

Envolvimento Familiar e Internacionalização das Empresas

**Cláudia Maria de Oliveira Cunha**

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos  
Moutinho**

2018

## **Nota Biográfica**

Cláudia Maria de Oliveira Cunha nasceu a 04 de outubro de 1994 e é natural da freguesia de Grijó, concelho de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto. Em 2015, licenciou-se em gestão na Faculdade de Economia e Gestão da *Católica Porto Business School*. Durante o período académico, ao abrigo do programa *Erasmus Mundus* teve oportunidade de estudar um semestre na *Université Catholique de Lyon*, em França.

Posteriormente, em fevereiro de 2016, iniciou um estágio na *Universiteit Leiden*, na Holanda, através do programa “INOV Contacto - estágios internacionais”, com duração de 7 meses.

Finalizado o estágio, ingressou no curso de Mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

## **Agradecimentos**

À minha professora e orientadora Doutora Raquel Meneses, por toda a paciência, orientação e disponibilidade demonstrados. Pela atitude positiva, alegria contagiante e boa disposição que sempre manifestou e pelo incentivo que sempre me deu, motivando-me constantemente a fazer mais e melhor. Foi sem dúvida um privilégio ter tido a oportunidade de trabalhar com a professora.

Aos meus pais, irmã e cunhado pelo apoio incondicional, pela paciência e pelo incentivo. Em especial à minha mãe, por todos os esforços que fez e continua a fazer para que eu consiga alcançar sempre os meus sonhos e objetivos, por me impulsionar e nunca me colocar barreiras na minha progressão pessoal e profissional. Por toda a confiança que sempre depositou em mim e no meu percurso.

À minha família e amigos pela ajuda, compreensão e apoio incondicional que sempre me deram ao longo deste percurso, sobretudo nos momentos em que mais precisei, incentivando-me para que fosse sempre resiliente na concretização deste objetivo.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto tornando-o possível. Em especial, a todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder a este questionário, pois sem a sua contribuição não seria possível avançar com este estudo.

Obrigada!

## Resumo

**Objetivo:** Este estudo tem como objetivo compreender qual a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas. A propriedade, a participação na gestão e governança; a presença de objetivos não económicos; bem como as características do “empreendedor” e as redes e relacionamentos deste e da organização são alguns dos fatores relevantes na análise da internacionalização das empresas. Contudo, não existem resultados conclusivos relativos a esta dinâmica.

**Metodologia:** Para alcançar o objetivo pretendido, recorreu-se a uma análise quantitativa tendo por base um inquérito por questionário direcionado a empresas heterogéneas, estabelecidas em Portugal. Os resultados foram estimados com recurso a um Modelo de Equações Estruturais- *Partial Least Square*.

**Resultados:** Concluiu-se que uma cultura empresarial familiar influencia positivamente a internacionalização das empresas e que objetivos não económicos oriundos do envolvimento familiar na empresa afetam negativamente este processo. Um maior número de membros e gerações que contribuem para o negócio potencia um conhecimento particular que se reflete na experiência. Esta, por sua vez, evidencia principalmente a presença de objetivos centrados na família.

**Limitações e Implicações:** Por se tratar de um estudo quantitativo, baseado em inquéritos por questionário, apenas se considera a visão do responsável pela tomada de decisão da empresa, que poderá não ter uma mesma perspetiva dos demais membros. Ademais, dada a sua posição, nem sempre é fácil terem disponibilidade para participar neste tipo de estudo. Investigações futuras realizadas neste âmbito poderão considerar uma amostra mais alargada, podendo mesmo estudar setores específicos.

**Originalidade/Valor:** Este estudo não considera as empresas familiares como entidades homogéneas. As empresas não são vistas como empresas familiares e não familiares, mas sim empresas com um maior ou menor nível de envolvimento, ou seja, o que este estudo evidencia é a relação entre o envolvimento familiar e a internacionalização.

**Palavras-Chave:** Empresas Familiares, Envolvimento Familiar, Internacionalização, *Familiness*, Sucessão, Modelo de Equações Estruturais.

## **Abstract**

**Purpose:** This study aims to understand the influence of family involvement in business internationalization. Factors such as ownership, the participation in governance and management; the presence of non-economic goals, the characteristics of the entrepreneur, as well as the networks and relationships of the entrepreneur and the organization are some of the relevant elements in the international business's analysis. However, there are no conclusive results regarding this dynamic.

**Methodology:** In order to achieve the desired result, a quantitative analysis was used based on a questionnaire survey sent to heterogeneous companies in Portugal. The results were estimated using a Structural Equation Model - Partial Least Square.

**Findings:** It was concluded that a family business's culture has a positive influence in business' internationalization, and that non-economic goals arising from family involvement in business negatively affect this process. A greater number of members and generations who contribute to the business boosts a particular knowledge that is reflected in the experience. This, in turn, highlights the presence of family-centered goals.

**Limitations and Implications:** Due to the fact that it is a quantitative study, based on questionnaire surveys, only the vision of the business' decision maker is taken into consideration, which may not have the same perspective of the other members of the organization. In addition, given their position, it is not always easy to have the availability to participate in this type of study. Further research in this field may consider a wider sample, or even study specific sectors.

**Originality/Value:** This study does not consider family businesses as homogeneous entities. Companies are not seen as family and non-family businesses, but rather with a higher or lower degree of involvement, that is, what this study shows is the relationship between family involvement and internationalization.

**Key Words:** Family Businesses, Family Involvement, Internationalization, Familiness, Succession, Structural Equation Model.

# Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da Literatura.....	3
2.1.	Envolvimento Familiar .....	3
2.1.1.	Definição de Empresas Familiares .....	3
2.1.2.	O Envolvimento.....	4
2.1.3.	Envolvimento Familiar e Objetivos Não Económicos.....	5
2.2.	Teorias da Internacionalização e Empresas Familiares.....	8
2.2.1.	Modelos Tradicionais de Internacionalização.....	8
2.2.2.	O Papel do Empreendedor.....	11
2.3.	Conclusão .....	15
3.	Metodologia .....	17
3.1.	Hipóteses de Investigação .....	17
3.2.	Operacionalização das Variáveis e respetivas Medições .....	23
3.3.	Estrutura do Questionário.....	30
3.4.	Modelo de Estimação.....	31
3.4.1.	O Modelo de Equações Estruturais (SEM) .....	31
3.5.	Conclusão .....	33
4.	Resultados .....	34
4.1.	Análise Descritiva da Amostra.....	34
4.2.	Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida.....	35
4.3.	Estimação dos Parâmetros .....	41
4.3.1.	Discussão dos Resultados Apresentados.....	44
4.4.	Conclusão .....	47
5.	Conclusão.....	48
6.	Referências.....	51
	Anexo A: Questionário de Investigação.....	59

Anexo B: Análise Descritiva da Amostra.....	63
Anexo C: Análise Fatorial Exploratória .....	65
Anexo D: Validação do Modelo Medida.....	73
Anexo E: Resultados da Estimação dos Parâmetros.....	75
Anexo F: Confirmação das Hipóteses .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo síntese da Revisão de Literatura.....	16
Figura 2 – Modelo de Análise .....	23
Figura 3- Resultados da Estimação dos Parâmetro do Modelo Estrutural.....	43
Figura A 1 - Frequências Demográficas - Setor de Atividade.....	63
Figura A 2 - Frequências Demográficas - Participação no Capital da Empresa .....	63
Figura A 3 - Frequências Demográficas - Influência da Família no Negócio .....	63
Figura A 4 - Frequências Demográficas - Formação Acadêmica.....	64
Figura A 5 - Frequências Demográficas - Vendas para o Exterior .....	64
Figura A 6 - Frequências Demográficas - Ativos detidos no Exterior.....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Questões Presentes no Questionário .....	31
Tabela 2 - Componentes dos Objetivos Empresariais.....	37
Tabela 3 - Componentes do Conservadorismo.....	38
Tabela 4 - Componentes da Abertura à Experiência .....	38
Tabela 5 - Componentes das Redes e Relacionamentos Pessoais.....	39
Tabela 6 - Indicadores de Qualidade do Modelo de Medida .....	39
Tabela 7 - Resultados da Estimação dos Parâmetros por Bootstrapping, considerados estatisticamente significativos. ....	41
Tabela A 1 - Validade Discriminante - Critério de Fornell-Larcker .....	74
Tabela A 2 - Resultados da Estimação dos Parâmetros por Bootstrapping.....	75
Tabela A 3 - Confirmação das Hipóteses em Estudo .....	78



# 1. Introdução

Ao longo dos anos, foram vários os estudos realizados com o intuito de compreender a internacionalização das empresas familiares. A noção de que o envolvimento familiar torna a empresa única devido à integração da família na vida empresarial encontra-se no centro da investigação sobre a internacionalização destas empresas (ex.: (Chrisman, Chua, Pearson e Barnett, 2012; Chrisman, Chua e Sharma, 2005; Pearson, Carr e Shaw, 2008).

Tal como salientado por Arregle, Duran, Hitt e Essen (2017), é possível verificar que nos estudos existentes são enfatizadas duas perspetivas opostas. Por um lado, uma perspetiva que salienta as barreiras inerentes ao envolvimento familiar, sendo esperado que as empresas familiares apresentem menor internacionalização; por outro lado, existe a perspetiva que salienta os atributos positivos das empresas familiares, sendo esperada uma maior internacionalização por parte destas empresas (Arregle et al., 2017).

Ou seja, enquanto uns estudos defendem que as empresas familiares apresentam maior propensão à internacionalização, por exibirem uma perspetiva de longo prazo dos seus negócios (Zahra, 2003), ou por serem empresas multigeracionais (Gallo e García Pont, 1996), em que as gerações sucessoras assumem cargos de gestão (Fernández e Nieto, 2005); outros estudos afirmam que as empresas familiares apresentam menor propensão a se internacionalizarem, uma vez que apresentam uma maior aversão ao risco (Sharma, Chrisman e Chua, 1997), uma maior preocupação com a preservação do controlo familiar (Graves e Thomas, 2006), maior desconhecimento dos mercados e falta de apoio das instituições presentes no seu mercado doméstico, mas principalmente devido à falta de recursos e capacidades necessárias para a internacionalização (Fernández e Nieto, 2005).

Desta forma, apesar da crescente literatura relativa à internacionalização das empresas familiares, não existem resultados conclusivos nesta área. No entanto, a investigação conceptual e empírica existente indica que o envolvimento familiar é relevante para a internacionalização das empresas familiares, ainda que as consequências desse envolvimento não sejam ainda claras (Arregle et al., 2017; Merino, Monreal-Pérez e Sánchez-Marín, 2015).

A falta de recursos das empresas familiares é amplamente salientada como uma das barreiras à internacionalização destas empresas (ex.: Fernández e Nieto (2005); Graves e Thomas (2008)). No entanto, para Habbershon e Williams (1999) estas empresas têm um recurso muito importante e distintivo face às restantes, a *familiness*, que constitui “o conjunto

de recursos únicos que uma determinada empresa tem devido às interações entre os sistemas da família, os seus membros e a empresa” (Habbershon e Williams, 1999, p. 11), e é usado como forma de diferenciar estas empresas das não familiares (Pearson et al., 2008). Este tipo de interação só existe em empresas familiares, podendo influenciar todas as suas decisões estratégicas, o que inclui o processo de internacionalização.

Posto isto, o objetivo deste estudo é compreender qual a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas, pois esta relação tem-se mostrado uma área de estudo importante onde ainda não existem resultados conclusivos.

Dados relativos a 2016, demonstram que, em Portugal, num universo de 1.214.206 empresas, apenas 1.099 eram consideradas grandes empresas, e a restante maioria, 1.213.107 eram Pequenas e Médias Empresas (PME's)<sup>1</sup>. Desta forma, uma vez que se considerou interessante a estrutura empresarial da economia portuguesa, e dada a inexistência de estudos realizados neste âmbito em Portugal, o estudo incidirá sobre empresas portuguesas, não se fazendo qualquer distinção relativamente ao setor de atividade e dimensão das mesmas.

O presente trabalho encontra-se, assim, estruturado na seguinte forma: a seguir a esta introdução é apresentada uma revisão da literatura (capítulo 2) referente às empresas familiares e ao processo de internacionalização das mesmas. Este capítulo inicia com as várias definições usadas sobre empresas familiares, passando pelas abordagens sobre o que constitui a influência familiar e os objetivos não económicos que daí advêm. Seguidamente, são apresentadas algumas teorias de internacionalização e a sua aplicabilidade nas empresas familiares. No capítulo 3 é explicada a metodologia utilizada. Após apresentação e discussão dos resultados (capítulo 4), é exposta a conclusão do estudo (capítulo 5).

---

<sup>1</sup> PORDATA- Base de Dados Portugal Contemporâneo  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimensao-2857-246183>, acedido em 3 de Agosto de 2018.

## **2. Revisão da Literatura**

O envolvimento familiar na empresa aliado ao processo de internacionalização da mesma tem-se vindo a tornar, ao longo dos últimos anos, objeto de análise na literatura das empresas familiares. Como tal, neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura relativa aos estudos e teorias existentes para a compreensão desta área de investigação. Para além disso, serão evidenciados os principais conceitos base do envolvimento familiar.

### **2.1. Envolvimento Familiar**

Uma das questões fundamentais colocadas na área de investigação das empresas e do envolvimento familiar é compreender o que constitui e define uma empresa familiar. Várias definições de empresas familiares foram sendo propostas ao longo dos anos, não se tendo chegado, porém, a uma definição universalmente válida e adaptada. A influência que a família pode exercer numa empresa integra distintas abordagens, entre as quais, as componentes do envolvimento e da identidade organizacional (Chrisman et al., 2005; Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010). Deste modo, a família pode envolver-se de diversas formas na empresa, podendo influenciar, por exemplo, os objetivos das mesmas. Objetivos de natureza não económica centrados na família, tais como a harmonia, a identidade e o *status* da família, são centrais neste tipo de empresas (Chrisman et al., 2012).

#### **2.1.1. Definição de Empresas Familiares**

No âmbito da investigação das empresas familiares, diversas definições têm surgido e sido usadas como forma de explicar o que é que define uma empresa familiar. Contudo, dada a extensa literatura nesta área, não se consegue encontrar uma definição de “empresa familiar” consensual (Miller, Le Breton-Miller, Lester e Cannella, 2007), e amplamente aceite (Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002). A confusão na definição é exemplificada pela variedade de graus de especificidade entre os estudos, bem como a adoção de diferentes definições, tornando as comparações dos resultados problemática (Klein, Astrachan e Smyrniotis, 2005; Kraiczy, 2013).

Uns autores (ex.: Fernández e Nieto, 2006) definem que uma empresa tem carácter familiar quando um ou mais membros da família ocupam cargos de autoridade e atuam como gestores na empresa; outros (ex.: Graves e Thomas, 2006) defendem que, para além dos proprietários e membros da família integrarem a equipa de gestão da empresa, estes têm que deter mais de 50% da propriedade da mesma; outros (ex.: Miller et al., 2007) definem a empresa familiar como uma empresa onde vários membros da mesma família estão

envolvidos, sendo os principais proprietários ou gestores simultaneamente ou ao longo do tempo. E ainda outros (ex.: Zahra, 2003), para além de considerarem a propriedade da empresa por parte da família, consideram ainda a presença de várias gerações em cargos de liderança nessas empresas.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) depararam-se com a necessidade de desenvolver uma definição que capturasse a essência da empresa familiar e que pudesse ser usada como forma de distinguir estas empresas das restantes empresas. Chua et al. (1999, p. 22) consideram que, “o que torna uma empresa familiar única é a forma como os padrões de propriedade, governança, gestão e sucessão influenciam materialmente os objetivos, as estratégias, e a estrutura da empresa, e a maneira como cada um destes é formulado, projetado e implementado.” Assim, a empresa familiar é definida como “um negócio administrado e/ou gerido com a intenção de moldar e prosseguir a visão do negócio mantida por uma coligação dominante, controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma potencialmente sustentável ao longo das gerações da família ou das famílias” (Chua et al., 1999, p. 25). Ou seja, a questão relevante não é se uma empresa é familiar ou não familiar, mas a extensão e o modo de envolvimento e influência da família na empresa (Astrachan et al., 2002).

### **2.1.2. O Envolvimento**

A heterogeneidade das empresas familiares é vista como um dos grandes desafios no desenvolvimento de uma definição generalizada do que é uma empresa familiar (Arregle, Hitt, Sirmon e Very, 2007). As empresas familiares diferem entre si, sendo único em cada empresa o envolvimento da família na estrutura de propriedade e de gestão (Kraiczy, 2013).

Chrisman et al. (2005), como forma de distinguir as empresas familiares das não familiares e com o intuito de descobrir a ligação entre o envolvimento familiar e a competitividade, introduziram a abordagem das “componentes de envolvimento”.

A abordagem das componentes de envolvimento baseia-se “na crença de que o envolvimento familiar é suficiente para fazer de uma empresa, uma empresa familiar” (Chrisman et al., 2005, p. 556), considerando o envolvimento da família na propriedade, na gestão ou no controlo da empresa (Chrisman et al., 2005). Contudo, Zellweger et al. (2010) argumentam que as componentes do envolvimento não podem ser meramente usadas para definir as empresas como familiares e não familiares. Ou seja, o envolvimento familiar em termos de propriedade, gestão e controlo pode não ser suficiente na explicação de como a família contribui para a empresa, podendo apenas descrever o potencial de uma família para

influenciar a empresa (Zellweger et al., 2010). Chrisman et al. (2005) argumentam que os membros de uma família devem influenciar intencionalmente a empresa para desenvolver uma diferença sustentável na dotação de recursos da mesma. Assim, a abordagem das componentes do envolvimento, que procura capturar a presença da família na empresa (Zellweger et al., 2010), caracteriza a forma mais simples de envolvimento familiar na empresa e representa o primeiro passo na distinção das empresas familiares, sendo uma condição necessária para criar o potencial de *familiness* (Chrisman et al., 2005; Habbershon e Williams, 1999). Habbershon e Williams (1999) introduziram o conceito *familiness* quando confrontados com a inexistência de um modelo conclusivo que pudesse explicar e analisar o desempenho das empresas familiares (Frank, Lueger, Nosé e Suchy, 2010). Partindo da teoria baseada nos recursos, *familiness* define-se como sendo “o conjunto de recursos únicos que uma determinada empresa tem devido às interações entre os sistemas da família, os seus membros e a empresa” (Habbershon e Williams, 1999, p. 11). Mais tarde, o conceito é descrito por Chrisman, Chua e Litz (2003, p. 468) como “os recursos e capacidades relacionadas com o envolvimento familiar e interações”. Para Pearson et al. (2008) *familiness* descreve a influência positiva do envolvimento familiar na empresa, e é uma forma de explicar os diversos relacionamentos que ocorrem dentro das empresas familiares, e de diferenciar as empresas familiares das não familiares.

Contudo, mais tarde, suportando a literatura existente relativa à *familiness* das empresas familiares, Zellweger et al. (2010) consideraram relevante a introdução de uma dimensão adicional da influência familiar. Esta dimensão serve para distinguir as situações em que a família constitui uma parte substantiva da empresa, de quando constitui apenas um elemento meramente simbólico ou de apoio, que não se encontra integrado no comportamento da empresa ou na cultura da organização (Zellweger et al., 2010). Deste modo, a “identidade organizacional” constitui uma dimensão importante da “*familiness*” e, com ênfase na identidade da empresa familiar que é única dado os recursos idiossincráticos da família, não só capta a perceção da família sobre o negócio, como também reconhece as famílias que provavelmente criam *familiness* (Zellweger et al., 2010).

### **2.1.3. Envolvimento Familiar e Objetivos Não Económicos**

Quando as famílias estão muito envolvidas e detêm um elevado controlo sobre as empresas, têm uma maior liberdade para tomar decisões que não familiares não possuem já que, em tal situação, a família encontra-se menos restringida por controlos burocráticos internos ou por responsabilidades externas (Carney, 2005). Para além disso, a personalização

da autoridade nas empresas controladas pela família pode dar origem a decisões particularistas, que se desviam de comportamentos racionais, como a maximização do lucro (Carney, 2005). Colocando de um modo diferente, o envolvimento da família na propriedade, gestão e governança da empresa pode levar a comportamentos particularistas que seriam impossíveis ou mais difíceis nas empresas não familiares (Chrisman et al., 2012).

Na perspectiva da teoria do *stakeholder* (Mitchell, Agle e Wood, 1997) e uma vez que a família compreende uma coligação muito importante na empresa familiar, a associação da família com a propriedade, a gestão, e a governança do negócio dará o poder e a legitimidade para influenciar os objetivos da empresa (Chrisman et al., 2012). Deste modo, objetivos não económicos têm maior probabilidade de serem enfatizados pelas empresas familiares, uma vez que estas têm a família, um grupo *stakeholder* único e poderoso, que apresenta normalmente objetivos de natureza não económica, tais como a harmonia familiar e o *status social* (Chrisman et al., 2012). Contrariamente, devido à ausência de uma família no controlo nas empresas não familiares, não é esperado que estas apresentem este tipo de objetivos (Chrisman et al., 2012). Assim, à medida que o número de gerações que participam na empresa aumenta, tornam-se mais importantes os objetivos não económicos centrados na família (como a harmonia, a identidade e o *status* da família), sobretudo porque aumentam os meios pelos quais as diversas necessidades dos membros da família podem ser atendidas (Chrisman et al., 2012). Desta forma, a presença destes objetivos não económicos influencia a tomada de decisão das empresas familiares podendo, por exemplo, levar a decisões mais conservadoras e avessas ao risco.

De acordo com Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson e Moyano-Fuentes (2007), os proprietários das empresas familiares preocupam-se não só com os retornos financeiros, mas também com a sua riqueza socioemocional (SEW – *Socioemotional Wealth*), isto é, “aspectos não financeiros da empresa que atendem as necessidades afetivas da família, como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar” (Gómez-Mejía et al., 2007, p. 106). Assim, tendo por base o ponto de referência socioemocional, as empresas familiares estão mais preocupadas com a manutenção do controlo familiar, mesmo que conseqüentemente tenham um desempenho insatisfatório. No entanto, como a falência das empresas pode significar também a “falência” das famílias há uma forte e real preocupação com o futuro da empresa, agindo de forma mais conservadora, a fim de evitar as decisões de negócio que possam aumentar a variabilidade do desempenho (Gómez-Mejía et al., 2007). Ou seja, esta riqueza socioemocional pode servir como um travão

que impede a empresa de assumir riscos excessivos, mas também pode conter a normal evolução da empresa caso a gestão se torne demasiado conservadora.

A riqueza socioemocional é, portanto, uma abordagem abrangente que procura capturar a “dotação afetiva” dos proprietários familiares (Gómez-Mejía et al., 2007), que inclui o desejo da família em exercer autoridade, a manutenção da participação do clã dentro da empresa, a satisfação da influência familiar, a nomeação de membros da família de confiança para cargos importantes, a continuação dinástica da família, a retenção de uma forte identidade familiar, entre outros (Gómez-Mejía et al., 2007). Pela sua natureza, “riqueza socioemocional” é visto como um conceito multidimensional que, de acordo com Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), é o fator chave na distinção das empresas familiares dos outros tipos de empresas.

Gomez-Mejia et al. (2007) desenvolveram, assim, um modelo geral da “riqueza socioemocional” que surgiu como uma extensão geral da teoria da agência comportamental (Gomez-Mejia, Welbourne e Wiseman, 2000; Wiseman e Gomez-Mejia, 1998). De acordo com esta teoria, as escolhas das empresas são feitas dependendo do ponto de referência dos diretores dominantes da empresa, e estes tomarão as suas decisões com vista à preservação da dotação acumulada na empresa (Berrone et al., 2012). Porém, quando os diretores pertencem à família, torna-se crítica a ênfase na preservação SEW, uma vez que os proprietários familiares analisam os problemas da empresa em termos de impacto na dotação socioemocional (Berrone et al., 2012). Existindo uma ameaça a esta dotação, e caso seja necessário para a sua preservação, a família está disposta a tomar decisões não orientadas pela lógica económica, que poderão colocar o bom desempenho da empresa em risco (Berrone et al., 2012). Logo, quando as escolhas estratégicas que reduzem o risco financeiro da empresa comprometem a riqueza socioemocional, a família optará por aquelas que garantem a sua preservação (Berrone et al., 2012). Esta sobreposição da aversão ao risco de perda socioemocional face à aversão ao risco de perdas financeiras contradiz a teoria da agência na medida em que, nesta última, os diretores da família evitam as escolhas estratégicas que acarretam um risco significativo de perdas financeiras, visto que o património da família está, em grande parte vinculado à empresa (Berrone et al., 2012). O principal argumento da riqueza socioemocional é que, quando o envolvimento da família é elevado, as empresas, conduzidas pela crença que os benefícios não económicos compensam os riscos que determinadas ações acarretam, são mais propensas a suportarem os custos e a incerteza envolvidos na realização dessas mesmas ações (Berrone et al., 2012).

O consenso crescente na literatura da empresa familiar, que tem por base a teoria comportamental da empresa, é que diferentes famílias podem atribuir níveis muito diferentes de importância a esses diversos benefícios não-econômicos baseadas nos seus próprios interesses únicos (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012) e essas preferências afetarão as suas decisões estratégicas (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson e Spencer, 2016).

Em suma, o modelo da agência comportamental sugere que a influência dos SEW no comportamento da empresa será consistente com as necessidades e preferências dos proprietários e gestores da família (Debicki et al., 2016). Logo, o ponto de referência ou de indiferença, ou seja, aquele em que o tomador de decisão enquadra a decisão como neutra, resultando nem numa perda ou ganho, é provável que mude de acordo com a importância dos benefícios SEW específicos para o responsável pela decisão (Debicki et al., 2016). Assim, verifica-se uma contradição ao pressuposto típico, embora implícito, que o SEW está presente em todas as empresas familiares e que só varia com a extensão da propriedade ou envolvimento na gestão (Debicki et al., 2016).

## **2.2. Teorias da Internacionalização e Empresas Familiares**

A globalização econômica tem aumentado a importância das estratégias de internacionalização das empresas, incluindo das empresas familiares (Fernández e Nieto, 2005). Apesar da internacionalização das operações, a princípio, constituir um grande desafio enfrentado pelas empresas familiares (Graves e Thomas, 2004), estas têm que considerar a possibilidade de se internacionalizarem por forma a sobreviverem. Esta decisão, sendo de âmbito estratégico, pode estar associada à necessidade de assegurar o crescimento e a sobrevivência da empresa e, subsequentemente, manter o controle familiar na mesma (Meneses, Coutinho e Pinho, 2014).

### **2.2.1. Modelos Tradicionais de Internacionalização**

Ao longo dos anos foram vários os modelos teóricos que surgiram na área da internacionalização das empresas, nomeadamente na análise da internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME's) (Graves e Thomas, 2008). Dos diversos modelos de internacionalização propostos - paradigma eclético (Dunning, 1977, 1988), teoria das redes (*networks*) (Johanson e Mattsson, 1988), teoria baseada nos recursos (Barney, 1991), etc - o modelo de Uppsala constitui um dos modelos mais citados. De acordo com este modelo, a internacionalização é o produto de uma série de comportamentos incrementais e depende do conhecimento experiencial que a empresa possui relativamente aos mercados externos



(Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Este modelo “foca-se no desenvolvimento da empresa individual, em particular na aquisição gradual, integração e uso de conhecimento acerca dos mercados e operações no estrangeiro, e no seu crescente compromisso com os mercados externos” (Johanson e Vahlne, 1977, p. 23). As empresas começam por desenvolver a sua atividade no mercado doméstico e, posteriormente, através de uma estratégia de baixo compromisso, iniciam o seu processo de internacionalização. O conhecimento necessário acerca dos mercados externos só pode ser adquirido através de operações além-fronteiras, permitindo à empresa aumentar o seu envolvimento nesses mercados (Johanson e Vahlne, 1977).

Contudo, desde que o modelo foi proposto em 1977, toda a macroenvolvente foi sofrendo alterações e Johanson e Vahlne (2009) reviram o modelo, reconhecendo a importância do papel das relações. Nesta nova abordagem, o processo de criação de conhecimento resulta da interação entre vários atores (Johanson e Vahlne, 2009). O modelo de Uppsala revisto salienta a ideia de *liability of outsidership*, que se refere à falta de contactos nos vários mercados, e passa a considerar a rede de relacionamentos como um elemento central (Johanson e Vahlne, 2009). Uma empresa que não tenha uma posição relevante dentro de uma rede é considerada um “*outsider*”. Como tal, caso tente entrar num mercado estrangeiro onde não apresente um posicionamento significativo na rede irá sofrer de *liability of outsidership e foreignness*, devido ao facto de ser estrangeiro (Johanson e Vahlne, 2009).

Assim, a internacionalização depende da rede e dos relacionamentos da empresa e esta internacionalizar-se-á com base nos relacionamentos com parceiros que se encontram comprometidos com o desenvolvimento dos negócios através da internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009). As redes são, pois, um recurso necessário à internacionalização.

A visão baseada nas redes da empresa, para além de, tal como a teoria baseada nos recursos da empresa (Barney, 1991) considerar que os recursos são heterógenos e idiossincráticos que levam à criação de valor, acrescenta que o intercâmbio dentro de uma rede permite que uma empresa adquira conhecimento sobre os parceiros com que se relaciona, incluindo os atores mais distantes na rede, sobre os recursos, as capacidades e as estratégias, sendo uma fonte de informação relevante do negócio (Johanson e Vahlne, 2009).

Analisando especificamente a internacionalização das empresas familiares, a falta de informação relativa aos mercados estrangeiros e ao processo de internacionalização, por parte das PME’s familiares, leva a que a expansão internacional seja vista como uma decisão incerta (Fernández e Nieto, 2005). Deste modo, os relacionamentos com outros parceiros

internacionais são considerados importantes para qualquer tipo de empresa (Katerina, Emmanuella e Tanja, 2017) em especial para as empresas familiares.

A Teoria Baseada nos Recursos (*Resource-Based View*) (Barney, 1991) constitui uma das principais teorias utilizadas para capturar e explicar a influência da família na empresa (Pukall e Calabrò, 2014), tendo sido aplicada por vários autores no estudo das empresas familiares (Fernández e Nieto, 2005; Graves e Thomas, 2006; Merino et al., 2015). Esta teoria descreve como os recursos podem contribuir para as vantagens competitivas das organizações (Barney, 1991), constituindo o cerne destas vantagens e assim o sucesso da empresa (Baños Monroy, Ramírez Solís e Rodríguez-Aceves, 2015). A Teoria baseada nos Recursos sugere que as vantagens competitivas sustentadas das empresas advêm da heterogeneidade e imobilidade dos recursos que possuem que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). Como tal, os recursos específicos da empresa que não podem ser facilmente substituíveis ou imitáveis pelos seus concorrentes conduzem a diferenças no desempenho (Barney, 1991). Contudo, a mera posse destes recursos não garante vantagem competitiva à empresa. Esta tem que ser capaz de identificar esses recursos e desenvolver estratégias apropriadas para alavancar as vantagens daí decorrentes (Barney, 1991). Para além disso, esta teoria pressupõe que os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos entre as empresas e que essas diferenças são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991).

Assim, de forma a crescerem com sucesso e a tirarem vantagem das oportunidades que se encontram no mercado internacional, as empresas devem ter a capacidade de avaliar, reconfigurar e alavancar os seus recursos (Graves e Thomas, 2006). Contudo, como evidenciado anteriormente, as empresas familiares, particularmente as PME's, encontram-se normalmente em desvantagem na acessibilidade aos recursos e capacidades essenciais para terem vantagem competitiva a nível internacional (Fernández e Nieto, 2005; Graves e Thomas, 2004). Esta falta de recursos relevantes e a dificuldade na sua obtenção constitui uma das limitações para o crescimento das PME's familiares (Fernández e Nieto, 2005; Graves e Thomas, 2004), podendo ajudar a explicar alguma falta de visão internacional (Fernández e Nieto, 2005). Para além disso, é importante que as empresas familiares tenham as capacidades de gestão necessárias para, à medida que crescem internacionalmente, conseguirem gerir esse crescimento (Graves e Thomas, 2008).

No entanto, não obstante as empresas familiares apresentarem falta de recursos, possuem ativos e capacidades únicas que podem efetivamente ser usadas à medida que se aventuram no exterior (Zahra, 2003), entre os quais a *familiness*. Chrisman et al. (2003)

argumentam que existe uma contribuição positiva da família que leva a uma distintiva *familiness*, que pode servir como fonte de vantagem competitiva (Chrisman et al., 2003), gerando à empresa riqueza e criação de valor (Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes e Weismeier-Sammer, 2017).

### **2.2.2. O Papel do Empreendedor**

O Modelo de Uppsala, a Teoria Baseada nos Recursos e a Teoria das Redes consideram que para que haja internacionalização é necessária a existência de oportunidades. A identificação e exploração de oportunidades no mercado estrangeiro é vista como empreendedorismo internacional (Zahra, Korri e Yu, 2005). Por outras palavras, empreendedorismo internacional refere-se à “descoberta, promulgação, avaliação e aproveitamento de oportunidades, além-fronteiras, para criar bens ou serviços futuros” (Oviatt e McDougall, 2005, p. 540).

Contudo, as oportunidades apenas podem ser exploradas se o empreendedor tiver a capacidade de as reconhecer e compreender o seu valor para o negócio (Shane e Venkataraman, 2000). O reconhecimento destas oportunidades nos mercados internacionais pode ser feito através do uso das competências únicas, *networks* e experiências anteriores do empreendedor (McDougall, Shane e Oviatt, 1994).

As *networks* sociais, ou pessoais, desempenham um papel muito importante no estabelecimento de uma empresa. Tal como salientado, as empresas e o empreendedor, em muitos casos, podem não possuir os recursos necessários para a expansão internacional, fazendo, assim, com que as *networks* sociais sejam, por vezes, um meio importante para os obter (Moutinho, 2011). Desta forma, uma vez que as *networks* sociais não são fixas, e de modo a atender as necessidades corporativas das empresas, os empreendedores trazem para as suas decisões estratégicas não só as *networks* sociais que se encontram mais próximas, como também as que se encontram mais distantes, podendo, deste modo, estender-se através das redes profissionais e abranger familiares, amigos e colegas de antigos trabalhos (Greve e Salaff, 2003). Quando os contactos que o empreendedor detém contribuem para o sucesso e o alcance dos seus objetivos, constituem o seu capital social (Greve e Salaff, 2003). Por outras palavras, o capital social é constituído pelas as relações, formais e informais, geradas pelos indivíduos na sua interação com os outros, na tentativa de obter uma recompensa no mercado (Lin, 2002). Este capital capturado na forma de relações sociais, resulta de um processo de investimento nas relações humanas, requerendo recursos e, mais

especificamente, tempo (Lin, 2002). Ademais, pode facilitar o acesso a informação, que é um componente crítico das oportunidades empreendedoras (Shane e Venkataraman, 2000).

Como tal, quando os empreendedores detêm contactos dispersos internacionalmente, demonstram uma maior propensão em aproveitar as oportunidades no mercado internacional, face àqueles que não possuem tais contactos ou redes sociais (Meneses et al., 2014). Porém, fazer uso destas relações de modo a que se tornem vantajosas e que permitam o desenvolvimento do processo de internacionalização, carece de determinadas características, competências e qualidades que nem todos os empreendedores possuem (Moutinho, 2011). Não obstante as redes sociais permitirem aceder mais rapidamente às potenciais oportunidades de mercado, nem todos os indivíduos têm a capacidade de reconhecer tais oportunidades (Meneses et al., 2014). Deste modo, mesmo que os empreendedores obtenham conhecimento destas oportunidades através dos seus contactos, só alguns irão reconhecê-las e, apenas poucos, desenvolvê-las (Moutinho, 2011). Isto porque, é necessário ter a sensibilidade de perceber que o empreender, como ser individual, é um ser heterogéneo, com características, visões, ambições e histórias, que, naturalmente, diferem entre si e influenciam as estratégias (internacionais) das empresas.

Portanto, empresas semelhantes podem apresentar um desenvolvimento internacional distinto dado terem empreendedores com experiências anteriores, atitudes, perceções, capital e redes preestabelecidas diferentes (Moutinho, 2011). Para além disso, Moutinho (2011) salienta outros fatores individuais, tais como, a formação, o conhecimento e a experiência advindas do empreendedor dos quais depende a internacionalização.

Particularmente o conhecimento que pode ser obtido por meio de experiências internacionais, nomeadamente, através de viagens ou de vivências no estrangeiro, aparenta elevada importância (Moutinho, 2011). A exposição a diferentes culturas desenvolve uma mentalidade distinta no empreendedor, um melhor entendimento e sensibilidade no que toca às diferenças culturais e, incontestavelmente, um melhor conhecimento acerca desses mercados (Moutinho, 2011). Como tal, contribui para o crescimento de uma mentalidade internacional por parte do empreendedor, promovendo uma atitude positiva deste face aos negócios internacionais e uma maior capacidade de enquadramento em diferentes culturas, traduzindo-se, assim, numa maior confiança na expansão internacional.

Ramón-Llorens, García-Meca e Duréndez (2017) constataram que a internacionalização das empresas familiares é, também, influenciada pelo nível académico do CEO, uma maior formação traduz-se numa maior probabilidade de se envolver em

estratégicas internacionais, devido à existência de uma relação positiva entre elevados níveis educacionais do CEO e o desenvolvimento de capacidades que apoiem o processo de tomada de decisão, no contexto internacional (Ramón-Llorens et al., 2017). O acesso a mercados internacionais requer lidar com nova informação em ambientes diferentes aos quais o empreendedor ou, neste caso, o CEO está acostumado. Assim, um melhor nível educacional permite às empresas familiares funcionar de forma mais eficaz nestes contextos.

Em suma, Empreendedorismo Internacional refere-se, portanto, à capacidade de o decisor da empresa fazer opções. Como tal, o processo de sucessão da empresa que define quem toma as decisões da mesma, isto é, que define o envolvimento na propriedade, gestão e governança da família, é fundamental.

## **I. A Sucessão**

A sucessão, processo único característico das empresas familiares, pode ter um efeito profundo no comportamento internacional das empresas (Graves e Thomas, 2008), sendo percebido como um dos fatores que mais o influencia. Fernández e Nieto (2005) e Gallo e García Pont (1996), por exemplo, sugerem que a sucessão se encontra associada à internacionalização, devido às competências relevantes que a geração seguinte fornece à empresa familiar. Fernández e Nieto (2005) verificaram que, quando as gerações sucessoras ocupam cargos de gestão, a expansão internacional torna-se mais provável. As empresas familiares da segunda e posterior gerações têm maior propensão para se internacionalizar uma vez que, para além de estarem mais preocupadas com os mercados internacionais, estão mais fortemente comprometidas com estes (Fernández e Nieto, 2005). A segunda geração é percebida como possuidora de mais informação e de se encontrar normalmente melhor preparada apresentando, assim, uma maior predisposição relativamente à internacionalização (Gallo e García Pont, 1996).

Indo mais além no campo da compreensão da sucessão, Meneses et al. (2014) com o intuito de compreenderem as perceções dos sucessores relativamente às inter-relações entre sucessão e internacionalização, verificaram que fatores como a perceção das oportunidades dos mercados externos, visão internacional, espírito inovador, pro-atividade do sucessor e conhecimento tecnológico específico são considerados relevantes na iniciação do processo de internacionalização das empresas familiares dentro do contexto de pós-sucessão. Para além disso, o modo como o sucessor se encontra integrado na empresa define a forma como este conhece e se interrelaciona com todos os departamentos e mercados da mesma. Isto, quando aliado a uma visão internacional e postura ativa por parte do sucessor irá fomentar

uma visão global, isto é, um bom conhecimento da empresa e do mundo, e terá um impacto positivo na internacionalização da empresa (Meneses et al., 2014).

Por outro lado, outros autores sugerem que a sucessão pode ser vista como uma barreira à internacionalização (Graves e Thomas, 2008). Ao contrário do que Fernández e Nieto (2005) identificaram, Graves e Thomas (2008) verificaram que a sucessão da segunda geração não leva necessariamente à internacionalização das PME's, em algumas circunstâncias pode levar, até, à “desinternacionalização”. Isto sugere que o efeito da sucessão para a geração seguinte no comprometimento com a internacionalização pode estar dependente da visão e qualidades do sucessor (Graves e Thomas, 2008).

## **II. Envolvimento Familiar**

A abordagem das componentes de envolvimento considera o envolvimento familiar na propriedade, na gestão ou no controlo (Chrisman et al., 2005).

Salientando a propriedade, esta constitui um dos critérios usados na definição das empresas familiares (Klein, 2000), e pode ter diferentes formas que diferem de negócio para negócio, das fases da empresa e da família, do país, etc (Klein, 2000). Logo, dependendo do contexto institucional no qual uma empresa se encontra localizada, o grau e a natureza da propriedade requerida para estabelecer o controlo efetivo será diferente (Carney, 2005).

Sciascia e Mazzola (2008) defendem que o efeito positivo induzido pela presença de gestores familiares, não parece ser forte o suficiente para compensar as desvantagens decorrentes de uma orientação para objetivos não económicos, nem compensa os custos decorrentes da necessidade de resolver conflitos entre os gestores da família e a impossibilidade de ampliar o capital social e intelectual da empresa através do emprego de gestores não familiares (Sciascia e Mazzola, 2008). Devido à falta de competências profissionais dos membros familiares, às barreiras para aumentar o capital social, aos conflitos entre gestores familiares e a orientação para objetivos não económicos, o envolvimento familiar na gestão, de acordo com Sciascia e Mazzola (2008), conduz a efeitos negativos no desempenho financeiro da empresa.

Assim, existem estudos que apontam para uma relação negativa entre a propriedade familiar e o envolvimento internacional (Fernandez e Nieto, 2006), outros afirmam que a interação entre a propriedade familiar e o envolvimento é significativa e está positivamente associada à internacionalização da empresa (Carr e Bateman, 2009; Zahra, 2003).

Relativamente à estrutura de governança das empresas familiares, esta encontra-se normalmente associada à discussão dos custos de agência (Kraiczy, 2013), que na análise das

empresas familiares (Eisenhardt, 1989) sugere que os gestores, designados de agentes, irão explorar os proprietários, os principais, fazendo uso do seu acesso a informações superiores, com o objetivo de obterem ganhos pessoais (Moore, 2009).

Por um lado, é esperado que as empresas cuja propriedade pertence à família sejam geridas por membros familiares (Kraiczy, 2013). Como tal, quando não existe separação entre a propriedade e o controlo, os custos de agência podem diminuir (Kraiczy, 2013), podendo mesmo ser inexistentes (Fernandez e Nieto, 2006). Neste caso, os gestores da empresa apresentam uma visão de longo-prazo e encontram-se mais preocupados com a sobrevivência do negócio, sendo, desta forma, muito protetores do negócio e da família (Avrichir, Meneses e dos Santos, 2016). Os gestores familiares, geralmente, têm relações emocionais com as suas empresas, pois a riqueza familiar, a satisfação pessoal e a satisfação da família estão ligadas ao desempenho da empresa (Kraiczy, 2013). De notar que, como a riqueza da família geralmente se encontrar concentrada no negócio, é de esperar que as empresas familiares tendam a ser mais conservadoras e mais avessas ao risco (Fernandez e Nieto, 2006), podendo desta forma diminuir a apetência pela internacionalização.

Porém, a propriedade familiar não é necessariamente vista como um indicador de gestão familiar (Kraiczy, 2013). Assim, alguns problemas de agência podem ser identificados nas empresas familiares, uma vez que nem sempre a propriedade e o controlo pertencem à mesma esfera (Fernandez e Nieto, 2006). Muitas empresas familiares, devido à inexistência de membros da família considerados capazes e competentes, ou mesmo devido à falta de consenso entre os membros familiares acerca de quem deveria liderar a empresa, confiam e empregam gestores externos (Kraiczy, 2013). Daqui, problemas de agência podem surgir caso os gestores, baseados por exemplo nas suas ambições de carreira e reputação no mercado de trabalho, atuem de acordo com os seus próprios interesses (Avrichir et al., 2016). Para além disso, devido ao facto de sentirem a necessidade de apresentarem aos proprietários resultados rápidos e num curto prazo, e não sendo a “próxima geração” considerada um fator relevante nas suas decisões, os gestores tomam opções estratégicas mais arriscadas (Avrichir et al., 2016).

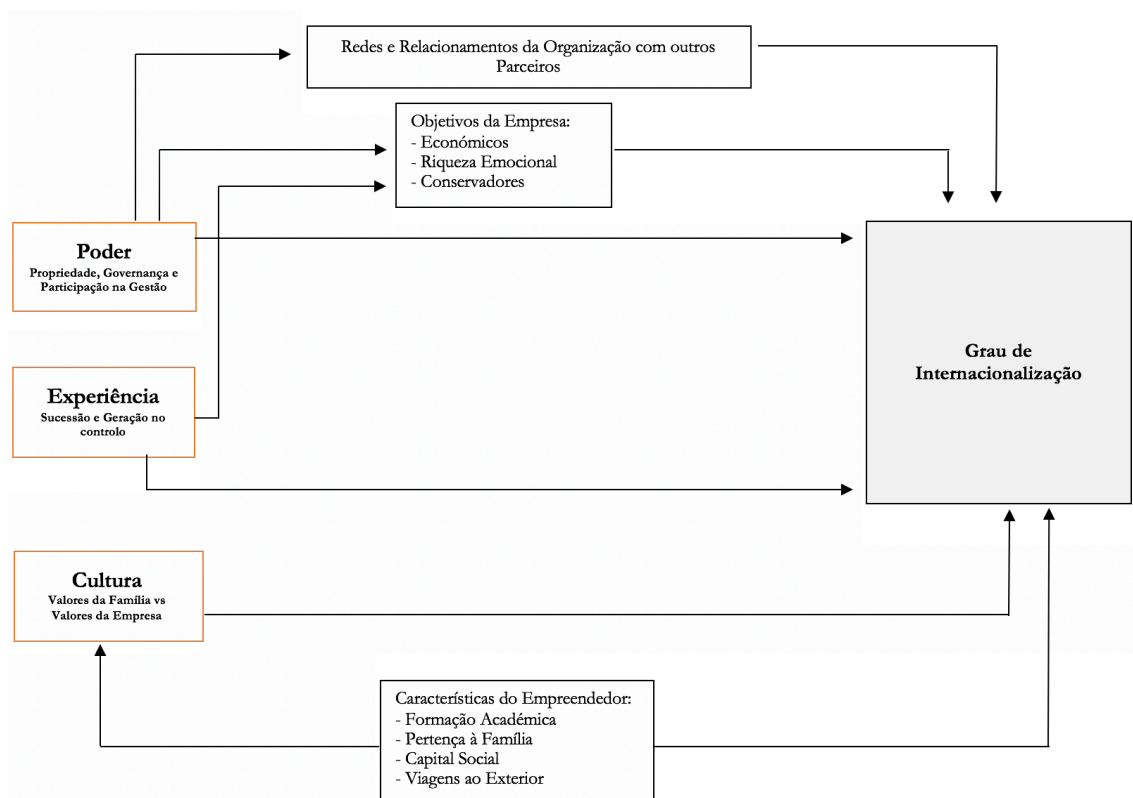
### **2.3. Conclusão**

A falta de recursos e capacidades, o processo de sucessão, as características do gestor encarregue pela tomada de decisão, bem como as formas de envolvimento e influência da

família na propriedade, na gestão, no controlo e na governança da empresa são fatores que influenciam o processo de internacionalização (das empresas familiares).

Neste estudo, o envolvimento que as famílias podem ter numa empresa será visto num contínuo, podendo apresentar um maior ou menor nível de envolvimento, tal como sugerido por Astrachan et al. (2002). O envolvimento familiar será então, o envolvimento que a família tem no Poder (propriedade, gestão e governança), na Experiência (a geração que se encontra no controlo da empresa e a contribuição dos membros da família no negócio) e na Cultura (a forma como os valores da empresa representam os valores da família)(Astrachan et al., 2002). É também salientado a influência que o envolvimento da família pode ter, nomeadamente, nas redes e relacionamentos da empresa com outros parceiros, nos objetivos da empresa podendo incentivar atitudes e objetivos mais conservadores e avessos ao risco, e no grau de internacionalização da empresa. Para além disso, as características do responsável pela tomada de decisão podem influenciar a cultura empresarial, por exemplo na forma como os valores da empresa são transmitidos. De igual modo, pode influenciar o grau de internacionalização através das redes sociais que possui. Na Figura 1, encontra-se um esquema com os principais pontos evidenciados na revisão de literatura.

**Figura 1** - Modelo síntese da Revisão de Literatura





### 3. Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia de investigação adotada neste estudo. Após análise da revisão de literatura, onde foram identificados diversos fatores que influenciavam o grau de internacionalização das empresas familiares, devido ao envolvimento da família, este capítulo começa com a formulação das hipóteses que servem de modelo teórico a ser testado no contexto nacional.

Posteriormente, e de forma a explorar assim a questão de investigação proposta – *Qual a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas?* – optou-se por realizar uma análise quantitativa, através de um modelo de equações estruturais, com dados obtidos por questionário.

O questionário foi direcionado às empresas portuguesas. Uma vez obtidos os dados, procedeu-se à estimação do modelo em análise, sendo apresentados os modelos de estimação existentes, e identificado aquele considerado mais adequado para o efeito.

#### 3.1. Hipóteses de Investigação

##### **Poder**

Tal como a revisão de literatura salienta, os padrões de propriedade, governança, gestão e sucessão, não só influenciam materialmente os objetivos, as estratégias, e a estrutura da empresa, como também a maneira como cada um destes é formulado, projetado e implementado, tornando desta forma uma empresa familiar única (Chua et al. (1999, p. 22).

No caso da propriedade, esta pode apresentar diferentes formas dependendo do contexto onde se insere (Klein, 2000 e Carney, 2005), fornecendo aos gestores o poder de decisão de se internacionalizar. Zahra (2003) sugere que quando combinadas a propriedade e o envolvimento familiar, o grau de internacionalização das operações da empresa pode aumentar. De acordo com o autor, a propriedade dá aos gestores o poder de decisão de internacionalizar e o envolvimento fornece a compreensão necessária para selecionar a estratégia de internacionalização a adotar pela empresa.

Contudo, a natureza dessa influência pode ser ambígua. Se por um lado uns estudos apontam que existe uma relação negativa entre a propriedade familiar e o envolvimento internacional (Fernandez e Nieto, 2006), outros afirmam que a interação entre a propriedade familiar e a internacionalização da empresa é fortemente positiva (Carr e Bateman, 2009; Zahra, 2003).

Como outrora referido, a propriedade familiar, não é necessariamente vista como um indicador de gestão familiar (Kraiczy, 2013). A carência de membros da família considerados capazes e competentes ou a falta de consenso destes acerca da liderança da empresa, leva muitas empresas familiares, como forma de ultrapassarem estes problemas, a confiarem e empregarem gestores externos (Kraiczy, 2013). Estes gestores podem, em muitos casos, atuar de acordo com os seus próprios interesses quando movidos, por exemplo, pelas suas ambições de carreira e reputação de mercado de trabalho (Avrichir et al., 2016). Ademais, o facto de sentirem a necessidade de apresentarem aos proprietários resultados rápidos e num curto prazo, tomam opções estratégicas mais arriscadas (Avrichir et al., 2016). É, pois, expectável que os gestores familiares apresentem uma visão de longo-prazo, uma maior preocupação com a sobrevivência do negócio e uma maior proteção do mesmo e da família (Avrichir, Meneses e dos Santos, 2016).

Do ponto de vista da teoria do *stakeholder* (Mitchell et al., 1997), a associação da família com a propriedade, a gestão, e a governança do negócio dará o poder e a legitimidade para influenciar os objetivos da empresa (Chrisman et al., 2012). Para além disso, de acordo com esta teoria, a família, um grupo *stakeholder* único e poderoso, apresenta normalmente objetivos de natureza não económica (Chrisman et al., 2012) centrados na família, sendo estes mais prováveis a serem enfatizados pelas empresas familiares. Em contrapartida, quando a família não tem controlo nas empresas, não é esperado que estas apresentem este tipo de objetivos (Chrisman et al., 2012).

A existência de relações emocionais com as suas empresas é geralmente demonstrada por parte dos gestores familiares uma vez que, a riqueza familiar, a satisfação pessoal e a satisfação da família estão ligadas ao desempenho da empresa (Kraiczy, 2013). Adicionalmente, dado que a riqueza da família geralmente se encontra concentrada no negócio, é de esperar que as empresas familiares tendam a ser mais conservadoras e mais avessas ao risco (Fernandez e Nieto, 2006), podendo desta forma diminuir a apetência pela internacionalização. Zahra (2003) argumenta que o envolvimento familiar pode assumir diferentes formas tais como: os membros da família poderem ser membros da equipa de gestão da empresa ou do conselho, enquanto outros podem ocupar cargos de chefia dentro da hierarquia da empresa. Assim, espera-se que:

#### **H 1- Quem exerce poder tem influência no grau de internacionalização da empresa.**

H 1.1 - A propriedade influencia o grau de internacionalização da empresa.

H 1.2 - A governança influencia o grau de internacionalização da empresa.

H 1.3 - A gestão influencia o grau de internacionalização da empresa.

## **H 2 - Quem exerce poder influencia os objetivos da empresa.**

H 2.1 – A propriedade influencia os objetivos da empresa.

H 2.1.1 - Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (riqueza socioemocional).

H 2.1.2 - Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.

H 2.1.3 - Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).

H 2.2 – A governança influencia os objetivos da empresa.

H 2.2.1 - Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (riqueza socioemocional).

H 2.2.2 - Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.

H 2.2.3 - Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).

H 2.3 – A gestão influencia os objetivos da empresa.

H 2.3.1 - Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (riqueza socioemocional).

H 2.3.2 - Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.

H 2.3.3 - Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).

## **H 3 - Os objetivos da empresa influenciam o seu grau de internacionalização**

H 3.1 - Quanto maior os objetivos não económicos da empresa (riqueza socioemocional), menor o grau de internacionalização.

H 3.2 - Quanto maior os objetivos económicos da empresa, menor o grau de internacionalização.

H 3.3 - Quanto maior os objetivos conservadores da empresa (conservadorismo), menor o grau de internacionalização.

## **Redes e Relacionamentos da Organização**

Como salientado por Johanson e Vahlne (2009), a internacionalização depende da rede e dos relacionamentos da empresa e esta internacionalizar-se-á com base nos relacionamentos com parceiros que se encontram comprometidos com o desenvolvimento dos negócios através da internacionalização. A visão baseada nas redes da empresa acrescenta

que o intercâmbio dentro de uma rede permite-lhe adquirir conhecimento sobre os parceiros com que se relaciona, incluindo recursos, capacidades, estratégias e outros relacionamentos, e mesmo sobre atores mais distantes na rede, sendo uma fonte de informação relevante do negócio (Johanson e Vahlne, 2009). No caso da internacionalização das empresas familiares (Fernández e Nieto, 2005), a falta de informação relativa aos mercados estrangeiros e ao processo de internacionalização, por parte das PME's familiares, leva a que a expansão internacional seja vista como uma decisão incerta. Os relacionamentos com outros parceiros internacionais são considerados, assim, importantes para qualquer tipo de empresa (Katerina et al., 2017), ou seja, as redes podem, assim, ser vistas como um recurso necessário à internacionalização. Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H 4 - Quem exerce poder influencia as redes e os relacionamentos da empresa.**

H 4.1 – A propriedade influencia as redes e os relacionamentos da empresa.

H 4.2 – A governança influencia as redes e os relacionamentos da empresa.

H 4.3 – A gestão influencia as redes e os relacionamentos da empresa.

**H 5 - A rede e os relacionamentos da empresa influencia o seu grau de internacionalização.**

## **Experiência**

A informação que é carregada de conhecimento, julgamento e intuição, que se encontra incorporada nos indivíduos e que é desenvolvida ao longo do tempo traduz-se em experiência (Holt, Rutherford e Kuratko, 2010). No âmbito das empresas familiares “esta base de conhecimento longitudinal e orientação de memória focada na família é trazida para o negócio por meio da sucessão (Holt et al., 2010).

A experiência relaciona a sucessão e o número de membros da família que contribuem para o negócio, tendo, assim, em consideração as dimensões que envolvem a geração de propriedade familiar e quem se encontra nos quadros de gestão e governança (Astrachan et al., 2002). É percebido que, um maior número de gerações leva a mais oportunidades para a memória familiar relevante (Klein et al., 2005) e que, a quantidade de experiência que a empresa recebe da família advém do número de membros familiares dedicados ao negócio (Astrachan et al., 2002). Para além disso, o nível de experiência adquirido com um processo de sucessão é considerado maior durante a mudança da primeira para a segunda geração (Klein et al., 2005). A experiência reflete, assim, o conhecimento que é obtido e transmitido através do envolvimento de sucessivas gerações (Holt et al., 2010).

Contudo, o efeito da sucessão para a geração seguinte no comprometimento com a internacionalização pode estar dependente da visão e qualidades deste. Meneses et al. (2014)

argumentam que a aliança entre uma visão internacional e postura ativa por parte do sucessor irá incentivar uma visão global, um bom conhecimento, quer do mundo, quer da empresa, e terá assim um impacto positivo na internacionalização da empresa.

Assim, no que concerne à sucessão, esta constitui um dos fatores com impacto na internacionalização das empresas. Por um lado é defendido que a sucessão se encontra associada à internacionalização, devido às competências relevantes que a geração seguinte fornece à empresa familiar (Fernández e Nieto, 2005; Gallo e García Pont, 1996). Por outro lado, a sucessão é percebida como uma barreira à internacionalização das empresas, podendo levar à desinternacionalização das mesmas (Graves e Thomas, 2008).

Para além disso, de acordo com Chrisman et al. (2012) à medida que o número de gerações que participam na empresa aumenta, tornam-se mais importantes os objetivos não económicos centrados na família, principalmente porque os meios pelos quais as diversas necessidades dos membros da família podem ser atendidas aumentam (Chrisman et al., 2012). Consequentemente, um aumento da importância e presença deste tipo de objetivos, influencia a tomada de decisão das empresas familiares, podendo resultar em decisões mais conservadoras e avessas ao risco.

Pode-se, portanto, esperar que a sucessão e o número de membros dedicados ao negócio tenham influência no grau de internacionalização da empresa, e que o número de gerações que participam na empresa influencie os objetivos estabelecidos pela mesma. Surgem, assim, as seguintes hipóteses:

**H 6 - A experiência influencia o grau de internacionalização da empresa.**

**H 7 - A experiência influencia os objetivos da empresa.**

H 7.1 – A experiência influencia os objetivos não económicos (riqueza socioemocional).

H 7.2 – A experiência influencia os objetivos económicos.

H 7.3 A experiência influencia os objetivos conservadores (conservadorismo).

**H 8 = H3 - Os objetivos da empresa influenciam o grau de internacionalização**

## **Cultura**

A Cultura refere-se aos valores e ao compromisso. A cultura da empresa familiar reflete não só a extensão pela qual os valores e objetivos da família se encontram alinhados com os da empresa, como também os membros familiares estarem afetivamente comprometidos com a empresa (Holt et al., 2010). O compromisso familiar é visto na sobreposição dos valores da família e do negócio (Klein et al., 2005). Baseando-se no pressuposto que o compromisso se encontra enraizado e é moldado pelos valores de uma família, é esperado

que as famílias que estão fortemente comprometidas com o negócio sejam mais propensas a terem um impacto substancial no mesmo (Klein et al., 2005). Carlock e Ward (2001) e Klein et al. (2005) argumentam que uma crença pessoal e o suporte dos objetivos e visão de uma organização; uma vontade de contribuir para a organização; e um desejo de um relacionamento com a organização são três fatores principais que envolvem o compromisso.

Como já referido, no caso dos gestores serem externos à família e caso atuem de acordo com os seus próprios interesses (Avrichir et al., 2016), podem tomar decisões estratégicas que vão contra o alinhamento dos valores da família, podendo por em causa a transmissão adequada dos valores da empresa. Como salientado por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) é importante perceber que é o empreendedor quem reconhece, avalia, e mobiliza os recursos necessários das oportunidades internacionais. Contudo, para além das características, visões e personalidade do empreendedor (quem está encarregue pela tomada de decisão das empresas), o seu nível educacional, capital social, a sua mentalidade e as suas experiências internacionais diferem entre empresas e influenciam as suas estratégias e, possivelmente, o modo como os valores da empresa são transmitidos. Logo, são colocadas as seguintes hipóteses:

**H 9 - As características do empreendedor influenciam a cultura empresarial.**

H 9.1 – A formação académica do empreendedor influencia a cultura empresarial.

H 9.2 – A pertença à família do empreendedor influencia a cultura empresarial.

H 9.3 – A mentalidade internacional do empreendedor influencia a cultura empresarial.

H 9.4 – O capital social do empreendedor influencia a cultura empresarial.

**H 10 - A cultura influencia o grau de internacionalização da empresa.**

**H 11 – As características do empreendedor influenciam o grau de internacionalização da empresa.**

H 11.1 – A formação académica do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.

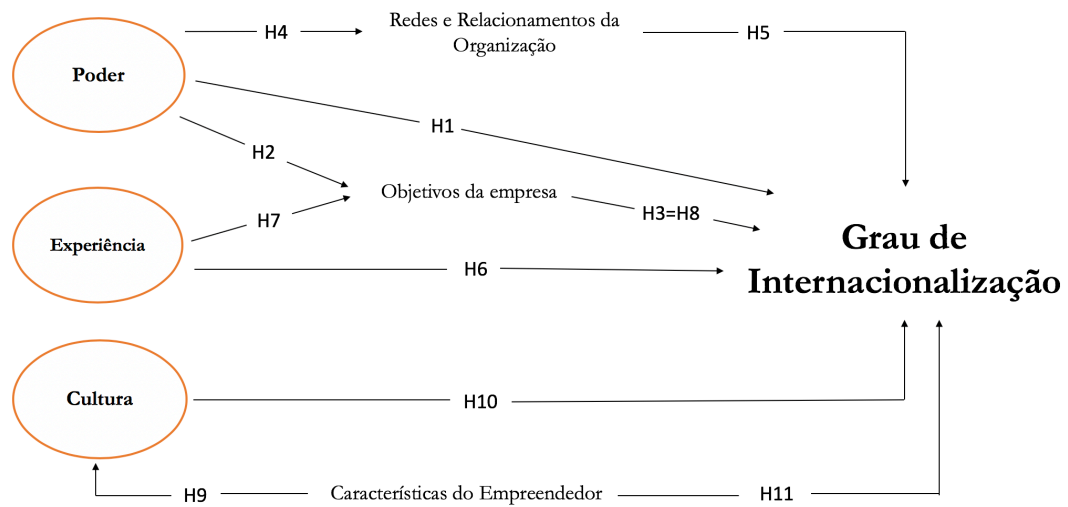
H 11.2 – A pertença à família do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.

H 11.3 – A mentalidade internacional do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.

H 11.4 – O capital social do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.

Tendo sido identificadas as hipóteses da investigação em causa, a Figura 2 esquematiza, assim, o modelo de análise.

**Figura 2** – Modelo de Análise



### 3.2. Operacionalização das Variáveis e respectivas Medições

Após desenvolvido o modelo teórico estruturado, apresentado na Figura 2, nesta secção expõem-se uma clarificação de como vão ser definidas e classificadas as variáveis em questão, sendo estas: poder (propriedade, governança e gestão), experiência, cultura, grau de internacionalização, características do empreendedor, conservadorismo, objetivos da empresa (objetivos empresariais e objetivos não económicos - riqueza socioemocional), e rede e relacionamentos pessoais e interempresariais.

#### 1. A Escala F-PEC da Influência Familiar

Partindo da definição proposta por Shanker e Astrachan (1996) que delineiam um envolvimento familiar contínuo (que varia de níveis elevados a baixos), Astrachan et al. (2002) argumentam que existem três dimensões importantes da influência da família que deveriam ser consideradas, sendo estas as dimensões do poder, da experiência e da cultura. Deste modo, tendo por base estas três dimensões, ou subescalas, foi elaborada uma escala multidimensional “F-PEC”, que constitui um índice da influência familiar. Esta escala mede a extensão da influência da família em qualquer empresa, permitindo não só comparações entre empresas relativamente a níveis de envolvimento familiar e os seus efeitos no desempenho, como também nos comportamentos de outras empresas (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005).

De acordo com Klein et al. (2005, p. 323) “a influência da família no poder, experiência e cultura (F-PEC) ajuda a compreender uma parte da complexidade organizacional, a potencial influência familiar e, ao permitir a medição da influência, pode ajudar a compreender sob que condições a influência é exercida e com que efeito”. Para além disso, estes autores consideram que a escala F-PEC fornece os meios para explorar todas as empresas através de um contínuo, desde um envolvimento familiar intensivo até nenhum envolvimento familiar (Klein et al., 2005).

#### **a) A Propriedade, a Governança e a Participação na Gestão**

Como identificado, a associação da família com a propriedade, a gestão, e a governança do negócio dará o poder e a legitimidade para influenciar os objetivos da empresa, e por sua vez o grau de internacionalização da mesma. “Uma família pode influenciar o negócio através da extensão da sua propriedade, governança e envolvimento na gestão (Astrachan et al., 2002, p. 48). Assim, para analisar de que modo a família se encontra envolvida na empresa nomeadamente na propriedade, gestão e governança foi utilizada a sub-dimensão do Poder da escala F-PEC.

A subescala do Poder F-PEC tem em consideração a percentagem de membros familiares em cada nível de conselho e a percentagem de membros que são nomeados por membros da família nos conselhos de administração e governança (Astrachan et al., 2002). Esta subescala avalia o grau de influência geral ou poder, detido pelos membros da família ou por aqueles que foram nomeados pela família.

O Poder “refere-se à dominância exercida através do financiamento do negócio (ex.: ações detidas pela família), e através da liderança e/ou controlo do negócio, através da gestão e/ou participação na governança pela família” (Klein, 2005, p. 323). A subescala do poder mede a proporção de ações, a percentagem de cargos de gestão de topo e a proporção de “lugares” no conselho mantidos pela família (Klein et al., 2005). A influência da família através da governança e da gestão, pode ser medida pela proporção de representantes da família que são membros dos quadros de governança e gestão. Para além disso, a influência indireta da família também pode ser considerável. Este tipo de influência diz respeito a membros de um conselho que são nomeados pelos membros da família, mas que não são membros da própria família (Klein et al., 2005).

Nesta sub-dimensão considerou-se importante clarificar algumas definições nomeadamente na definição do conceito de família onde se incluiu as pessoas ligadas quer por vínculo sanguíneo ou adoção e por vínculo matrimonial (cônjuges, sogros, cunhados,



noras e genros). Considerou-se a propriedade em termos de stock ou capital da empresa. O Conselho de Administração (governança) constituiu o órgão superior que toma as decisões estratégicas e define as orientações gerais para o Conselho Executivo. Por sua vez, o Conselho Executivo (gestão) refere-se ao conselho que gere ou administra a organização.

Assim, da sub-dimensão do poder da escala F-PEC foram retiradas algumas questões que se apresentaram como mais adequadas para este estudo. Desta forma, avaliou-se a propriedade pela proporção (aproximada) de ações de propriedade detidas pelos membros familiares; a governança pela presença de membros familiares no conselho de administração; e a gestão pela presença de membros familiares no conselho executivo.

### **b) Experiência: Geração no Controlo**

Tal como a revisão de literatura salienta, a sucessão é um processo característico das empresas familiares e a contribuição que os diferentes membros familiares pertencentes a diferentes gerações têm na empresa difere. Deste modo, a Experiência “refere-se ao somatório da experiência que a família traz para o negócio e que é operacionalizado pela geração responsável pela gestão e propriedade (quanto mais gerações, mais oportunidades para a memória familiar relevante)” (Klein et al., 2005, p. 323).

Neste sentido, na análise desta variável, utilizou-se a sub-dimensão da Experiência da escala F-PEC, anteriormente mencionada. Esta subescala “relaciona a sucessão e o número de membros da família que contribuem para o negócio” (Astrachan et al., 2002, p. 49). Como tal, o número de membros familiares dedicados ao negócio é visto como um indicador relevante da quantidade de experiência que a empresa recebe da família (Astrachan et al., 2002).

Importa clarificar que, na análise dos dados, a geração fundadora, vista como a primeira geração, foi codificada com o número 1. A segunda geração foi codificada com o número 2, a terceira e a quarta com o número 3 e 4, respetivamente, e a não pertença à família foi atribuído o número 0. Além disso, entendeu-se como membros ativos da família aqueles que contribuem substancialmente para o negócio. Esses membros da família podem ocupar cargos oficiais no negócio como acionistas, membros de um conselho ou funcionários. No caso das empresas não familiares, como não há este efeito de herança da experiência, considerou-se que estavam sempre na primeira geração.

### **c) Cultura**

A Cultura refere-se aos valores e ao compromisso. Apesar de o compromisso familiar ser visto na sobreposição dos valores da família e do negócio, a avaliação desta sobreposição

pode ser difícil, uma vez que, de acordo com Klein et al. (2005), questões relativas à definição e ao tempo precisam ser consideradas, não existindo, assim, uma solução simples para avaliar os valores de um indivíduo ou de uma organização.

Assim, na análise da variável Cultura pertencente ao modelo proposto e, como forma de perceber em que medida os valores da família e da empresa se sobrepõem, bem como o compromisso da família com o negócio, foi utilizada a sub-dimensão da Cultura da escala F-PEC que procura os pontos de vista dos CEO/proprietários – gestores (Klein et al., 2005).

## **2. Objetivos Não Económicos - Riqueza Socioemocional**

Como demonstrado na revisão de literatura, a preocupação com a riqueza socioemocional da empresa é geralmente uma das características das empresas familiares. A presença de objetivos não económicos centrados na família é vista como influenciadora na tomada de decisão das empresas.

Na análise da riqueza socioemocional da empresa (SEW), percebidos como objetivos não económicos, foram utilizadas dimensões da escala FIBER, proposta por Berrone et al. (2012). Esta escala é composta por 5 dimensões, entre as quais: (F) “O controlo e influência familiar”; (I) “Identificação dos membros familiares com a empresa”; (B) “Laços sociais vinculativos”; (E) “Apego emocional dos membros da família” e (R) “Renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica”.

Porém, apenas as dimensões (I) “Identificação dos membros da família com a empresa”, (E) “Apego emocional dos membros da família” e (R) “Renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica” foram inseridas no inquérito elaborado, pois a escala FIBER foi elaborada através da junção de escalas já existentes na literatura, sendo algumas usadas na análise de outras variáveis em estudo nesta investigação (sendo, por exemplo, o caso da dimensão (F) relativa ao “Controlo e influência familiar” que pertence à subescala do Poder, da escala F-PEC). Para além disso, o uso destas dimensões vão ao encontro da escala REI proposta e validada por (Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl e Frank, 2016), constituindo uma versão mais curta da escala FIBER que se foca na parte mais afetiva da riqueza socioemocional (SEW).

## **3. Objetivos Empresariais**

Relativamente aos objetivos da empresa, estes foram avaliados tendo em conta 15 prioridades relativas à “Importância dos objetivos individuais, familiares e de Negócio” identificadas por McCann III, Leon-Guerrero e Haley Jr (2001).

McCann III et al. (2001), num estudo realizado a 231 empresas familiares do estado de Washington onde examinaram os modos estratégicos utilizados pelas empresas familiares e a sua relação com o desempenho e as práticas empresariais, procuraram compreender, para além de outras dimensões, o quão bem as diferentes prioridades das empresas em análise se encontravam integradas e equilibradas. Assim, foi pedido aos líderes das empresas familiares que classificassem a importância relativa das prioridades individuais, familiares e de negócio em termos de importância para as suas metas empresariais, numa escala de cinco pontos. Desta forma, foram medidas 16 prioridades distintas onde se incluía a rentabilidade a curto-prazo, a identificação e formação de um sucessor da empresa familiar, a manutenção do desempenho financeiro de longo prazo do negócio e de um nicho de mercado (McCann III et al., 2001).

Neste estudo foram apenas utilizadas 15 questões dado a questão 16, usada por McCann III et al, (2011), ser relativa ao “Planeamento financeiro individual para membros da família”, já analisada na escala F-PEC.

#### **4. Redes e Relacionamentos da Organização**

De modo a avaliar as redes e relacionamentos da empresa teve-se como base as questões elaboradas no estudo realizado por Ge e Wang (2013) na análise desta variável. Neste estudo, entendem-se como redes de negócio (*business networks*) “as ligações que uma empresa tem estabelecido em conexão com os *stakeholders* (as partes interessadas) do negócio tais como parceiros de negócio, fornecedores, distribuidores e instituições governamentais” (Ge e Wang, 2013, p. 1179), tendo sido igualmente avaliado no inquérito elaborado.

#### **5. Redes e Relacionamentos Pessoais – Capital Social**

Na avaliação das redes pessoais foi utilizada a escala *Personal Social Capital Scale 16* (PSCS-16) de Wang, Chen, Gong e Jacques-Tiura (2014). Esta escala constitui uma versão “encurtada” da escala original *Personal Social Capital Scale* de Chen, Stanton, Gong, Fang e Li (2009).

A sua versão original (ver Chen et al., 2009) foi inspirada no sucesso da escala A-SCAT, elaborada por Harpham, Grant e Thomas (2002), e desenvolvida com o intuito de superar as limitações da mesma, distinguindo claramente o que é o capital social daquilo que o capital social faz (Chen et al., 2009). Neste sentido, a versão proposta por Chen et al. (2009) consiste num instrumento de 42 itens, onde 32 itens procuram medir o denominado *Bonding Capital* e os restantes 10 itens procuram medir o *Bridging Capital* (Wang et al., 2014).

O *Bonding* do capital social refere-se à extensão pela qual uma pessoa se encontra inserida nas suas várias redes (*networks*) de diferentes tipos de pessoas (por exemplo, membros da família, amigos, ex-colegas, vizinhos, colegas de trabalho)” (Wang et al., 2014, p. 1135). Para compreender tal extensão é relevante o tamanho percebido da *network*, a frequência de contacto com os membros da *network*; o número de membros da rede que são percebidos como confiáveis; o número de membros da *network* que possuem recursos (educação, emprego profissional, posição, influência social, e poder político) e o número de membros da rede com relações de reciprocidade (Wang et al., 2014).

Por outro lado, o *Bridging* do capital social diz respeito ao quão bem uma pessoa se encontra inserida dentro de diferentes tipos de organizações sociais (governamental, política, económica; e grupos/organizações sociais; e culturais, recreativas; e organizações de lazer) (Wang et al., 2014). Assim, a percepção do tamanho do grupo; participação nas atividades de grupo; se os grupos representavam interesses e direitos pessoais; recursos possuídos por esses grupos e a probabilidade de receber ajuda dos grupos mediante solicitação são tidos em consideração (Wang et al., 2014).

Contudo, devido a ser considerada uma escala muito extensa para uma investigação em larga escala, Wang et al. (2014) apresentaram duas versões mais curtas da escala inicial PSCS. Desta forma, surgiram, assim, as escalas PSCS-16, composta por 16 itens, e a PSCS-8 constituída por 8 itens. Estas duas escalas apresentaram-se com confiabilidade adequada e com elevada correlação com a escala inicial (Wang et al., 2014). A versão PSCS-16 foi a escala utilizada na medição da variável em questão, onde 8 dos itens são relativos ao *Bonding Capital* e os restantes 8 itens são referentes ao *Bridging Capital* (Wang et al., 2014).

## **6. Conservadorismo**

Não só por apresentarem objetivos não económicos e preocupações com o legado familiar, mas também porque a riqueza da família se encontra geralmente concentrada no negócio, leva a que as empresas familiares sejam geralmente vistas como sendo mais conservadoras e avessas ao risco.

Desta forma, para avaliar o conservadorismo das empresas em análise, teve-se como suporte o estudo realizado por Kellermanns e Eddleston (2006) que procurava investigar como o envolvimento geracional, a vontade de mudar, e a capacidade de reconhecer oportunidades tecnológicas influenciava o empreendedorismo corporativo das empresas familiares. Assim, na construção do questionário do estudo em questão foram usados os itens adotados pelos autores para avaliar a variável “vontade de mudar”.

## 7. Características do empreendedor

As decisões da empresa não só dependem dos objetivos e metas estabelecidos pelas empresas, mas também das características e personalidade do decisor.

Numa tentativa de analisar o perfil do decisor, ou seja, aquele encarregue pela tomada de decisão das estratégias de internacionalização da empresa, foram utilizadas as características relativas ao traço de personalidade “abertura à experiência”, pertencente aos “*The Big Five Inventory*” (BFI), propostos por John, Donahue e Kentle (1991).

A estrutura dos *Big Five* ou “os cinco grandes” constitui um modelo hierárquico de traços de personalidade, composto por um inventário de 44 itens que avalia um indivíduo de acordo com as “*Big Five*” dimensões de personalidade (ver Goldberg (1993). Estas cinco dimensões “representam a personalidade num nível mais amplo de abstração, e cada dimensão resume um grande número de características de personalidade distintas e mais específicas” (John e Srivastava, 1999, p. 105), não implicando, assim, que as diferenças de personalidade possam ser reduzidas em apenas cinco características (John e Srivastava, 1999).

“*The Big Five Inventory*” (BFI) constitui uma versão mais curta que tem por base frases curtas, baseadas nos adjetivos de traços conhecidos como marcadores prototípicos dos *Big Five* (John, 1989, 1990). A dimensão da “Abertura à experiência” (versus mente fechada) descreve a “amplitude, profundidade, originalidade e complexidade da vida mental e experiencial de um indivíduo (John e Srivastava, 1999, p. 121).

Adicionalmente, foi tido em consideração o grau académico do decisor (sendo codificado na análise como: ensino básico – 0; ensino secundário – 1; licenciatura- 2; mestrado- 3; doutoramento – 4), a pertença ou não à família e a mentalidade internacional (avaliada pelo número de viagens realizadas ao exterior).

## 8. Grau de Internacionalização

O Índice de Transnacionalidade, desenvolvido pela *United Nations Conference on Trade and Development (1995)*, (UNCTAD, 1995), é um índice multidimensional, calculado como a média de três rácios: ativos estrangeiros sobre o total de ativos, as receitas no estrangeiro sobre o total de receitas e o emprego no estrangeiro sobre o emprego total. Assim, é obtido pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Ativos no estrangeiro} + \text{Receitas no estrangeiro} + \text{Emprego no estrangeiro}}{\text{Ativos totais} + \text{Receitas totais} + \text{Emprego total}}$$

O Índice de Transnacionalidade, bem como os sub-índices que o compõem, varia entre zero (mínimo) e um (máximo). Este índice avalia o grau de envolvimento das empresas transnacionais em atividades no estrangeiro comparativamente com as suas atividades totais (UNCTAD, 1998). O seu desenvolvimento teve o propósito de fornecer uma visão geral do posicionamento de diferentes empresas, países e indústrias no processo de internacionalização (UNCTAD, 1998). Desta forma, a um elevado rácio das atividades no estrangeiro face às atividades totais de uma empresa está associado uma elevada internacionalização, independentemente de essas atividades estrangeiras ocorrerem apenas num único ou em vários países/regiões (UNCTAD, 1998).

Não só, mas principalmente, a propensão e intensidade da atividade exportadora, o investimento direto estrangeiro e as alianças realizadas no estrangeiro são outros dos meios usados na literatura, como forma de medir o grau de internacionalização das empresas (ex.: (Fernandez e Nieto, 2006; Graves e Thomas, 2004, 2006; Merino et al., 2015; Pukall e Calabrò, 2014). Porém, pode ser visto como uma vantagem na análise do grau de internacionalização, o facto de o índice de transnacionalidade focar-se, não só no lado da procura, mas também no lado da oferta da internacionalização (UNCTAD, 1998). Por um lado, a procura dos mercados é captada pela variável relacionada com as receitas, por outro, a variável relacionada com os ativos e o emprego capta o lado da produção/oferta (UNCTAD, 1998). Assim, nesta investigação, este índice constitui a base de análise do grau de internacionalização.

### **3.3. Estrutura do Questionário**

As variáveis do modelo são resultantes da revisão de literatura. Como tal, o questionário elaborado é composto por questões (com as devidas alterações) que têm como suporte escalas de medida pré-existentes na literatura e validades pelos respetivos autores, que foram anteriormente mencionadas. Desta forma, é garantido que quer as questões, quer as escalas de resposta possíveis, são devidamente adequadas à obtenção dos objetivos pretendidos.

No total, o questionário é composto por 90 questões (questão 0 à questão 89) e pode ser consultado no Anexo A. As perguntas são de resposta fechada, utilizando uma escala *Likert* de 7 pontos, de modo a ajudar no foco do propósito das questões e a facilitar a análise da informação. No Anexo A se encontra a correspondência entre as perguntas presentes no questionário e as variáveis. O questionário foi enviado por e-mail e ficou disponível para resposta desde 26 de Abril até ao dia 30 de Junho, data em que o número de respostas tinha

estagnado. A Tabela 1 explicita o tipo de informação que cada grupo de questões procura avaliar.

**Tabela 1 - Questões Presentes no Questionário**

Questões	O que procuram avaliar
Questão 0 e 1	Procuram compreender o setor de atividade das empresas e restringir a população alvo. É pretendido que apenas o responsável pela tomada de decisão da empresa responda ao questionário.
Questão 2	Visa compreender se existe alguma família que tenha participação no capital da empresa. Com base na resposta a esta questão, as questões (3-5); (6-11) e (12-24) serão ou não respondidas uma vez que dizem respeito ao envolvimento familiar na empresa. Caso não se verifique a presença de uma família na vida empresarial, estas perguntas não são visualizadas.
Questão 3 a 5	Relativas às dimensões do Poder, visam obter informação sobre questões de propriedade, governança e gestão das empresas. Baseadas em: Klein et al. (2005).
Questão 6 a 11	Procuram analisar a(s) geração(s) que se encontram no controlo da empresa, bem como a contribuição dos membros da família para a mesma, referindo-se, assim, à dimensão da Experiência. Baseadas em: Klein et al. (2005).
Questão 12 a 24	Pretendem obter informação relativa à cultura da empresa, isto é, a sobreposição dos valores da família <i>versus</i> os valores da empresa e o compromisso familiar. Baseadas em: Klein et al. (2005).
Questão 25 a 27	Intentam medir o grau de internacionalização das empresas. Baseadas em: UNCTAD (1995).
Questão 28 a 31	Apresentam como objetivo analisar as características do empreendedor, isto é, de quem se encontra encarregue pela tomada de decisão empresarial. Baseadas em: John et al. (1991).
Questão 32 a 35	Avaliam o conservadorismo da empresa. Baseadas em: Kellermanns e Eddleston (2006).
Questão 36 a 50	Pretendem obter informação acerca dos objetivos de riqueza socioemocional, nomeadamente a identificação dos membros da família com a empresa; o apego emocional e a renovação de laços familiares através da sucessão dinástica. Baseadas em: Berrone et al. (2012).
Questão 51 a 65	Pretendem a obtenção de informação acerca das prioridades relativas aos objetivos empresariais. Baseadas em: McCann III et al. (2001).
Questão 66 a 73	Obtenção de informação relativa às redes e relacionamentos da organização. Baseadas em: Ge e Wang (2013).
Questão 74 a 89	Obtenção de informação respeitante às redes e relacionamentos pessoais do empreendedor (capital social). Baseadas em: Wang et al. (2014).

### 3.4. Modelo de Estimação

#### 3.4.1. O Modelo de Equações Estruturais (SEM)

Os Modelos de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), permitem analisar modelos que envolvem múltiplas variáveis com efeitos mediadores ou moderadores e consideram as variáveis latentes no modelo de investigação, anulando o efeito dos erros de medida das variáveis (Marôco, 2014). Estes são, assim, aspetos fulcrais para a modelação a

realizar nesta dissertação. Para além disso, os Modelos de Equações Estruturais, ou seja, modelos lineares que estabelecem relações entre variáveis observáveis (manifestas) e/ou latentes, pode ser decomposto em dois submodelos, sendo eles de medida e estrutural (Marôco, 2014). O primeiro submodelo de medida define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas, isto é, as relações entre as variáveis latentes e os indicadores a si associados (Marôco, 2014). Por sua vez, o submodelo estrutural define as relações entre as variáveis latentes independentes (exógenas) e dependentes (endógenas) (Marôco, 2014).

Tendo isto em consideração, optou-se pelo modelo de equações estruturais dado se enquadrar melhor na investigação em questão e apresentar como vantagem o facto de permitir estabelecer estas relações mais abrangentes. Porém, os modelos de equações estruturais também poderão ser agrupados em duas categorias conceituais, tendo em conta a forma como os parâmetros considerados no modelo são estimados. Neste sentido, os SEM apresentam duas abordagens gerais para testar modelos de equações estruturais: a abordagem de modelagem de equações estruturais baseada na covariância e a abordagem baseada em componentes de mínimos quadrados parciais.

Os Modelos de Análise de Covariância (*Covariance Structure Model*-CSM) baseiam-se nas covariâncias das variáveis e têm como objetivo minimizar as diferenças entre as covariâncias observadas e as previstas pelo modelo teórico (Haenlein e Kaplan, 2004). Os Modelos de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square*-PLS), por sua vez, são modelos baseados na variância e têm como objetivo a maximização da variância das variáveis dependentes explicada pelas independentes, ou seja, a minimização do erro (Haenlein e Kaplan, 2004). De forma sucinta, a abordagem CSM é utilizada principalmente para testes teóricos, enfatizando a transição da exploração para a confirmação, enquanto que a abordagem PLS é principalmente utilizada no desenvolvimento de teorias, destinando-se à previsão em situações de elevada complexidade com pouca informação teórica embora também possa ser usada para confirmar o plano teórico (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011).

Todavia, para além destas diferenças, tal como indicado por Marôco (2014), os modelos PLS permitem uma estimação do modelo com uma menor dimensão da amostra; a utilização de mais variáveis do que observações e a “ausência de pressupostos fortes sobre a forma de distribuição e sobre a multicolinearidade das variáveis nos modelos (Marôco, 2014, p.25). Já os modelos CSM requerem não só uma dimensão amostral superior, como também uma distribuição multivariável normal.



Adicionalmente, e, uma vez que os modelos podem ser subdivididos em modelos reflexivos e modelos formativos, outra distinção relevante entre os modelos CSM e PLS assenta na capacidade de análise deste subtipo de modelos. Os CSM apenas analisam modelos reflexivos, onde as variáveis latentes refletem-se nas variáveis observáveis, e estas estão codificadas na mesma dimensão conceptual e a correlação entre ambas é positiva (Marôco, 2014). Os modelos formativos, onde as variáveis não observáveis são formadas pelas observáveis, e em que não é necessário ter a mesma direção conceptual e podem estar correlacionadas quer de forma positiva, quer de forma negativa, são analisáveis pelos PLS (Marôco, 2014).

Deste modo, analisando as variáveis utilizadas neste estudo, verifica-se que as variáveis latentes “Poder”; “Experiência”, “Redes e Relacionamentos Profissionais” e “Grau de Internacionalização” são variáveis formadas pelos indicadores que lhes estão associados, sendo por essa razão, variáveis do tipo formativo. Já as restantes variáveis latentes “Cultura”; “Características do Empreendedor”; “Objetivos Empresariais”; “Objetivos Riqueza Socioemocional”; “Redes e Relacionamentos Pessoais” são consideradas variáveis reflexivas. Confirma-se, portanto, a existência dos dois tipos de variáveis no modelo em análise.

Como anteriormente salientado, dado que ambos os modelos estimam as variáveis refletivas, os modelos PLS são os únicos capazes de estimar variáveis formativas, sendo esta uma importante limitação do CSM em relação ao PLS. Deste modo, o modelo PLS assume-se como o modelo escolhido (o *software SmartPLS3* a ferramenta de análise utilizada).

### **3.5. Conclusão**

O capítulo 3 foi dedicado à apresentação da metodologia a adotar de modo a responder à questão de investigação do presente estudo. Primeiramente, apresentou-se o modelo de análise e foram expostas as variáveis em estudo, bem como as respetivas hipóteses a testar. Tendo em consideração os modelos existentes e as características das variáveis no estudo, concluiu-se que o modelo PLS constituía a melhor opção.

## 4. Resultados

Após o envio do questionário e obtenção das respostas procedeu-se à análise dos dados. Desta forma, este capítulo visa apresentar os resultados obtidos tendo em consideração as respostas recebidas através do inquérito por questionário.

O primeiro passo recaiu numa breve análise descritiva da amostra recolhida e na validação dos modelos medida. De seguida, procedeu-se à estimação dos parâmetros do modelo estrutural e avaliação da significância estatística das variáveis apresentadas, com o intuito de analisar as relações entre as variáveis em estudo, de modo a confirmar os pressupostos anteriormente mencionados.

### 4.1. Análise Descritiva da Amostra

O questionário esteve disponível entre 26 de abril e 30 de junho de 2018, tendo-se obtido um total de 133 respostas. Destas, 115 foram consideradas válidas uma vez que, apenas era relevante para análise os questionários respondidos pela pessoa encarregue pela tomada de decisão da empresa.

No que diz respeito ao setor de atividade das empresas inseridas na amostra, o setor industrial apresenta-se como o predominante, contando com 75 empresas (65,2%). Das restantes empresas, 33 pertenciam aos serviços (28,7%), e apenas 7 ao setor primário (6,1%) (Anexo B – Figura A 1).

Dado a questão de investigação visar perceber a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas, foi, deste modo, considerado relevante compreender se existiam empresas onde houvesse famílias com participação no capital. Das 115 empresas em análise, 73 tinham pelo menos uma família com participação no capital da empresa (63,5%) e as restantes 42 não apresentavam no capital da empresa a participação de uma família (36,5%) (Anexo B- Figura A 2).

Relativamente às empresas onde pelo menos uma família detinha participação no capital da empresa, foi possível constatar que 37 empresas consideram que a influência da família no negócio é absoluta (Anexo B- Figura A 3).

No que concerne à formação académica do empreendedor (nível educacional), 7 dos inquiridos (6,1%) têm apenas o ensino básico; 22 dos inquiridos (19,1%) têm o ensino secundário; 58 dos inquiridos (50,4%) têm uma licenciatura, sendo o grau académico predominante da amostra em análise; 26 dos inquiridos (22,6%) possuem o grau de mestre e apenas 2 dos inquiridos (1,7%) têm doutoramento (Anexo B - Figura A 4).

Em relação ao grau de internacionalização das empresas da amostra é relevante salientar alguns dados. 33 empresas (29%) realizam entre 1% e 20% das suas vendas para o exterior (29%), e 26 empresas realizam entre 81% e 100% das suas vendas para o exterior (23%) (Anexo B – Figura A 5). Quando analisada a percentagem aproximada de ativos detidos no exterior, 83 empresas da amostra não apresentam ativos no exterior, verificando-se, desta forma, que representam mais de metade das empresas que constituem a amostra (72,2%). No intervalo de 1% a 20% existem 18 empresas (15,7%) e apenas 6 empresas detêm entre 81% e 100% dos ativos no exterior (5,2%) (Anexo B –Figura A 6).

#### **4.2. Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida**

Antes de se proceder ao cálculo da estimação do modelo estrutural, de modo a assegurar a consistência interna e validação dos indicadores dos construtos e a garantir que os indicadores representavam adequadamente os construtos que deveriam medir, foram realizadas análises de fiabilidade e validade convergente e discriminante das escalas reflexivas: Cultura, Objetivos Empresariais, Objetivos relacionados com a Riqueza Socioemocional (Identificação dos membros da família com a empresa; Apego emocional dos membros da família; Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica); Características do Empreendedor (Abertura à Experiência); Conservadorismo e Redes e Relacionamentos Pessoais. Importa salientar que não se realizou esta análise às restantes variáveis, ou seja, Propriedade, Governança e Gestão (dimensão do Poder); Experiência; Redes e Relacionamentos Profissionais; Grau de Internacionalização, Formação académica, Pertença à família e Viagens ao exterior, uma vez que são variáveis formativas no modelo proposto, e os indicadores formativos não apresentam necessidade de verificação da sua confiabilidade e validade convergente e discriminante (Wong, 2013).

Sempre que através da Análise Fatorial Confirmatória não se confirmou a bondade dos construtos realizaram-se Análises Fatoriais Exploratórias. Esta análise permite compreender se as questões mediam efeitos distintos, embora pertencessem à priori à mesma escala. Desta forma, através da opção redução de fatores e utilizando o método de rotação Varimax, no programa *IBM SPSS Statistics*, surgiram grupos com características e comportamentos homogéneos que deram origem a novos fatores. Assim, verificou-se que era preferível dividir a variável “Objetivos de Negócio” em 4 componentes, a variável das “Características do Empreendedor” em 3 componentes e a variável “Redes e Relacionamentos Pessoais” em 5 componentes, como será apresentado nas subsecções seguintes. Na Análise Fatorial Exploratória é também solicitado os valores de medida de

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de forma a garantir a adequação da amostra, e também o teste de esfericidade de *Barlett*.

Concluída a Análise Fatorial Exploratória, o próximo passo foi confirmar a validade dos construtos. Para tal, o Alfa de Cronbach em conjunto com a medida de confiabilidade Compósta de Fornell (CR) foram os coeficientes utilizados na medição da consistência da confiabilidade, enquanto que a Variância Média Extraída (*Average Variance Extrated- AVE*) foi utilizada para testar a validade. Esta fase tem como finalidade a validação do modelo de análise, em termos de medida de confiança e validade dos construtos, de modo a permitir a fiabilidade dos mesmos.

Relativamente ao coeficiente de Alfa de Cronbach, este apresenta valores que variam entre 0 e 1, onde um maior valor do Alfa traduz uma maior correlação entre os itens. O valor mínimo considerado aceitável para este coeficiente é de 0,60 (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009). Por sua vez, o compósito de confiança de *Fornell* apresenta 0,70 como o menor valor aceitável (Hair et al., 2011) (Anexo D). A variância média extraída (AVE) permite, de acordo com Fornell e Larcker (1981) medir a “quantidade de desvio que é capturado pela construção em relação à quantidade de variância devida à medida de erro” (Fornell e Larcker, 1981, p. 45). Os valores deste indicador devem ser superiores a 0,50 (Marôco, 2014).

#### **a) Objetivos Empresariais**

De acordo com a Análise Fatorial Exploratória, a variável “Objetivos Empresariais” foi agrupada em 4 novos fatores (Tabela 2). Os valores de medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) e o teste de esfericidade de *Barlett* (ver Anexo C).

Pela observação da Matriz de Rotação (Anexo C), obtida no *SPSS*, e ao analisar com mais detalhe as questões que constituem cada um dos fatores, constatou-se o fator 1 abrange questões que se relacionam com o crescimento organizacional; o fator 2 abrange questões relacionadas com a garantia das condições para o futuro empresarial, as questões que se encontram agrupadas no fator 3 dizem respeito à gestão estratégica e financeira de longo prazo, enquanto que no fator 4 encontram-se questões relacionadas com rentabilidade de curto prazo da empresa (Tabela 2).

Posteriormente, voltou-se a realizar uma análise fatorial de confiabilidade a cada um dos 4 grupos anteriormente mencionados. Uma vez que os valores do Alfa do fator 4 não cumpriam o valor considerado “aceitável” do coeficiente de Alfa de Cronbach em termos de fiabilidade e validade do construto e, tendo em consideração que as questões que o agrupam

em termos teóricos já são avaliadas noutras escalas do modelo (em termos de questões patrimoniais), estas foram retiradas.

Para além do Alfa de Cronbach, para se confirmar a confiabilidade e validade dos construtos efetuaram-se os cálculos do CR e AVE (Tabela 2), tendo-se eliminado a questão Q61, pertencente ao fator 2, relativa às “Condições para o Futuro Empresarial”.

**Tabela 2** - Componentes dos Objetivos Empresariais

Novas Variáveis	Questões	Alfa de Cronbach	CR	AVE
<b>Fator 1</b> Crescimento Organizacional	Q54 - Assegurar recursos adequados para crescimento do negócio Q55 - Fornecer oportunidades de crescimento a todos os colaboradores Q56 - Levar a cabo um planeamento patrimonial efetivo Q59 - Assegurar a integração dos valores sociais básicos na empresa Q63 - Fornecer a todos os colaboradores oportunidades de crescimento	0,9041	0,9275	0,7194
<b>Fator 2</b> Condições para o Futuro Empresarial	Q57 - Enfatizar o aspeto de negócio (em detrimento do relacional) Q60 – Assegurar a separação dos assuntos pessoais dos da empresa Q64 – Identificar e treinar um sucessor <sup>1</sup> Q65 – Enfatizar o aspeto social do negócio	0,7445	0,8320	0,5557
<b>Fator 3</b> Gestão Estratégica e Financeira	Q51 – Construir uma equipa de gestão efetiva Q52 – Assegurar o desempenho financeiro de longo-prazo Q58 – Levar a cabo um efetivo planeamento estratégico	0,7682	0,8648	0,6809

<sup>1</sup> Neste caso, o sucessor não é necessariamente alguém a nível familiar, mas sim a próxima pessoa a assumir a liderança da empresa.

### b) Conservadorismo

Observando com mais detalhe as questões que constituem esta escala, constatou-se que a questão denominada de Q35 se encontrava orientada no sentido contrário de análise, comparativamente com as restantes questões. Desta forma, procedeu-se à inversão do sentido de análise da questão Q35, dando origem a um novo item “Q35nova” orientado no mesmo sentido de análise das restantes questões (Anexo C). Novamente, voltou-se a repetir a análise de confiabilidade da escala, já considerando este novo item, e posterior validação dos construtos (Tabela 3).

Importa destacar que a escala de conservadorismo apresentada é uma escala inversa de conservadorismo, pois quanto maior o seu valor menor o conservadorismo demonstrado.

**Tabela 3** - Componentes do Conservadorismo

Variável	Questões	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Conservadorismo	Q32- Os membros familiares geralmente estão prontos para assumir quaisquer novos desafios que empresa familiar enfrenta. Q33 - Os membros familiares geralmente estão abertos a tentarem novas “ações” pela empresa. Q34 - Os membros da empresa são geralmente fascinados por novas ideias. Q35* - Os membros da empresa geralmente têm dificuldade em mudar.	0,8155	0,8784	0,6486

\*Questão invertida

### c) Características do Empreendedor - “Abertura à Experiência”

Duas questões, Q31H e Q31J, foram invertidas antes de realizada a análise fatorial confirmatória, de forma a estarem de acordo com o sentido da escala em causa (Anexo C). Para além disso, para a escala ser validada foi necessário retirar os itens: Q31F, Q31H, Q31J e Q31K. Os valores finais do Alfa de Cronbach, CR e AVE encontram-se presentes na Tabela 4.

**Tabela 4** - Componentes da Abertura à Experiência

Variável	Questões	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Abertura à Experiência	Q31A - Uma pessoa aberta a novas experiências. Q31B - Alguém que é original, que surge com novas ideias. Q31C - Alguém curioso acerca de muitas coisas diferentes. Q31D - Alguém engenhoso, um pensador profundo. Q31E - Alguém que tem uma imaginação ativa. Q31G - Alguém que valoriza experiências artísticas/estéticas. Q31I - Alguém que gosta de refletir, brincar com ideias.	0,8619	0,8793	0,5172

### d) Redes e Relacionamentos Pessoais – Capital Social

Através da análise Fatorial Exploratória, onde foi, de igual forma, solicitado os valores de medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem e o teste de esfericidade de Barlett (Anexo C), foi possível agrupar esta variável em 5 fatores, tal como a matriz de componente rotativa demonstra (Anexo C). Pela análise das questões que cada fator integra, e através da análise de confiabilidade realizada a cada fator individualmente, obteve-se a informação na Tabela 5.

Assim, as questões relacionadas com o *Bonding* foram divididas em “*Bonding Organizacional*” (fator 1) e “*Bonding Pessoal*” (fator 3). De igual forma, as questões relativas ao *Bridging* foram divididas em “*Bridging Organizacional*” (fator 2) e “*Bridging Pessoal*” (fator 4). Verificou-se o surgimento de um novo fator relacionado com a confiança, denominado

de “*Trusting*” (fator 5). Para a confirmação da confiabilidade e validade dos construtos, procedeu-se à eliminação da questão Q79 pertencente ao fator 4, relativo ao “*Bridging* Pessoal”. Os valores finais do Alfa de Cronbach, CR e AVE encontram-se na Tabela 5.

**Tabela 5** - Componentes das Redes e Relacionamentos Pessoais

Novas Variáveis	Questões	Alfa de Cronbach	CR	AVE
<b>Fator 1</b> <i>Bonding</i> Organizacional	Q82 - Como avalia o número de organizações/grupos culturais, recreativos e lazer na sua comunidade? Q83 - Como avalia o número de organizações/grupos governamentais, políticos, económicos e sociais na sua comunidade? Q84 - Quantos desses grupos e organizações possuem amplas ligações sociais? Q85 - Quantos desses grupos e organizações possuem grande influência social?	0,9267	0,9141	0,7307
<b>Fator 2</b> <i>Bridging</i> Organizacional	Q86 - Quantos desses grupos/organizações culturais, recreativas e lazer representam os seus interesses? Q87 - Quantos desses grupos/organizações governamentais, políticas, económicas e sociais representam os seus interesses? Q88 - Quantos desses grupos/organizações governamentais, políticas, económicas e sociais o ajudariam caso solicitasse ajuda? Q89 - Quantos desses grupos/organizações culturais, recreativas e lazer o ajudariam caso solicitasse ajuda?	0,9119	0,9351	0,7830
<b>Fator 3</b> <i>Bonding</i> Pessoal	Q74 - Como avalia o número de amigos que tem? Q75 - Como avalia o número de colegas/companheiros de escola que tem? Q78 - De todos os seus familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, ex-colegas de escola, quantos têm ligações entre si?	0,7732	0,8647	0,6806
<b>Fator 4</b> <i>Bridging</i> Pessoal	Q80 - De todos os seus colegas, quantos o iriam ajudar, caso solicitasse ajuda? Q81 - De todos os seus amigos, quantos o iriam ajudar, caso solicitasse ajuda?	0,7925	0,8920	0,8061
<b>Fator 5</b> <i>Trusting</i>	Q76 - De todos os seus colegas, em quantos pode confiar? Q77 - De todos os seus familiares, em quantos pode confiar?	0,6763	0,8578	0,7515

Para as restantes variáveis refletivas: Cultura e Objetivos de Riqueza Socioemocional (Identificação dos membros da família com a empresa, Apego emocional dos membros da família com a empresa e Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica) só foi necessário efetuar a análise fatorial confirmatória (Tabela 6).

**Tabela 6** - Indicadores de Qualidade do Modelo de Medida

Variáveis e Questões	Alfa de Cronbach	CR	AVE
<b>Cultura</b>			
Q12 - A família tem influência no negócio. Q13 - Os membros da família partilham valores semelhantes. Q14 - A família e o negócio partilham valores semelhantes. Q15 - Os membros da família apoiam publicamente a empresa em conversas com amigos, funcionários e outros. Q16 - Os membros da família sentem lealdade com o negócio familiar. Q17 - Os membros da família estão orgulhosos em dizer aos outros que são parte deste negócio. Q18 - Há muito a ganhar com a participação no negócio familiar a longo prazo.	0,9939	0,9944	0,9322

Q19 - Os membros da família concordam com os objetivos, planos e políticas da empresa familiar. Q20 - Os membros da família preocupam-se realmente com o destino do negócio familiar. Q21 - Estar envolvido com o negócio familiar tem uma influência positiva na vida das pessoas. Q22 - Eu compreendo e apoio as decisões da família relativamente ao futuro do negócio familiar. Q23 - Os membros da família estão dispostos a colocar um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar o negócio da família a ser bem-sucedido. Q24 - A família reconhece a diferença entre as questões relacionadas com o negócio e as questões relacionadas com a família.			
<b>Identificação dos membros da família com a empresa</b>			
Q36 - Os membros familiares têm um forte sentido de pertença a este negócio. Q37 - Os membros da família sentem que o sucesso da empresa familiar. Q38 - A empresa familiar tem um grande significado pessoal para os membros da família. Q39 - Ser membro da empresa familiar ajuda a definir quem se é. Q40 - Os clientes normalmente associam o nome da família com os produtos e serviços da empresa familiar.	0,9827	0,9865	0,9359
<b>Apego emocional dos membros da família</b>			
Q41 - Emoções e sentimentos normalmente afetam os processos de tomada de decisão no negócio familiar. Q42 - Proteger o bem-estar de todos é fundamental, além das contribuições pessoais para o negócio. Q43 - Nesta empresa familiar, os laços emocionais entre os membros familiares são muito fortes. Q44 - Nesta empresa familiar, considerações afetivas são normalmente tão importantes quanto as considerações económicas. Q45 - Fortes laços emocionais entre os membros familiares ajudam-nos a manter um autoconceito positivo. Q46 - Nesta empresa familiar, os membros sentem-se acarinhados pelos outros.	0,9810	0,9846	0,9142
<b>Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica</b>			
Q47 - Continuar o legado e a tradição familiar é um objetivo importante para esta empresa familiar. Q48 - Os proprietários familiares são menos propensos a avaliarem o seu investimento no curto-prazo. Q49 - É improvável que os donos desta empresa considerem vender o negócio da família. Q50 - Uma transferência de negócio para a próxima geração bem-sucedida é um objetivo importante para os membros da família.	0,9522	0,9656	0,8754

Considerando os valores apresentados anteriormente é possível, assim, validar o modelo medida.

O Alfa de Cronbach apresentou um valor superior a 0,60 em todos os casos. O valor mais baixo pertence à variável *Trusting*, que constitui uma parte da variável mediadora Redes e Relacionamentos Pessoais, onde se verificou o valor de 0,6763. Para além disso, apresentou valores elevados (>0,9) nas variáveis relacionadas com a Riqueza Socioemocional, *Bonding* e *Bridging* Organizacional, Crescimento Organizacional e Cultura, tendo aqui demonstrado o seu valor máximo (0,9939). Estes valores indicam um elevado grau de consistência, dado que se apresentam valores considerados satisfatórios.

Observando o Compósito de Confiança de Fornell (CR), o menor valor encontrado é de 0,8320 relativo à variável “Condições para o futuro da empresa” demonstrado que quer este, quer os restantes valores apresentados, são valores altos e aceitáveis (Anexo D). No



caso da Variância Média Extraída (AVE), o valor mínimo verificado foi de 0,5172, associado à variável “Abertura à Experiência”. Como as variáveis apresentam valores superiores a 0,5, valor mínimo aceitável, significa que mais 50% da variância dos itens pode ser medida pelos indicadores selecionados. Deste modo, após esta validação, é, assim, possível confirmar a validade convergente dos constructos. As alterações do modelo de medida provocam, de igual modo, alterações no modelo estrutural, composto por mais variáveis e assim mais hipóteses.

### 4.3. Estimação dos Parâmetros

Efetuada a validação estatística dos constructos do modelo de análise, procedeu-se à identificação das relações estatisticamente relevantes, calculando-se o algoritmo PLS.

A Tabela 7 apresenta apenas os valores alcançados com um *p-value* <0,05 e <0,1 para a estimação dos parâmetros, via *Bootstrapping* (Anexo E–Tabela completa). O cálculo *Bootstrapping* possibilita examinar a relevância estatística do efeito das variáveis, dado permitir obter um grande número de subamostras aleatórias advindas do conjunto original de dados, através das quais é estimado o modelo (Hair Jr, Hult, Ringle e Sarstedt, 2016).

**Tabela 7** - Resultados da Estimação dos Parâmetros por *Bootstrapping*, considerados estatisticamente significativos.

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Coefficientes Estruturais	Valores de P
Apego emocional dos membros da família -> índice de Transnacionalidade	-1,0471	-1,0647	0,5243	-1,0471	0,0464
CE-Formação Académica -> Cultura	0,1851	0,1735	0,0907	0,1851	0,0419
CE-Pertença à família -> Cultura	0,3221	0,3220	0,0897	0,3221	0,0004
Conservadorismo -> índice de Transnacionalidade	-0,3090	-0,2440	0,1139	-0,3090	0,0069
Cultura -> índice de Transnacionalidade	2,1185	1,9339	0,9614	2,1185	0,0280
Experiência -> Apego emocional dos membros da família	0,8986	0,9086	0,0654	0,8986	0,0000
Experiência -> Identificação dos membros da família com a empresa	0,8793	0,8946	0,0622	0,8793	0,0000
Experiência -> Condições para o futuro empresarial	0,2721	0,2770	0,1044	0,2721	0,0094
Experiência -> Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	0,9135	0,9257	0,0581	0,9135	0,0000
Gestão -> Identificação dos membros da família com a empresa	0,0843	0,0869	0,0511	0,0843	0,0998

<b>Governança -&gt; Apego emocional dos membros da família</b>	-0,1062	-0,1128	0,0599	-0,1062	0,0771
<b>Governança -&gt; Gestão Estratégica e Financeira</b>	0,1680	0,1695	0,0903	0,1680	0,0634
<b>Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica -&gt; índice de Transnacionalidade</b>	-0,6890	-0,6996	0,3961	-0,6890	0,0826

Os resultados servem de base para a decisão de aceitação ou rejeição das hipóteses em estudo. Para as relações serem validadas com um nível de significância de 5% (a azul escuro), e um nível de significância de 10% (a azul claro), o valor de referência da Estatística T tem que ser superior a 1,96 e 1,65, respetivamente (Hair et al., 2011). A Tabela 7 apresenta todas as relações identificadas com estes níveis de significância e que poderão ser consideradas aceites.

Verifica-se que, não só a formação académica do empreendedor apresenta influência direta e positiva na cultura da empresa, como também a pertença do mesmo à família. Por sua vez, a cultura familiar empresarial exerce uma influência positiva no grau de internacionalização da empresa. Logo, pode-se depreender que a formação académica do empreendedor e o facto de constituir um membro familiar influenciam indiretamente e de forma positiva o grau de internacionalização da empresa.

Como a revisão da literatura demonstrou, a experiência, dimensão que relaciona a sucessão e o número de membros da família que contribuem para o negócio, envolvendo desta forma a geração de propriedade e quem se encontra no controlo da empresa, influencia os objetivos relacionados com a riqueza socioemocional. Sendo que a experiência que a empresa recebe da família advém do número de membros familiares dedicados ao negócio (Astrachan et al., 2002), ser um membro familiar ativo na empresa contribui para o aumento de “experiência” que esta recebe da família. Como tal, quanto maior o número de gerações na empresa e presentes nos quadros de gestão e administração, maior será a contribuição destes no negócio familiar e desta forma maior será a experiência. Por sua vez, uma maior experiência leva a um maior apego emocional dos membros familiares, a uma maior identificação destes com a empresa, bem como uma maior renovação de laços familiares através da sucessão dinástica. Logo, é visível e de igual forma demonstrado pela Tabela 7, que a experiência influencia direta e positivamente os objetivos relacionados com a riqueza emocional. De igual modo, verifica-se também que a experiência tem uma correlação positiva direta com as condições para o futuro da empresa, o que, contudo, não se reflete no seu grau de internacionalização. Particularmente, o apego emocional dos membros da família com a

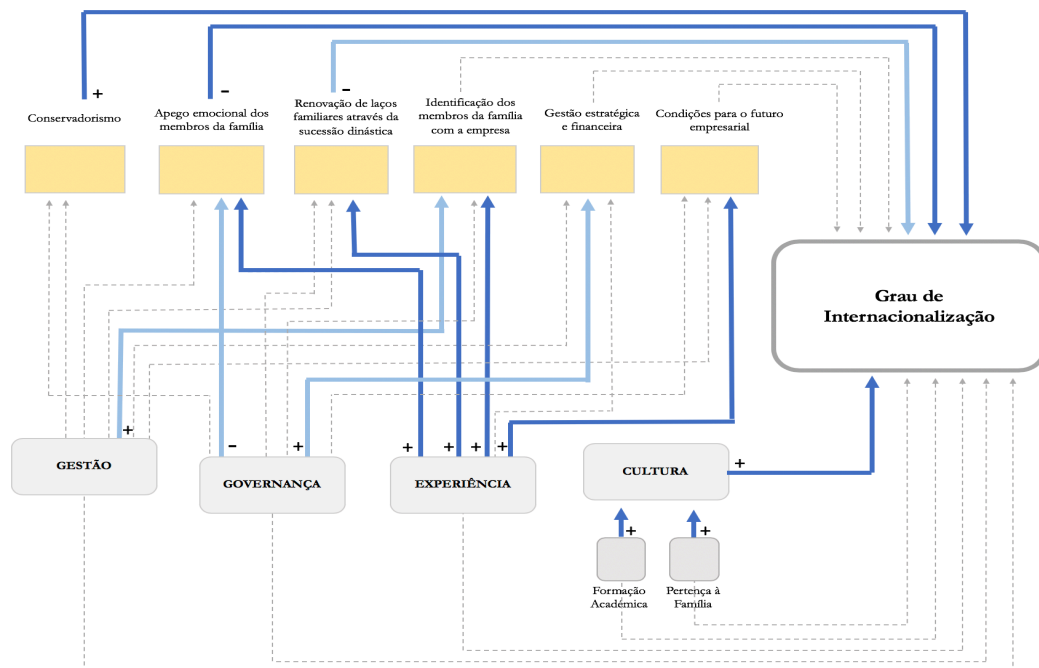
empresa, bem como a renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica foram os objetivos de riqueza socioemocional que apresentaram uma influência direta negativa com o grau de internacionalização. Deste modo, pode-se constatar que a experiência, apresenta um impacto indireto negativo com o grau de internacionalização da empresa por meio destes objetivos de riqueza emocional.

No caso da governança, esta não só apresenta uma correlação direta positiva com a gestão estratégica e financeira do negócio, como também demonstrou uma influência direta negativa com o apego emocional dos membros da família com a empresa. Deste modo, contrariamente ao que seria de prever, a governança, por meio do apego emocional, apresenta uma influência indireta positiva com o grau de internacionalização. Por sua vez, a gestão familiar apenas verificou uma influência direta positiva com a identificação dos membros da família com a empresa.

Contrariamente ao que seria de esperar, o nível de conservadorismo da empresa apresentou uma influência direta positiva com o grau de internacionalização. Deste modo, um maior nível de conservadorismo leva a um maior grau de internacionalização da empresa. No entanto, esta influência não parece depender do envolvimento familiar.

É possível apresentar um modelo “renovado”, tal como demonstrado na Figura 3, onde as relações com traço contínuo representam as variáveis com significância estatística de 5% (a azul escuro) e 10% (a azul claro).

**Figura 3-** Resultados da Estimação dos Parâmetro do Modelo Estrutural



### 4.3.1. Discussão dos Resultados Apresentados

Tal como a Revisão da Literatura refere são diversas as formas e os meios pelos quais as famílias podem envolver-se, contribuir, influenciar e manifestar-se no mundo empresarial. O envolvimento familiar através da propriedade, da governança e da gestão constituem algumas das formas mais evidenciadas na literatura, como influenciadoras nas questões empresariais, nomeadamente, no delineamento dos objetivos das empresas, nas suas redes e no seu grau de internacionalização. Assim, considerando a literatura existente e analisando os resultados obtidos neste estudo é possível retirar algumas conclusões interessantes. As hipóteses em estudo e respetivas confirmações encontram-se presentes no Anexo F.

Contrariamente ao que a revisão de literatura fortemente evidencia, não se comprovou a influência direta do envolvimento familiar no grau de internacionalização das empresas através da dimensão do poder (H1). Como tal, a propriedade (H1.1), a governança (H1.2) e a gestão familiar (H1.3) não parecem influenciar diretamente grau de internacionalização. Para além disso, não se confirmou qualquer relação entre o poder familiar e a rede de relacionamentos da organização (H4) e desta para com o grau de internacionalização (H5). Isto pode querer dizer que, contrariamente ao salientado por Johanson e Vahlne (2009), a internacionalização demonstrada pelas empresas em análise não depende das suas redes e dos relacionamentos com parceiros externos. Sendo a internacionalização vista como um processo incremental de aquisição de conhecimento sobre um mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977), as empresas podem se encontrar numa fase inicial de processo internacional, apresentando, ainda, uma estratégia de baixo compromisso com a internacionalização. Tal como Chrisman et al. (2012) referem, a associação da família com a propriedade, a gestão e a governança do negócio concede o poder e a legitimidade para influenciar os objetivos da empresa. Apesar do poder não apresentar uma relação direta com a internacionalização, verifica uma influência indireta via objetivos da empresa (relação entre a governança e a gestão com alguns objetivos em análise (H2.2 e H2.3)).

Esperava-se que uma maior governança (gestão estratégica) e gestão (corrente) familiar contribuíssem para uma maior presença de riqueza socioemocional na empresa. Isto porque, tal como argumentado por Chrisman et al. (2012), existe uma maior probabilidade deste tipo de objetivos serem enfatizados nas empresas familiares, uma vez que a família, percebida como um “*stakeholder* único e poderoso”, apresenta geralmente objetivos de natureza não económica, tais como a harmonia familiar e o *status* social. Contudo, no caso da governança verificou-se uma relação inversa, isto é, negativa, com o apego emocional dos membros

familiares à empresa (H2.2.1). Isto implica que, uma maior presença de membros familiares no conselho de administração (governança), leva a um menor apego emocional destes com a empresa, ao contrário do que seria de esperar. No entanto, pode-se colocar algumas possíveis explicações, pelo facto da governança ter demonstrado uma relação positiva com os objetivos económicos, nomeadamente com a gestão estratégica e financeira da empresa. Dando importância ao tipo de decisões presentes em cada conselho, ou seja, considerando que as decisões estratégicas de longo prazo se concentram na governança e as decisões operacionais estão presentes na gestão, é de esperar, portanto, que comparativamente com a gestão, a governança apresente uma maior valorização das questões económicas face às emocionais. Neste caso em específico, parece que o apego emocional dos membros familiares presentes na governança é menor, pois existe uma maior preocupação em assegurar a sustentabilidade da empresa, sobrepondo-se as questões racionais às emocionais. Ademais, visto que o património e o legado familiar se encontram em causa, é natural haver uma maior preocupação com a gestão estratégica e financeira da empresa, tal como demonstrado (H2.2.2). Desta forma, reforça-se o argumento de Avrichir et al. (2016) de que os gestores familiares da empresa apresentam uma visão de longo prazo e encontram-se mais preocupados com a sobrevivência da empresa, sendo mais protetores do negócio (e indiretamente da família). Para além disso, e como salientado por Kraiczky (2013), geralmente os gestores familiares demonstram relações emocionais com as suas empresas, uma vez que a riqueza familiar, a satisfação pessoal e da família se encontram relacionadas com o desempenho da empresa. Posto isto, uma maior presença de membros familiares a contribuir para o negócio, origina, como expectável, uma maior identificação destes com a empresa, como verificado por via da gestão (H2.3.1).

Importa lembrar que as decisões estratégicas são parte integrante da vida empresarial. A sobrevivência e o crescimento das empresas dependem das decisões estratégicas que adotam, e estas decisões são tomadas levando em consideração os objetivos estabelecidos pelas empresas. Estes objetivos, em especial os não económicos, influenciam a tomada de decisão empresarial, podendo conduzir a decisões mais conservadoras e avessas ao risco. Assim, é imaginável que os objetivos estabelecidos pela empresa tenham influência no processo de internacionalização. Não é, pois, de surpreender a relação verificada entre os objetivos não económicos, isto é, de riqueza socioemocional, e o grau de internacionalização (H3.1). Os resultados revelam que um maior apego emocional dos membros da família e uma maior renovação de laços através da sucessão dinástica contribuem para um menor grau

de internacionalização. Analisando na perspectiva da teoria da agência (Eisenhardt, 1989), e uma vez que o patrimônio da família está, na sua maioria, vinculado à empresa, pode-se presumir que os diretores das empresas em análise evitam as escolhas estratégicas que acarretam um risco significativo de perdas financeiras, como é o caso da internacionalização. Logo, não querendo colocar o seu patrimônio em causa, as empresas podem estar mais receosas e avessas aos elevados riscos que o processo de internacionalização acarreta.

No entanto, interessante é notar a relação direta positiva verificada entre o conservadorismo e o grau de internacionalização. Contrariamente ao que seria de esperar, constatou-se que uma maior presença de objetivos conservadores (conservadorismo) contribui para uma maior internacionalização. Este resultado poderia ser observado à luz da teoria da agência comportamental (Gomez-Mejia et al., 2000; Wiseman e Gomez-Mejia, 1998) que argumenta que a aversão ao risco face a perdas de riqueza socioemocional sobrepõem a aversão ao risco face a perdas financeiras (Berrone et al., 2012), o que estaria intrínseco na decisão de expansão internacional. Poder-se-ia, assim, verificar uma contradição entre os resultados. Contudo, a influência do conservadorismo não se manifesta por via do envolvimento familiar. Outra explicação possível e plausível para justificar a relação verificada entre o conservadorismo e a internacionalização, é as empresas da amostra apresentarem um tipo de internacionalização muito conservador, baseado principalmente na exportação. Como tal, não apresentam grande envolvimento, nem assumem grandes riscos.

Não tão surpreendente foi a relação demonstrada pela experiência com os objetivos de riqueza socioemocional da empresa (H7.1). Como expectável, o processo de sucessão e a participação de um maior número de familiares no negócio originam uma maior importância das questões emocionais, no que relaciona o apego e a identificação com a empresa e a renovação de laços familiares. Adicionalmente, confirmou-se que a experiência apresenta uma influência positiva com os objetivos relativos às condições para o futuro empresarial (H7.2), o que é presumível, dada a visão e perspectiva de longo prazo, característica das empresas familiares. Porém, a experiência não apresentou significância com os objetivos conservadores da empresa (H7.3). No que concerne ao grau de internacionalização, é visível que a experiência apenas apresenta uma influência indireta com este, por via dos objetivos.

Por sua vez, a cultura empresarial demonstrou ser a única das dimensões de análise da influência do envolvimento familiar (poder e experiência) sugeridas pela escala F-PEC, com uma influência direta na internacionalização (H10). Surpreendentemente, esta confirmação leva a crer que o envolvimento da família através da cultura empresarial, originando uma

maior sobreposição dos valores da família sobre os da empresa, bem como um elevado compromisso da família com a mesma, contribui para a internacionalização da empresa. Esta constatação é, de igual modo, comprovada pelo facto de o empreendedor que constitui um membro familiar influenciar a cultura empresarial (H9.2), contribuindo, portanto, para a presença de uma cultura familiar. De igual forma demonstrou influência na cultura empresarial, o nível educacional do empreendedor, como colocado em hipótese (H9.1).

A falta de relação entre as características do empreendedor relativamente à sua formação académica (H11.1), à pertença à família (H11.2), à mentalidade internacional (H11.3), bem como as suas redes pessoais (capital social) (H11.4) na expansão internacional da empresa permitem tirar muitas ilações. A carência de uma mentalidade internacional pode ser explicada, por exemplo, por uma dificuldade por parte do empreendedor em reconhecer as oportunidades e compreender o seu valor para a empresa (Shane e Venkataraman, 2000). Por outro lado, o empreendedor pode não deter as competências, os conhecimentos e as *networks* (capital social) consideradas relevantes para a internacionalização. Outra possível explicação pode relacionar-se com o facto de não existir, ainda, uma necessidade destes conhecimentos e *networks* no processo de internacionalização atualmente apresentado pelas empresas, pois, assim, como salientado anteriormente, as empresas podem demonstrar um reduzido nível de envolvimento internacional. Todavia, uma vez que o nível educacional do empreendedor e a pertença deste à família contribuem de forma positiva para a cultura familiar, estes têm, desta forma, um impacto indireto na internacionalização das empresas.

#### **4.4. Conclusão**

Recorrendo ao modelo PLS, foram estimados os parâmetros por *Bootstrapping* permitindo a posterior análise dos resultados e aferição da sua significância estatística. Desta forma, concluiu-se que, das formas de envolvimento familiar consideradas na análise, isto é, através das dimensões do poder (propriedade, gestão e governança), da experiência e da cultura, o envolvimento da família na cultura empresarial foi a única a demonstrar um impacto direto positivo no grau de internacionalização da empresa.

No entanto, apesar do envolvimento da família através da governança e da gestão, não ter apresentado uma relação direta com o grau de internacionalização, demonstra uma influência indireta via objetivos da empresa. Adicionalmente, verificou-se a experiência que a família fornece à empresa está ligada positivamente aos objetivos de riqueza socioemocional.

## 5. Conclusão

Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões retiradas do estudo realizado e identificadas as suas principais limitações.

Tal como a revisão de literatura comprova, é notória a quantidade de investigações realizadas no âmbito da compreensão da estrutura empresarial familiar, nomeadamente no que se relaciona com o seu processo de internacionalização. Contudo, cada vez mais se percebe que a identificação de empresas como familiares ou como não familiares é extremamente redutora, pois existe todo um continuum entre zero envolvimento familiar e total envolvimento familiar, ou seja, é necessário compreender a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas. Tendo isto em consideração, percebeu-se a falta de estudos sobre a influência do envolvimento familiar na internacionalização das empresas e uma completa ausência no que às empresas portuguesas diz respeito. A identificação deste gap foi vista como uma oportunidade de contribuir com alguma clarificação no mundo empresarial familiar, em especial em Portugal.

Assim, pela análise da literatura relativa às empresas familiares e às características e formas de envolvimento que a família pode apresentar na empresa, destacaram-se como fatores influenciadores na internacionalização das empresas a propriedade, a governança, a gestão, o processo de sucessão e a cultura empresarial. De igual modo, as características do empreendedor, as redes adquiridas por estes e aquelas existentes na organização foram também realçados como relevantes na expansão internacional. Neste sentido, partindo da identificação dos diversos modos pelo qual a família poderia estar envolvida na empresa e considerando as características apresentadas pelo empreendedor, foram analisados os seus potenciais efeitos no grau de internacionalização.

Contrariamente ao que seria de esperar, o envolvimento familiar através do poder apenas demonstrou uma relação indireta da gestão e da governança com o grau de internacionalização, através dos objetivos da empresa. A cultura familiar mostrou ter um impacto relevante no crescimento internacional, sendo influenciada pelo nível educacional e pela pertença à família do empreendedor. Por outro lado, apesar da experiência, oriunda do envolvimento e participação da família no negócio ter apresentado uma forte influência na enfatização de objetivos socioemocionais na empresa, esta não demonstrou um impacto direto significativo na expansão internacional. Contudo, por via do apego emocional dos membros da família à empresa e pela renovação de laços familiares através da sucessão



dinástica apresenta uma influência negativa, podendo-se, desta forma, especular que uma maior experiência familiar contribui para um menor nível de internacionalização.

De modo a dar uma resposta concisa e clara à questão de investigação proposta, percebeu-se, assim, que uma cultura familiar é um fator positivo no grau de internacionalização das empresas. Porém, um maior número de membros familiares na empresa, com maiores variações geracionais, favorece a existência de objetivos de riqueza socioemocional que podem potenciar o efeito contrário no grau de internacionalização, contrabalançando, desta forma, este efeito positivo. À vista disso, pode-se concluir que a influência que o envolvimento familiar tem no grau de internacionalização é positiva caso a cultura empresarial seja familiar e negativa quando existe uma elevada experiência familiar resultante da participação da família e da presença de múltiplas gerações.

Por conseguinte, no seguimento dos resultados obtidos, concluiu-se que a resposta e os pressupostos percecionados como óbvios a esta questão de investigação, nem sempre se verificam. Este estudo revela que quando se trata de compreender a influência do envolvimento familiar na internacionalização empresarial, devem ser tidos em consideração diversos fatores e que estes podem impactar de maneiras distintas.

Porém, não sendo caso de exceção e, não obstante a sua relevância, este estudo apresenta algumas limitações que contribuíram para estes resultados, e que poderão ser levadas em conta no desenvolvimento de investigações futuras. Primeiramente, o questionário foi elaborado com o propósito de apenas ser respondido pela pessoa responsável pela tomada de decisão da empresa. Desta forma, sendo apenas tida em consideração unicamente a visão de uma pessoa da organização, esta poderá não ter uma mesma perspetiva dos demais membros, especificamente de quem se encontra mais intimamente ligado a determinados e específicos acontecimentos da empresa, constituindo assim uma limitação. Uma análise mais alargada que considerasse as perspetivas e julgamentos de outros colaboradores relativamente ao envolvimento familiar e à expansão internacional da organização seriam igualmente interessantes.

Para além disso, o método de obtenção de resposta constitui uma, senão a mais importante, limitação desta investigação. Optou-se pelo envio do questionário via online não só pela facilidade de transmissão de informação, mas também pela facilidade em adquirir respostas num curto espaço temporal. Contudo, a obtenção de um elevado número de respostas provenientes de empresas é sempre problemático, dado ser reduzido o tempo que

os responsáveis das empresas disponibilizam para a participação em investigações académicas.

No caso do índice de transnacionalidade, ainda que a sua natureza providencie um bom panorama no que diz respeito ao interesse geral das empresas nos países estrangeiros, do ponto de vista do país de origem, ou até mesmo dos países estrangeiros, não permite a distinção entre a localização dos mercados e os mercados onde a produção ocorre (UNCTAD, 1998), podendo, desta forma, ser percebido como uma limitação. No entanto, pela decomposição do índice nos seus três elementos separadamente, esta distinção pode ser capturada, o que seria um bom ponto de partida para um estudo posterior.

Ademais, o facto de o modo de internacionalização das empresas em análise estar concentrada na exportação é também uma limitação, pelo que em estudos posteriores seria interessante estudar formas com maior envolvimento e risco.

Com este estudo parece ficar evidente que a participação dos membros familiares na empresa é relevante na presença de objetivos centrados na família e que estes podem levar a um menor ou maior grau de internacionalização. Assim, esta investigação evidencia que as empresas devem ter em consideração se as questões emocionais, advindas de objetivos centrados na família (riqueza socioemocional), não se encontram a restringir a expansão internacional da empresa. Ou seja, não levam a que a empresa apresente um menor nível de internacionalização, comparativamente aquele que poderia comodamente suportar, e, assim, contribuir para um maior crescimento organizacional. Outro ponto a salientar é a importância do nível educacional. As empresas deveriam investir na formação académica dos membros da família, que possam no futuro ocupar cargos de tomada de decisão da empresa, dado estes contribuírem para uma maior cultura familiar que, por sua vez, influencia positivamente o grau de internacionalização.

## 6. Referências

- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., & Essen, M. (2017). "Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, N° 5, pp. 801-831.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). "The development of organizational social capital: Attributes of family firms". *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 1, pp. 73-95.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*, Vol. 15, N° 1, pp. 45-58.
- Avrichir, I., Meneses, R., & dos Santos, A. A. (2016). "Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently?". *Journal of Family Business Management*, Vol. 6, N° 3, pp. 330-349.
- Baños Monroy, V. I., Ramírez Solís, E. R., & Rodríguez-Aceves, L. (2015). "Familiness and its Relationship with Performance in Mexican Family Firms". *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 14, N° 2, pp. 1.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, Vol. 25, N° 3, pp. 258-279.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Houndsmill, New York: Palgrave.
- Carney, M. (2005). "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, pp. 249-265.

- Carr, C., & Bateman, S. (2009). "International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms". *Management International Review*, Vol. 49, N° 6, pp. 733-758.
- Chen, X., Stanton, B., Gong, J., Fang, X., & Li, X. (2009). "Personal Social Capital Scale: An instrument for health and behavioral research". *Health Education Research*, Vol. 24, N° 2, pp. 306-317.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). "A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 4, pp. 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). "Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, N° 2, pp. 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, pp. 555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, N° 4, pp. 19-19.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). "Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7, N° 1, pp. 47-57.
- Dunning, J. H. (1977). "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach" *The International Allocation of Economic Activity* pp. 395-418: Springer.
- Dunning, J. H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, pp. 1-31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, pp. 57-74.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2006). "Impact of ownership on the international involvement of SMEs". *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, N° 3, pp. 340-351.

- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, Vol. 18, N° 1, pp. 77-89.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, pp. 39-50.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). "Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS)". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 41, N° 5, pp. 709-742.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). "The concept of "Familiness". Literature review and systems theory-based reflections". *Journal of Family Business Strategy* Vol. 1, N° 3, pp. 119.
- Gallo, M. A., & García Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, Vol. 9, N° 1, pp. 45-59.
- Ge, G. L., & Wang, H. Q. (2013). "The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 30, N° 4, pp. 1169-1189.
- Goldberg, L. R. (1993). "The structure of phenotypic personality traits". *American Psychologist*, Vol. 48, N° 1, pp. 26.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, N° 1, pp. 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). "The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing". *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 3, pp. 492-507.
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). "Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective". *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, N° 1, pp. 7-27.

- Graves, C., & Thomas, J. (2006). "Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective". *Family Business Review*, Vol. 19, N° 3, pp. 207-224.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, Vol. 21, N° 2, pp. 151-167.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). "Social networks and entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N° 1, pp. 1-22.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, Vol. 12, N° 1, pp. 1.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). "A beginner's guide to partial least squares analysis". *Understanding statistics*, Vol. 3, N° 4, pp. 283-297.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, N° 2, pp. 139-152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Harpham, T., Grant, E., & Thomas, E. (2002). "Measuring social capital within health surveys: key issues". *Health Policy and Planning*, Vol. 17, N° 1, pp. 106-111.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). "Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale". *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7, N° 3, pp. 133-148.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). "Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC". *Family Business Review*, Vol. 23, N° 1, pp. 76-88.

- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). "Internationalization in industrial systems- a network approach". *Strategies*, pp. 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, pp. 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm—four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 3, pp. 305-323.
- John, O. P. (1989). "Towards a taxonomy of personality descriptors" *Personality psychology* pp. 261-271: Springer.
- John, O. P. (1990). "The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires" *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press.
- John, O. P., Donahue, E., & Kentle, R. (1991). "The Big Five Inventory"—*version 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). "The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives". *Handbook of personality: Theory and research*, Vol. 2, N° 1999, pp. 102-138.
- Katerina, K., Emmanuella, P., & Tanja, L. (2017). "Family business internationalisation and networks: emerging pathways". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32, N° 3, pp. 357-370.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). "Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, N° 6, pp. 809-830.
- Klein, S. B. (2000). "Family Businesses in Germany: Significance and Structure". *Family Business Review*, Vol. 13, N° 3, pp. 157-181.

- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 3, pp. 321-339.
- Kraiczy, N. (2013). "Research on family firms – Definition, theories, and performance" *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics* pp. 7-34: Springer.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19): Cambridge University Press.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações* (2ª ed.): ReportNumber.
- McCann III, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley Jr, J. D. (2001). "Strategic goals and practices of innovative family businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N° 1, pp. 50-59.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, N° 6, pp. 469-487.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, J. C. (2014). "The impact of succession on family business internationalisation: The successors' perspective". *Journal of Family Business Management*, Vol. 4, N° 1, pp. 24-45.
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). "Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity". *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, N° 4, pp. 1164.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). "Are family firms really superior performers?". *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, N° 5, pp. 829-858.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 853-886.



- Moore, K. (2009). "Paradigms and theory building in the domain of business families". *Family Business Review*, Vol. 22, N° 2, pp. 167-180.
- Moutinho, R. (2011). "Estrutura e Dinâmica das International New Ventures". *Unpublished PhD Thesis, FEP-Faculty of Economics-University of Porto, Porto*.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, pp. 537-554.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). "Toward a theory of familiness: A social capital perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, N° 6, pp. 949-969.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, Vol. 27, N° 2, pp. 103-125.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). "Influence of CEO characteristics in family firms internationalization". *International Business Review*, Vol. 26, N° 4, pp. 786-799.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). "Internationalization as an entrepreneurial process". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, N° 4, pp. 343-370.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). "Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance". *Family Business Review*, Vol. 21, N° 4, pp. 331-345.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, pp. 217-226.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, Vol. 10, N° 1, pp. 35.
- UNCTAD (1995). *World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness*. Nova Iorque e Genebra, Nações Unidas.

UNCTAD (1998). *Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations* Genebra, Nações Unidas.

Wang, P., Chen, X., Gong, J., & Jacques-Tiura, A. J. (2014). "Reliability and validity of the personal social capital scale 16 and personal social capital scale 8: Two short instruments for survey studies". *Social Indicators Research*, Vol. 119, N° 2, pp. 1133-1148.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). "A behavioral agency model of managerial risk taking". *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 1, pp. 133-153.

Wong, K. K.-K. (2013). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS". *Marketing Bulletin*, Vol. 24, N° 1, pp. 1-32.

Zahra, S. A. (2003). "International expansion of US manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 4, pp. 495-512.

Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation". *International Business Review*, Vol. 14, N° 2, pp. 129-146.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity". *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, N° 1, pp. 54.

## Anexo A: Questionário de Investigação

Variável do Modelo	O que se pretende?	Perguntas do questionário	Fonte/Autores	Escala Utilizada	Escala de resposta
	Compreender setor a que corresponde	0. A que setor pertence a empresa?			Texto de Resposta Curta
	Quem se encontra a responder	1. É um dos responsáveis pela tomada de decisão da empresa?			Sim/Não
	Se constitui empresa familiar ou Não?	2. Há alguma família que tenha participação no capital da empresa?			Sim/Não
Poder	Propriedade	3. Por favor, indique a proporção (aprox.) de ações de propriedade detidas pelos membros familiares	Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005)	Escala F-PEC	Texto de Resposta Curta
	Governança	4. A empresa tem um conselho de administração?			Sim/Não
		a) Se sim, quantos membros do conselho são familiares?			Texto de Resposta Curta
Gestão	5. A empresa possui um conselho executivo?	Sim/Não	Texto de Resposta Curta		
Experiência	Gerações envolvidas na empresa e Contribuição dos membros da família para o negócio	6. Que geração é proprietária da empresa?(pode ser mais que uma)	Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005)	Escala F-PEC	Texto de Resposta Curta
		7. Que geração é responsável pela gestão (estratégica e executiva) da empresa? (pode ser mais que uma)			
		8. Que geração está presente na administração da empresa? (pode ser mais que uma)			
		9. Quantos membros familiares participam ativamente no negócio?			
		10. Quantos membros familiares não participam ativamente no negócio, mas tem interesse nele? (aproximado)			
11. Quantos membros familiares não estão (ou não estão ainda) interessados de todo? (aproximado)					
Cultura	Avaliar o compromisso familiar na empresa (sobreposição dos valores da família e da empresa) através do Ponto de vista do responsável pela tomada de decisão da empresa	12. A família tem influência no negócio.	Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005)	Escala F-PEC	Indicar grau de concordância em relação às seguintes afirmações numa escala de 1 a 7
		13. Os membros da família partilham valores semelhantes.			1- De maneira nenhuma / 7- Em absoluto
		14. A família e o negócio partilham valores semelhantes.			1- De maneira nenhuma / 7- Em absoluto
		15. Os membros da família apoiam publicamente a empresa em conversas com amigos, funcionários e outros.			1- De maneira nenhuma / 7- Em absoluto
		16. Os membros da família sentem lealdade com o negócio familiar.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		17. Os membros da família estão orgulhosos em dizer aos outros que são parte deste negócio.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		18. Há muito a ganhar com a participação no negócio familiar a longo prazo.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		19. Os membros da família concordam com os objetivos, planos e políticas da empresa familiar.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		20. Os membros da família preocupam-se realmente com o destino do negócio familiar.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		21. Estar envolvido com o negócio familiar tem uma influência positiva na vida das pessoas.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		22. Eu compreendo e apoio as decisões da família relativamente ao futuro do negócio familiar.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		23. Os membros da família estão dispostos a colocar um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar o negócio da família a ser bem-sucedido.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		24. A família reconhece a diferença entre as questões relacionadas com o negócio e as questões relacionadas com a família.			1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente

Nota: \*Questão retirada na validação do modelo | \*\*Questão Invertida

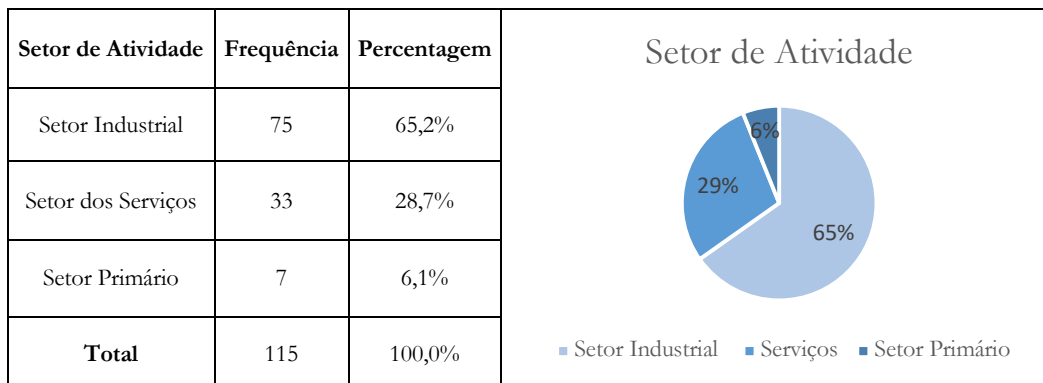
Variável do Modelo	O que se pretende?	Perguntas do questionário	Fonte/Autores	Escala Utilizada	Escala de resposta
<b>Grau de Internacionalização</b>	Índice de Transnacionalidade	25. Qual a percentagem (aprox.) de ativos detidos no estrangeiro?	UNCTAD	Índice de Transnacionalidade	Texto de Resposta Curta
		26. Qual a percentagem (aprox.) de vendas para o exterior?			
		27. Qual a percentagem (aprox.) de colaboradores no exterior?			
<b>Características do Empreendedor</b>	Pertença à família, Grau Académico e Viagens ao Exterior	28. Pertence à família?	Elaboração Própria	Big Five Inventory (BFI)	Opções de resposta: Sim; Não; Não, esta não é uma empresa familiar
		a) Se sim, a que geração pertence?			Geração fundadora; 2ª; 3ª; Esta empresa não é uma empresa familiar
		29. Qual a sua formação académica?			Ensino Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento
		30. Quantas vezes, no ano anterior, viajou para fora do país, em trabalho ou em lazer?			Texto de Resposta Curta
	Abertura à Experiência: Imaginativo, artístico ...	31. Vê-se como:	John, Donahue e Kentle (1991)	Big Five Inventory (BFI)	1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		A- Uma pessoa aberta a novas experiências.			
		B- Alguém que é original, que surge com novas ideias.			
		C- Alguém curioso acerca de muitas coisas diferentes.			
		D- Alguém engenhoso, um pensador profundo.			
		E- Alguém que tem uma imaginação ativa.			
		F- Alguém que é inventivo.*			
		G- Alguém que valoriza experiências artísticas/ estéticas.			
		H- Alguém que prefere trabalho rotineiro.** (*)			
		I- Alguém que gosta de refletir, brincar com ideias.			
J- Alguém que tem poucos interesses artísticos.** (*)					
K- Alguém sofisticado em arte, música ou literatura.*					
<b>Conservadorismo</b>	Vontade de Mudar	32. Os membros familiares geralmente estão prontos para assumir quaisquer novos desafios que empresa familiar enfrenta.	Kellermanns e Eddleston (2006)	Itens retirados do "Inventário das características pessoais" de Barrick e Mount, 1991, e adaptados pelos autores.	1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		33. Os membros familiares geralmente estão abertos a tentarem novas "ações" pela empresa.			
		34. Os membros da empresa são geralmente fascinados por novas ideias.			
		35. Os membros da empresa geralmente têm dificuldade em mudar.			
Nota: *Questão retirada na validação do modelo   **Questão Invertida					

Variável do Modelo	O que se pretende?	Perguntas do questionário	Fonte/Autores	Escala Utilizada	Escala de resposta
<b>Objetivos Não Económicos-Riqueza Socioemocional</b>	(I) Identificação dos membros da família com a empresa	36. Os membros familiares têm um forte sentido de pertença a este negócio.	Berrone, Cruz e Gomez-Meja (2012)	FIBER	1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		37. Os membros da família sentem que o sucesso da empresa familiar.			
		38. A empresa familiar tem um grande significado pessoal para os membros da família.			
		39. Ser membro da empresa familiar ajuda a definir quem se é.			
		40. Os clientes normalmente associam o nome da família com os produtos e serviços da empresa familiar.			
	(E) Apego emocional dos membros da família	41. Emoções e sentimentos normalmente afetam os processos de tomada de decisão no negócio familiar.	Berrone, Cruz e Gomez-Meja (2012)	FIBER	1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		42. Proteger o bem-estar de todos é fundamental, além das contribuições pessoais para o negócio.			
		43. Nesta empresa familiar, os laços emocionais entre os membros familiares são muito fortes.			
		44. Nesta empresa familiar, considerações afetivas são normalmente tão importantes quanto as considerações económicas.			
		45. Fortes laços emocionais entre os membros familiares ajudam-nos a manter um autoconceito positivo.			
	(R) Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	46. Nesta empresa familiar, os membros sentem-se acarinhados pelos outros.	Berrone, Cruz e Gomez-Meja (2012)	FIBER	1- Discordo Fortemente / 7- Concordo Fortemente
		47. Continuar o legado e a tradição familiar é um objetivo importante para esta empresa familiar.			
		48. Os proprietários familiares são menos propensos a avaliarem o seu investimento no curto-prazo.			
		49. É improvável que os donos desta empresa considerem vender o negócio da família.			
		50. Uma transferência de negócio para a próxima geração bem-sucedida é um objetivo importante para os membros da família.			
<b>Objetivos Empresariais</b>	Prioridades: Objetivos Individuais, da Família e do Negócio	51. Construir uma equipa de gestão efetiva.	McCann, Leon-Guerrero e Haley (2001)	16 prioridades	1- Sem Importância / 7- Importância Significativa
		52. Assegurar desempenho financeiro de longo-prazo.			
		53. Manter nicho de mercado existente.			
		54. Assegurar recursos adequados para crescimento do negócio.			
		55. Fornecer oportunidades de crescimento a todos os colaboradores.			
		56. Levar a cabo um planeamento patrimonial efetivo.			
		57. Enfatizar o aspeto de negócio (em detrimento do relacional).			
		58. Levar a cabo um efetivo planeamento estratégico.			
		59. Assegurar a integração dos valores sociais básicos na empresa.			
		60. Assegurar a separação dos assuntos pessoais dos da empresa.			
		61. Assegurar o desenvolvimento de produtos novos e de qualidade.			
		62. Assegurar a rentabilidade a curto-prazo.			
		63. Fornecer a todos os colaboradores oportunidades de crescimento.			
		64. Identificar e treinar um sucessor.			
65. Enfatizar o aspeto social do negócio.					
Nota: *Questão retirada na validação do modelo   **Questão Invertida					

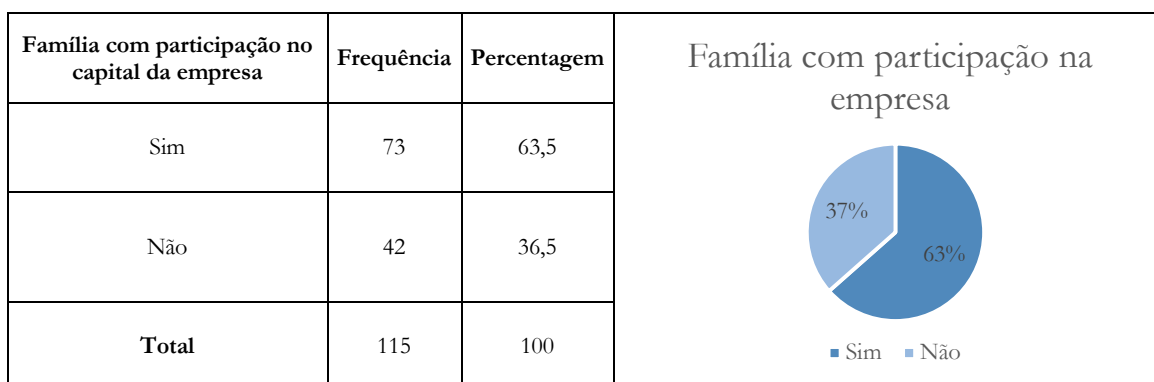
Variável do Modelo	O que se pretende?	Perguntas do questionário	Fonte/Autores	Escala Utilizada	Escala de resposta
Redes e Relacionamentos	Redes e relacionamentos de Negócio	66. Esta empresa tem ligações com agências governamentais.	Ge e Wang (2013)	Personal Social Capital Scale 16 (PSCS-16)	1- Não Tem / 7- Tem muitas e importantes
		67. Esta empresa tem ligações com associações industriais.			
		68. Esta empresa tem ligações com governos.			
		69. Esta empresa tem alianças com concorrentes domésticos.			
		70. Esta empresa tem alianças com clientes domésticos.			
		71. Esta empresa tem alianças com fornecedores domésticos.	Elaboração Própria		
		72. Esta empresa tem alianças com produtores de bens complementares.			
	73. Esta empresa tem alianças internacionais.				
	Redes e relacionamentos Pessoais	74. Como avalia o número de amigos que tem?	Wang, Chen, Gong e Jacques-Tiura (2014)	Personal Social Capital Scale 16 (PSCS-16)	1- Muito Baixo / 7- MUITÍSSIMO Elevado
		75. Como avalia o número de colegas/companheiros de escola que tem?*			1- Muito Baixo / 7- MUITÍSSIMO Elevado
		76. De todos os seus colegas, em quantos pode confiar?			1- Nenhum /7- Todos
		77. De todos os seus familiares, em quantos pode confiar?			1- Nenhum /7- Todos
		78. De todos os seus familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, ex-colegas de escola, quantos têm ligações entre si?			1- Nenhum /7- Todos
		79. De todos os seus familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, ex-colegas de escola, quantos têm um emprego?			1- Nenhum /7- Todos
		80. De todos os seus colegas, quantos o iriam ajudar, caso solicitasse ajuda?			1- Nenhum /7- Todos
		81. De todos os seus amigos, quantos o iriam ajudar, caso solicitasse ajuda?			1- Nenhum /7- Todos
		82. Como avalia o número de organizações/grupos culturais, recreativos e lazer na sua comunidade?			1- Muito Baixo / 7- MUITÍSSIMO Elevado
		83. Como avalia o número de organizações/grupos governamentais, políticos, económicos e sociais na sua comunidade?			1- Muito Baixo / 7- MUITÍSSIMO Elevado
		84. Quantos desses grupos e organizações possuem amplas ligações sociais?			1- Nenhum /7- Todos
		85. Quantos desses grupos e organizações possuem grande influência social?			1- Nenhum /7- Todos
86. Quantos desses grupos/organizações culturais, recreativas e lazer representam os seus interesses?		1- Nenhum /7- Todos			
87. Quantos desses grupos/organizações governamentais, políticas, económicas e sociais representam os seus interesses?	1- Nenhum /7- Todos				
88. Quantos desses grupos/organizações governamentais, políticas, económicas e sociais o ajudariam caso solicitasse ajuda?	1- Nenhum /7- Todos				
89. Quantos desses grupos/organizações culturais, recreativas e lazer o ajudariam caso solicitasse ajuda?	1- Nenhum /7- Todos				
Nota: *Questão retirada na validação do modelo   **Questão Invertida					

## Anexo B: Análise Descritiva da Amostra

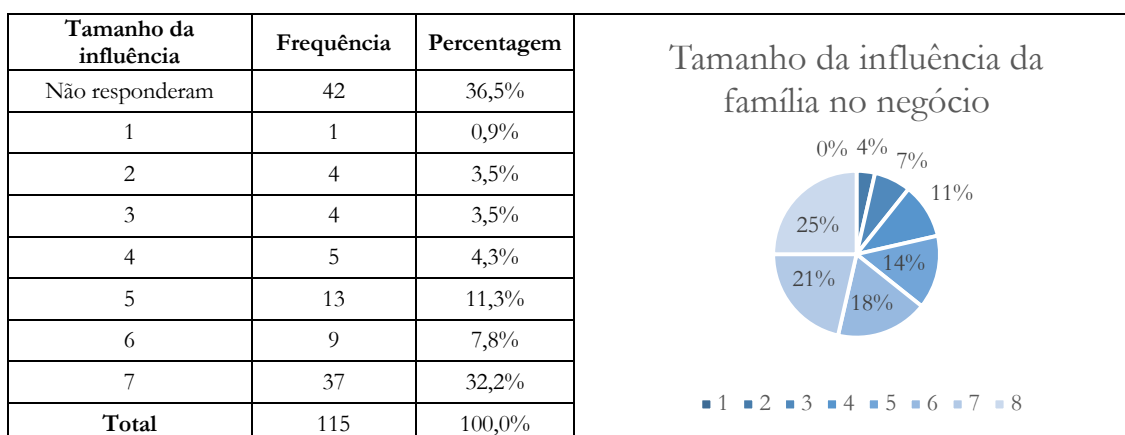
**Figura A 1** - Frequências Demográficas - Setor de Atividade



**Figura A 2** - Frequências Demográficas - Participação no Capital da Empresa

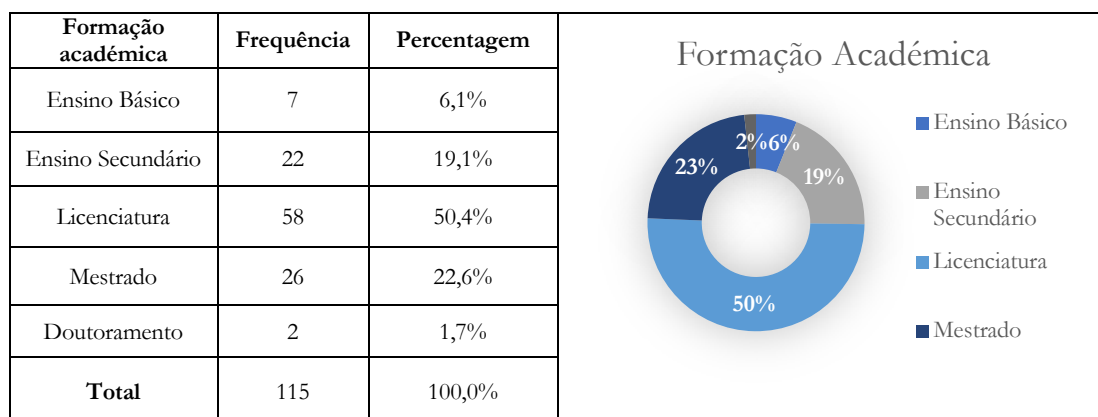


**Figura A 3** - Frequências Demográficas - Influência da Família no Negócio

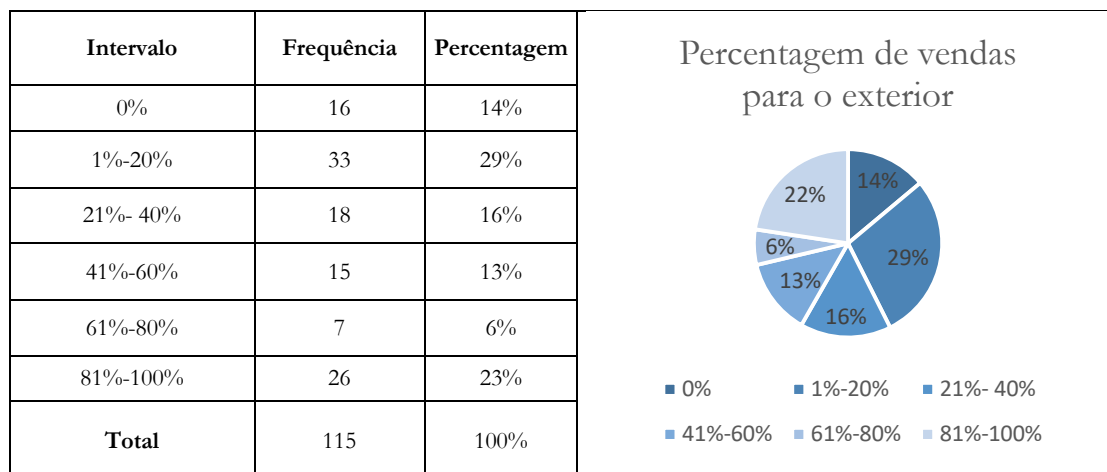


Nota: Escala onde 1 corresponde a “De maneira nenhuma” e 7 corresponde “Em absoluto”.

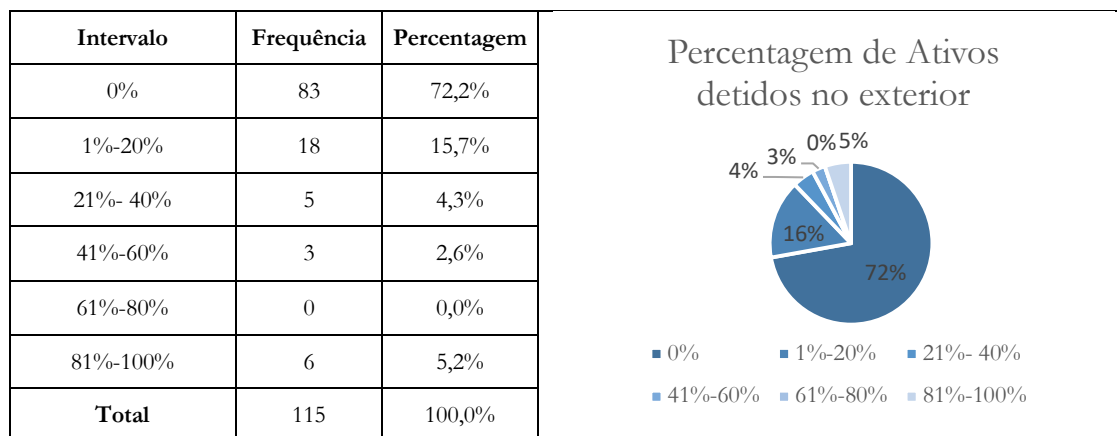
**Figura A 4 -** Frequências Demográficas - Formação Acadêmica



**Figura A 5 -** Frequências Demográficas - Vendas para o Exterior



**Figura A 6 -** Frequências Demográficas - Ativos detidos no Exterior





## Anexo C: Análise Fatorial Exploratória

### Cálculos Auxiliares

#### Objetivos Empresariais

##### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,838
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado gl	925,607 105
	Sig.	,000

##### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente			
	1	2	3	4
Q51	,416	,126	,731	
Q52	,188		,730	,395
Q53	,174		,110	,825
Q54	,526	,172	,484	,493
Q55	,891		,158	,159
Q56	,721	,118	,319	,286
Q57	-,139	,591	,519	,107
Q58	,266	,266	,714	
Q59	,744	,317	,330	
Q60		,662	,176	,227
Q61	,447	,626		
Q62		,494		,514
Q63	,874	,193	,151	,114
Q64	,165	,669	,256	
Q65	,500	,669	,139	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

## Fator 1: Crescimento Organizacional

Matriz de correlação entre itens

	Q54	Q55	Q56	Q59	Q63
Q54	1,0000	,620	,654	,520	,590
Q55	,620	1,000	,664	,670	,862
Q56	,654	,664	1,000	,603	,661
Q59	,520	,670	,603	1,000	,706
Q63	,590	,862	,661	,706	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa e Cronbach se o item for excluído
Q54	24,04	13,088	,681	,492	,899
Q55	24,23	11,567	,832	,770	,867
Q56	24,53	11,513	,745	,569	,888
Q59	24,37	12,126	,720	,539	,892
Q63	24,26	11,563	,834	,778	,867

## Fator 2: Condições para o Futuro

Matriz de correlação entre itens

	Q57	Q60	Q61	Q64	Q65
Q57	1,0000	,479	,168	,401	,354
Q60	,479	1,000	,364	,344	,370
Q61	,168	,364	1,000	,349	,540
Q64	,401	,344	,349	1,000	,594
Q65	,354	,370	,540	,594	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa e Cronbach se o item for excluído
Q57	23,44	14,735	,480	,309	,741
Q60	22,55	14,105	,522	,321	,727
Q61	22,14	16,322	,468	,334	,745
Q64	22,80	13,114	,577	,399	,707
Q65	22,67	13,791	,641	,494	,685

### Fator 3: Gestão Estratégica e Financeira

Matriz de correlação entre itens

	Q51	Q52	Q58
Q51	1,0000	,559	,498
Q52	,559	1,000	,518
Q58	,498	,518	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa e Cronbach se o item for excluído
Q51	12,17	2,812	,600	,372	,668
Q52	11,63	4,605	,624	,389	,650
Q58	12,06	3,952	,567	,331	,662

### Conservadorismo

Matriz de correlação entre itens

	Q32	Q33	Q34	Q35*
Q32	1,000	,919	,781	,219
Q33	,919	1,000	,830	,216
Q34	,781	,830	1,000	,185
Q35*	,219	,216	,185	1,000

\*questão invertida

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q32	14,9652	10,665	,779	,847	,626
Q33	14,8435	10,642	,803	,877	,616
Q34	15,1652	11,192	,712	,690	,662
Q35*	16,3043	13,214	,218	,049	,942

\*questão invertida

## Características do Empreendedor – Abertura à Experiência

**Matriz de correlação entre itens**

	Q40A	Q40B	Q40C	Q40D	Q40E	Q40F	Q40G	CE55I	Q40K	Q40Hnova	Q40Jnova
Q40A	1,000	,592	,746	,367	,426	,259	,292	,425	,196	,251	,019
Q40B	,592	1,000	,546	,523	,568	,471	,424	,448	,211	,131	,102
Q40C	,746	,546	1,000	,393	,498	,253	,311	,492	,042	,210	,079
Q40D	,367	,523	,393	1,000	,622	,526	,359	,446	,140	,049	,088
Q40E	,426	,568	,498	,622	1,000	,693	,470	,477	,087	,200	,126
Q40F	,259	,471	,253	,526	,693	1,000	,466	,264	,212	,129	,145
Q40G	,292	,424	,311	,359	,470	,466	1,000	,474	,261	,161	,409
Q40I	,425	,448	,492	,446	,477	,264	,474	1,000	,165	,086	,246
Q40K	,196	,211	,042	,140	,087	,212	,261	,165	1,000	,052	,100
Q40Hnova*	,251	,131	,210	,049	,200	,129	,161	,086	,052	1,000	,279
Q40Jnova*	,019	,102	,079	,088	,126	,145	,409	,246	,100	,279	1,000

\*questão invertida

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q40A	52,8870	54,399	,559	,637	,780
Q40B	53,2348	53,462	,639	,529	,774
Q40C	52,9565	54,375	,554	,634	,780
Q40D	53,5739	53,247	,551	,468	,779
Q40E	53,3478	51,510	,673	,670	,767
Q40F	53,6174	52,045	,547	,569	,778
Q40G	53,4435	52,302	,612	,452	,773
Q40I	53,6348	51,725	,560	,439	,776
Q40K	54,6957	56,477	,228	,155	,814
Q40Hnova	53,8000	55,039	,249	,174	,816
Q40Jnova	54,0261	54,534	,269	,261	,814

\*questão invertida

## Redes e Relacionamentos Pessoais – Capital Social

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,823
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado gl	1197,914 120
	Sig.	,000

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	4
Q74	,089	,323	,752	,195	,062
Q75	,007	,189	,833	,172	-,048
Q76	,017	,085	,211	,031	,852
Q77	,067	,076	-,098	,175	,839
Q78	,328	,036	,758	-,135	,153
Q79	,225	-,135	-,080	,816	-,037
Q80	,200	,224	,403	,689	,231
Q81	-,031	,365	,212	,666	,308
Q82	,876	,170	,116	,043	,062
Q83	,796	,233	,190	,122	,059
Q84	,873	,322	,048	,154	-,025
Q85	,822	,344	,071	,152	,017
Q86	,455	,691	,224	,106	,205
Q87	,452	,722	,141	,045	,206
Q88	,338	,803	,177	,063	-,003
Q89	,218	,862	,196	,060	,027

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

## Fator 1: *Bonding* Organizacional

Matriz de correlação entre itens

	Q82	Q83	Q84	Q85
Q82	1,000	,690	,795	,743
Q83	,690	1,000	,764	,687
Q84	,795	,764	1,000	,880
Q85	,743	,687	,880	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q82	11,69	15,831	,805	,655	,912
Q83	12,10	15,859	,766	,603	,926
Q84	12,22	14,786	,905	,842	,878
Q85	12,18	15,694	,843	,779	,900

## Fator 2: *Bridging* Organizacional

Matriz de correlação entre itens

	Q86	Q87	Q88	Q89
Q86	1,000	,787	,610	,743
Q87	,787	1,000	,752	,653
Q88	,610	,752	1,000	,783
Q89	,743	,653	,783	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q86	8,87	16,413	,787	,746	,890
Q87	8,95	16,085	,809	,758	,882
Q88	9,23	15,778	,793	,748	,887
Q89	9,13	15,255	,808	,747	,883

### Fator 3: *Bonding* Pessoal

Matriz de correlação entre itens

	Q74	Q75	Q78
Q74	1,000	,646	,475
Q75	,646	1,000	,475
Q78	,475	,475	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q74	8,81	5,770	,659	,454	,640
Q75	9,14	5,138	,653	,453	,644
Q78	9,11	6,575	,523	,274	,782

### Fator 4: *Bridging* Pessoal

Matriz de correlação entre itens

	Q79	Q80	Q81
Q79	1,000	,428	,279
Q80	,428	1,000	,656
Q81	,279	,656	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q79	9,51	7,480	,394	,183	,788
Q80	10,90	4,270	,688	,496	,431
Q81	10,03	5,622	,585	,431	,580

### Fator 5: *Trusting*

Matriz de correlação entre itens

	Q76	Q77
Q76	1,000	,511
Q77	,511	1,000

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q76	5,11	2,189	,511	,261	.
Q77	4,13	2,114	,511	,261	.



## Anexo D: Validação do Modelo Medida

### Legenda Tabela:

- A- Apego emocional dos membros da família
- B- *Bonding* Organizacional
- C- *Bonding* Pessoal
- D- *Bridging* Organizacional
- E- *Bridging* Pessoal
- F- Características do Empreendedor (CE) -Abertura à Experiência
- G- CE-Formação Acadêmica
- H- CE-Pertença à Família
- I- CE-Viagens Exterior
- J- Conservadorismo
- K- Crescimento Organizacional
- L- Cultura
- M- Experiência
- N- Gestão
- O- Gestão Estratégica e Financeira
- P- Governança
- Q- Identificação dos membros da família com a empresa
- R- Condições para o futuro Empresarial
- S- Propriedade
- T- Redes Profissionais
- U- Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica
- V- *Trusting*
- W- Índice de Transnacionalidade

**Tabela A 1 - Validade Discriminante - Critério de Fornell-Larcker**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
A	0,9561																							
B	0,1118	0,8548																						
C	-0,1605	0,2797	0,8250																					
D	-0,1677	0,5758	0,4597	0,8849																				
E	-0,1889	0,3067	0,4626	0,4586	0,8978																			
F	0,1581	0,3214	0,2125	0,1385	0,2018	0,7192																		
G	0,1159	0,0019	-0,0504	-0,0245	0,0742	-0,0092	1,0000																	
H	0,3636	-0,0573	-0,2087	-0,2088	-0,1634	-0,0195	-0,0633	1,0000																
I	-0,0177	-0,0369	-0,0600	-0,1413	0,0267	0,0692	0,0868	0,1466	1,0000															
J	0,1330	0,1779	0,0104	0,0425	0,2295	0,3090	-0,0013	0,0049	-0,1159	0,8054														
K	0,1476	0,3057	0,1058	0,1390	0,2244	0,5215	-0,0071	-0,0559	-0,0265	0,3190	0,8482													
L	0,9743	0,1311	-0,1410	-0,1537	-0,1607	0,1633	0,1462	0,3431	0,0009	0,1478	0,1442	0,9655												
M	0,8059	0,1100	-0,2135	-0,1484	-0,1330	0,0785	0,0733	0,4113	0,0004	0,0167	0,1168	0,8023												
N	0,2515	0,1375	-0,1209	-0,0330	-0,0186	0,1157	0,0487	0,1431	0,0692	0,0512	0,1197	0,2504	0,2676											
O	0,1324	0,1585	0,0370	0,0435	0,1499	0,4760	0,0975	-0,1507	0,0183	0,2685	0,6424	0,1468	0,1501	0,1739	0,8251									
P	0,3592	0,1167	-0,1174	-0,0521	-0,0056	-0,0499	0,1226	0,1976	0,0815	-0,0186	0,1116	0,3730	0,4887	0,2581	0,2044									
Q	0,9593	0,1410	-0,1089	-0,1463	-0,1415	0,1465	0,1047	0,3306	-0,0066	0,1405	0,1473	0,9816	0,8013	0,2564	0,1308	0,3798	0,9674							
R	0,2627	0,1493	0,0318	0,0217	-0,0440	0,2778	0,0134	-0,0472	-0,0951	0,0608	0,4817	0,2604	0,3016	0,1589	0,5303	0,1485	0,2701	0,7454						
S	0,1280	0,0699	0,0181	0,0570	0,0221	0,0624	0,0222	0,0418	-0,0935	0,1047	0,0773	0,1306	0,3298	0,2273	0,0857	-0,0276	0,1204	0,1388						
T	0,0130	0,2779	0,0161	0,2062	0,1076	0,0374	0,0151	-0,0359	-0,1942	0,0062	0,1076	0,0111	-0,1050	0,0692	-0,0083	-0,1019	0,0143	-0,1385	-0,1419					
U	0,9158	0,1072	-0,1460	-0,1368	-0,1412	0,1324	0,1465	0,3666	0,0154	0,0446	0,1189	0,9484	0,8383	0,2402	0,1476	0,3906	0,9343	0,3214	0,1542	-0,0198	0,9356			
V	-0,0710	0,0954	0,1910	0,2265	0,3755	-0,0012	-0,0516	-0,1091	0,0342	0,3106	0,0721	-0,0530	-0,1253	-0,1496	0,0237	-0,0053	-0,0447	-0,1759	0,0495	0,0374	-0,0971	0,8669		
W	0,0674	0,0335	-0,0145	0,0535	-0,0406	0,0782	-0,0200	0,0095	0,1538	-0,1816	-0,0605	0,1119	0,1154	0,0128	-0,0426	-0,0344	0,0920	0,0559	0,0237	-0,3872	0,0958	-0,0902		

## Anexo E: Resultados da Estimação dos Parâmetros

Tabela A 2 - Resultados da Estimação dos Parâmetros por *Bootstrapping*

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Coefficientes Estruturais	Valores de P
Apego emocional dos membros da família -> índice de Transnacionalidade	-1,0471	-1,0647	0,5243	-1,0471	0,0464
<i>Bonding</i> Organizacional -> Cultura	0,2569	0,1709	0,1690	0,2569	0,1292
<i>Bonding</i> Organizacional -> índice de Transnacionalidade	0,0775	0,0147	0,1288	0,0775	0,5476
<i>Bonding</i> Pessoal -> Cultura	-0,0273	-0,0113	0,1043	-0,0273	0,7940
<i>Bonding</i> Pessoal -> índice de Transnacionalidade	-0,1399	-0,1175	0,1199	-0,1399	0,2439
<i>Bridging</i> Organizacional -> Cultura	-0,1987	-0,1561	0,1421	-0,1987	0,1627
<i>Bridging</i> Organizacional -> índice de Transnacionalidade	0,1774	0,1705	0,1198	0,1774	0,1393
<i>Bridging</i> Pessoal -> Cultura	-0,1566	-0,1426	0,1118	-0,1566	0,1618
<i>Bridging</i> Pessoal -> índice de Transnacionalidade	0,0604	0,0481	0,1362	0,0604	0,6574
CE- Abertura à experiência -> Cultura	0,1601	0,1585	0,1440	0,1601	0,2669
CE- Abertura à experiência -> índice de Transnacionalidade	0,1223	0,1390	0,1656	0,1223	0,4604
CE-Formação Acadêmica -> Cultura	0,1851	0,1735	0,0907	0,1851	0,0419
CE-Formação Acadêmica -> índice de Transnacionalidade	-0,0590	-0,0398	0,1017	-0,0590	0,5625
CE-Pertença à família -> Cultura	0,3221	0,3220	0,0897	0,3221	0,0004
CE-Pertença à família -> índice de Transnacionalidade	-0,0229	-0,0179	0,1172	-0,0229	0,8454
CE-Viagens ao exterior -> Cultura	-0,0923	-0,0873	0,0844	-0,0923	0,2746
CE-Viagens ao exterior -> índice de Transnacionalidade	0,0389	0,0924	0,0953	0,0389	0,6833
Conservadorismo -> índice de Transnacionalidade	-0,3090	-0,2440	0,1139	-0,3090	0,0069
Crescimento Organizacional -> índice de Transnacionalidade	-0,0019	-0,0613	0,1360	-0,0019	0,9890

Cultura -> índice de Transnacionalidade	2,1185	1,9339	0,9614	2,1185	0,0280
Experiência -> Apego emocional dos membros da família	0,8986	0,9086	0,0654	0,8986	0,0000
Experiência -> Crescimento Organizacional	0,0464	0,0523	0,1221	0,0464	0,7041
Experiência -> Gestão Estratégica e Financeira	0,0186	0,0247	0,1265	0,0186	0,8831
Experiência -> Identificação dos membros da família com a empresa	0,8793	0,8946	0,0622	0,8793	0,0000
Experiência -> Condições para o futuro empresarial	0,2721	0,2770	0,1044	0,2721	0,0094
Experiência -> Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	0,9135	0,9257	0,0581	0,9135	0,0000
Experiência -> índice de Transnacionalidade	0,2150	0,3493	0,2737	0,2150	0,4325
Gestão -> Apego emocional dos membros da família	0,0816	0,0853	0,0560	0,0816	0,1459
Gestão -> Conservadorismo	0,0359	0,0364	0,1104	0,0359	0,7453
Gestão -> Crescimento Organizacional	0,0788	0,0857	0,0988	0,0788	0,4256
Gestão -> Gestão Estratégica e Financeira	0,1122	0,1189	0,0798	0,1122	0,1601
Gestão -> Identificação dos membros da família com a empresa	0,0843	0,0869	0,0511	0,0843	0,0998
Gestão -> Condições para o futuro empresarial	0,0802	0,0819	0,0765	0,0802	0,2945
Gestão -> Redes Profissionais	0,1473	0,2469	0,2395	0,1473	0,5389
Gestão -> Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	0,0512	0,0513	0,0494	0,0512	0,3007
Gestão -> índice de Transnacionalidade	0,0466	0,0359	0,1394	0,0466	0,7386
Gestão Estratégica e Financeira -> índice de Transnacionalidade	-0,0637	-0,0552	0,1526	-0,0637	0,6764
Governança -> Apego emocional dos membros da família	-0,1062	-0,1128	0,0599	-0,1062	0,0771
Governança -> Conservadorismo	-0,0252	-0,0242	0,0949	-0,0252	0,7908
Governança -> Crescimento Organizacional	0,0699	0,0627	0,1089	0,0699	0,5214
Governança -> Gestão Estratégica e Financeira	0,1680	0,1695	0,0903	0,1680	0,0634
Governança -> Identificação dos membros da família com a empresa	-0,0769	-0,0903	0,0615	-0,0769	0,2117

Governança -> Condições para o futuro empresarial	-0,0044	-0,0011	0,0871	-0,0044	0,9602
Governança -> Redes Profissionais	-0,1449	0,0334	0,2419	-0,1449	0,5496
Governança -> Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	-0,0734	-0,0846	0,0614	-0,0734	0,2320
Governança -> índice de Transnacionalidade	-0,2005	-0,1935	0,1448	-0,2005	0,1669
Identificação dos membros da família com a empresa -> índice de Transnacionalidade	-0,3783	-0,3026	0,5742	-0,3783	0,5103
Condições para o futuro empresarial -> índice de Transnacionalidade	0,0180	0,0794	0,1206	0,0180	0,8815
Propriedade -> Apego emocional dos membros da família	-0,1898	-0,1329	0,1468	-0,1898	0,1965
Propriedade -> Conservadorismo	0,0959	0,0646	0,1357	0,0959	0,4803
Propriedade -> Crescimento Organizacional	0,0461	0,0199	0,1057	0,0461	0,6631
Propriedade -> Gestão Estratégica e Financeira	0,0587	0,0173	0,1248	0,0587	0,6382
Propriedade -> Identificação dos membros da família com a empresa	-0,1908	-0,1332	0,1464	-0,1908	0,1929
Propriedade -> Condições para o futuro empresarial	0,0307	0,0049	0,0954	0,0307	0,7475
Propriedade -> Redes Profissionais	-0,1793	-0,0241	0,2113	-0,1793	0,3965
Propriedade -> Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica	-0,1607	-0,1016	0,1371	-0,1607	0,2417
Propriedade -> índice de Transnacionalidade	-0,1007	-0,0368	0,1579	-0,1007	0,5240
Redes Profissionais -> índice de Transnacionalidade	-0,4749	-0,0985	0,4097	-0,4749	0,2470
Renovação de laços familiares através da sucessão dinástica -> índice de Transnacionalidade	-0,6890	-0,6996	0,3961	-0,6890	0,0826
<i>Trusting</i> -> Cultura	0,0796	0,0704	0,1355	0,0796	0,5570

## Anexo F: Confirmação das Hipóteses

Tabela A 3 - Confirmação das Hipóteses em Estudo

Hipóteses		Confirmação
<b>H1</b>	<b>Quem exerce poder tem influência no grau de internacionalização da empresa.</b>	<b>Não confirmada</b>
H1.1	A propriedade influencia o grau de internacionalização das empresas.	Não confirmada
H1.2	A governança influencia o grau de internacionalização das empresas.	Não confirmada
H1.3	A gestão influencia o grau de internacionalização das empresas.	Não confirmada
<b>H2</b>	<b>Quem exerce poder influencia os objetivos da empresa.</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
<b>H2.1</b>	<b>A propriedade influencia os objetivos da empresa.</b>	<b>Não confirmada</b>
H2.1.1	Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (SEW).	Não confirmada
H2.1.2	Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.	Não confirmada
H2.1.3	Quanto maior a propriedade familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).	Não confirmada
<b>H2.2</b>	<b>A governança influencia os objetivos da empresa.</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
H2.2.1	Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (SEW).	Não confirmada
H2.2.2	Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.	Parcialmente confirmada
H2.2.3	Quanto maior a governança familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).	Não confirmada
<b>H2.3</b>	<b>A gestão influencia os objetivos da empresa.</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
H2.3.1	Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos não económicos (SEW).	Parcialmente confirmada
H2.3.2	Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos económicos.	Não confirmada
H2.3.3	Quanto maior a gestão familiar, maior a probabilidade de a empresa apresentar objetivos conservadores (conservadorismo).	Não confirmada
<b>H3=H8</b>	<b>Os objetivos da empresa influenciam o seu grau de internacionalização</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
H3.1	Quanto maior os objetivos não económicos da empresa, menor o grau de internacionalização.	Parcialmente confirmada
H3.2	Quanto maior os objetivos económicos da empresa, menor o grau de internacionalização.	Não confirmada
H3.3	Quanto maior os objetivos conservadores da empresa (conservadorismo), menor o grau de internacionalização.	Não confirmada
<b>H4</b>	<b>Quem exerce poder influencia as redes e os relacionamentos da empresa.</b>	<b>Não Confirmada</b>

H4.1	A propriedade influencia as redes e os relacionamentos da empresa.	Não confirmada
H4.2	A governança influencia as redes e os relacionamentos da empresa.	Não confirmada
H4.3	A gestão influencia as redes e os relacionamentos da empresa.	Não confirmada
<b>H5</b>	<b>A rede de relacionamentos da empresa influencia o seu grau de internacionalização.</b>	<b>Não confirmada</b>
<b>H6</b>	<b>A experiência influencia o grau de internacionalização da empresa.</b>	<b>Não confirmada</b>
<b>H7</b>	<b>A experiência influencia os objetivos da empresa.</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
H7.1	A experiência influencia os objetivos não económicos (SEW)	Parcialmente confirmada
H7.2	A experiência influencia os objetivos económicos.	Parcialmente confirmada
H7.3	A experiência influencia os objetivos conservadores (conservadorismo)	Não confirmada
<b>H9</b>	<b>As características do empreendedor influenciam a cultura empresarial.</b>	<b>Parcialmente confirmada</b>
H9.1	A formação académica do empreendedor influencia a cultura empresarial.	Confirmada
H9.2	A pertença à família do empreendedor influencia a cultura empresarial.	Confirmada
H9.3	A mentalidade internacional do empreendedor influencia a cultura empresarial.	Não confirmada
H9.4	O capital social do empreendedor influencia a cultura empresarial.	Não confirmada
<b>H10</b>	<b>A cultura influencia o grau de internacionalização das empresas</b>	<b>Confirmada</b>
<b>H11</b>	<b>As características do empreendedor influenciam o grau de internacionalização da empresa.</b>	<b>Não confirmada</b>
H11.1	A formação académica do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.	Não confirmada
H11.2	A pertença à família do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.	Não confirmada
H11.3	A mentalidade internacional do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.	Não confirmada
H11.4	O capital social do empreendedor influencia o grau de internacionalização da empresa.	Não confirmada