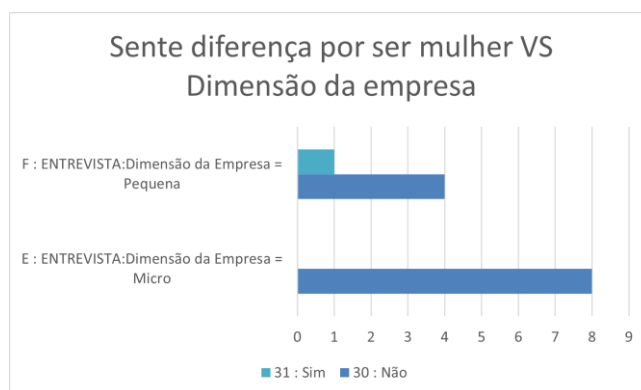
No gráfico número 38 demonstra que as mulheres entrevistadas respondem, em maioria, que a liderança feminina tem mais capacidades e não tem dependentes. Já as que responderam que depende das capacidades, habilitações e personalidade da pessoa têm entre 2 e 3 dependentes. No que diz respeito à dimensão da empresa que as entrevistadas constituem, no gráfico número 39, deteta-se que a maioria acredita que as mulheres que são mais capacitadas contêm microempresas. Já as que defendem que depende de outros fatores estão igualmente divididas entre a microempresa e pequena empresa. No gráfico número 40, a globalidade das entrevistadas que defendem que as mulheres são mais capacitadas são solteiras e em termos das idades das entrevistadas que defendem que as mulheres são mais capacitadas, têm entre 36 e 50 anos, conforme se vê no gráfico número 41. No gráfico número 42, as mulheres entrevistadas que são da opinião que a liderança feminina é mais capacitada constituem empresas no setor de beleza e saúde. Já as que defendem que depende de outros fatores contêm empresas, na área de saúde, beleza e vários.

Gráfico 43 - Sente diferença por ser Mulher VS Dependentes



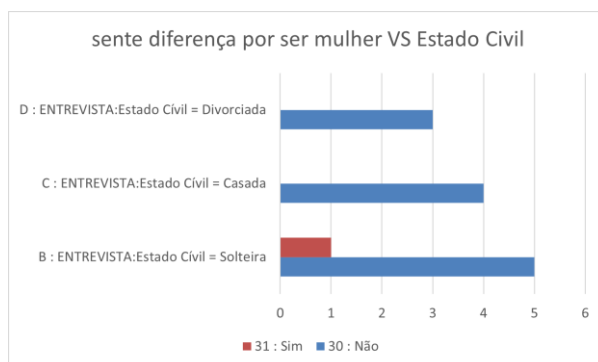
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 44 - Sente diferença por ser Mulher VS Dimensão da empresa



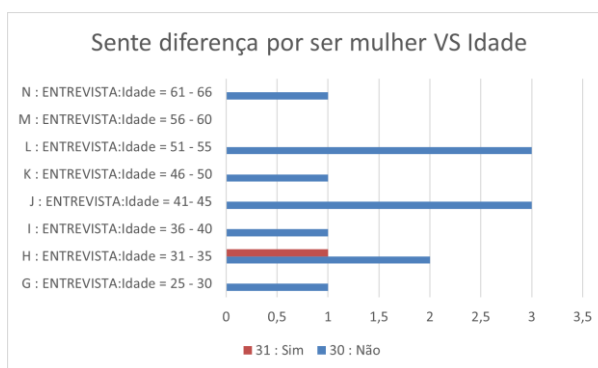
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 45 - Sente diferença por ser Mulher VS Estado Civil



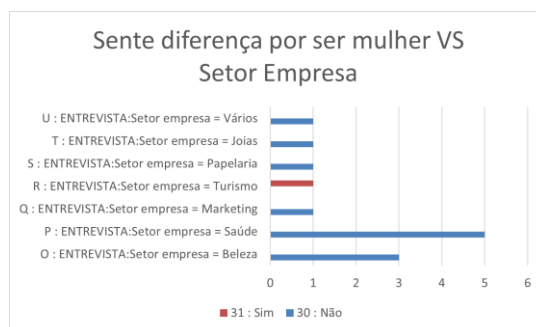
Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 46 - Sente diferença por ser Mulher VS Idade



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Gráfico 47 - Sente diferença por ser Mulher VS Setor da empresa



Fonte: Elaboração própria com base análise do NVIVO

Os gráficos anteriores visam trazer informações sobre o cruzamento entre a opinião das entrevistadas sobre sentirem diferenças na liderança por serem mulheres com o número de dependentes, dimensão da empresa, estado civil, idade e setor da empresa

Conforme se verifica através do gráfico número 43, a maior parte das mulheres entrevistadas não se sentem diferenciadas por serem mulheres e têm na maioria dois ou nenhum dependente. No gráfico número 44, consegue-se diferenciar que as mulheres que sentem diferença por serem do género feminino nos seus cargos de liderança têm pequenas empresas, já as que não sentem têm microempresas. No gráfico número 45, as mulheres que sentem algum tipo de discriminação nos seus cargos de liderança são solteiras, embora a maior parte das que não sentem diferenças também sejam solteiras, por isso conclui-se que não existe um consenso. O gráfico número 46, as únicas mulheres que responderam que se sentem diferenciadas por serem mulheres em cargos de liderança contém entre 31 e 35 anos de idade. Já as que não sentem estão maioritariamente entre os 41 e 15, 51 e 55 anos. Por último, no gráfico número 47, as mulheres que sentem algum tipo de diferenciação nos seus cargos de liderança por serem mulheres são do setor do turismo, já as que não sentem são maioritariamente do setor da saúde.

Em suma, podemos concluir que:

- A primeira hipótese, “liderança feminina tem impacto positivo nas empresas”, foi a única validada por isso conclui-se que a liderança feminina tem impacto positivo na equipa, na empresa, nos resultados da empresa e também no âmbito da satisfação interna e externa da empresa. Metz (2015) e Ishizae et al. (2021) corroboram com esta afirmação.

- Quando a amostra foi questionada acerca da vantagem competitiva, que se verifica nos gráficos número 3 ao 7, a maioria respondeu que foi a partir de uma oportunidade de mercado. Na questão à cerca da importância do plano de negócio, do gráfico número 23 ao 27, é diagnosticada pela amostra como muito importante, mas quando lhes é perguntado se realizam o plano de negócios, na maioria não o fizeram.
- Na temática relacionada com “a diferença dos liderados da sua equipa e de um homem” os autores Ferigato e Conceição (2020), Santos e Diógenes (2019), afirmam que uma equipa liderada por uma mulher é objetiva, com bons resultados e tem bom ambiente de equipa, já na liderança masculina não é tão comum. Assim, a amostra fica dividida entre o fator de a mulher ter mais capacidade de liderança e depender da pessoa e das habilitações.
- Na questão se “tem um homem na hierarquia” é diagnosticado que a maioria não tem. Estas temáticas estão relacionadas com a hipótese 3 que não é validada, pois a amostra diz que não sente nenhum tipo de discriminação, embora conforme podemos verificar, não constituem homens na hierárquica e, portanto, não existe consenso.
- No que diz respeito à temática “mercado de trabalho e a sociedade está aberta para conter mais mulheres a liderar”, a amostra diz que sim. A hipótese de investigação 4, não é validada pois a amostra tem uma perceção diferente.
- Na temática “Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas”, a amostra afirma que as mulheres têm mais capacidade embora na hipótese 1 seja possível verificar que é validado e teria impacto positivo. No entanto, na hipótese 3, não é validada.
- Na temática “Opinião sobre o impacto da realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. homem” a amostra refere que a mulher tem mais capacidades. Na hipótese de investigação 1 é validada já na hipótese 3 não é validada. Assim, é possível afirmar que a liderança feminina tem impacto positivo nas empresas embora não seja possível validar se a mulher já é respeitada no mercado de trabalho.

Em seguida, será apresentada a tabela de validação das hipóteses de investigação:

Tabela 10 - Verificação das hipóteses

Hipótese	Autor	Validada
H1: A presença das mulheres na liderança tem impacto positivo nas empresas	Metz (2015) Ishizaea, et al. (2021)	Validada
H2: Realizou o plano de negócios e algum modelo. Como determina a vantagem competitiva da empresa.	Greggio e Jaronski (2020) Alves e Ceolin (2018)	Não Validada
H3: As mulheres sentem discriminação, em comparação aos homens.	Prado e Augusto (2018) Santos e Diógenes (2019)	Não Validada
H4: A mulher líder é respeitada no mercado de trabalho e pela sociedade	Metz (2015) Santos e Diógenes (2019) Chagas et al. (2022)	Não Validada

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos

5. CONCLUSÕES

“A Importância do Plano de Negócios em Empresas Lideradas por Mulheres” vem questionar como as mulheres se posicionam no mercado de trabalho, a forma como a sua liderança feminina é aceite pelos clientes, fornecedores e equipa e ainda a realização ou perceção da ajuda de um plano de negócio.

Na pesquisa científica foi diagnosticado que o plano de negócios poderá antecipar futuras situações em cada empresa e que a mulher como líder terá melhores aptidões que alguns homens, tal como referem os autores Greggio e Jaronski (2020).

Tal como é mencionado por Ishizaea et al. (2021), Prado e Augusto (2018) e Alves e Ceolin (2019), comprova-se cientificamente que as mulheres ainda se sentem inseguras para se afirmarem como líderes, embora saibam que teriam mais sucesso do que os homens na liderança. A mentalidade antiga que acredita que o homem é o líder nato e tem mais oportunidades de trabalho, ainda está muito explícita no mercado e na sociedade.

A metodologia escolhida, passou por uma entrevista semiestruturada e por uma investigação qualitativa, pois o discurso de uma entrevistada pode ter muitas interpretações. A entrevista foi realizada a treze mulheres que têm cargos de liderança ou empresa própria.

Na entrevista realizada a mulheres foi diagnosticado que a maioria criou a sua própria empresa e/ou negócio por terem sentido algumas diferenças noutras empresas por serem mulheres, mas atualmente, como líderes da sua própria empresa, sentem-se aceites pelo mercado de trabalho como líderes. Portanto, as mulheres sentem que atualmente ainda necessitam de trabalhar o seu posicionamento no mercado de trabalho, mas assim que conseguem obter sucesso, o mercado de trabalho já as vê como líderes e empreendedoras. Também na realização deste estudo foi possível verificar que as mulheres se sentem confiantes para entrar no mercado de trabalho como líderes e que não sentem desconforto em relação aos líderes masculinos.

No que diz respeito às hipóteses de investigação, a presente dissertação relevou que a liderança feminina tem impacto positivo nas empresas. As restantes não foram validadas por não haver consenso entre os autores e os resultados das entrevistas neste estudo.

Na análise também foram efetuados vários cruzamentos de informações a partir do NVIVO, de forma a enriquecer os resultados obtidos. Esses resultados comprovaram que as variáveis sociodemográficas obedecem a um padrão nas mulheres em cargos de liderança. Verificou-se que a maioria das entrevistadas são solteiras, não têm dependentes e a idade média é de 42 anos. No que diz respeito à análise do plano de negócios, todas as participantes concordaram que é importante desenvolverem um plano de negócios e que este instrumento a longo prazo pode ajudar o negócio. Apesar desta consciência, a maioria das entrevistadas não desenvolveu o modelo de negócio do plano que realizaram para a empresa.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Em relação à presente dissertação, foram detetadas algumas limitações. A primeira limitação esteve relacionada com a pouca disponibilidade por parte das entrevistadas para participarem neste estudo. Também ao longo das entrevistas foi notório que algumas das mulheres entrevistadas, quando confrontadas com a questão sobre a liderança feminina, mencionaram acreditar ser mais eficaz do que a masculina. No entanto, alegaram em seguida que dependia da personalidade o que tornou a análise das respostas mais complexa pois verificou-se que este é um tema sensível.

Assim, em investigações futuras, recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre as opiniões, crenças e valores das mulheres relativamente às lideranças femininas. Também se sugere que se apliquem metodologias quantitativas, nomeadamente questionários, de forma a abranger uma maior amostra e em simultâneo alargar os resultados para as hipóteses de investigação.

Sugere-se também a concretização de *focus group* com mulheres em cargos de liderança e posteriormente outro com homens que sejam liderados por mulheres.

Por último, mas não menos importante, recomenda-se investigações futuras que abordem também a perspetiva dos liderados para compreender o que a equipa adquire das suas lideranças femininas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, R. (2020). Importance and contents of business plan: A case-based Approach. *Jurnal Manajemen Indonésia*, 20 (2), 161-173.
- Alves, P. D. E. e Ceolin, A. C. (2019). Estratégias de diferenciação por meio de inovação: um estudo de caso em uma pequena empresa. *Brazilian Journal of Development*, 5(1), 167-180.
- Andrade, A. F. A., Cunha, J. V. D. O. e Sampaio, L. M. (2020). Gestão do conhecimento e sucessão empresarial: combinação de modelos para efetivação da gestão estratégica em um estudo de caso. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 101102-101121.
- Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S. e Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20 (43) 98-111.
- Chagas, M. M., Lacerda, M. U. F., Paula, A. V. e Bueno, R. Â. V. P. (2022). Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. Psicologia Social por uma ciência comprometida com a transformação social. *Guarujá: Editora Científica Digital*, 1.
- Ferigato, E. e Conceição, J. T. P. (2020). Liderança feminina nas organizações. *Recima21-Revista Científica Multidisciplinar (ISSN 2675-6218)*, 1(2), 152-178.
- Gonçalves, A. (2020). Do canvas ao plano de negócio. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, v. 2, n. 3, p. 32-45.
- Gonçalves, SP, Gonçalves, J. e Marques, CG (2021). *Manual de investigação qualitativa*. Conceção, análise e aplicações. Lisboa: Pactor Editora.
- Greggio, M. C. e Jaronski, P. G. (2020). Plano de Negócios como Ferramenta nas Organizações. *Faculdade Sant'Ana em Revista*, 4(1), 74-87.
- Ishizawa, A. K. C., Borro, D. S. G., Endo, G. Y., Paschoalotto, M. A. C., & Rodrigues, V. C. (2021). Liderança Feminina nas Organizações: a percepção dos discentes do curso de administração. *Revista Inteligência Competitiva*, 11, e0388-e0388.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17, 243-257.
- Limongi, F. A. C., Arellano, E. B. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Loureiro, M. e Ikeda, P. (2013). Por que elas são tão poucas. *Revista Exame*, São Paulo, ed, 1042.

Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 126-137.

Metz, E. S. (2014). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: revista de divulgação científica*, 19(2), 169-178.

Oliveira, X. L. A. C., Cabanne, C. L. S. M. e Teixeira, R. M. (2020). Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. *Revista da micro e pequena empresa*, 14(1), 3-25.

Prado, D. D. e Augusto, C. A. (2018). A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo em Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(35), 31-40.

Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. Reynaldo Marcondes (Tradução). 9ª Edição, São o Paulo: Pearson Prentice Hall, 131.

Rocha-Coutinho, M. L. e Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79.

Santos, N. D. B. e Diógenes, C. (2019). Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *Revista Uniaraguaia*, 14(2), 91-102.

Tonani, A. V. (2011). Gestão feminina-um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *In VII Congresso Nacional de excelência em Gestão* (12).

REFERÊNCIAS WEB GRAFIA

Eurostat (2022). “Diferença salarial entre géneros” consultado a 15 de Fevereiro de 2023, em:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SDG_05_20_custom_3762084/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=d4242cdf-8190-405f-b562-b46985c8c9be

Fátima Caçador (2022). Estudo da Startup Portugal indica que Portugal está a perder ritmo no ecossistema de empreendedorismo, consultado a 15 de fevereiro de 2023, em:

<https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/estudo-da-startup-portugal-indica-que-portugal-esta-a-perder-ritmo-no-ecossistema-de-empreendedorismo#>

Informa (2022) Diversidade de género nas empresas em Portugal . Consultado a 7 de Fevereiro de 2023 em: <https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/biblioteca/2022/20220308InformaDBDiversidadeGenero.pdf>

Paulo Santos (2023). 2022 foi o segundo maior número de sempre de novas empresas em Portugal e o mais baixo de encerramentos. Consultado a 15 de Fevereiro de 2023 em:

<https://visao.sapo.pt/atualidade/economia/2023-01-13-2022-com-segundo-maior-numero-de-sempre-de-novas-empresas-em-portugal-e-o-mais-baixo-de-encerramentos-todos-os-dados-para-conhecer-aqui/>

PorData (2022) “ Disparidade entre sexos no ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por nível de qualificação”, consultado a 15 de fevereiro de 2023 em:

<https://www.pordata.pt/portugal/disparidade+entre+sexos+no+ganho+medio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+nivel+de+qualificacao-3023>

Strategyzer (2010) “Osterwalder: The business model canvas”, consultado a 9 Dezembro de 2022 em:

<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>

APÊNDICE A

Declaração de Honra

Eu, Ana Rita Távora de Paiva, abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 211260001, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28 de fevereiro de 2023

Rita Távora de Paiva

APÊNDICE B

Entrevista:

“A entrevista realizada às entrevistadas foi escrita antes de ser efetuada, passo a citar a entrevista descrita:

Boa tarde, estou a realizar a tese de mestrado de gestão de empresas com o tema “A importância de um plano de negócio em empresas lideradas por mulheres”, para tal necessito da vossa ajuda para uma pesquisa realista. Portanto, podemos iniciar a entrevista?

- 1 - Precisamos de reunir alguns dados como: idade, localidade, estado civil, dependentes. De seguida dados da empresa como: nome, dimensão e setor.
- 2 - Primeiramente, gostaria que falasse um pouco do seu percurso profissional.
- 3 - Neste momento, encontra-se a trabalhar numa empresa de conta própria ou para outrem? Qual o seu posto ou cargo de trabalho atual?
- 4 - Quais as tarefas que desenvolve no posto de trabalho?
- 5 - Sabe qual é a importância da realização de um plano de negócio?
- 6 - No seu trabalho tem algum homem na sua hierárquica? Como se relaciona com ele?
- 7 - Na liderança de equipa vê diferenças dos liderados na sua equipa e na de um homem?
- 8 - Quando iniciou este projeto realizou um plano de negócios?
- 9 - Se sim, explique como o fez e quais foram as principais conclusões a que chegou.
- 10 - Utilizou algum modelo de negócio? E qual?
- 11 - Caso não tenha realizado um plano de negócio (4), como analisou as necessidades atuais e futuras da empresa em que trabalha.
- 12 - No seu posto de trabalho, sente diferença por ser mulher?
- 13 - No mercado de trabalho, isto é, ambiente externo da empresa como fornecedores, clientes, entre outros, sente algum tipo de diferença por o seu cargo de liderança ser representado por uma mulher?
- 14 - Acha que o mercado de trabalho atual e a sociedade em que vivemos está aberta para ter maiores números de liderança feminina?

15 - Qual acha que seriam os resultados se invertêssemos as percentagens de lideranças masculinas hoje nas empresas por femininas?

16 - Diga a sua opinião no que diz respeito ao impacto que tem na realização de tarefas, organização do trabalho e gestão de equipa da sua empresa ser chefiada por uma mulher ou um homem?”

APÊNDICE C

Respostas entrevistadas:

Nome: M01

Idade: 38

Localidade: Gaia

Estado civil: Solteira

Dependentes: 3

Nome da Empresa: Empresa em nome individual

Dimensão da empresa: Microempresa

Setor da empresa: Beleza e cosmética

Percurso profissional: Sempre trabalhou na área, depois estabelece a sua empresa por causa de diferentes de ideias com a antiga chefe (2006)

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: CEO e fundadora

Tarefas: Técnica de unhas, contabilidade, redes sociais, encomendar material, tudo

5 - Importância plano de negócios: Muito importante embora não fez

6 - Homem na hierárquica: Não

6 - Homem na hierárquica relação: Não

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Mulheres teriam mais capacidade

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Era um mercado novo, muita procura e não havia oferta - oportunidade de mercado

- 12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não, pela área ser feminina
- 13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não, pela área e lidar quase só com mulheres.
- 14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Acho que ainda não, mentalidade machista
- 15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Tendo em conta a experiência e capacidade das mulheres de se dividirem em várias funções seria melhor. Por vezes falta confiança por falta das mulheres
- 16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem: Acho que as mulheres são mais dinâmicas e a sociedade impõem-lhes isso desde pequenas e são mais desencascadas.

Nome: M02

Idade: 33

Localidade: Porto

Estado civil: Casada

Dependentes: 2

Nome da Empresa: Kitess

Dimensão da empresa: Microempresa

Setor da empresa: Moda e vestuário

Percurso profissional: Começou por acaso, estava na faculdade a tirar direito e tira curso de moda e costura, onde inicia a fazer peças para vender a amigas. Pessoas começam a gostar e faz uma página no Facebook privado em que começa a crescer. Dedicar-se a 100% a empresa e cria

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Fundadora e gestora

Tarefas: Design, gerir equipa fornecedores, tudo um pouco

5 - Importância plano de negócios: Sim, vem daí a sustentabilidade do negócio

6 - Homem na hierárquica: Não

6 - Homem na hierárquica relação: Não

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Depende de pessoa, capacidades, formações

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não no início, mas agora vai fazendo

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Não

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Agora não porque a empresa já tem nome no mercado, embora no início sentisse talvez por ser mais nova

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Agora não, mas no início sim teve bastante abuso na confiança pelos fornecedores.

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim, começa a estar por politicamente correto

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Seria arrogante referir que seria muito melhor, mas a mulher é *multitasking*. Obviamente a mulher é mais prática e rápida na realização de tarefas.

16- Opinião sobre o impacto: Trabalho é atribuído pelas capacidades, mas atualmente existem mais negócios fundados por mulheres devido ao online.

Nome: M03

Idade: 66

Localidade: Porto, Matosinhos

Estado civil: Divorciada

Dependentes: 0

Nome da Empresa: Clínica novafisio

Dimensão da empresa: Pequena empresa

Setor da empresa: Saúde

Percurso profissional: Formada em medicina, setor publico

Conta própria ou conta de outros: conta própria e conta de outrem

Cargo de trabalho: Diretora e fundadora da clínica

Tarefas: Tarefas de medicina, gestão da empresa

5 - Importância plano de negócios: Não sabe, na altura não havia essa necessidade

6 - Homem na hierárquica: Sim

6 - Homem na hierárquica relação: Boa

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Não tem noção

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras:
Apenas por análise de clínicas, acessos, habitantes e bom senso

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim,
e deve ter

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas:
Acredita que seriam melhor

16- Opinião sobre o impacto: mulheres são mais organizadas, objetivas, multitarefas,
polivalentes, mais humanas e empáticas

Nome: M04

Idade: 44

Localidade: Gaia

Estado civil: Divorciada

Dependentes: 3

Nome da Empresa: Empresa nome pessoal - Inove motivation

Dimensão da empresa: Microempresa

Setor da empresa: Saúde: psicologia

Percurso profissional: Reabilitação profissional, área de deficiência, centro de formação, recrutamento e seleção, psicoterapia, formadora, divulgação de cursos, professora faculdade e clínica de hipnose

Conta própria ou conta de outros: conta própria embora numa clínica

Cargo de trabalho: Fornece serviços de Psicologia clínica

Tarefas: Apenas dá as consultas

5 - Importância plano de negócios: Fundamental, e a única ferramenta que lhe falta para avançar com projeto

6 - Homem na hierárquica: Não trabalho com nenhum homem, pois a empresa é unipessoal

Embora na clínica tenha colegas homens da mesma hierárquica

6 - Homem na hierárquica relação: Relacionamento tranquilo

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Liderança de equipa não vê grande diferença, apenas vê diferença que os homens serão mais pragmáticos em relação a relacionamento interpessoais, mas a nível de *multitasking* a mulher tem resultados mais positivos

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não, pois consistiu empresa por obrigatoriedade da clínica

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras:
Não

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Considera que o público é maioritariamente feminino, a única questão é durante as consultas a clientes masculinos têm de ter mais cautela pois durará existir questões de enviesamento pois é a construção de uma relação de confiança

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não sente, maioritariamente são mulheres

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Acredita que estará, defende que a mulher tem mais pressão sobre os papeis da mulher na sociedade (boa esposa, boa cozinheira, boa profissional, boa mãe,etc), sente que para alcançar um cargo de liderança a mulher tem de ultrapassar vários constrangimentos que não são impostos aos homens

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Empresas com maiores números de satisfação de relações interpessoais, inteligência emocional superior, produtividade, liderança focada nos funcionários, medio longo prazo teriam mais motivação na equipa, embora defenda que as mulheres sejam muito competitivas e teriam de se adaptar, pois, defendem que neste aspeto homens são mais resilientes e eficazes

16- Opinião sobre o impacto: Não acha que exista diferença em ser liderada por homem/mulher mas defere que na proposta de trabalho para o mesmo cargo existe diferenças de género nas condições. Embora considera que exista alguma instabilidade de lideranças femininas entre elas, embora acredite que o mercado está em mudança

Nome: M05

Idade: 41

Localidade: GONDOMAR

Estado civil: Casada

Dependentes: 2

Nome da Empresa: Maia indústria de arquivadores limitada- Eril

Dimensão da empresa: Pequena Empresa

Setor da empresa: Cartonagem e arquivadores

Percurso profissional: Formou-se em engenharia química, trabalhou na área 12 anos despediu-se esteve 1 ano e meio noutra empresa que achou que não teria progresso de carreira por ser mulher e comprou esta empresa há 1 ano e meia

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: CEO

Tarefas: Gestora de produção, faturação, pagamentos, comercial

5 - Importância plano de negócios: Sim, fez um plano antes de Pegar neste negócio

6 - Homem na hierárquica: neste momento não, mas no emprego anterior teve

6 - Homem na hierárquica relação: Sai da empresa anterior pois o cargo acima dela estava disponível e preferiram contratar um homem com menos habilitações que a promove por ser mulher

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Vê diferenças, a nível de colaboradores reflete isso. Eu como mulher tem uma liderança afirma-se, mas sem ser pelo medo. Sente que por ser mulher muitas vezes não é vista como líder

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Sim

9- Como fez plano de negócios: Não se lembra

9- Conclusões plano de negócios: Era uma empresa viável, pois era a única empresa do setor que faz menor quantidades. Muita procura e nenhuma oferta, lacuna de mercado.

10- Modelo de negócio: Não se lembra

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras:
Não

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Neste momento não

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Querem estar, alias pelo politicamente correto deveriam, mas acho que ainda há muito para conquistar. Não é linear pois há empresas que são obrigadas a ter uma percentagem de mulheres.

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Dependem das personalidades das pessoas, dos estudos, das habilitações, capacidade de gestão. 16- Opinião sobre o impacto: Acho que as mulheres têm a capacidade de pensar em mais coisas ao mesmo tempo, coordenar e fazer mais ao simultâneo. Organização de tarefas uma mulher tem mais capacidade.

Nome: M06

Idade: 25

Localidade: Lisboa, Caparica

Estado civil: Solteira

Dependentes: 1

Nome da Empresa: cemideias

Dimensão da empresa: microEmpresa

Setor da empresa: marketing

Percurso profissional: Trabalha café, call center, Worten, acabou a licenciatura começou a trabalhar numa agência de comunicação: atrevia, enquanto termina o mestrado é abordada por uma empresa para gerir as redes sociais e vê a oportunidade e cria uma empresa

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Ceo e fundadora

Tarefas: Gestora redes sociais e consultoria, criar conteúdo, design, fotografia, copywrite, website, blog

5 - Importância plano de negócios: Sim, muito importante

6 - Homem na hierárquica: Não

6 - Homem na hierárquica relação: Não

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Não consegue porque trabalha quase sozinha

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não se lembra

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Foi tenta cada vez mais clientes, de boca a boca

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não, talvez pela idade

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Acho que sim, mas percebe a diferença ao ser mãe e chegar a cargos de liderança

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Seria positivo, mas acha que cada vez mais teremos cargos lideranças femininas porque a mulher tem uma mentalidade diferente e já estudam outros temas, pais direitos parecidos com as mães

16- Opinião sobre o impacto: Sim, a mulher é mais compreensiva, compaixão, .. Embora depende da personalidade de cada pessoa

Nome: M07

Idade: 52

Localidade: Maia

Estado civil: Divorciada

Dependentes: 2

Nome da Empresa: Clínica veterinária

Dimensão da empresa: Pequena Empresa

Setor da empresa: saúde

Percurso profissional: Acabou o curso de medicina veterinária, trabalhou na área numa clínica na maia. 1995 despediu-se por divergências com o chefe e em 1996 abriu a clínica. Clínica começa a prosperar e aumenta a clínica. Por opção ainda mantém a equipa pequena.

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Diretora E fundadora clínica

Tarefas: Diretora clínica, consultas, assegura toda a clínica, finanças

5 - Importância plano de negócios: Não sabe

6 - Homem na hierárquica: Não tem, nunca o quis

6 - Homem na hierárquica relação: Tem alguns médicos externos que têm boa relação

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Não tem clínica no setor que tenha liderança masculina, mas acha que depende da personalidade das pessoas

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não se lembra

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Apenas tinha um sonho, e optou por passos pequenos

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não, Não sente

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Acha que nos últimos anos tem vindo a aumentar, assim como as mulheres que têm formação académica e a longo prazo irá resultar nos cargos de chefia

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Os resultados seriam imprevisíveis porque as mulheres são competitivas entre si de uma forma geral e essa competição favorece os homens. A solução ideal é pela escolha dos mais aptos independentemente do sexo

16- Opinião sobre o impacto: Os resultados seriam imprevisíveis porque as mulheres são competitivas entre si de uma forma geral e essa competição favorece os homens. A solução ideal é pela escolha dos mais aptos independentemente do sexo

Nome: M08

Idade: 47

Localidade: Porto

Estado civil: Casada

Dependentes: 3

Nome da Empresa: 3 empresas

Dimensão da empresa: Pequena Empresa

Setor da empresa: vários

Percurso profissional: Primeiramente entra no mercado de trabalho em 1995 a 2008, trabalhei na Banca (Millennium BCP e BNC (posteriormente Banco Popular), em 2008 fui contratada por uma empresa ligada à área da saúde (Gestão de unidades geriátricas e comercialização de produtos), em simultâneo estive na Administração executiva de uma empresa de eventos. Em 2010 iniciei as minhas funções como empregadora, através de 3 empresas (2 familiares e com a mesma estrutura societária e 1 empresa com 2 sócias), as quais mantenho atualmente

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Diretora e fundadora

Tarefas: Nas 3 empresas exerço funções de direção da Área administrativa e financeira e numa acumulo com funções de gestão de imóveis e outra de perita avaliadora de imóveis (c/registro na CMVM)

5 - Importância plano de negócios: Sim

6 - Homem na hierárquica: Sim, é meu irmão

6 - Homem na hierárquica relação: o relacionamento é bom, caso contrário já não trabalhávamos juntos

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Claro, as mulheres são mais compreensivas nos aspetos familiares.

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Numa das empresas sim, nas outras a empresa já desenvolvia a sua atividade.

9- Como fez plano de negócios: Foi um negócio que integrou vários modelos em simultâneo, ou seja, foi estruturado para desenvolver a atividade em determinados

mercados em diferentes momentos. Concluimos que nem sempre é possível alcançar os objetivos propostos inicialmente, que os negócios são muito dinâmicos e são altamente influenciados por fatores externos à empresa, e por isso um gestor também tem de o ser para alcançar algum sucesso.

9- Conclusões plano de negócios:

10- Modelo de negócio:

10- Qual:

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras:
Não

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Os resultados dependem da competência de cada um e não do seu género, assim como não diferencio os meus colaboradores pelo seu género. Como líder é essencial identificar as melhores competências de cada um e otimizá-las na estrutura, para que cada um se sinta confortável nas funções a desempenhar e motivado.

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem : Como líder é essencial identificar as melhores competências de cada um dos colaboradores e otimizá-las na estrutura da empresa e integração da equipa, para que cada um se sinta confortável no desempenho das funções que lhe são atribuídas e simultaneamente motivado.

Nome: M09

Idade: 33

Localidade: Porto

Estado civil: Solteira

Dependentes: 0

Nome da Empresa: Petrafisio

Dimensão da empresa: microempresa

Setor da empresa: saúde

Percurso profissional: Formada em fisioterapia, trabalhou em clinicas privadas, com + 4 colegas abriu negocio próprio

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Fundadora, gestora e profissional de saúde

Tarefas: gestão e consultas

5 - Importância plano de negócios: Esteve em falta na criação do negócio, mas defendem ser fundamental

6 - Homem na hierárquica: Não, mas já teve

6 - Homem na hierárquica relação: o relacionamento é tranquilo

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Não sente diferença pois defende que desde que haja respeito a liderança é um "espelho"

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Análise *Swot*, sugestões da equipa, clientes, novas ativas de publicidade, novos tratamentos e novas formações

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não, pelo contrário sente mais respeito embora seja um público mais envelhecido

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim, sem dúvida e acredita que será muito em breve

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Acredita que ambos tem a mesma capacidade, apenas difere na capacidade de trabalho, dedicação e formação. Embora acredite que as mulheres são mais sensíveis e capacidade de organização e poderá fazer alguma diferença

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem : Não acha que exista diferenças, nunca sentiu diferença

Nome: M10

Idade: 51

Localidade: Brasil

Estado civil: Solteira

Dependentes: 0

Nome da Empresa: Bona Lissa comércio de semijoias e bijuterias LTDA

Dimensão da empresa: microempresa

Setor da empresa: Joias

Percurso profissional: iniciei vendendo joias em ouro aos 15 anos de idade....aos 19 fiz curso de joalheria no geral.....e aos 23 anos montei minha oficina e fabrico até hoje

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: CEO

Tarefas: Coordenação da empresa e produção das joias

5 - Importância plano de negócios: Sabe e tem

6 - Homem na hierárquica: Tem, embora em cargos inferiores

6 - Homem na hierárquica relação: o relacionamento é muito bom

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Sente que com homens precisa de explicar e deixar escrito, as mulheres apenas precisam de falar uma vez

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não, apenas anos depois

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: neste momento, apenas é necessário e-commerce

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim,
Com certeza

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas:
Mulheres são mais rápidas e detalhistas

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de
equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem : Minha empresa sempre fui
eu a liderar....homens apenas mão de obra

Nome: M11

Idade: 33

Localidade: Portugal (nacionalidade), França(vive) e Espanha (trabalha)

Estado civil: Solteira

Dependentes: 0

Nome da Empresa: Startres (outsourcing)

Dimensão da empresa: Pequena Empresa

Setor da empresa: turismo

Percurso profissional: Licenciada em turismo, estágio no Algarve, responsável e coordenadora, 2019 chefe de equipa

Conta própria ou conta de outros: conta outrem

Cargo de trabalho: Responsável de animação

Tarefas: Animação, espetáculos, horários, pedidos, inventário, gestão

5 - Importância plano de negócios: Sabe, mas não fez

6 - Homem na hierárquica: Sim, chefe direto e diretor hotel

6 - Homem na hierárquica relação: Muito boa, confiam no trabalho e dão liberdade

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Tem a impressão de que os homens se sentem ameaçados

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Faz o programa, altera e melhora consoante tentativa erro e com o feedback dos animadores e clientes

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Sim

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não, embora não faça questão de demonstrar que é responsável então por vezes pensam que seja o homem mais velho o responsável

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Sim, mas acha que para os homens irá ferir o ego

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Se invertêssemos, acha que os trabalhadores estavam mais satisfeitos e trabalhavam melhor. Mulheres são mais empáticas, emocionais e conseguimos pôr-nos no lugar do outro. Com pessoas envolvidas as mulheres sabem lidar melhor.

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem : Homem preocupa-se mais com clientes, reviews nas redes sociais, etc mas mulheres também se preocupam com as pessoas da equipa, bom ambiente na equipa e o resultado poderá ser melhor.

Nome: M12

Idade: 42

Localidade: Gaia

Estado civil: Solteira

Dependentes: 0

Nome da Empresa: Reikinails Márcia Bretes

Dimensão da empresa: Mico Empresa

Setor da empresa: Beleza e cosmética

Percurso profissional: formação, terapeuta de Reiki, área estética

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Responsável

Tarefas: Técnica

5 - Importância plano de negócios: Sabe, mas não fez

6 - Homem na hierárquica: Não tem na área

6 - Homem na hierárquica relação: Não

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Não

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras:
Decidiu arriscar no ramo, por saber que tem bastante procura e tem poucos gastos/investimento

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não, é bem aceite

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar:
Embora queira pensar que estamos, acha que a sociedade não o permite

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas:
Invertendo os resultados seriam melhores, acha que teríamos uns ótimos resultados, somos mais persistentes, mais de guerra e o facto de sermos discriminadas, faz com tenhamos mais pulso nas situações

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem :

Nome: M13

Idade: 52

Localidade: São Mamede em festa

Estado civil: Casada

Dependentes: 2

Nome da Empresa: Clínica dentaria

Dimensão da empresa: Mico Empresa

Setor da empresa: Saúde

Percurso profissional: 14 anos assistente dentaria, ligou-se ao marido num laboratório e há 6 anos comprou a clínica

Conta própria ou conta de outros: conta própria

Cargo de trabalho: Gerente

Tarefas: Gestão médica, pagamentos, compras, finanças, gestão de agenda

5 - Importância plano de negócios: Sabe que é muito importante

6 - Homem na hierárquica: Sim Teve, mas como foi o pai, não era fácil

6 - Homem na hierárquica relação: boa

7- Diferenças dos liderados da sua equipa VS de homem: Vê diferença, acha que os homens gostam de mandar, mas ela como mulher não faz a equipa o que não gosta que lhe façam. Tenta chegar às pessoas, ser humana e alertar ao coração.

8 - Quando iniciou o projeto realizou plano de negócios: Não

9- Como fez plano de negócios: Não

9- Conclusões plano de negócios: Não

10- Modelo de negócio: Não

10- Qual: Não

11- Caso não tenha plano de negócio, como analisou necessidades atuais e futuras: Já conhecia o setor, teve ajuda da assistente que já lá trabalhava. Atualizou e acompanhou o mercado.

12 - Na empresa, sente diferença por ser mulher: Não, mas não sabe o que a equipa poderá dizer.

13- No ambiente externo, sente diferença por ser mulher: Não

14 - Mercado de trabalho e sociedade está aberta para ter mais mulheres a liderar: Acha que cada vez temos mais lideranças femininas, mas a sociedade será sempre crítica, mas tem vindo a mudar

15 - Opinião sobre inverter percentagens de lideranças masculinas por femininas: Acha que sim

16- Opinião sobre o impacto: realização de tarefas, organização do trabalho, gestão de equipa de uma empresa chefiada por mulher vs. Homem: Mulher tem uma chefia melhor porque somos mais organizadas e têm melhor liderança.