



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

**A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS EMPRESAS  
FAMILIARES AO LONGO DAS GERAÇÕES**

**Sandra Isabel Ferreira Oliveira**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão de Empresas**

2º ciclo de estudos

Orientador: Profª Ana Maria Ussman

**Covilhã, Outubro 2011**



À minha filha Ana Filipa  
e ao meu marido.



# Agradecimentos

Entre as inúmeras pessoas e instituições a quem este trabalho muito deve, quero mencionar e agradecer:

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Ussman, pela disponibilidade sempre demonstrada, pelo empenho e estímulo revelados em todas as sugestões e críticas;

À Professora Doutora Anabela Dinis, pela disponibilidade manifestada e sugestões que contribuíram muito para o presente trabalho;

Às empresas de Consultadoria que disponibilizaram as bases de dados de empresas familiares, primordiais para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos empresários das empresas familiares de Barcelos, V.N.Famalicão, Pova de Varzim, Vila do Conde e Braga, pela sua colaboração no preenchimento do questionário, sem a qual parte significativa deste trabalho, não teria sido realizada.

A todos, muito obrigada!



# Resumo

Nas últimas décadas, vários trabalhos têm surgido sobre avaliar a Orientação Empreendedora (OE) nas empresas, surgindo mais tarde o interesse em estudar a OE nas empresas familiares. No entanto os temas abordados e as conclusões dos estudos não são consensuais.

O presente trabalho tem por base uma amostra de 85 empresas familiares da região do Minho. Procuram-se possíveis diferenças nas cinco dimensões da OE nas empresas familiares e a comparação de cada uma delas entre as gerações.

Conclui-se existir uma maior correspondência entre a inovação, risco e proactividade não havendo correspondência em relação à autonomia e agressividade.

Os resultados permitem também concluir que a inovação, risco e proactividade são mais elevadas na segunda geração e gerações subsequentes que na primeira geração.

## Palavras-chave

Orientação empreendedora, continuidade, empresas familiares.



# Abstract

In the last decades, several studies have appeared on assessing the Entrepreneurial Orientation (EO) in companies, emerging later the interest in studying the EO in family firms. However the themes and conclusions of the studies are not consensual.

This study is based on a sample of 85 family businesses in the region of Minho. Search possible differences in the five dimensions of EO in family firms and the comparison of each of them between generations.

We conclude there is a greater correspondence between innovation, proactiveness and risk, there isn't correspondence in relation to autonomy and aggression. The results also allow to conclude that innovation, proactiveness and risk are higher in the second generation and subsequent generations than the first generation.

## Key Words

Entrepreneurial Orientation, continuity, Family Business.



# Índice

Lista de figuras.....	3
Lista de quadros .....	5
1- Introdução.....	7
2- Revisão da literatura.....	9
2.1- Evolução do conceito de OE.....	9
2.2- As Cinco dimensões da OE nas empresas familiares	12
2.2.1- Inovação.....	12
2.2.2- Risco.....	13
2.2.3- Proactividade.....	13
2.2.4- Agressividade competitiva.....	14
2.2.5- Autonomia.....	14
2.3.- Modelo Conceptual.....	16
3- Metodologia.....	18
3.1- Introdução.....	18
3.2- População e amostra.....	18
3.3- Método de Obtenção de dados.....	19
3.4- Desenho do Questionário.....	20
3.4.1-Inovação.....	21
3.4.2- Risco.....	22
3.4.3- Proactividade.....	22
3.4.4- Agressividade competitiva.....	23
3.4.5- Autonomia.....	23
3.5- Apresentação e tratamento da informação.....	24
4- Resultados e discussão.....	25
4.1- Caracterização da amostra.....	25
4.1.1- Caracterização das Empresas Familiares Inquiridas	25
4.1.2- Caracterização do Responsável actual.....	31
4.2- A OE nas Empresas Familiares.....	33
5 - Conclusão.....	42
5.1- Limitações do estudo e contribuições.....	42
5.2- Questões para futuras pesquisas.....	43
Anexos.....	44
Bibliografia.....	53



# Lista de figuras

Figura 1 : Modelo Conceptual.....	17
Figura 2 : Passos para estabelecimento da tipologia EF.....	20
Figura 3: Funções Discriminantes Canónicas.....	40



# Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Fontes para elaboração questões sobre inovação.....	21
<b>Quadro 2:</b> Fontes para elaboração questões sobre risco.....	22
<b>Quadro 3:</b> Fontes para elaboração questões sobre proactividade.....	22
<b>Quadro 4:</b> Fontes para elaboração questões sobre agressividade.....	23
<b>Quadro 5:</b> Fontes para elaboração questões sobre inovação.....	23
<b>Quadro 6:</b> Distribuição das empresas familiares por concelhos.....	25
<b>Quadro 7:</b> Distribuição das empresas familiares por sector.....	25
<b>Quadro 8:</b> Distribuição das empresas familiares por forma jurídica.....	26
<b>Quadro 9:</b> Distribuição das empresas familiares por idade.....	26
<b>Quadro 10:</b> Distribuição das empresas familiares por facturação em 2010 .....	27
<b>Quadro 11:</b> Distribuição das empresas familiares por N° Trabalhadores em 2010.....	27
<b>Quadro 12:</b> Distribuição das empresas familiares por N° Trabalhadores/Facturação em 2010.....	28
<b>Quadro 13:</b> Distribuição das empresas familiares por gerações.....	29
<b>Quadro 14:</b> Distribuição das empresas familiares idade/geração.....	30
<b>Quadro 15:</b> Distribuição dos responsáveis das empresas familiares por anos na empresa.....	31
<b>Quadro 16:</b> Distribuição dos responsáveis das empresas familiares por cargo .....	31
<b>Quadro 17:</b> Distribuição das empresas familiares por grupos de idades dos seus responsáveis.....	32
<b>Quadro 18:</b> Distribuição das empresas familiares por sexo.....	32
<b>Quadro 19:</b> Nível de significância das estatísticas de F.....	33
<b>Quadro 20:</b> Teste Kruskal-Wallis .....	34
<b>Quadro 21:</b> Resultados dos testes Post-Hoc sobre diferenças entre grupos .....	35
<b>Quadro 22:</b> Teste de KMO e Bartlett's .....	36
<b>Quadro 23:</b> Matriz componentes <sup>a</sup> .....	37
<b>Quadro 24:</b> Eigenvalues das Funções Discriminantes	38
<b>Quadro 25:</b> Wilks' Lambda das Funções Discriminantes	39
<b>Quadro 26:</b> Resultados do teste .....	39
<b>Quadro 27:</b> Coeficientes estandardizados das funções discriminantes canónicas.....	39
<b>Quadro 28:</b> Funções dos centróides dos grupos .....	40



# 1-Introdução

Um grande número de empresas empreendedoras são também familiares, pois como refere Barnes e Hershon (1976) e Ussman (1994) é grande o número de empresas empreendedoras que são fundadas e geridas pelo casal ou família e que inclusive mantêm as suas características empreendedoras ao longo de várias gerações.

O conceito de OE tem vindo a ser estudado ao longo das últimas décadas.

Miller (1983) foi o pioneiro no estudo das empresas empreendedoras e define as mesmas como “aquelas que estão orientadas para a inovação do produto, através da realização de iniciativas de risco, sendo as primeiras a desenvolver inovações de uma forma pró-activa na tentativa de vencer os seus concorrentes” (Miller, 1983, pag.771).

Assim, Miller estabelece três dimensões que caracterizam as sociedades empresariais: inovação, risco e proactividade.

Os primeiros trabalhos foram orientados para uma ideia unidimensional. (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1989). Mais tarde, Lumpkin e Dess (1996) incorporaram duas novas dimensões, para as três originais dimensões de Miller (1983): a agressividade da concorrência e a autonomia.

Estas pesquisas sugerem que a OE deva ser considerada como multi-dimensional para que as suas dimensões permaneçam independentes umas das outras (Lumpkin e Dess, 1996; Lumpkin, 1998; Wiklund e Shepherd, 2005; Casillas e Moreno, 2008). Ou seja, sugerem que as empresas podem ter uma OE através de qualquer uma dessas dimensões, embora não necessariamente em todas elas.

As empresas têm de se manter competitivas para sobreviverem. Esta necessidade é ainda maior nas empresas familiares devido à transferência entre gerações. As empresas familiares enfrentam desafios específicos para se manterem competitivas e para manterem a OE ao longo das gerações.

Alguns autores defendem que os laços de parentesco que definem uma empresa familiar têm efeito positivo sobre o reconhecimento da OE (Aldrich Cliff, 2003).

Outros defendem que o desejo de proteger a riqueza da família leva aos gestores serem adversos ao risco (Zahra, 2005; Naldi, 2007).

No entanto, apesar de diversas investigações o papel do contexto familiar para a OE, ainda não está bem entendido.

Segundo Hoy (2006) são necessárias mais pesquisas para compreender as diferentes perspectivas do empreendedorismo nas diferentes gerações das empresas familiares.

O objectivo desta pesquisa é avaliar a OE nas empresas familiares.

Assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma. A próxima secção fornece um resumo da literatura mais proeminente a lidar com o conceito de OE e sua relação com as empresas familiares ao longo das gerações. Na sequência destas revisões, a secção 2 apresenta a relação entre as cinco dimensões da OE (inovação, risco, proactividade, agressividade competitiva e autonomia) e a sua sustentabilidade. A Secção 3 do presente estudo descreve a metodologia utilizada na pesquisa empírica - recolha de dados e medição de variáveis - antes de passar para uma breve descrição da amostra, resultados obtidos e discussão na sessão 4 e a sessão 5 resume as principais conclusões e limitações deste estudo. Também se irão identificar questões a considerar em futuras pesquisas sobre as cinco dimensões da OE nas empresas familiares, nas diversas gerações.

## 2- Revisão da literatura

### 2.1- Evolução do conceito de OE

As bases conceptuais sobre OE foram estabelecidas por Miller (1983), e Lumpkin e Dess (1996), girando em torno de alguns factores: a OE compreende cinco salientes dimensões - inovação, assumir riscos, proactividade, agressividade competitiva e autonomia; as dimensões que compõem a OE são independentes, mas relacionadas e a relação entre OE e desempenho podem diferir na sua natureza directa, como resultado da medição e moderação das variáveis.

Vários estudos têm considerado apenas algumas das dimensões da OE (Lumpkin e Dess, 2001), enquanto outros introduziram outras variáveis num contexto externo (Wiklund, 1999; Zahra e Garvin, 2000; Lumpkin e Dess, 2001; Wiklund e Shepherd, 2005), ou num contexto interno (Covin e Slevin, 1991; Borch, Huse, e Senneseth, 1999; Baum, Locke e Smith, 2001; Wiklund e Pastor, 2005); e, finalmente, outros se centraram em determinadas dimensões de desempenho, tais como o crescimento da empresa (Casillas e Moreno, 2008).

Essa independência entre as dimensões propostas foi verificada em diferentes estudos empíricos, aplicando a análise factorial para os indicadores propostos para medir cada dimensão (Lumpkin, 1998; Lumpkin e Dess, 2001; Lyon, Lumpkin e Dess, 2001; Wiklund e Shepherd, 2005).

Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma tipologia que diz respeito à maneira como os factores internos e externos influenciam a relação entre a OE e o desempenho da empresa, diferenciando-se entre os modelos com efeitos independentes e os modelos com efeitos de interacção.

Covin e Slevin (1989) analisaram o papel moderador da estrutura da organização, o grau de hostilidade do ambiente e da estratégia de concorrência sobre a relação existente entre a gestão empresarial da empresa e seu desempenho.

Outros estudos têm considerado diferentes dimensões ambientais, como o grau de dinamismo ou o ponto em que o sector se encontra dentro do seu ciclo de vida (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 2001), intensidade tecnológica na indústria (Covin e Slevin, 1989) ou o grau de dinamismo do sector (Lumpkin e Dess, 2001; Wiklund e Shepherd, 2005).

Diferentes autores analisaram a influência do ambiente sobre a relação entre a OE e desempenho (Lumpkin, Martin, e Sloat, 2005; Cruz e Nordqvist, 2008).

Zajac, Kraatz e Bresser (2000) apontam que muitos dos documentos dão demasiada atenção às relações entre meio ambiente, estrutura e estratégia da empresa, enquanto o factor verdadeiramente relevante é a forma como as empresas utilizam as suas estratégias para alinhar as suas características internas com o resto do sector e seus concorrentes. Seguindo

esta recomendação, Wiklund e Pastor (2005) analisaram a influência conjunta do dinamismo do sector e o acesso ao financiamento, juntamente com a OE no desempenho da empresa.

Segundo Drozdow (1998) e Kaye (1996), a literatura de negócios parece ter um viés implícito em favor da continuidade e da persistência no negócio do fundador. Isto é explicado pelo peso do envolvimento e desenvolvimento de competências fundamentais ao longo de gerações (Miller e Le Breton, 2005), frequentemente descritas como bloqueio à mudança.

Uma linha de trabalho que começou a ganhar importância dentro desta escola de pensamento considera que a natureza de uma empresa familiar representa uma variável que pesa sobre a relação entre OE e desempenho (Pistrui e al., 2000; Mustakallio e Autio, 2002; Martin, Lumpkin, e Sloat, 2005; Naldi e al., 2007).

Vários autores defendem que a posição da OE nas empresas familiares é maior na fase do fundador e diminui nas gerações posteriores, definindo o conceito de empreendedorismo trans-geracional (Habbershon e Pitsrui, 2002; Kellermanns e al., 2008).

As empresas familiares podem ser consideradas num contexto único para o empreendedorismo, devido às especificidades de recursos e capacidades das mesmas (Sirmon e Hitt, 2003; Dyer, 2006), que podem restringir e facilitar as actividades empresariais (Habbershon, Williams, e MacMillan, 2003; Westhead e Howorth, 2007; Nordqvist, Habbershon e Melin, 2008; Zellweger, Muhlebach e Sieger, 2009).

Por outro lado, outros pesquisadores concentraram-se nos recursos e capacidades de configuração de empresas familiares e a sua relação com o comportamento empreendedor (Habbershon e Williams, 1999; Sirmon e Hitt, 2003; Dyer, 2006; Eddleston, Kellermanns e Sarathy, 2008).

As interacções entre a família e a empresa, e entre a propriedade e a governação tem uma relevante influência no processo de tomada de decisão nas empresas familiares (Nordqvist, Habbershon e Melin, 2008), também relacionadas com a orientação do tempo (James, 1999), orientação de risco (Zahra, 2005, Naldi e al., 2007) e cultura (Zahra, Hayton, e Salvato, 2004).

O envolvimento da família refere-se ao grau em que os membros de uma família controlam a propriedade da empresa e participam na sua organização e estrutura de gestão (Chua, Chrisman e Sharma, 1999; Zahra, 2005).

A relação entre o envolvimento familiar e crescimento da empresa ainda não tinha sido pesquisada teórica ou empiricamente, mas é possível identificar argumentos a favor de uma menor orientação para o crescimento das empresas familiares, pelo menos no curto prazo (Zahra, Hayton, e Salvato, 2004). Neste sentido, Carney (2005) afirmou que o controle da família impõe restrições no capital, que pode inibir o crescimento das empresas. Da mesma forma, as empresas familiares tendem a colocar a continuidade antes do crescimento de forma a manter o status (Gersick e al., 1997; Salvato, 2004).

Nesse sentido, Kellermanns e Eddleston (2006) analisaram vários factores que relacionem esta condição, como o envolvimento de gerações ou o reconhecimento da oportunidade tecnológica.

Segundo vários autores a continuidade é uma construção multi-facetada, que está a fazer sentido na interpretação da empresa familiar multi-geracional (Gioia e Chittipeddi, 1991; Drozdow, 1998; Gioia, Schultz e Corley, 2000). Apesar de algumas excepções notáveis (por exemplo, Sirmon e Hitt, 2003; Sharma e Manikutty, 2005; Nordqvist e Melin, 2008), a investigação tem focado principalmente a família e não as empresas (por exemplo, Kimberly e Miles, 1980; Whetten, 1980; Duhaime e Grant, 1984; Ginsberg e Abrahamson, 1991; Simonson e Staw, 1992).

Segundo Donckles, Frohlich e Zahra as empresas familiares têm características que afectam as relações entre propriedade e gestão (Donckels e Frohlich, 1991; Zahra, 2005) e que influenciam cada uma das dimensões que compõem a OE (inovação, assumir riscos, proactividade, competitiva agressividade e autonomia), bem como a relação de cada uma destas com o desempenho - lucratividade a longo-prazo, a orientação do crescimento e desempenho das exportações.

Nordqvist, Habbershon, e Melin (2008) argumentam que lidar com várias empresas familiares é uma dualidade entre pólos diferentes.

Ao mesmo tempo, algumas pesquisas sugerem que o comportamento empreendedor das empresas familiares diminui quando as gerações futuras estão envolvidas nas mesmas empresas familiares (Martin e Lumpkin, 2003; Kellermanns e al., 2008). Outros sugerem que as empresas familiares têm um contexto único de OE, e que há mais pesquisas a fazer neste mesmo contexto (Zahra, Hayton, e Salvato, 2004; Naldi e al., 2007; Nordqvist, Habbershon, Melin, 2008).

Lumpkin, Brigham e Moss, (2010) analisam de que forma uma orientação a longo-prazo contribui ou prejudica os resultados de uma empresa familiar. Assim, propõem que a orientação a longo-prazo numa empresa familiar, está positivamente relacionada com a inovação, proactividade e autonomia e negativamente associada à tomada de risco e competitividade agressiva.

Zellweger e Sieger (2010) contradizem a suposição de alguns autores de que baixos níveis de OE põem em risco a sobrevivência da empresa (Covin, 2006; Dess, 2003). Defendem que a empresa tem que se adaptar continuamente ao longo das gerações, para conseguir alcançar o sucesso.

Max Coulthard (2007) no seu estudo mostra que existe uma relação positiva entre o comportamento e as dimensões inovação e proactividade. No entanto as dimensões agressividade competitiva, risco e autonomia têm também um papel importante.

## 2.2 As Cinco dimensões da OE nas empresas familiares

### 2.2.1 Inovação

De acordo com Schumpeter (1934) a riqueza é criada quando existem no mercado estruturas que são ultrapassadas através da introdução de novos bens e serviços, fazendo com que as empresas cresçam.

Segundo Markides (1998) os processos de inovação representam uma reorganização da empresa.

Covin e Miles (1999) sugerem que o empreendedorismo não existiria sem a inovação. Defendem a inovação como a tendência para as firmas suportarem novas ideias, experiências e o lançamento de novos processos, primeiro que os seus concorrentes. Peters (1990) diz que a inovação requer criatividade e até uma obsessão em a alcançar. Neely e Hii (1998) consideram a I&D uma importante fonte de inovação. Estes autores dizem que a I&D habilita as empresas a melhorar os produtos já existentes, implementar novos equipamentos ou métodos de produção e conseqüentemente obter produtos de qualidade.

A inovação é das cinco dimensões a que se encontra maior grau de consenso sobre o seu relacionamento positivo com o crescimento de uma empresa (Rauch, Wiklund, Frese e Lumpkin, 2009).

Maccann (2001) constata que as empresas familiares mais novas e mais pequenas são mais inovadoras que as mais velhas e maiores.

O envolvimento do fundador nos membros do Conselho Administrativo, contribui para reforçar os resultados da estratégia de inovação da empresa, na medida em que ajuda à sua implementação (Gudmundson, Torre e Hartman, 2003).

Vários autores afirmam que as empresas familiares têm uma maior capacidade de desenvolver padrões de comportamento empreendedor, no sentido em que a sua sobrevivência depende da sua capacidade de entrar em novos mercados com produtos ou serviços inovadores (Ward, 1987; Zahra, Hayton e Salvato, 2004).

As empresas familiares tendem a ter as suas estruturas centralizadas mais na primeira geração (Chrisman, Chua e Steier, 2003), logo o processo de decisão pode ser desenvolvido mais rapidamente.

Nas empresas familiares a inovação é considerada uma das dimensões mais importantes da OE para o desempenho a longo prazo, em conjugação com a autonomia e a proactividade (Nordqvist, 2008).

De acordo com o estudo de Casilhas e Moreno (2010), a influência da família vai intensificar a influência da inovação sobre o crescimento.

Segundo Zelleweger e Sieger (2010) a mudança nas gerações das empresas familiares, pode aumentar o nível de capacidade de inovação interna e externa.

### **2.2.2 Risco**

Martin e Lumpkin (2003) investigaram o risco numa perspectiva de investimento pessoal, na obtenção de empréstimos e na importância de aumentar o lucro. Outros autores estudam os níveis de endividamento (Misha e McConaughy, 1999). Devido às diversas inconsistências, Zahra (2005) afirma que é necessária uma definição mais ampla do conceito de risco, dadas as suas múltiplas dimensões.

Diferentes estudos têm mostrado que a maior aversão ao risco surge em empresas familiares (Zahra, 2005 e Naldi e al., 2007). Martin e Lumpkin (2003) afirmam que as empresas familiares quanto mais velhas forem mais são avessas ao risco.

Gomez-Meijia (2007) constata que as empresas familiares tomam decisões com base em pontos de referência, tais como a sua riqueza, evitando decisões que agravam o nível de risco.

De acordo com o estudo de Casilhas e Moreno (2010), a predominância da família tende a reduzir a influência de assumir o risco sobre o crescimento.

Segundo o estudo de Zelleweger e Sieger (2010) nas empresas familiares de longa duração, o risco é multidimensional, ou seja, o risco de propriedade é elevado reflectindo uma menor predisposição para assumir decisões arriscadas.

### **2.2.3 Proactividade**

Venkatraman (1989) afirmou que a proactividade é um importante ingrediente para o empreendedorismo. Este autor definiu a proactividade como sendo a procura de novas oportunidades, que pode ou não estar relacionada com a actual linha de operações da empresa. Também sugeriu que as empresas podem ser proactivas através: da introdução de novos produtos e marcas competitivos, estratégias de eliminação das operações que estão na maturidade ou em estado de declínio relativamente ao ciclo da vida dos produtos; participação em mercados emergentes; antecipação e persuasão de novas oportunidades.

Lumpkin e Dess (1996), também definiram proactividade como os esforços das empresas em aproveitarem novas oportunidades.

A proactividade pode levar a alcançar vantagens competitivas e a um maior lucro económico (Lieberman e Montgomery, 1988).

Ela não envolve apenas mudanças, mas também a disposição de agir face a essas ideias em relação à concorrência (Lumpkin e Dess, 2005)

Martin e Lumpkin (2003) constataram que a proactividade não é consistente nas empresas familiares de sucesso, porque não conseguiram provar que a proactividade diminui com as gerações futuras.

De acordo com o estudo de Casilhas e Moreno (2010), as empresas mais proactivas, revelam maiores taxas de crescimento, mas a influência da família tende a inverter a situação dado que vai reduzir a influência da proactividade sobre o crescimento.

#### **2.2.4 Agressividade competitiva**

Lumpkin e Dess (1996) definem a agressividade competitiva como uma forte postura ofensiva dirigida aos concorrentes.

Venkatraman (1989) sugere que esta agressividade competitiva é realizada através do estabelecimento de metas ambiciosas de mercado e tomar medidas ousadas para alcançá-las, como o corte de preços ou sacrificar a rentabilidade da empresa.

A literatura sobre empreendedorismo vê as dimensões proactividade e agressividade competitiva, muito semelhantes. No entanto, Lumpkin e Dess (1997) argumentam que há uma importante distinção entre as duas dimensões. No seu estudo sugerem que a proactividade e a agressividade competitiva tem conceitos distintos, variando de acordo com o desempenho da cada empresa. No mesmo estudo Lumpkin e Dess (1996) disseram que “proactividade é a resposta às oportunidades enquanto, agressividade competitiva é a resposta às ameaças”.

As diversas investigações tendem a provar que a agressividade competitiva é a menos relevante nas cinco dimensões da OE nas empresas familiares (Martin e Lumpkin, 2003). De acordo com o estudo de Casilhas e Moreno (2010), as empresas que desenvolvem uma atitude agressiva tendem a ter maiores níveis de crescimento.

#### **2.2.5 Autonomia**

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) autonomia é a liberdade concedida a equipas e indivíduos, incentivando-os a exercer a sua criatividade e levar para a frente uma ideia até à sua concretização.

Segundo Mintzberg e Waters (1985), os empreendedores utilizam a autonomia para fortalecer e guiarem as decisões dos negócios.

É feita uma distinção entre autonomia interna e externa. A primeira refere-se à capacidade dos indivíduos dentro de uma organização, enquanto a segunda refere-se aos agentes externos, fornecedores, clientes, bancos, e outras instituições (Nordqvist, Habbershon e Melin, 2008).

Existem estudos que argumentam que a autonomia nas empresas familiares tende a diminuir ao longo das gerações (Lumpkin e Martin, 2003).

Segundo Zelleweger e Sieger (2010) as empresas familiares de longa duração exibem elevados níveis de autonomia externa

De acordo com o estudo de Casilhas e Moreno (2010), o envolvimento da família vai influenciar negativamente a influência da autonomia no crescimento.

.

## 2.3. Modelo Conceptual

Habbershon e Pitsrui (2002) e Kellermanns e al. (2008) definem o conceito de empreendedorismo transgeracional, ou seja, a OE é maior na fase do fundador e diminui nas gerações posteriores.

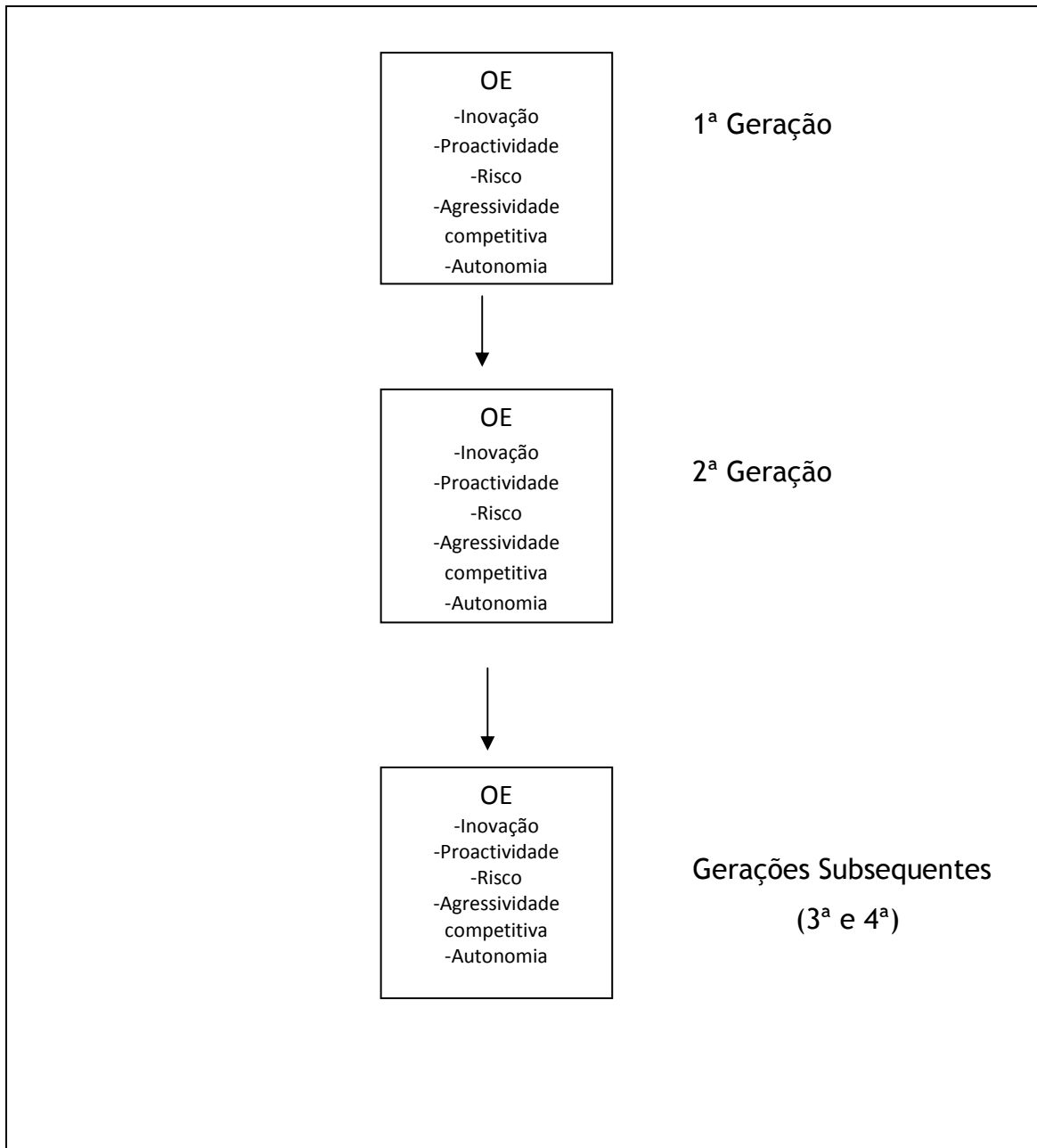
O estudo de Zellweger e Sieger (2010) revelam que um elevado e permanente nível das cinco dimensões da OE não é condição necessária para o sucesso a longo-prazo das empresas familiares, como a literatura do empreendedorismo tradicional sugere. Pelo contrário, é dinâmico e adapta-se ao longo do tempo.

Contrariamente, Salvato, Francesco e Pramodita (2010) concluem que as empresas familiares precisam manter constantemente a sua atenção no futuro, mas respeitando as realizações e sacrifícios feitos por gerações anteriores.

Outro estudo (Cruz e Nordqvist, 2010) revela o impacto dos factores internos e externos sobre a OE em diferentes gerações. Concluem que os factores ambientais são os mais importantes para a OE nas empresas familiares de segunda geração, reduzindo à medida que caminham para terceira geração e posteriores. Os factores internos (gerentes e investidores não familiares) ganham destaque na terceira geração e posteriores.

Tem sido crescente o interesse em estudar a orientação empreendedora ao longo das gerações, contudo, como se pode verificar, não existe consenso nas conclusões dos diversos autores. Assim os objectivos específicos desta investigação são:

- Identificar possíveis diferenças das cinco dimensões da OE nas empresas familiares;
- Comparar cada uma das cinco dimensões da OE entre as diversas gerações das empresas familiares.



**Figura 1 : Modelo Conceptual**

**Fonte:** Elaboração própria

## 3- Metodologia

### 3.1- Introdução

A investigação científica é um método de aquisição de conhecimentos que permite encontrar respostas para questões precisas.

A ciência exige a aplicação de um método que garanta a exactidão dos conhecimentos, isto é, a aplicação correcta do método científico.

Método científico, segundo Barañano (2004), é um instrumento para o estudo da realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses examinadas. Assim, este método é uma orientação que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados.

Por vezes, métodos e técnicas são utilizados como sinónimos, mas a verdade é que são conceitos diferentes. Enquanto os métodos se definem como o conjunto de etapas necessárias para alcançar um determinado fim, as técnicas são as formas de levar a cabo algum tipo de actividade, por outras palavras, são um conjunto de instrumentos quer de recolha quer de tratamento de dados de investigação consideradas úteis para o estudo.

Após fixar os objectivos, é necessário escolher o método ou, muitas vezes, os métodos que se irão empregar.

### 3.2- População e amostra

O tema de investigação delimita, logo à partida, a população objecto de estudo.

A população a estudar é constituída por **empresas familiares** de diversas gerações. Pode-se encontrar como **responsável actual da empresa** o fundador, ou os seus sucessores (filho, neto ou bisneto)..

Para a formação da amostra o primeiro contacto foi com a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), com o propósito de averiguar da existência de uma listagem de empresas identificadas como empresas familiares. Esta Associação não tinha dados concretos para disponibilizar uma base de dados de empresas familiares por gerações, facultando somente uma listagem de algumas empresas familiares a nível nacional (as inscritas na APEF). A base de dados de empresas familiares que acabou por ser usada nesta investigação foi fornecida por duas empresas de consultadoria sediadas na região onde o estudo foi aplicado.

Dado que a população desta investigação é muito vasta e, sobretudo, por não existir uma única base de dados que contenha a totalidade das empresas familiares em Portugal, utilizou-se o **método de amostragem por conveniência ou intencional** que se baseia na maior disponibilidade e acessibilidade dos inquiridos para responderem ao inquérito (Moreira, 1994).

Foram seleccionadas 85 empresas que se sabia serem empresas familiares. Relativamente a outros critérios a amostra foi recolhida de forma aleatória, com vista a obter uma análise transversal não se tendo por isso feito distinção entre sectores de actividade, tecnologia e dimensão das empresas. Com este método de selecção as empresas da amostra podem ser de tamanhos diversos e podem ir de grandes empresas a pequenos negócios de subsistência familiar passando pelas empresas de média e pequena dimensão. Este aspecto é vantajoso pelo facto de que se pretende estudar as empresas ao longo de diversas gerações.

Deste modo, dado que se previa a deslocação às empresas, só entraram na amostra as empresas sediadas na região. Assim optou-se por desenvolver um estudo que envolveu uma amostra de empresas de Barcelos, V.N.Famalicão, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Braga.

### **3.3- Método de Obtenção de dados**

Quivy e Campenhoudt (1995) distinguem quatro métodos para a recolha de informação: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação directa e a recolha de dados preexistente (dados secundários e documentais).

Em termos de utilização pedagógica, o inquérito por questionário é reconhecido pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Tendo em consideração os objectivos da investigação, o modelo e as características do campo de análise, o **inquérito por questionário** pareceu ser o método de recolha da informação mais adequado.

Este tipo de inquérito pode ser administrado por telefone, correio normal e electrónico ou com intervenção pessoal. Os principais inconvenientes dos questionários enviados por correio são a extremamente reduzida taxa de respostas (Ghiglione e Matalon, 1997).

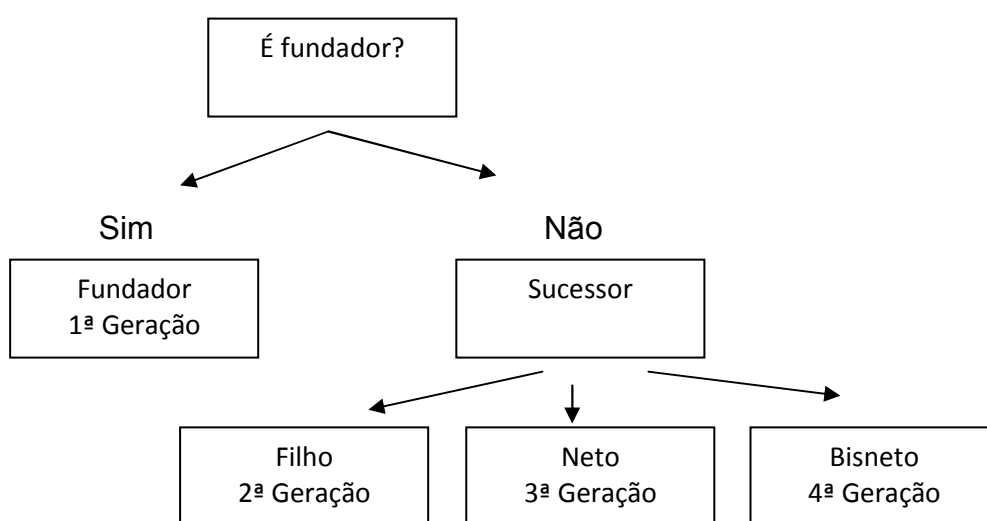
Inicialmente pensou-se realizar um estudo a nível nacional, no entanto, não se obteve qualquer tipo de resposta por parte das empresas. Deste modo reduziu-se o âmbito geográfico do estudo porque percebeu-se que teria de haver a deslocação pessoal de entrega e recolha dos questionários.

Assim, os questionários (Anexo 1) acompanhados da carta de apresentação (Anexo 2) foram distribuídos e recolhidos pessoalmente.

### 3.4- Desenho do Questionário

O questionário elaborado para o estudo em causa, apresentava três grupos de questões.

- O primeiro grupo começava por pedir alguns dados às empresas, tais como: morada, concelho, actividade principal, forma Jurídica, ano de fundação, facturação em 2010, nº de trabalhadores actual, se o responsável actual foi o fundador da empresa e se não qual o grau de parentesco.



**Figura 2:** Passos para estabelecimento da tipologia da empresa familiar

Fonte: Elaboração Própria

- Em segundo lugar alguns dados sobre o responsável actual da empresa, nomeadamente: há quantos anos está na empresa, cargo actual, idade e sexo.

- Por ultimo questões relacionadas com as cinco dimensões da OE: inovação, risco, proactividade, agressividade competitiva e autonomia. Estas questões foram elaboradas, tendo por base a informação recolhida através da pesquisa bibliográfica e foram concebidas de forma a serem respondidas através das escalas de *Likert* para medir o grau importância das afirmações propostas. As escalas foram concebidas de 1 a 7.

Antes de proceder ao envio dos questionários procedeu-se ainda à realização de um teste junto de um pequeno grupo de empresários conhecidos, com o objectivo de detectar eventuais falhas que o questionário pudesse conter. Apesar de não terem verificado grandes problemas de compreensão, detectou-se, no entanto, que era necessário alterar uma questão. Foi o caso da pergunta “Facturação em 2010” criou-se um intervalo de “mais de 1.000.000,00 de euros”, para reflectir assim com mais rigor a dimensão da empresa.

### 3.4.1- Inovação

Foram colocadas no questionário três questões com o objectivo de medir a inovação ao longo das gerações das empresas familiares.

*Quadro 1: Fontes de elaboração de questões sobre inovação*

Dimensão	Fonte
<b>Inovação - 1</b> De forma geral a sua empresa coloca forte ênfase no Marketing para comercializar produtos ou serviços já conhecidos?	Barringer e Bluedorn, 1999, Miller, e Friesen,1982, Covin e Slevin, 1988 e Knight, 1997.
<b>Inovação - 2</b> Quantas novas linhas de produtos ou serviços foram realizadas ou alteradas na sua empresa nestes últimos 3 anos?	Barringer e Bluedorn, 1999, Miller, e Friesen,1982, Covin e Slevin, 1988 e Knight, 1997.
<b>Inovação - 3</b> Nos últimos três anos a sua empresa sofreu mudanças nas linhas dos produtos ou serviços?	Barringer e Bluedorn, 1999, Miller, e Friesen,1982, Covin e Slevin, 1988 e Knight, 1997.

### 3.4.2- Risco

Foram colocadas no questionário também três questões para medir o risco das empresas familiares ao longo das gerações.

*Quadro 2: Fontes de elaboração de questões sobre risco*

Dimensão	Fonte
<b>Risco - 1</b> De forma geral a sua empresa implementa projectos menos arriscados ainda que menos rentáveis?	Barringer e Bluedorn, 1999, Miller, e Friesen, 1982, Covin e Slevin, 1988 e Knight, 1997.
<b>Risco - 2</b> De forma geral a sua empresa prefere uma postura cuidadosa por forma a minimizar a probabilidade de tomar decisões onerosas num ambiente incerto?	Barringer e Bluedorn, 1999, Friesen, 1982 e Knight, 1997.
<b>Risco - 3</b> Devido à natureza do ambiente a sua empresa explora as oportunidades de forma cuidadosa?	Miller e Friesen, 1982, e Knight, 1997.

### 3.4.3- Proactividade

Relativamente a esta dimensão de orientação empreendedora, mediu-se através de três questões.

*Quadro 3: Fontes de elaboração de questões sobre proactividade*

Dimensão	Fonte
<b>Proactividade - 1</b> Ao lidar com os concorrentes a sua empresa normalmente responde às acções dos mesmos?	Barringer e Bluedorn, 1999, Covin e Slevin, 1988.
<b>Proactividade - 2</b> É muito raro ser a sua empresa a primeira a introduzir novos produtos, tecnologias, etc?	Barringer e Bluedorn, 1999, Covin e Slevin, 1988, Knight, 1997.
<b>Proactividade - 3</b> Normalmente a sua empresa evita confrontos competitivos, preferindo a postura “vive e deixa viver”?	Barringer e Bluedorn, 1999, Covin e Slevin, 1988, Knight, 1997.

### 3.4.4- Agressividade competitiva

Relativamente a esta dimensão de orientação empreendedora, mediu-se através de uma só questão.

*Quadro 4: Fontes de elaboração questões sobre agressividade*

Dimensão	Fonte
<b>Agressividade - 1</b> A sua empresa toma várias iniciativas para combater os concorrentes?	Smith, Grimm e Wally, 1997.

Coulthard (2007) vê as dimensões proactividade e agressividade competitiva, muito semelhante, daí usar a expressão comportamento competitivo.

### 3.4.5- Autonomia

Relativamente a esta dimensão de orientação empreendedora, mediu-se através de três questões.

*Quadro 5: Fontes de elaboração questões sobre inovação*

Dimensão	Fonte
<b>Autonomia - 1</b> A sua empresa de forma geral permite que os trabalhadores tomem decisões ultrapassando os procedimentos normais, sempre que julguem necessário?	Shanc, Venkataraman e Macmillan, 1995.
<b>Autonomia - 2</b> Prefere que os trabalhadores ajam sem obtenção da aprovação da hierarquia?	
<b>Autonomia - 3</b> A sua empresa deixa que os trabalhadores se baseiem nas suas intuições para actuar?	

### 3.5- Apresentação e tratamento da informação

Após a recolha de dados tornou-se necessária a sua análise e interpretação. Para se poder utilizar os dados contidos nas respostas ao questionário foi efectuado um tratamento estatístico dos mesmos, através do software SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Ao longo da investigação foram realizados diversos tipos de análises com o intuito de responder às questões de investigação levantadas e alcançar os objectivos definidos para este trabalho.

Para determinar o tipo de análises estatísticas que deveriam ser efectuadas procedeu-se, inicialmente, a uma classificação das variáveis do questionário em função da sua natureza.

Assim utilizou-se a seguinte metodologia de trabalho:

- Efectuou-se uma análise de frequências;
- Realizou-se a análise da variância através da One-way ANOVA e de Testes não Paramétricos;
- Efectuou-se os Post Hoc Tests: Teste de Sheffé e LSD;
- Realizou-se a Análise Factorial e a Análise Discriminante.

Considerando sempre dois níveis de significância 5% e 10%, para a aceitação ou rejeição da hipótese nula.

Os resultados são apresentados quase sempre sob a forma de quadro, com a descrição dos passos seguidos e a explicação dos valores apresentados. As conclusões procuram reflectir os conhecimentos obtidos na revisão da literatura e as principais conclusões obtidas da presente investigação.

## 4- Resultados e discussão

### 4.1- Caracterização da amostra

#### 4.1.1- Caracterização das Empresas Familiares Inquiridas

1. Os inquéritos recebidos são provenientes de empresas familiares **localizadas** em 5 concelhos da região do Minho, das quais a maioria pertence aos concelhos de Barcelos e Póvoa de Varzim que representam um total de 72,9% da amostra.

*Quadro 6: Distribuição das empresas familiares por concelhos.*

	Frequência	%
Barcelos	37	43,5
Povoa de Varzim	25	29,4
Vila do Conde	3	3,5
Vila Nova de Famalicão	16	18,8
Braga	4	4,7
Total	85	100,0

2. A partir da informação acerca da “actividade principal” da empresa ou **Código Actividade Económica** (CAE), procedeu-se à agregação das respostas, de acordo com a classificação da CAE (Rev.3). O sector predominante é o sector serviços, no entanto a amostra apresenta-se bastante equilibrada.

*Quadro 7: Distribuição das empresas familiares por sector.*

	Frequência	%
Agricultura	22	25,9
Industria	27	31,8
Serviços	36	42,4
Total	85	100,0

3. A **forma jurídica** mais comum das empresas da amostra é a sociedade por quotas e empresa em nome individual.

*Quadro 8: Distribuição das empresas familiares por forma jurídica.*

	Frequência	%
Sociedade Anónima	9	10,6
Sociedade por Quotas	40	47,1
Empresa em Nome Individual	36	42,4
Total	85	100,0

4. A **idade das empresas** familiares varia entre 4 e 176 anos.

Verifica-se que o número de empresas diminui á medida que aumenta a idade das empresas.

*Quadro 9: Distribuição das empresas familiares por idade.*

	Frequência	%
Menor de 5 anos	1	1,2
Entre 5 e 24 anos	24	28,2
Entre 25 e 49 anos	44	51,8
Entre 50 e 74 anos	9	10,6
Entre 75 e 99 anos	4	4,7
Entre 100 e 149 anos	2	2,4
Entre 175 e 199 anos	1	1,2
Total	85	100,0

5. De acordo com a recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE de 6 Maio de 2003 a **dimensão das empresas**, pode ser definida através de dois indicadores: número de trabalhadores e volume de negócios.

Predominam claramente as pequenas empresas, sendo que 2 terços da amostra são microempresas.

**Quadro 11: Distribuição das empresas familiares por N° Trabalhadores em 2010.**

	Frequência	%
Menos de 10	56	65,9
Entre 10 e 49	19	22,4
Entre 50 e 999	8	9,4
Entre 1000 e 1249	2	2,3
Total	85	100,0

Verifica-se que 53% das empresas encontram-se claramente entre 100.000,00 e 500.000,00.

**Quadro 10: Distribuição das empresas familiares por facturação em 2010.**

	Frequência	%
Até 100.00,00	12	14,1
Entre 100.000,00 e 500.000,00	45	52,9
Entre 500.000,00 e 1.000.000,00	15	17,6
Mais de 1.000.000,00	13	15,3
Total	85	100,0

**Quadro 12: Distribuição das empresas familiares por N° Trabalhadores/Facturação em 2010.**

		Facturação em 2010				Total
		Até 100.00,00	Entre 100.000,00 e 500.000,00	Entre 500.000,00 e 1.000.000,00	Mais de 1.000.000,00	
Menos de 10	Quantidade	12	40	3	1	56
	%	21,4%	71,4%	5,4%	1,8%	100,0%
	N°trabalhadores					
	% Total	14,1%	47,1%	3,5%	1,2%	65,9%
Entre 10 e 49	Quantidade	0	5	12	2	19
	%	,0%	26,3%	63,2%	10,5%	100,0%
	N°trabalhadores					
	% Total	,0%	5,9%	14,1%	2,4%	22,4%
Entre 50 e 999	Quantidade	0	0	0	8	8
	%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	N°trabalhadores					
	% Total	,0%	,0%	,0%	9,4%	9,4%
Entre 1000 e 1249	Quantidade	0	0	0	2	2
	%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	N°trabalhadores					
	% Total	,0%	,0%	,0%	2,3%	2,3%
Total	Quantidade	12	45	15	13	85
	%	14,1%	52,9%	17,6%	15,3%	100,0%
	N°trabalhadores					
	% Total	14,1%	52,9%	17,6%	15,3%	100,0%

**Nota:** Como o crosstabs apresenta frequências <1%, ou 20% ou mais células com frequências <5%, não podemos considerar o resultado fiável.

Da conjugação destes dois indicadores verifica-se que na amostra a maioria das empresas familiares são **Microempresas**.

6. Em termos de **gerações** verifica-se que a maior parte das empresas concentra-se na 1ª e 2ª, gerações. As **gerações subsequentes** agrupam empresas de 3ª (12 empresas) e de 4ª, gerações (2 empresas). Optou-se por as agrupa devido ao número reduzido de empresas da 4ª geração.

*Quadro 13: Distribuição das empresas familiares por gerações.*

	Frequência	%
Fundador	42	49,4
2ª Geração	29	34,1
Subsequentes	14	16,5
Total	85	100,0

Os factos confirmam-no: de acordo com Gallo (1991:56), “Apenas 30% [das empresas familiares] chegam à segunda geração e apenas uns escassos 15% alcançam a terceira geração”.

Mais uma vez a predominância do grupo de empresas na 1ª geração e 2ª, gerações, encontra-se bem legível, com 5 a 49 anos de existência.

**Quadro 14: Distribuição das empresas familiares idade/geração.**

		Geração			
		1ª Geração	2ª Geração	Subsequentes	Total
Menor de 5 anos	Quantidade	1	0	0	1
	% Idade da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% Total	1,2%	,0%	,0%	1,2%
Entre 5 e 24 anos	Quantidade	20	4	0	24
	% Idade da empresa	83,3%	16,7%	,0%	100,0%
	% Total	23,5%	4,7%	,0%	28,2%
Entre 25 e 49 anos	Quantidade	21	20	3	44
	% Idade da empresa	47,7%	45,5%	6,8%	100,0%
	% Total	24,7%	23,5%	3,5%	51,8%
Entre 50 e 74 anos	Quantidade	0	4	5	9
	% Idade da empresa	,0%	44,4%	55,6%	100,0%
	% Total	,0%	4,7%	5,9%	10,6%
Entre 75 e 99 anos	Quantidade	0	1	2	4
	% Idade da empresa	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	% Total	,0%	1,2%	3,6%	
Entre 100 e 149 anos	Quantidade	0	0	2	2
	% Idade da empresa	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% Total	,0%	,0%	2,4%	2,4%
Entre 175 e 199 anos	Quantidade	0	0	1	1
	% Idade da empresa	,0%	,0%	,100%	100,0%
	% Total	,0%	,0%	1,2%	1,2%
Total	Quantidade	42	29	12	85
	% Idade da empresa	49,4%	34,1%	16,5%	100,0%
	% Total	49,4%	34,1%	16,5%	100,0%

**Nota:** Como o crosstabs apresenta frequências <1%, ou 20% ou mais células com frequências <5%, não podemos considerar o resultado fiável.

Alguns investigadores sugerem que 67% das novas pequenas empresas não resistem mais de 4 anos (Boyle Desai, 1991), outros referem que cerca de 55% não resistem mais de 5 anos e cerca de 81% não passam mais de 10 anos (Dodge e Robbins, 1992). Ora, todas estas empresas de vida breve, apenas “vivem” os primeiros anos de vida e, por isso, são normalmente dirigidas pelo seu fundador (Gallo, 1991).

#### Em resumo:

A amostra é constituída por empresas familiares que se distribuem por 5 concelhos da região do Minho, mas concentram-se principalmente no concelho de Barcelos e Póvoa de Varzim.

Apesar de a amostra incluir empresas familiares pertencentes a diversos sectores de actividade, o sector dos serviços é o mais representado.

Trata-se, fundamentalmente, de sociedades por quotas e empresas em nome individual.

São na maioria empresas com idade compreendida entre os 25 e os 49 anos.

A dimensão das empresas é predominantemente microempresas.

Trata-se fundamentalmente de empresas familiares de 1ª e 2ª, gerações.

#### 4.1.2- Caracterização do Responsável actual

1. O nº anos do responsável na empresa vai de 1 a 45 anos.

*Quadro 15: Distribuição dos responsáveis das empresas familiares por anos na empresa.*

	Frequênci a	%
Menos de 5 anos	4	4,7
Entre 5 e 14 anos	29	34,1
Entre 15 e 24 anos	19	22,4
Entre 25 e 44 anos	32	37,6
Maior ou igual 45 anos	1	1,2
Total	85	100,0

2. O Cargo actual dos 85 dirigentes varia entre: proprietário (empresas em nome individual), sócio-gerente (sociedades por quotas) e administrador (sociedades anónimas).

*Quadro 16: Distribuição dos responsáveis das empresas familiares por cargo.*

	Frequência	%
Sócio-Gerente	40	47,0
Proprietário	36	42,4
Administrador	9	10,6
Total	85	100,0

3. A **idade** dos responsáveis pela empresa tende a situar-se nos escalões médios e baixos.

*Quadro 17: Distribuição das empresas familiares por grupos de idades dos seus responsáveis.*

	Frequência	%
Entre 21 e 39 anos	22	25,8
Entre 40 e 64 anos	52	61,2
Entre 65 e 74 anos	10	11,8
Maior ou igual a 75 anos	1	1,2
Total	85	100,0

4. Relativamente ao **sexo** dos inquiridos, verificou-se, que apenas uma pequena minoria são mulheres.

*Quadro 18: Distribuição das empresas familiares por sexo.*

Tipo	Frequência	%
Masculino	68	80,0
Feminino	17	20,0
Total	85	100,0

**Em resumo:**

A amostra é constituída por empresas familiares em que na sua maioria os dirigentes permanecem, há mais de 25 e menos de 44 anos.

Trata-se, fundamentalmente, de cargos de sócios-gerentes e proprietários.

São na maioria empresas em que os responsáveis têm idade compreendida entre os 40 e os 64 anos.

Predomina claramente o sexo masculino.

## 4.2- A OE nas Empresas Familiares

O quadro seguinte apresenta os resultados do teste One-Way ANOVA (Anexo 3) para verificar a igualdade da média de cada grupo, relativamente a cada variável.

Os resultados a **negrito** evidenciam as variáveis, em que os resultados da análise permitem a rejeição da hipótese nula de igualdade das médias dos grupos, ou seja, existem diferenças significativas entre os grupos (com um intervalo de confiança de 95%).

*Quadro 19: Nível de significância das estatísticas de F*

<i>Dimensões da OE</i>	<i>Nível de significância do F</i>
Inovação 1	<b>0,000</b>
Risco 1	<b>0,001</b>
Risco 2	<b>0,000</b>
Inovação 2	<b>0,000</b>
Inovação 3	<b>0,000</b>
Proactividade 1	<b>,456</b>
Proactividade 2	<b>0,000</b>
Proactividade 3	<b>0,001</b>
Agressividade 1	<b>0,010</b>
Autonomia 1	<b>0,000</b>
Autonomia 2	<b>0,000</b>
Autonomia 3	<b>0,200</b>
Risco 3	<b>0,008</b>

Apenas para as variáveis **proactividade 1** e **autonomia 3**, não permitem rejeitar a hipótese de igualdade das médias entre grupos.

De acordo com Bryman e Cramers (1993), os testes **não paramétricos** (Anexo 4), são os mais apropriados para testar a igualdade de cada uma das variáveis entre os três grupos, quando as amostras tem diferentes dimensões e as variâncias são heterogéneas ou quando as amostras são pequenas, com menos de 15 elementos.

*Quadro 20- Teste Kruskal-Wallis*

<i>Dimensões da OE</i>	<i>Nível de significância</i>
Inovação 1	0,000
Risco 1	0,001
Risco 2	0,000
Inovação 2	0,000
Inovação 3	0,000
Proactividade 1	0,270
Proactividade 2	0,000
Proactividade 3	0,000
Agressividade 1	0,115
Autonomia 1	0,000
Autonomia 2	0,001
Autonomia 3	0,156
Risco 3	0,002

Os resultados são semelhantes aos obtidos com o teste Oneway Anova à excepção da **Agressividade1**, que também não permite rejeitar a hipótese de igualdade das médias entre grupos.

Analisando os Post Hoc Tests, nomeadamente **Teste de Sheffe e LSD**, pretende-se medir para cada variável das dimensões da OE, o nível de significância entre as várias gerações.

Conclui-se que as diferenças não são estatisticamente significativas entre a 2ª geração e gerações subsequentes, mas existem diferenças estatisticamente significativas entre a 1ª e a 2ª geração e entre a 1ª e gerações subsequentes.

**Quadro 21: Resultados dos testes Post-Hoc sobre diferenças entre grupos**

		1ª - 2ª	1ª - G.Subseq.	2ª - G.Subseq
Inovação1	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Risco 1	Sheffe	<b>Sign.</b>	n.sig.	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Risco 2	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Inovação 2	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Inovação 3	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Proactividade 1	Sheffe	n.sig.	n.sig.	n.sig.
	LSD	n.sig.	n.sig.	n.sig.
Proactividade 2	Sheffe	<b>Sign.</b>	n.sig.	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	n.sig.	<b>Sign.</b>
Proactividade 3	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Agressividade	Sheffe	n.sig.	n.sig.	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	n.sig.	n.sig.
Autonomia 1	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>
Autonomia 2	Sheffe	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.
Autonomia 3	Sheffe	n.sig.	n.sig.	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	n.sig.	n.sig.
Risco 3	Sheffe	<b>Sign.</b>	n.sig.	n.sig.
	LSD	<b>Sign.</b>	<b>Sign.</b>	n.sig.

A **análise factorial** consiste num conjunto de técnicas estatísticas, cujo objectivo é reduzir variáveis, em número menor sem que se verifique a perda da informação contida no conjunto inicial de variáveis (Reis, 1990).

Bryman e Cramers (1993), estabelecem dois requisitos para ser possível a aplicação desta análise. O estudo não cumpre com o primeiro requisito (ter mais de 100 observações), mas cumpre com o segundo requisito (ter mais de 5 sujeitos por variável), ou seja, 6,54 indivíduos por variável.

O valor da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresenta um valor de 0,836 (entre 0,5 e 1,00 proposto por Malhotra (1993) para que a análise factorial seja aceitável e significativa). O teste de Bartlett, baseado no Qui-Quadrado apresenta um valor de 719,398 para um nível de significância de 0,001 (<5%). Este teste permite rejeitar a hipótese nula que as variáveis não são correlacionadas entre si, o que indica que o teste é significativo (Malhotra, 1993).

**Quadro 22:** Teste de KMO e Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,836</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Aprox. Qui-Quadrado	719,398
	df	78
	Sig.	<b>,000</b>

O critério de retenção dos factores foi o critério de Kaiser ou Eigenvalue, que consiste em seleccionar os factores que apresentam *eigenvalue* superiores a 1 (Reis, 1990; Malhotra, 1993).

Neste trabalho, retiraram-se 3 factores. A percentagem da variância explicada pelos 3 factores retidos é de 69,247% (Anexo 5).

De acordo com o primeiro objectivo deste estudo “Identificar possíveis diferenças das cinco dimensões da OE nas empresas familiares”, verificou-se através da matriz dos componentes, que existem três dimensões em que se baseia a OE.

**Quadro 23: Matriz componentes<sup>a</sup>**

Dimensões	Factores		
	1	2	3
Inovação 1	,771	,058	,081
Risco 1	,822	,127	,327
Risco 2	,855	,079	,354
Inovação 2	,868	,030	-,180
Inovação 3	,818	-,111	-,085
Proactividade 1	,541	,178	-,457
Proactividade 2	,712	,124	-,463
Proactividade 3	,808	,150	,230
Agressividade 1	-,377	,227	,662
Autonomia 1	-,344	,772	,049
Autonomia 2	-,395	,670	-,160
Autonomia 3	,048	,705	-,125
Risco 3	,832	,148	,230

Método de extração: Análise dos componentes principais.

a. 3 componentes extraídos.

**Factor 1:** Este grupo é constituído por variáveis que privilegiam a dimensão inovação, risco e proactividade.

**Factor 2:** Este grupo é constituído por variáveis que privilegiam a dimensão autonomia.

**Factor 3:** Este grupo é constituído por variáveis que privilegiam a dimensão agressividade.

#### **Inovação, Risco e Proactividade**

As características do **Factor 1**, vão ao encontro da definição de Miller (1983) sobre empresas empreendedoras “aquelas que estão orientadas para a inovação do produto, através da realização de iniciativas de risco, sendo as primeiras a desenvolver inovações de uma forma proactiva na tentativa de vencer os seus concorrentes”.

Também, segundo Nordqvist, (2008), a inovação é considerada uma das dimensões mais importantes da OE nas empresas familiares, para o desempenho a longo-prazo, em conjugação com a proactividade.

### **Autonomia**

As características associadas ao **factor 2** vão ao encontro da perspectiva de Lupkin e Dess (1996) e define-se pela liberdade que as empresas concedem às equipas e aos indivíduos para actuar dentro das organizações.

### **Agressividade**

As características associadas ao **factor 3** e de acordo com Lupkin e Dess (1996) definem-se como uma resposta pelas empresas às ameaças dos concorrentes.

A **análise discriminante** foi utilizada para examinar se existem diferenças entre as gerações. Segundo Reis (1991), “*esta técnica de análise multivariada utiliza-se para encontrar as características que distinguem os membros de um grupo, de modo que, conhecidas as características de um novo individuo, se possa prever a que grupo pertence*”.

Segundo Malhotra (1993), a análise discriminante múltipla é utilizada quando existe três ou mais grupos. Dos três grupos sujeitos à análise discriminante múltipla ir-se-ão obter duas funções discriminantes. Para tal, utilizou-se o método Stpwise\*.

O quadro seguinte apresenta o *eigenvalue* associado à primeira função com o valor de 0,822 e com 97,1% da variância explicada. Assim a primeira função explica a grande parte das diferenças entre grupos.

Segundo Reis (1992), a correlação canónica associada a cada função sendo positiva e maior que zero, mostra a existência de uma relação importante entre a função discriminante e os grupos formados.

**Quadro 24: Eigenvalues das Funções Discriminantes**

Funções	Eigenvalue	% Variância	% Acumulada	Correlação Canónica
1	,822 <sup>a</sup>	97,1	97,1	,672
2	,025 <sup>a</sup>	2,9	100,0	,156

a. duas primeiras funções discriminantes foram usadas na análise

\* Selecciona as variáveis que mais contribuem para a distinção entre grupos e em seguida vai incluindo e/ou excluindo as variáveis uma de cada vez.

Para determinar o nível de significância estatística das funções discriminantes, recorreu-se ao Wilk's Lambda.

**Quadro 25: Wilks' Lambda das Funções Discriminantes**

Teste Funções	Wilks' Lambda	Qui-Quadrado	gl	Sig.
1 para 2	,535	50,597	6	,000
2	,976	1,984	2	,371

Os resultados apresentam um Box's M de 37,402 e um nível de significância de 0,001 (<5%), o que indica que o teste é válido.

**Quadro 26: Resultados do teste**

Box's M	37,402
F Approx.	2,901
df1	12
df2	7805,727
Sig.	,001

**Quadro 27: Coeficientes estandardizados das funções discriminantes canónicas**

	Funções	
	1	2
Inovação/Risco/Proactividade	,939	,406
Autonomia	-,653	,710
Agressividade	-,080	,439

-A inovação, risco e proactividade contribuem mais para discriminar a primeira função (0,939>0,406).

- A autonomia contribui mais para discriminar a segunda função (0,710>-0,653).

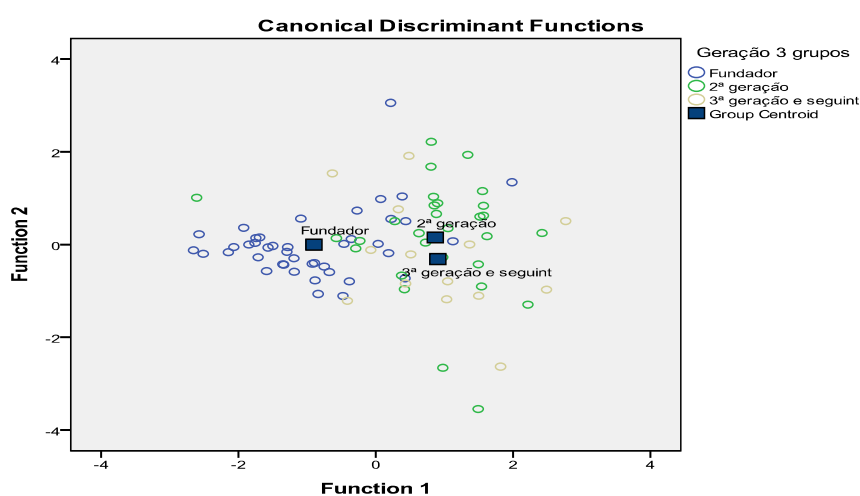
- A agressividade contribui mais para discriminar a segunda função (0,439>-0,080)

**Quadro 28: Funções dos centróides dos grupos**

Geração	Funções	
	1	2
1ª Geração	-,901	-,002
2ª Geração	,868	,153
Gerações subsequentes	,905	-,311

- A função 1 permite distinguir as empresas de gerações subsequentes e 2ª geração com as de 1ª geração.
- A função 2 permite distinguir as empresas de 2ª geração com as de gerações subsequentes.

O gráfico seguinte apresenta os *centróides* dos grupos. A comparação dos centróides dos grupos para cada função indica o afastamento/proximidade dos grupos nas respeitantes funções discriminantes (Reis, 1991). Poder-se-á dizer que se verifica uma separação definida entre a 1ª geração (fundador) e as restantes gerações, no entanto não se pode dizer o mesmo entre a 2ª geração e gerações subsequentes (3ª geração e seguintes).



**Figura 3: Funções Discriminantes Canónicas**

De acordo com o segundo objectivo deste estudo “Comparar cada uma das cinco dimensões da OE entre as gerações das empresas familiares” verificou-se o seguinte:

#### **Função 1**

- Associa-se com a “inovação, risco e proactividade”.
- Permite distinguir as empresas de gerações subsequentes e 2ª geração, com as empresas de 1ª geração.

A inovação, risco e proactividade são mais elevadas nas gerações subsequentes e 2ª geração que na 1ª geração.

Este estudo vai ao encontro, em certa medida da teoria de Lumpkin, Brigham e Moss, (2010). Estes autores defendem que a orientação a longo prazo numa empresa familiar, está positivamente relacionada com a inovação, proactividade e negativamente associada com a agressividade competitiva.

### ***Função 2***

-Associa-se com a autonomia e a agressividade.

-Permite distinguir as empresas de 2ª geração com as empresas gerações subsequentes.

**A autonomia e agressividade são mais elevados na 2ª geração que nas gerações subsequentes.**

Segundo Lumpkin e Martin (2003) a autonomia nas empresas familiares tende a diminuir ao longo das gerações.

De acordo com a **matriz de classificação de resultados** (Anexo 6), 65,9% dos casos estão correctamente classificados, contra os 69,4% dos casos originais correctamente classificados (continua a ser uma previsão razoável). A análise discriminante é particularmente boa a distinguir os casos de 1ª geração dos restantes (acertou em 83,3% dos casos) e é menos eficaz a distinguir gerações subsequentes (7,1%).

# 5- Conclusão

## 5.1- Limitações do estudo e contribuições

Neste trabalho pretendeu-se abordar a OE nas empresas familiares ao longo das gerações. Para tal, desenvolveu-se um estudo com o intuito de responder aos objectivos anteriormente propostos, que surgiram ao longo da revisão bibliográfica.

Porém, e antes de tecer as devidas conclusões, apontam-se algumas limitações que surgiram ao longo da realização deste trabalho.

Assim verificou-se uma escassez de literatura específica da área em estudo, e perante esta situação, houve necessidade de recorrer a outros estudos feitos em empresas não familiares.

Uma segunda limitação residiu no facto de haver dificuldades em encontrar uma base de dados de empresas familiares, o que também foi mencionado em outros trabalhos.

Uma terceira limitação prendeu-se com o facto de esta investigação ser de natureza exploratória e os resultados apresentados necessitarem de ser validados por outros estudos.

Agregada a esta limitação está a utilização de uma amostra por conveniência, o que por si só limita qualquer generalização, pelo que as conclusões apresentadas foram feitas com algum cuidado.

Pretendia-se identificar possíveis diferenças entre as cinco dimensões da OE nas empresas familiares. No estudo constatou-se que se concentram num só factor características associadas à inovação, risco e proactividade, indo ao encontro da teoria de Miller (1983).

Procurava-se também comparar cada uma das cinco dimensões da OE entre as diversas gerações das empresas familiares. Poder-se-á dizer que as empresas que constituem a amostra apresentam níveis mais elevados das dimensões inovação, risco e proactividade nas gerações subsequentes e segunda geração que na primeira geração.

## 5.2 Questões para futuras pesquisas

Será interessante verificar em futuras investigações se as diferenças entre as cinco dimensões da OE e as diferenças da OE entre gerações nas empresas familiares se mantêm ou diferem do presente estudo.

Não foi intenção neste trabalho generalizar os resultados obtidos para todo o universo de empresas familiares, contudo, futuramente, seria importante estudar dentro de cada sector, mas alargando o universo a todas as empresas, as diferenças entre as cinco dimensões da OE e ao longo das gerações.

## **Anexos**

## Anexo 1: Carta de apresentação

### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

#### Estimado Destinatário

Encontro-me a investigar a **orientação empreendedora nas empresas familiares ao longo das gerações**. A empresa a que pertence foi considerada como exemplo pertinente para estudar estas matérias, por isso lhe dirijo o questionário, alertando desde já para a importância da sua resposta, e pela qual me deve considerar antecipadamente grata.

#### Ao preencher o questionário tenha por favor em atenção que:

**1-** A maioria das questões foi concebida de modo a ser respondida através de uma escala que representa o que acontece na sua empresa, em que **1 representa a situação mais próxima da condição do lado esquerdo e 7 representa a situação mais próxima da condição do lado direito.**

**2-** É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.

**3-** Não existem respostas correctas ou incorrectas. Apenas se pretende obter a sua opinião.

**4-** As suas respostas são estritamente anónimas e confidenciais.

**5-** Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder sem deixar de responder às questões.

Agradecemos mais uma vez a preciosa colaboração que presta a esta investigação.  
Covilhã, Junho de 2011.

#### **Sandra Isabel Ferreira Oliveira**

Departamento de Gestão e Economia  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
Universidade da Beira Interior  
Estrada do Sineiro  
6200-209 Covilhã  
PORTUGAL  
TLM: 968137705  
E-mail: socontas@sapo.pt

## Anexo 2: Questionário

### 1. Informação geral sobre a empresa

Morada:	_____
Concelho:	_____
Actividade principal /CAE:	_____
Forma Jurídica:	
Sociedade Anónima:	<input type="checkbox"/>
Sociedade por Quotas:	<input type="checkbox"/>
Sociedade em Nome Colectivo:	<input type="checkbox"/>
Empresa em Nome Individual:	<input type="checkbox"/>
Outra:	
Especifique:	_____
Ano de Fundação:	_____
Facturação em 2010:	
Até 100.000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 100.000 € e 500.000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 500.000 € e 1.000.000 €	<input type="checkbox"/>
Mais de 1.000.000 €	<input type="checkbox"/>
Nº actual de trabalhadores:	_____
O responsável actual foi o fundador da empresa?	Sim: ____ Não: ____
Se não, qual o parentesco que este tem com ele?	
Filho:	<input type="checkbox"/>
Neto:	<input type="checkbox"/>
Bisneto:	<input type="checkbox"/>
Não tem parentesco:	<input type="checkbox"/>

### 2. Pessoa responsável pela empresa

Há quantos anos está na empresa:	_____
Cargo actual:	_____
Idade:	_____
Sexo:	_____

Nas perguntas seguintes vai encontrar uma escala de 1 a 7. Coloque uma cruz por baixo do número que mais se aproxima à condição da sua empresa:

### 3. De forma geral a minha empresa ...

- a) Coloca forte ênfase no Marketing para comercializar produtos ou serviços já conhecidos. 1 2 3 4 5 6 7  
        Coloca forte ênfase em I&D, tecnologia de ponta e inovação.
- b) Implementa projectos menos arriscados ainda que menos rentáveis. 1 2 3 4 5 6 7  
        Implementa projectos de risco elevado com muita rentabilidade.
- c) Prefere uma postura cuidadosa de forma a minimizar a probabilidade de tomar decisões onerosas num ambiente incerto. 1 2 3 4 5 6 7  
        Prefere uma postura ousada para potenciar o crescimento, mesmo com incertezas.

### 4. Quantas novas linhas de produtos ou serviços foram realizadas ou alteradas na sua empresa nestes últimos 3 anos?

- a) Nenhuma nova linha de produtos ou serviços. 1 2 3 4 5 6 7  
        Muitas novas linhas de produtos ou serviços.
- b) Pequenas mudanças nas linhas dos produtos ou serviços. 1 2 3 4 5 6 7  
        Grandes mudanças, ou até, mudanças radicais nas linhas dos produtos ou serviços.

### 5. Ao lidar com os concorrentes a minha empresa...

- a) Normalmente responde às acções dos concorrentes. 1 2 3 4 5 6 7  
        Normalmente toma iniciativas que depois são copiadas pelos concorrentes.
- b) É muito raro ser a primeira a introduzir novos produtos, tecnologias, etc. 1 2 3 4 5 6 7  
        É muito frequente ser a primeira a introduzir novos produtos, tecnologias, etc.
- c) Normalmente evita confrontos competitivos, preferindo a postura "vive e deixa viver". 1 2 3 4 5 6 7  
        Normalmente adopta uma atitude ousada e de competição total com a concorrência.
- d) Toma várias iniciativas para combater os concorrentes. 1 2 3 4 5 6 7  
        Toma várias iniciativas para se defender dos concorrentes.

## 6. De forma geral a minha empresa...

- a) Permite que os trabalhadores tomem decisões ultrapassando os procedimentos normais, sempre que julguem necessário. 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Permite que os trabalhadores só tomem decisões de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa.
- b) Prefere que os trabalhadores ajam sem obtenção da aprovação da hierarquia. 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Prefere que os trabalhadores procedam sempre dentro das linhas estabelecidas pela hierarquia.
- c) Deixa que os trabalhadores se baseiem nas suas intuições para actuar. 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Não deixa que os trabalhadores se baseiem nas suas intuições para actuar.
- d) Devido à natureza do ambiente explora as oportunidades de forma cuidadosa. 

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Devido à natureza do ambiente explora as oportunidades de forma ousada.

### Anexo 3: Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Inovação 1	Between Groups	45,997	3	15,332	9,422	,000
Risco 1	Between Groups	30,379	3	10,126	5,775	,001
Risco 2	Between Groups	51,802	3	17,267	8,252	,000
Inovação 2	Between Groups	62,224	3	20,741	11,173	,000
Inovação 3	Between Groups	75,056	3	25,019	15,518	,000
Proactividade 1	Between Groups	4,099	3	1,366	,878	,456
Proactividade 2	Between Groups	68,100	3	22,700	9,907	,000
Proactividade 3	Between Groups	50,471	3	16,824	6,763	,000
Agressividade 1	Between Groups	28,595	3	9,532	4,015	,010
Autonomia 1	Between Groups	68,807	3	22,936	15,965	,000
Autonomia 2	Between Groups	22,136	3	7,379	7,418	,000
Autonomia 3	Between Groups	11,597	3	3,866	1,582	,200
Risco 3	Between Groups	24,496	3	8,165	4,252	,008

## Anexo 4: Kruskal-Wallis Test

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Inovação 1 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Risco 1 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Risco 2 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Inovação 2 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Inovação 3 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Proactividade 1 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,270	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Proactividade 2 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Proactividade 3 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Agressividade 1 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,115	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Autonomia 1 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Autonomia 2 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Autonomia 3 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,156	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Risco 3 is the same across categories of Geração 3 grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

## Anexo 5: Variância total explicada

Componentes	Eigenvalues iniciais			Extracção Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variância	% Acumuladas	Total	% Variância	% Acumuladas
<b>1</b>	<b>5,989</b>	<b>46,069</b>	<b>46,069</b>	<b>5,989</b>	<b>46,069</b>	<b>46,069</b>
<b>2</b>	<b>1,723</b>	<b>13,255</b>	<b>59,325</b>	<b>1,723</b>	<b>13,255</b>	<b>59,325</b>
<b>3</b>	<b>1,290</b>	<b>9,922</b>	<b>69,247</b>	<b>1,290</b>	<b>9,922</b>	<b>69,247</b>
4	,889	6,841	76,088			
5	,688	5,295	81,383			
6	,601	4,626	86,009			
7	,474	3,646	89,655			
8	,384	2,957	92,612			
9	,364	2,801	95,413			
10	,269	2,066	97,480			
11	,135	1,039	98,518			
12	,103	,794	99,312			
13	,089	,688	100,000			

Método extracção: Análise dos componentes principais.

## Anexo 6: Classificação de Resultados <sup>b,c</sup>

Geração 3 grupos			Predicted Group Membership			Total
			Fundador	2ª geração	3ª geração e seguintes	
Original	Count	Fundador	35	7	0	42
		2ª geração	4	23	2	29
		3ª geração e seguintes	3	10	1	14
	%	Fundador	83,3	16,7	,0	100,0
		2ª geração	13,8	79,3	6,9	100,0
		3ª geração e seguintes	21,4	71,4	7,1	100,0
Cross-validated <sup>a</sup>	Count	Fundador	35	7	0	42
		2ª geração	5	21	3	29
		3ª geração e seguintes	3	11	0	14
	%	Fundador	83,3	16,7	,0	100,0
		2ª geração	17,2	72,4	10,3	100,0
		3ª geração e seguintes	21,4	78,6	,0	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 69,4% of original grouped cases correctly classified.

c. 65,9% of cross-validated grouped cases correctly classified.

# Bibliografia

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. Journal of Business Venturing, 18(5), 573-596.
- Baraňano, A.M. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barnnes, B. e Hershon, A. (1976). Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review, Julho-Agosto, 105-114.
- Barringer, B. e Bluedorn A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal; 20,5, 421-444.
- Bryman, A. e Cramer, D. (1992), Análise de dados em Ciências Sociais-Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS, Celta Editores.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Entrepreneurship Theory and Practice 29, no. 3: 249-66.
- Casillas, J. e Moreno, A (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. Entrepreneurship & Regional Development Vol. 22, Nos. 3-4, 265-291.
- Chua, J., J. Chrisman, e P. Sharma. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship, Theory and Practice 23: 9-39.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, e L.P. Steier. (2003). An introduction to theories of family business. Journal of Business Venturing 18: 441-8.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. Journal of Global Business and Technology, Vol. 3, nº 1, 29-39
- Coulthard, M, (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. Journal of Global Business and Technology, Spring, Vol. 3, nº1, 29-39.
- Covin, J. e Slevin, D. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. Journal of Management Studies 25; 231-232
- Covin, J.G.e D. Slevin. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal 10: 75-87.
- Covin, J.G.,e D. Slevin. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice 16, no. 1: 7-24.
- Covin, J.G e Miles, M.P (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3): 47-63.

- Cruz, C., e M. Nordqvist. (2008). A lifecycle approach to entrepreneurial orientation in family businesses. Paper presented at the EURAM Annual Conference, in Ljubljana, Slovenia.
- Cruz, C. e Nordqvist. M. (2010). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. Small Bus Econ, Springer 10.1007/s11187-010-9265-8.
- Dodge, H. Robbins, E. (1992). An Empirical Investigation of the Organizational life Cycle Model for Small Business Development and Survival” Journal of small Business Management, Jan., 27-37.
- Donckels, R., e E. Frolich. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. Family Business Review 4, no. 2: 149-60.
- Drozdow, N. (1998). What is continuity? Family Business Review 11, no. 4: 337-47.
- Duhaime, I.M., e J.H. Grant. (1984). Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. Strategic Management Journal 5, no. 4: 301-18.
- Dyer Jr, W.G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. Family Business Review 19: 253-73.
- Eddleston, K.A., F.W. Kellermanns, e R. Sarathy. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. Journal of Management Studies 45, no. 1: 26-50.
- Fortin, M. (2009) Fundamentos e etapas do processo de investigação, Lusodidacta.
- Gallo, M (1991): “Las Trampas profundas de las Empresas Familiares”, Staff-Catalunya, nº10, Setembro-Novembro, 56-58
- Gersick, K.E., J.A. Davis, M. McCollom Hampton, e I. Lansberg. (1997). Generation to generation: Life cycle of the family business. Cambridge, MA: Harvard University Press. Guth, W.D., and A. Ginsberg. 1990. Guest editors’ introduction: Corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal 11: 5-15.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1997). O Inquérito - Teoria e Prática, Celta Editora, 3ª Edição.
- Ginsberg, A., e E. Abrahamson. (1991). Champions of change and strategic shifts: The role of internal and external change agents. Journal of Management Studies 28, no. 2:173-90.
- Gioia, D.A., e K. Chittipeddi. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal 12: 433-48.
- Gioia, D.A., M. Schultz, e K.G. Corley. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. Academy of Management Review 25: 63-81.
- Gomez-Mejia, L.R., K.T. Hynes, M. Nunez-Nickel, e H. Moyano-Fuentes. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly 52: 106-37.
- Gudmundson, D., C.B. Tower, e E.A. Hartman. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. Journal of Developmental Entrepreneurship 8, no. 1: 1-17.

- Habbershon, T.G. e J. Pitsrui. (2002). Enterprising families domain: Family influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. Family Business Review 15, no. 3, 223-37.
- Habbershon, T.G. e M. Williams. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Family Business Review 12: 1-25.
- Hoy, F. (2006). The complicating factor of life cycles in corporate venturing. Entrepreneurship Theory & Practice, 30(6), 831-836.
- James, H.S. (1999). Owners as managers, extended horizons and the family firm. International Journal of the Economics of Business 6, no. 1: 41-55.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. Family Business Review 9, no. 4: 347-68.
- Kellermanns, F.W.,e K.A. Eddleston. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. Entrepreneurship Theory and Practice 30, no. 6: 809-30.
- Kellermanns, F.W., K.A. Eddleston, T. Barnett, and A. Pearson. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement effects on entrepreneurial behavior in the family firm. Family Business Review 21: 1-14.
- Kimberly, J.R., e R.H. Miles. (1980). The organizational life cycle: Issues in creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knight, G. (1997). Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing 12, 213-225
- Lieberman, M.B., e D.B. Montgomery. (1988). First mover advantages. Strategic Management Journal 9, Special Issue: 41-58.
- Lumpkin, G.T. e G.G. Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientatio construct and linking it to performance. Academy of Management Review 21, no. 1: 135-72.
- Lumpkin, G. e Dess, G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of entrepreneurial orientation. Frontiers of entrepreneurship Research.
- Lumpkin, G.T. (1998). Do young firms have an entrepreneurial orientation? Working Paper,University of Utah, 1-35
- Lumpkin, G.T., e G.G. Dess. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment industry life cycle. Journal of Business Venturing 16: 429-51.
- Lumpkin, G.T., W.L. Martin, e C.B. Sloat. (2005). The role of entrepreneurial orientation in the performance of family firms in dynamic and hostile environment. Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, in Glasgow, Scotland.
- Lumpkin, T., K. Brigham, e T. Moss. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family business. Entrepreneurship and Regional Development 22, no. 3: 355-78.

- Lyon, D.W., G.T. Lumpkin, e G.G. Dess. (2001). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. Journal of Management 26, no. 5: 1055-85.
- Malhotra, N. (1993), Marketing Research an Applied orientation, Prentic-Hall International.
- Markides, C. (1998). Strategic innovation in established companies. Sloan Management Review 39, no. 3: 31-42.
- Martin, W.L.,e T. Lumpkin. (2003). From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses. Paper presented at the 22nd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson College, in Wellesley, MA, USA.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science 29:770-91
- Miller, D.,e I. Le Breton-Miller. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D. e Friesen, P. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. Strategic management Journal, Vol. 3, 1-25
- Mintzberg, H e Waters, J.A (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, 6:257-272.
- Misha, C.S.,e D.L. McConaughy. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. Entrepreneurship Theory and Practice 23: 53-65.
- Moreira, C. (1994). Planeamento e Estratégias de Investigação Social, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa
- Moreno, A.M., e J.C. Casillas. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs:A causal model. Entrepreneurship Theory and Practice 32, no. 3: 507-28.
- Mustakallio, M., e E. Autio. (2002). Governance, entrepreneurial orientation, and growth in family firms. In The future of family business. Values and social responsibility, ed. M. Koiranen and N. Karlsson, 219-38. 13th Annual World Conference of Family Business Network, September 11-14, in School of Business and Economics, University of Jyva" skyla" .
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjo" berg, e J. Wiklund. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. Family Business Review 20, no. 1: 33-47.
- Neely, A. e Hii, J. (1998) Innovation and Business Performance: A literature Review. The Journal of Management Studies, University of Cambridge, 15 th January.
- Nordqvist, M., T.G. Habbershon, e L. Melin. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research, ed. H. Landstro" m, D. Smallbone, H. Crijns and E. Laveren, 93-116. London: Edward Elgar.

- Nordqvist, M., e L. Melin. (2008). Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. Long Range Planning 41, no. 3: 326-44.
- Peters, T. (1990). Get innovative or get dead California Management Review, 33 (1): 9-26.
- Pistrui, D., H.P. Welsch, O. Wintermantel, J. Liao, e H.J. Pohl. (2000). Entrepreneurial orientation and family forces in the New Germany: Similarities and differences between east and west German entrepreneurs. Family Business Review 13, no. 3: 251-63.
- Quivy, R. Campenhoudt, L. (1995). Manuel de Recherche en Sciences Sociales, Dunod, Paris.
- Rauch, A., J. Wiklund, M. Frese e G.T. Lumpkin. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice 33: 761-81.
- Reis, E. (1990). “Análise factorial das componentes principais: Um Método de reduzir sem perder informação”, Temas em Métodos Quantitativos para a Gestão, Giesta, ISCTE, nº 2
- Reis, E. (1991). “Análise Discriminante: Um Método de Estatística Multivariada Para Discriminar Sem Excluir”, Temas em Métodos Quantitativos para a Gestão, Giesta, ISCTE, nº 10.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. Journal of Private Equity 27, no. 3: 68-76.
- Salvato, C. , Chirico, F and, Sharma, P.(2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. Entrepreneurship & Regional Development Vol. 22, Nos. 3-4, 321-348
- Shanc, S. , Venkataraman, S. e Macmillan, I., (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. Journal of Management vol. 21, nº 5, 938-952
- Sharma, P., e S. Manikutty. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. Entrepreneurship Theory and Practice 29, no. 3: 293-312
- Sirmon, D.G., e M.A. Hitt. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice 27: 339-58.
- Simonson, I., e B.M. Staw. 1992. De-escalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. Journal of Applied Psychology 77: 419-26.
- Smith, K., Grimm, C. e Wally, S. (1997). Research notes and communications strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards e reconciliation. Strategic Management Journal, Vol. 18:2, 149-157
- Ussman, Ana Maria, (1994). Transferencia de Geração na Direcção das empresas familiares em Portugal. Tese de Doutoramento no ramo de Gestão pela UBI, Covilhã.
- Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. Management Science 35: 942-62.

- Ward, J.L. (1987). Keeping the family business healthy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship. Entrepreneurship Theory and Practice 24, no. 1: 37-48.
- Westhead, P., e C. Howorth. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. Entrepreneurship and Regional Development 19: 405-31
- Whetten, D.A. (1980). Organizational decline: A neglected topic in organization science. Academy of Management Review 5, no. 4: 577-88.
- Wiklund, J., e D. Shepherd. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. Journal of Business Venturing 20: 71-91.
- Zahra, S. e Covin, J. (1995). Contextual Influences on the corporate entrepreneurship-Performance relationship: A longitudinal analysis. Jornal of Business Venturing, 10, 43-58
- Zahra, S., e D. Garvin. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effects of international environment hostility. Entrepreneurship Theory and Practice 15: 469-92.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18(1), 23-40.
- Zahra, S., J.C. Hayton, e C. Salvato. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice 28, no. 4: 363-81.
- Zajac, E.J., M.S. Kraatz, e R.K.F. Bresser. (2000). Modeling the dynamic of strategic fit: A normative approach to strategic change. Strategic Management Journal 21: 429-53.
- Zellweger, T e Sieger P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. Small Bus Econ Spinger 10.1007/s11187-010-9267-6