



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# O efeito da influência da família no desempenho - evidência empírica nas empresas familiares portuguesas

**Catarina Afonso Alves**

Tese para obtenção do Grau de Doutor em  
**Gestão**  
(3º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Ana Maria Nabais Ussman  
Coorientadora: Prof. Doutora Ana Paula Bernardino Matias Gama

Covilhã, novembro de 2015



# Dedicatória

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram que era possível

Aos meus pais, Manuel e Carmelina,  
pelo amor, pelo que me ensinaram e transmitiram, pelo que sou

Ao Abílio, companheiro desta longa trajetória  
pelo apoio incondicional e incessante

Ao Gonçalo, minha fonte de força e inspiração,  
pelo maravilhoso filho que és

Às minhas amigas, Arminda, Laurinda e Natália,  
minhas irmãs do coração, pelo incentivo e apoio em todas as minhas decisões.



# Agradecimentos

Antes de mais, queria agradecer a colaboração e apoio de pessoas e instituições, sem as quais não teira sido possível realizar o presente trabalho.

À Professora Doutora Ana Maria Ussman, orientadora da investigação, por todo o apoio, pela orientação prestada e pelo conhecimento transmitido ao longo da realização deste trabalho.

À minha coorientadora, Professora Doutora Ana Paula Gama, pelos seus ensinamentos científicos, pelas sugestões e críticas e, principalmente pela força e energia transmitida que permitiu que este estudo chegasse a bom termo.

À Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF), em particular à Dra. Marina de Sá Borges e, ao Dr. António Nogueira da Costa, consultor, pela sua disponibilidade na revisão do questionário e pelas sugestões apresentadas.

Aos empresários das empresas familiares que responderam ao questionário e por isso deram o seu contributo para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos Alexandre e Rui, que gentilmente “picaram” a minha lista de empresas e contribuíram para a identificação de algumas empresas familiares.

A todos, muito obrigado.



# Resumo

A investigação sobre o desempenho das empresas familiares tem merecido a atenção da comunidade científica nos últimos anos, mas os resultados obtidos são mistos, especialmente nas empresas não cotadas em bolsa. Esta tese tem como objetivo estudar a relação entre a influência da família e o desempenho empresarial das pequenas e médias empresas familiares em Portugal (PME). Para atingir o objetivo, foi utilizada a escala F-PEC que reflete a extensão da influência da família. Para medir o desempenho empresarial utilizaram-se duas medidas: o desempenho económico e financeiro e os objetivos não-económicos. O desempenho económico e financeiro foi mensurado através da perceção sobre o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes nos últimos três anos, enquanto, para os objetivos não-económicos foram considerados os objetivos a médio e longo prazo (perpetuidade) e a riqueza familiar (património).

Os dados foram recolhidos em 2012, através de questionário, enviado por via postal a 804 PME familiares portuguesas. Foram validados um total de 169 questionários. Para o tratamento e análise dos dados empregaram-se essencialmente duas técnicas estatísticas, a análise fatorial exploratória e a análise de regressão linear múltipla.

Os resultados indicam a existência de uma relação negativa entre o envolvimento da família na propriedade e o desempenho económico e financeiro. A experiência mostra uma relação negativa com o desempenho económico e financeiro e com os objetivos não económicos. Por sua vez, os resultados mostram claramente uma associação positiva entre a cultura de compromisso e o desempenho, quer económico e financeiro quer nos objetivos não-económicos. Também foi encontrada uma relação positiva entre a cultura de valores e os objetivos não económicos. Não foi encontrada qualquer associação entre o desempenho e o envolvimento da família na gestão. Por fim, foram testados efeitos de mediação e os resultados sugerem que o comportamento *stewardship* medeia a relação entre a cultura de compromisso e de valores e, o desempenho da empresa.

## Palavras-chave

Empresa familiar, influência da família, desempenho económico e financeiro, objetivos não económicos, comportamento *stewardship*.



# Abstract

Research on the performance of family-owned firms is growing but results are mixed, especially for non-listed companies. This thesis investigates the relationship between family influence and financial performance and noneconomic goals in small and medium family-owned enterprises (SME) in Portugal. To achieve this goal, the F-PEC scale was used since it reflects the extent of family influence in a firm's performance by using two types of measures: financial performance and noneconomic goals. The manager's perception about the position of the company within its sector was applied to determine the financial performance while, for the noneconomic goals, the long-term firm goals (perpetuity) and family's wealth goals were considered.

Data were collected in 2012 through a questionnaire sent to 804 SME Portuguese family firms. A total of 169 responses were collected. The data was studied through two main statistical techniques, namely, factor analysis and multiple linear regression analysis.

The results indicate a negative relationship between family involvement in ownership and financial performance. Additionally, experience shows a negative relationship with financial performance and noneconomic goals. Moreover, results clearly show a positive relationship between the commitment culture and both the financial performance and the noneconomic goals. A positive relationship was also found between culture values and noneconomic goals. On the other hand, no association was found between performance and family involvement in management. Mediation effects were also tested and results suggest that stewardship behavior mediates the relationship between commitment and values culture and firm performance.

# Keywords

Family business, family influence, financial performance, noneconomic goals, stewardship behavioral.



# Índice

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTOS .....	V
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS .....	XV
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Enquadramento e problema de investigação .....	1
1.2 Objetivos da investigação .....	3
1.3 Estrutura da tese .....	5
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>7</b>
A EMPRESA FAMILIAR .....	7
2.1 Evolução do campo de estudo .....	7
2.2 Definição de empresa familiar .....	12
2.3 Modelos de representação da empresa familiar .....	18
2.4 Relevância das empresas familiares .....	24
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>27</b>
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA E O DESEMPENHO DA EMPRESA FAMILIAR .....	27
3.1 Componentes da influência da família .....	27
3.1.1 A influência da família através da dimensão do poder .....	27
3.1.2 A influência da família através da dimensão da experiência .....	29
3.1.3 A influência da família através da dimensão da cultura .....	31
3.2 Desempenho da empresa familiar .....	33
3.2.1. As relações entre a propriedade e a gestão familiar – as perspetivas da teoria da agência e da teoria stewardship .....	33
3.2.2 Interpretações do desempenho das empresas familiares .....	36
3.3 Estudos empíricos sobre a influência da família e o desempenho das empresas familiares .....	41
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>49</b>
HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	49
4.1 Formulação das hipóteses de investigação .....	49
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>61</b>
AMOSTRA, VARIÁVEIS E METODOLOGIA .....	61
5.1 Amostra .....	61
5.2 Recolha de Dados .....	63
5.3 Variáveis .....	66
5.3.1 Desempenho empresarial .....	66
5.3.2 Escala de Influência da família .....	67
5.3.2.1 Escala do poder .....	68
5.3.2.2 Escala da experiência .....	70
5.3.2.3 Escala da cultura .....	72
5.3.3 Escala <i>stewardship</i> .....	73
5.3.4 Variáveis de Controlo .....	74
5.4. Metodologia .....	76
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>79</b>
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	79
6.1 Análise preliminar dos dados .....	79
6.2 Caracterização da amostra .....	80

6.2.1 Caracterização das empresas por localização geográfica e setor de atividade .....	81
6.2.2 Dimensão e classificação das empresas .....	82
6.2.3 Características da estrutura de propriedade e de gestão .....	84
6.2.4 Continuidade e liderança (sucessão).....	89
6.2.5 Perfil dos inquiridos e antiguidade na empresa .....	91
6.3 Mensuração das variáveis .....	93
6.3.1 Desempenho empresarial .....	93
6.3.2 Influência da família .....	97
6.3.3 Comportamento stewardship .....	102
6.4 Resultados dos modelos de regressão linear múltipla .....	105
6.4.1 Variáveis dos modelos de regressão .....	105
6.4.2 Validação dos pressupostos dos modelos de regressão linear .....	106
6.4.3 Resultados dos efeitos da influência da família no desempenho empresarial .....	107
6.4.4 Resultados dos efeitos mediadores do comportamento stewardship na relação entre a influência da família e o desempenho empresarial.....	112
6.4.5 Síntese dos resultados .....	120
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>121</b>
CONCLUSÕES .....	121
7.1 – Conclusões gerais da investigação .....	121
7.2 – Contribuições da investigação .....	125
7.3 – Limitações e futuras linhas de investigação .....	126
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>137</b>

# Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo dos dois círculos baseado nos valores .....	19
Figura 2.2 - Modelo dos três círculos .....	20
Figura 2.3 - Modelo de Neubauer e Lank .....	21
Figura 2.4 - Modelo de desenvolvimento tridimensional.....	22
Figura 2.5 - <i>The Bulleye - Three-Dimensional Open-System Approach</i> .....	23
Figura 3.1 - Dimensão Poder do F-PEC <i>scale</i> .....	28
Figura 3.2 - Curva da experiência relativa à sucessão .....	31
Figura 3.3 - Dimensão Experiência do F-PEC <i>scale</i> .....	31
Figura 3.4 - Dimensão Cultura do F-PEC <i>scale</i> .....	32
Figura 4.1 - Modelo de investigação.....	50
Figura 6.1 - Composição do Conselho de Administração.....	79
Figura 6.2 - Geração envolvida na estrutura de propriedade .....	88
Figura 6.3 - Geração familiar com funções de gestão.....	88
Figura 6.4 - Valores próprios ( <i>scree plot</i> ) e variância explicada - desempenho empresarial ..	95
Figura 6.5 - Valores próprios ( <i>scree plot</i> ) e variância explicada da influência da família.....	99
Figura 6.6 - Valores próprios ( <i>scree plot</i> ) e variância explicada do comportamento <i>stewardship</i> .....	103
Figura 6.7 - Modelo da mediação .....	113



# Índice de Tabelas

Tabela 2.1.- Temas da investigação sobre empresa familiar (1936-1996).....	11
Tabela 2.2 - Dados sobre a presença das empresas familiares .....	24
Tabela 3.1 - O desempenho da empresa familiar .....	38
Tabela 3.2 - Fatores que afetam o desempenho da empresa familiar .....	40
Tabela 3.3 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas não cotadas em bolsa .....	44
Tabela 3.4 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas cotadas em bolsa .....	46
Tabela 3.5 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas não cotadas versus empresas cotadas em bolsa .....	47
Tabela 5.1 - Resumo das etapas de obtenção da amostra.....	63
Tabela 5.2 - Ficha técnica do trabalho de campo .....	66
Tabela 5.3 - Escala de medição do desempenho económico e financeiro relativo .....	67
Tabela 5.4 - Escala de medição dos objetivos não económicos .....	67
Tabela 5.5 - Escala de medição do Poder .....	69
Tabela 5.6 - Conversão da escala de medição do F-poder (do F-PEC) para o SFI .....	70
Tabela 5.7 - Escala de medição da experiência .....	71
Tabela 5.8- Conversão da escala de medição do F-experiência (do F-PEC) .....	72
Tabela 5.9 - Escala de medição do F-cultura (do F-PEC) .....	72
Tabela 5.10 - Conversão da escala de medição do F-cultura (do F-PEC) .....	73
Tabela 5.11 - Escala de medição do comportamento stewardship .....	73
Tabela 5.12 - Itens das variáveis de controlo.....	76
Tabela 5.13 - Plano de análise .....	77
Tabela 6.1 - Sede da empresa (distrito) .....	81
Tabela 6.2 - Distribuição das empresas por secção da atividade económica (CAE-Rev.3).....	82
Tabela 6.3 - Empresas - Nº de Efetivos, volume de negócios e balanço (anual) .....	83
Tabela 6.4 - Categoria das PME familiares .....	84
Tabela 6.5 - Distribuição do volume de negócios no mercado externo por categoria de PME .	84
Tabela 6.6 - Capital social detido pelos membros da família.....	84
Tabela 6.7 - Funções de gestão assumidas por membros da família .....	85
Tabela 6.8 - Composição da equipa de gestão .....	85
Tabela 6.9 - Forma jurídica .....	86
Tabela 6.10 - Composição do conselho de administração .....	86
Tabela 6.11 - Composição da comissão executiva .....	87
Tabela 6.12 - Idade das empresas familiares .....	87
Tabela 6.13 - Propriedade e liderança futura da empresa .....	89
Tabela 6.14 - Empresas familiares em fase de transição de liderança nos próximos 5 anos ...	90

Tabela 6.15 - Perspetiva da geração sénior versus geração júnior face a continuidade .....	91
Tabela 6.16 - Perfil do respondente ao questionário.....	91
Tabela 6.17 - Resumo dos resultados da AFE para a variável desempenho empresarial.....	94
Tabela 6.18 - Dimensões do desempenho empresarial.....	95
Tabela 6.19 - Medida Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett (17 variáveis) ..	98
Tabela 6.20 - Medida Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett (16 variáveis) ..	98
Tabela 6.21 - Dimensões da influência da família .....	100
Tabela 6.22 - Resumo dos resultados da AFE .....	102
Tabela 6.23 - Dimensões do comportamento <i>stewardship</i> .....	103
Tabela 6.24 - Variáveis dos modelos de regressão .....	105
Tabela 6.25 - Correlações de <i>Pearson</i> das variáveis dos modelos de regressão .....	106
Tabela 6.26 - Resultados da regressão <sup>‡</sup> - efeitos da influência da família no desempenho empresarial .....	108
Tabela 6.27 - Resultados da regressão <sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento <i>stewardship</i> na relação entre a influência da família e o desempenho económico e financeiro .....	114
Tabela 6.28 - Resultados da regressão <sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento <i>stewardship</i> na relação entre a influência da família e os objetivos de perpetuidade .....	116
Tabela 6.29 - Teste de <i>Sobel</i> - efeitos mediadores do comportamento <i>stewardship</i> na relação entre a influência da família e os objetivos de perpetuidade .....	117
Tabela 6.30 - Resultados da regressão <sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento <i>stewardship</i> na relação entre a influência da família e os objetivos centrados na família - riqueza familiar .....	119
Tabela 6.31 - Síntese dos resultados das hipóteses de investigação .....	120

Folha em branco

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1 Enquadramento e problema de investigação

As empresas familiares constituem a base predominante do tecido empresarial nas economias de mercado atuais. Na generalidade dos países ocidentais é inegável que as empresas familiares constituem uma realidade particular do tecido económico, embora o seu peso varie de economia para economia. Gersick et al. (1997) referem que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as empresas de pequena dimensão às empresas listadas pela *Fortune* das quais cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. No entanto, a nível internacional, as empresas familiares são na sua maioria empresas de pequena e média dimensão (Bjuggren e Sund, 2001).

Não obstante, na perspetiva económica e social, as empresas familiares são consideradas um tema de estudo importante, uma vez que se estima que originem, nos Estados Unidos, entre 40 a 60% do Produto Nacional Bruto (Ward et al., 1990) e empregam cerca de 50% da força de trabalho (Gersick et al., 1997). Segundo a Comissão Europeia (2009), entre os 17 milhões de empresas que existem na Europa, 60% são empresas familiares e geram cerca de 80% de empregos (aproximadamente 100 milhões de pessoas).

Em Portugal, a maioria das pequenas e médias empresas (PME) são familiares com presença nos mais diversos setores, desde o mais “tradicional” aos domínios mais tecnológicos da indústria, o que afasta a ideia de que se trata de uma figura social económica em extinção. De acordo com dados revelados pela Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF), estima-se que representem cerca de 70%-80% das empresas portuguesas.

Quando comparadas com as suas congéneres não familiares, as empresas familiares são caracterizadas como sociedades mais fechadas onde se destaca um elemento muito próprio, a familiaridade. Esta especificidade manifesta-se transversalmente em todos os domínios de atuação da empresa. Deste modo, a família empresária interage na empresa, assumindo funções em áreas como a propriedade e a gestão, atuando com diversos graus de interação entre os seus membros. Assim sendo, a atividade empresarial é influenciada pela relação familiar existente através de um envolvimento direto da família nos negócios da empresa, quer através do controlo da propriedade quer através da gestão da sociedade.

Para Gersick et al. (1997), a influência da família é tanto maior quanto mais vezes a empresa é transmitida de geração em geração e, essa influência resulta da participação dos membros da família na direção, no controle e na propriedade ou, da sua participação pela via do emprego (número de membros da família que trabalham na empresa). Assim, a empresa familiar é uma forma de organização complexa devido à dinâmica existente dentro da família proprietária (*owning family*), o que origina diferentes níveis de influência de empresa para empresa.

Uma vez que a singularidade da empresa familiar está no envolvimento da família e na forma como esta exerce a sua influência, Astrachan et al. (2002) desenvolveram um instrumento de mensuração da influência da família na empresa, designado por *F-PEC scale*. O contributo conceptual de Astrachan et al. (2002) reside no desenvolvimento de um construto para medir o grau de influência da família, desafiando os investigadores a afastar-se da tradicional dicotomia entre empresa familiar e empresa não familiar que tem predominado o campo de estudo das empresas familiares. A principal contribuição empírica de Astrachan et al. (2002) manifesta-se na operacionalização multidimensional e contínua do construto influência da família, que é representada através do desenvolvimento da influência da família no poder, na experiência e na cultura através do instrumento de medição *F-PEC*.

Por sua vez, a operacionalidade da influência familiar permite obter resultados comparáveis na investigação ou, em alternativa, a classificação das empresas familiares em vários níveis/graus de influência familiar.

Na última década, a investigação sobre as empresas familiares tem originado um debate em redor de como a condição familiar afeta a empresa, em particular o seu desempenho. Para alguns autores, a família é tida como um fator de fragilidade, designadamente, porque a empresa familiar tende a desaparecer na transição entre gerações (Gallo, 1995), somente 30% das empresas sobrevivem à primeira geração (Beckhard e Dyer, 1983; Ward, 1987) e a influência da família na empresa é descrita como uma fonte de conflito e de desorganização (Donnelley, 1964; Kets de Vries, 1994). A falta de profissionalismo e o nepotismo são características também mencionadas quando se trata de empresas familiares (Dyer, 1989). Sob um outro ponto de vista mais benéfico, Westhead e Howorth (2007) referem que as empresas familiares têm uma maior longevidade comparativamente às empresas não familiares, decorrente de um compromisso da família a longo prazo e de um forte sentido de lealdade com a empresa familiar (Denison et al., 2004). Igualmente, várias investigações empíricas encontram um desempenho superior por parte das empresas familiares em comparação com as suas congéneres não familiares. Destes estudos, a maioria concentra-se no desempenho financeiro (Anderson e Reeb, 2003); Charreaux, 1998; Craig e Dibrell, 2006), embora outros investigam ambas as dimensões financeiras e não-financeiras (Sciascia e Mazzola, 2008; Zellweger et al., 2013), como o crescimento ou indicadores qualitativos alternativos. A superioridade dos resultados alcançados pelas empresas familiares são muitas vezes interpretados como um indício de uma gestão mais eficaz resultante da natureza familiar das empresas. Os argumentos apresentados são numerosos e estão eles

próprios intimamente ligados: a redução de custos, a orientação a longo prazo da família proprietária, a consistência do sistema de valores, a ligação complexa entre a família e os negócios, e um reduzido recurso a dívida (Miller e Miller 2006).

Para Tagiuri e Davis (1996), os resultados alcançados nas empresas familiares são provenientes da interação das necessidades da família e da empresa. Para os autores, as empresas familiares procuram alcançar objetivos que resultam de uma combinação entre objetivos económicos e financeiros, como qualquer outra empresa, e objetivos não económicos que advêm da participação da família empresária na empresa. Este envolvimento da dimensão “família” concebe metas e objetivos da empresa naturalmente distintos das metas e objetivos da empresa não familiar (Sharma et al. 1997). Assim, nas empresas familiares, os membros familiares são propensos a adotar comportamentos mais orientados para os interesses da organização baseados na confiança mútua. Estes comportamentos são convergentes com a teoria *Stewardship*, na qual existe congruência das metas entre os proprietários e os gestores (muitas vezes coincidentes com a mesma pessoa) e cujos interesses que expandem além das metas meramente individualistas e económicas (Davis et al. 1997).

Assim, o problema de investigação desta tese advém da necessidade de estudar a relação da influência da família na empresa no desempenho empresarial na perspetiva económico-financeira e não-económica, na realidade portuguesa, nomeadamente nas pequenas e médias empresas familiares.

## 1.2 Objetivos da investigação

Com vista a contribuir para o corpo teórico sobre as empresas familiares, foi escolhido o conceito de “influência familiar” para conduzir esta investigação. Tal como já foi referido, este conceito foi operacionalizado numa escala designada por *F-PEC-scale* e desenvolvida por Astrachan et al. (2002) que integra três dimensões: o poder, a experiência e a cultura da família.

Uma das razões para a escolha do “F-PEC” é a flexibilidade que o modelo oferece nomeadamente porque determina o alcance da influência da família em função da atribuição de um grau. Ou seja, o objetivo do F-PEC não é caracterizar as empresas em empresa familiar e empresa não familiar, como uma variável dicotómica, mas identificar o grau de envolvimento e de influência da família na empresa.

Para Chua et al. (1999) a influência da família é que determina o seu carácter familiar, de tal modo que as empresas poderiam ser distribuídas sobre um *continuum* entre a empresa familiar - onde a influência é total - e a empresa não familiar, isenta de influência familiar. Para estes autores, não basta estudar o que diferencia as empresas familiares das empresas não familiares,

mesmo que o tema seja atual, como também é pertinente refletir sobre o que diferencia as empresas familiares umas das outras.

Atendendo à estrutura empresarial portuguesa, optou-se por delimitar o estudo às pequenas e médias empresas (PME).

Considerando também, o importante papel socioeconómico desempenhado pelas empresas familiares no mundo e em particular, em Portugal, a investigação sobre o seu desempenho é crucial. Dada a importância da dimensão família, Chrisman et al. (2003) defendem a necessidade de mais investigações empíricas que clarifiquem a relação que existe entre o envolvimento da família e o desempenho da empresa. Os resultados da investigação sobre o desempenho das empresas familiares são controversos, não concluindo claramente a sua supremacia. A investigação é essencialmente comparativa, entre empresas familiares e não familiares, e geralmente incide sobre empresas de grande dimensão ou cotadas em bolsa. Por exemplo Anderson et al. (2003), num estudo comparativo sobre o desempenho entre empresas familiares e empresas não familiares, revelam que as primeiras têm melhor desempenho e, nas empresas em que o administrador executivo (CEO) é um membro da família verifica-se um desempenho ainda maior. Também Lee (2004), num estudo comparativo, encontra indicadores de eficiência operacional maiores nas empresas familiares, concluindo que a família exerce uma influência positiva na gestão das operações da empresa.

Apesar da reconhecida importância dos objetivos não económicos para as empresas familiares (Chrisman et al., 2012; Sciascia e Mazzola, 2008; Westhead e Howorth, 2006; Zellweger et al., 2013), os estudos sobre esta temática são escassos.

Por outro lado, o envolvimento da família, na propriedade e na gestão, são de longa duração refletindo o compromisso a longo prazo da família e o seu legado (Ward, 1997), atributos que, de acordo com Chrisman et al. (2012) são uma condição necessária para determinar a familiaridade da empresa. Ou seja, a investigação atualmente disponível não tem em consideração as várias vertentes da realidade empresarial das empresas familiares em simultâneo, nomeadamente (i) a estrutura empresarial predominantemente constituída por PME; (ii) a necessidade de estudar quer o desempenho económico e financeiro quer os objetivos não económicos e (iii) a utilização de uma escala contínua que mede o grau de influência da família através do poder, da experiência e da cultura.

A partir das considerações anteriores, emerge o objetivo principal da presente Tese, que consiste no estudo da relação existente entre o grau de influência da família e o desempenho empresarial das empresas familiares portuguesas.

Este objetivo será alcançado através da articulação dos seguintes objetivos específicos de investigação:

- Enquadrar teoricamente e identificar as diferentes abordagens ao conceito de empresa familiar;
- Apresentar o conceito de “influência da família” proposto por Astrachan et al. (2002) e validado por Klein et al. (2005);
- Apresentar um conceito mais amplo de desempenho, o desempenho empresarial, que reflete quer a vertente económica e financeira quer os objetivos não económicos da empresa;
- Testar um sistema de relações entre a influência da família e o desempenho empresarial.

Assim, esta Tese desenvolve-se a partir da seguinte questão de investigação “Em que medida é que diferentes níveis de influência da família (F-PEC) geram diferenças no desempenho empresarial das pequenas e médias empresas familiares portuguesas?”

### **1.3 Estrutura da tese**

Para alcançar os objetivos propostos, a Tese está organizada em sete capítulos.

Para além desta Introdução (capítulo um) que tem como finalidade ajudar a enquadrar o problema e identificar os objetivos da investigação, segue-se o capítulo dois que é composto pela revisão da literatura sobre as empresas familiares dando ênfase ao enquadramento teórico do objeto de estudo. Num primeiro ponto apresenta-se a evolução do campo de estudo das empresas familiares dando destaque às investigações pioneiras que contribuíram para a sua formação. No segundo ponto, aborda-se a definição de empresa familiar evidenciando as várias abordagens teóricas, enfatizando aquelas que maiores implicações tem tido no domínio das empresas familiares, particularmente no surgimento do conceito de influência familiar. O terceiro ponto procura evidenciar a natureza distintiva da empresa familiar em relação às outras organizações utilizando os vários modelos de representação. Prossegue-se com o quarto ponto que apresenta dados sobre a presença das empresas familiares como indicador do seu peso económico a nível mundial.

O capítulo três descreve o enquadramento teórico, num primeiro ponto, da escala de medição da influência da família (F-PEC) e, no segundo ponto do desempenho da empresa familiar. No terceiro ponto, faz-se a revisão de literatura sobre a relação da influência familiar e o desempenho empresarial, financeiro e não-financeiro.

Conclui-se a fundamentação teórica, no capítulo quarto, com a formulação das hipóteses de investigação.

O capítulo cinco diz respeito à metodologia de investigação começando por descrever os procedimentos de seleção da amostra e o método de recolha de dados. Para o efeito, foi elaborado um questionário, tendo-se obtido 169 questionários válidos. Segue-se a definição e operacionalização das variáveis e, no último ponto, descrevem-se os métodos de análises de dados mais utilizados.

Os resultados e a sua análise são reportados no capítulo seis. Começa-se pela análise descritiva das empresas da amostra e, nos pontos seguintes analisam-se os resultados obtidos, na análise univariada e multivariada, aferindo sobre a validação ou não das hipóteses formuladas no capítulo quatro.

Por último, o capítulo sete tece as conclusões da investigação, enfatizando o contributo da Tese no debate do desempenho na empresa familiar e expõe as limitações da investigação bem como sugerindo pistas para futuras linhas de investigação.

# Capítulo 2

## A Empresa Familiar

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos da empresa familiar. Apesar do reconhecimento do tema das empresas familiares, como um campo de estudo, ser relativamente jovem, é na segunda metade do século XX que surgem os primeiros trabalhos.

Assim, para compreender o estado atual do tema - empresa familiar - considera-se conveniente começar por apresentar a sua origem, evolução e definição do conceito de empresa familiar.

### 2.1 Evolução do campo de estudo

As empresas familiares têm sido a espinha dorsal das economias e das civilizações antigas como também desempenharam um papel importante no desenvolvimento da civilização ocidental. Na civilização Grega, as atividades económicas eram sobretudo controladas por membros de uma família. Estas circunstâncias não sofreram alterações significativas durante a época do Império Romano e subseqüentemente, na Idade Média e na Era dos Descobrimentos (Bertrand et al., 2006).

Na sociedade pré-industrial, a família e o trabalho eram dois “conjuntos” entrelaçados. A confluência entre o trabalho e a família promovia as atividades estritamente familiares e a atividade produtiva e profissional. Segundo Hall (1988) foram as empresas controladas por famílias que impulsionaram o processo de desenvolvimento económico que originou a “Era Industrial”. Ao realizar um breve historial sobre as empresas familiares, nessa época, nos Estados Unidos, o autor destaca o sucesso alcançado pelas iniciativas pioneiras das famílias Vanderbilt, Rockefeller, Astor e Ford. Enquanto na Europa distinguem-se as famílias Rothchild, Zegna e Heineken, e na Ásia surgem o Grupo Formosa, Salim e Li Ka-shing. Na sua maioria, estas iniciativas individuais (entenda-se da família) foram impulsionadas pela identificação de oportunidades emergentes onde a família atuava como um clã (Bertrand et al., 2006).

A revolução industrial ficou marcada pelo processo de racionalização da atividade económica que conduziu à separação entre a vida produtiva e a vida familiar. Essa separação foi causada pela substituição do trabalho artesanal por formas de trabalho mecanizado, pelo crescimento das empresas e pela intensificação do meio urbano (Kanter, 1983).

Nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX (1920-1950), assiste-se à entrada das famílias empresárias para as grandes empresas, onde habitualmente a propriedade (*ownership*) e a gestão (*management*) estão amplamente separadas.

Para que o tema da empresa familiar se enquadre numa área de estudo das ciências sociais era necessário reunir um conjunto de critérios. Segundo Veciana (1999), no campo de estudo das ciências sociais e humanas, uma área de investigação científica emerge a partir da ocorrência de três circunstâncias: a investigação de um novo campo de estudo, a necessidade de partilhar a informação e de discutir os resultados e, a edição de uma revista especializada que publique, quer os resultados da investigação quer as propostas apresentadas em congressos.

Assim, para traçar a evolução do campo de estudo e da investigação sobre a empresa familiar, em seguida, procede-se à recolha das referências e marcos teóricos encontrados no trabalho de vários autores (e.g., Sharma et al., 2007; Chrisman et. al., 2005; Bird et. al., 2002; Allouche e Amann, 2000).

Entre 1950 e 1960, entre a comunidade empresarial e a universitária subsistia uma conotação negativa a respeito da empresa familiar, como por exemplo, a falta de profissionalismo, o nepotismo e os conflitos entre os membros da família.

De facto, no início da segunda metade da década do século XX, o tema das empresas familiares, em particular, carecia de alguns critérios para se afirmar como uma área de estudo das ciências sociais e humanas, tais como: a confirmação de uma disciplina com um domínio independente, a existência de associações empresariais e profissionais e a materialização de um quadro teórico.

Sharma et al. (2007) acreditam que foram os primeiros trabalhos provenientes das Escolas de Negócios, como a Universidade de Indiana e Harvard (Estados Unidos), na década de 50 e 60, que trouxeram um incentivo inicial para o tema de estudo da empresa familiar. Nesta época, destacam-se alguns autores intitulados de “pioneiros”, Trow (1961) e Donnelley (1964), que publicaram artigos sobre a empresa familiar refutando a tendência inicial de negativismo que prevalecia na época sobre esta tipologia de organização. Enquanto Trow (1961) abordou o tema da sucessão e dos fatores que influenciam o processo sucessório, Donnelley (1964) escreveu um dos primeiros artigos da literatura académica sobre a empresa familiar intitulado - *The Family Business* - publicado pela *Harvard Business Review*, onde destaca as características, vantagens e desvantagens destas empresas.

Em 1968 destaca-se o contributo de Danco, com a realização de um seminário interdisciplinar sobre a empresa familiar tratando-se de mais um esforço para que o interesse pelo tema seja reconhecido pela investigação académica (Sharma et al., 2007).

Na década de 70, o grande estímulo dá-se com o sucesso de vendas do livro de Léon Danco, intitulado “*Beyond Survival: A Business Owner’s Guide for Success*”<sup>1</sup>. Em simultâneo, a comunidade profissional (consultores), organiza programas de formação para empresas onde se verifica uma procura latente, por parte da comunidade empresarial para a necessidade de estudo, de formação e de desenvolvimento de aspetos particulares das organizações sob propriedade familiar. Este progressivo reconhecimento desencadeia mais investigação académica no sentido de gerar conhecimento sobre o tema das organizações controladas por membros de uma família, com a finalidade de se incluir o tema no ensino.

Nos anos que seguem, a expressão “Family Business” passou a ser mais utilizada e estudada, preliminarmente, por profissionais (consultores, advogados e proprietários) para rapidamente ser um tema central de duas conceituadas Universidades norte americanas, a Indiana University e a Harvard University.

A partir de 1980, a investigação sobre empresas familiares multiplica-se, sendo essencialmente de origem anglo-saxónica. Durante a década de 80, a metodologia de investigação predominante é o estudo de caso, a entrevista, a observação direta e a utilização de amostras de conveniência (Sharma et al., 2007).

Sob o ponto de vista metodológico, Handler (1989) e Wortman (1994) apontam algumas críticas aos trabalhos de investigação realizados nessa época, designadamente na escolha de amostras de tamanho reduzido e na falta de recurso à análise estatística.

A tendência mais peculiar deste período é a proliferação de programas de formação sobre empresas familiares nas universidades. Em 1982, a Universidade da Pensilvânia é a primeira universidade dos Estados Unidos a proporcionar um programa intitulado “*Wharton Family Business Program*”. Segundo a revista *Nation Business*, nos Estados Unidos, em 1988, havia cerca de 20 universidades a oferecer programas sobre empresas familiares nas escolas de negócio ou em parceria com as associações empresariais (Sharma et al., 2007).

Neste crescente processo de reconhecimento e da necessidade em entender e apoiar as empresas familiares é criado, em 1986, o *Family Firm Institute* (FFI), constituído por membros de várias áreas, desde consultores, advogados, contabilistas a académicos. Em 1988, o FFI lança a única revista científica com *referee* dedicada às empresas familiares, a *Family Business Review* (FBR), que permitirá aos investigadores publicarem os resultados das suas investigações.

A partir dos anos 90, o interesse académico, económico, social e político pelas empresas familiares cresce em vários países. No plano académico, na Europa e nos Estados Unidos assiste-se à realização de investigações com maior rigor científico, e à iniciação de Programas de

---

<sup>1</sup> Publicado pela *Reston Publishing*, em 1975.

Doutoramento em empresas familiares. Quanto ao plano económico, social e político, são publicados estudos nacionais sobre as empresas familiares, como por exemplo o *Mass Mutual Study* e o *National Family Business Survey*.

Na Europa, a dimensão numérica das empresas familiares justifica a constituição de duas organizações internacionais: a *Family Business Network* (FBN) e a *European Group of Family Enterprises* (GEEF). O FBN foi fundado em 1990 com a finalidade de desenvolver, estimular e difundir conhecimento sobre a gestão e os temas de interesse das empresas familiares. O FBN é uma rede internacional com representações em 25 países designadas por “*chapters*” e com mais de 3200 membros.

O GEEF fundado em 1997 é constituído pelas Associações de empresas familiares da Europa, sendo inicialmente as Associações Nacionais de França, Espanha, Reino Unido, Alemanha e Itália as fundadoras. Atualmente, o GEEF já compreende a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) para além das associações da Suécia, Bulgária, Holanda, Noruega e da Finlândia. Para alcançar uma maior visibilidade a nível europeu, no ano 2009, a sua designação alterou-se para *European Family Business-GEEF* (EFB-GEEF) passando a integrar os membros da GEEF e as *Family Business Network* (FBN) europeias.

O FBN<sup>2</sup> e o EFB-GEEF<sup>3</sup> partilham da mesma definição de empresa familiar:

*“A firm, of any size, is a family enterprise, if:*

- 1. The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children’ direct heirs.*
- 2. The majority of votes may be indirect or direct.*
- 3. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm.*
- 4. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital.”*

A partir da análise de 431 referências publicadas nas revistas académicas internacionais, entre 1936 e 1996, Allouche e Amann (2000) apresentam uma lista detalhada das principais temáticas que contribuíram para a constituição e a evolução deste campo de estudo.

Das várias áreas identificadas pelos autores destacam-se quatro tendências (tabela 2.1).

---

<sup>2</sup> <http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf/doclu/members?OpenDocument>

<sup>3</sup> <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/home>

Tabela 2.1.- Temas da investigação sobre empresa familiar (1936-1996)

Temas	Repartição
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos e definições</li> <li>• Gestão da mudança</li> <li>• Relação família/empresa</li> </ul>	11% - 12%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento</li> <li>• Historia</li> <li>• Papel económico</li> <li>• Visão global</li> <li>• Estrutura da propriedade</li> <li>• Sucessão</li> </ul>	6% - 9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e valores</li> <li>• Governo da empresa</li> <li>• Interação empresa/sociedade - falências e sobrevivência</li> </ul>	3% - 5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos internos</li> <li>• Papel da mulher</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Programas de ensino</li> </ul>	0,3% - 2%

Fonte: Allouche e Amann (2000:38)

A investigação de Allouche e Amann (2000) revela ainda que a investigação sobre o papel económico da empresa familiar decresceu (-12%) durante esse período enquanto as investigações relativas aos estudos dos conceitos e da definição de empresa familiar aumentaram (+10%). Esta evolução atesta a legitimidade adquirida pelas investigações conduzidas e a juvenildade do campo de estudo que procura definir o seu objeto de investigação.

Bird et al. (2002) designam de “*Recent Era*” aos artigos publicados a partir de 1997 por constatarem um maior rigor na metodologia de investigação, nomeadamente, na utilização de análises estatísticas mais complexas.

Em 2001 assiste-se à criação da IFERA (*International Family Enterprise Research Academy*) fundada por um grupo de investigadores determinados a promover o desenvolvimento da investigação das empresas familiares a uma escala mundial.

Em síntese, o aparecimento do campo de estudo da empresa familiar data do início da década de 70, seguindo-se um desenvolvimento mais notável a partir de 1980. Nesta última década, a investigação tem procurado consolidar o conceito de empresa familiar e entender quais os fatores que condicionam o desempenho da empresa (e.g., Allouche et al., 2000).

Tendo em consideração que a definição do objeto de estudo é uma condição fundamental para a evolução de qualquer área de estudo, a seguir, é realizada uma revisão da literatura sobre o conceito de empresa familiar refletindo sobre o seu conteúdo, propósito e forma.

## 2.2 Definição de empresa familiar

A empresa familiar não pode ser compreendida nem através de formas jurídicas específicas nem através da sua dimensão. Do enredo de valores família/empresa resultam algumas questões que merecem ser esclarecidas para clarificar a noção de empresa familiar: as fronteiras da família, o controlo da empresa, a transição de geração.

O que se entende por família? A família pode ser definida como “... conjunto de pessoas que partilham laços de parentesco, pelo sangue ou por aliança” (Larousse Enciclopédia, vol.10, p. 2912). No âmbito do direito, o conceito de família tem fronteiras mais amplas ou distintas do de família matrimonializada “conjunto de pessoas unidas pelos vínculos do casamento, do parentesco, da afinidade ou da adopção” (Larousse Enciclopédia, vol.10, p. 2913).

Qual a proporção de controlo do capital da empresa? O controlo e a propriedade são duas dimensões muito utilizadas para caracterizar as empresas familiares. Geralmente, as definições que incluem os critérios do controlo e da propriedade apresentam divergências quanto ao número de famílias (uma ou mais famílias) no governo da empresa (Handler, 1989).

Em que fase se pode designar a empresa como familiar? Quanto à designação de empresa familiar, é possível encontrar duas perspectivas que se distinguem em função da geração em que se encontra a empresa. Neste sentido, para os autores Birley (1986) e Ward (1987) uma empresa poderá ser designada como familiar a partir da primeira geração (os fundadores) ou apenas após a passagem de “testemunho”, ou seja, a partir da segunda geração.

Estas questões são apresentadas e discutidas na investigação realizada sobre empresas familiares e justificam a existência de tão numerosas definições de empresa familiar formando um conjunto heterogéneo de abordagens ao conceito.

Apesar do interesse académico pela empresa familiar ser relativamente recente, este evoluiu rapidamente junto dos investigadores desde a década de 1990 do século XX.

Ao longo dos últimos cinquenta anos, apesar do considerável aumento de trabalhos de investigação, artigos publicados e da inclusão do tema como importante em centros de investigação nas universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro quanto à definição de empresa familiar (Sharma, 2004).

O debate sobre a definição de empresa familiar tem suscitado algumas classificações para o conceito, nomeadamente, em “monocritério” e “multicritério”(Allouche e Amann, 2000).

Para estes autores, Allouche e Amann, no conjunto de definições designado por “monocritério”, considera-se apenas um único critério para definir a empresa familiar. As definições “monocritério” são menos numerosas e o critério mais referido é um dos seguintes: o critério

da propriedade (Alcorn, citado em Allouche e Amann, 2000) ou o critério do controlo (Barry, citado em Allouche e Amann, 2000) ou a interação família-empresa (Beckhard e Dyer, 1983).

Além destas definições, a maioria dos autores utiliza definições “multicritérios” que incluem duas ou mais combinações dos critérios anteriores enumerados. Geralmente, a combinação mais adequada encontra-se na relação entre a propriedade e o controlo. Com base nesta abordagem multicritério, pode-se definir a empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) um considerável controlo sobre a empresa, por possuir(írem) uma percentagem expressiva da propriedade do capital (Allouche e Amann, 2000). De salientar que, a propriedade e o poder de uma empresa familiar pode ser alargada a várias famílias. Dyer (1996) define como empresa familiar toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou várias famílias.

Tagiuri e Davis (1996:203) incluem na sua definição, de forma clara, os três pilares da empresa familiar (direção/gestão, família e propriedade) *“there are two or more extended family members who influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights”*.

Cumulativamente com os critérios do controlo e da intervenção da família na gestão da empresa aparecem alguns autores que introduzem o critério do legado, ou seja, a transmissão para a geração seguinte. Assim, para Rock (1997) a empresa familiar é aquela em que uma família detém a maioria do capital com direito a voto, onde exerce um controlo efetivo sobre o seu destino. Trata-se de uma empresa em que a proporção dos lugares na Administração é assegurada por membros de uma família, esperando-se que os descendentes prossigam na mesma.

Considerando que a empresa familiar é aquela que se comporta como tal, Chua, Chrisman e Sharma (1999) definem a empresa familiar como aquela que é dirigida ou gerida numa base de transmissão de geração em geração, para atingir uma visão formal ou implícita da empresa, sendo propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias.

Outro grupo de definições propõe demarcar de forma clara as empresas familiares das não familiares através de descrições um pouco complexas e difíceis de operacionalizar. Gallo e Ribeiro (1996) consideram uma empresa familiar quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada nos pressupostos básicos de atuação e valores, é permanente e voluntariamente partilhada. No entanto, Gallo e Ribeiro (1996) reconhecem que a influência da família sobre a cultura da empresa ou a influência recíproca família/empresa são aspetos difíceis de operacionalizar.

Qualquer tentativa de definir o conceito de empresa familiar deve ter em conta uma variedade de configurações bem como, de fatores que a distingue das restantes organizações. O grau de

envolvimento dos membros da família no negócio pode variar desde a simples empresa com a detenção de ações/quotas (propriedade) à plena participação na gestão, ou situar-se numa posição intermédia. Estes fatores contribuem para a complexidade na definição do termo "empresa familiar" (Neubauer e Lank, 1998).

Handler (1989:262) apresenta uma definição ampla sobre o conceito de empresa familiar, baseada na literatura disponível nessa altura: “A *family business is defined here as an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board*”.

A definição de Handler já faz referência a influência da família como uma forma de encontrar uma definição mais satisfatória. Assim, com a influência dos membros da família, Handler argumenta que surge o envolvimento das atitudes dos membros da família em relação à temática da sucessão. O envolvimento da família transporta as atitudes e os valores para o primeiro plano pelo que é necessário considerar o contexto cultural em que opera a empresa familiar. Se, por um lado, uma empresa familiar é definida na perspetiva de que a empresa é a prioridade e de que a família é secundária, isto implica que o envolvimento dos membros da família não será elevado, e, por conseguinte, as atitudes e os valores não são uma influência proeminente (Handler, 1989). Por outro lado, se uma empresa familiar é definida na perspetiva em que a família é central mas com o negócio percebido como um complemento então surge um cenário diferente.

A importância da família no desenvolvimento da empresa familiar implica que os membros familiares exercem uma influência substancial, e, por conseguinte, as atitudes e os valores tornam-se importantes na definição da empresa familiar. A importância relativa da família, nas diferentes sociedades, varia entre as culturas e, portanto, conclui-se que a definição do conceito empresa familiar é *culture-specific* (Daily e Dollinger, 1991; Sharma, 1997; Neubauer e Lank, 1998).

Chua et al. (1999:2) completaram uma ampla revisão da literatura sobre empresas familiares ao reunir uma lista de 21 definições referentes ao grau ou à natureza do envolvimento familiar na empresa. Várias observações podem ser feitas acerca das definições. Os autores verificam que, com poucas exceções, as definições propostas não fazem a distinção entre governo e gestão. Em segundo lugar, algumas das definições exigem uma separação entre o controlo de propriedade ou a gestão familiar, enquanto outras exigem em simultâneo a propriedade e a gestão. Assim, as definições incluem três combinações possíveis da propriedade e da gestão da empresa familiar, sendo elas:

(A) família proprietária e envolvimento familiar na gestão (*Family owned and family managed*);

(B) família proprietária mas sem envolvimento familiar na gestão (*Family owned but not family managed*);

(C) Envolvimento familiar na gestão mas sem ser proprietária (*Family managed but not family owned*).

Todas as definições recolhidas em Chua et al. (1999) consideram a combinação (A) para se definir uma empresa familiar. No entanto, persiste a divergência, sobre as outras duas combinações, embora a maioria dos autores pareça preferir a combinação (B) em detrimento da opção (C).

Em terceiro lugar, nas definições em que se exige que haja participação da família na propriedade, de forma explícita ou implícita, através do controlo da propriedade, também se encontram divergências quanto à determinação dos padrões aceitáveis para controlar a propriedade. Assim, conforme a definição, o controlo da propriedade pode incluir:

- Um indivíduo;
- Dois indivíduos, sem laços familiares ou de casamento;
- Dois indivíduos, ligados por laços de familiaridade ou casamento;
- A família nuclear;
- Mais do que uma família nuclear;
- Uma família;
- Mais do que uma família;
- O público.

As definições que se baseiam na propriedade familiar unanimemente consideram a família nuclear como um pré-requisito. No entanto, elas divergem sobre todos os outros aspetos, especialmente quanto ao último, o de propriedade pública.

Resumidamente, parece haver consenso de que uma empresa detida e gerida por uma família nuclear é uma empresa familiar. Sempre que haja um afastamento desta combinação, entre a propriedade e o envolvimento na gestão, os investigadores mantêm opiniões diferentes (Neubauer e Lank, 1998).

Entre os investigadores pode ser encontrada outra opinião divergente relativamente ao conceito de empresa familiar de primeira geração. A empresa em que o fundador é o detentor da propriedade e que diariamente está no governo da mesma, mesmo que haja alguns membros da família na direção, não deve ser considerada como empresa familiar (Arrègle et al., 2010). Para estes autores, a empresa de primeira geração ainda não desenvolveu as especificidades estratégicas que resultam do envolvimento familiar e estudar o seu sucesso ou fracasso são temas estudados na área do empreendedorismo, da inovação ou da liderança.

O conceito de empresa familiar deve evidenciar a sua singularidade (*uniqueness*). A questão que se impõe é identificar essa singularidade, ou seja, não é suficiente os membros da família possuírem e/ou controlarem a empresa. Chua et al. (1999) acreditam que a singularidade da empresa familiar se encontra na própria família que, por sua vez, molda e influencia a empresa de uma forma distinta do que se tratasse dos membros da família ou dos executivos de uma empresa não familiar. Para Chua et al. (1999:22), “*What makes a family business unique is that the pattern of ownership, governance, management, and succession materially influences the firm’s goals, strategies, structure, and the manner in which each is formulated, designed, and implemented*”. Ou seja, a singularidade da empresa familiar está no envolvimento da família e na forma como exerce a sua influência.

Tendo em linha de conta as várias definições constata-se que o envolvimento da família na propriedade e na gestão da empresa confere-lhe as características de uma empresa familiar. Contudo, para Chua et. al. (1999), “ser” uma empresa familiar deve incluir os componentes do envolvimento da família para que estes sejam utilizados na partilha de uma visão no sentido de “agir” como uma empresa familiar: “*the family business is a business governed and /or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families*” (Chua et al., 1999:25). Adicionalmente ao envolvimento da família é indispensável a essência (*essence*), que representa a perpetuidade da empresa através das gerações futuras.

Qualquer que seja o conceito de empresa familiar utilizado na investigação, o mais importante é o rigor metodológico (Bird et al., 2002). Provavelmente, é ilusório pensar em encontrar uma convergência total em volta de uma definição única tendo em conta as diferentes perspetivas e origens das investigações que estudam as empresas familiares.

Da revisão bibliográfica sobre a definição de empresa familiar, conclui-se que a heterogeneidade das definições reflete os diferentes pontos de vista e interesses, o que não constitui um problema desde que os objetivos da investigação e as definições utilizadas sejam claramente explicitadas de modo a evitar qualquer confusão. Para Arrègle et al. (2010), a falta de clareza da definição conduz a resultados pouco esclarecedores de uma realidade empresarial e dificulta a sua generalização.

Em termos metodológicos, para legitimar a escolha de uma definição é necessário que haja uma articulação clara entre a definição de empresa familiar e a natureza da investigação levada a cabo.

Esta articulação conduz Chua et. al. (1999) a distinguir dois tipos de definições: a teórica (*theoretical*) e a operacional (*operacional*). A definição teórica deve distinguir uma entidade ou fenómeno de outro, baseando-se num quadro conceptual que determina o quanto a entidade, o objeto ou o fenómeno é diferente e, por que essas diferenças importam. Por outro

lado, uma definição operacional apenas identifica as características observáveis e mensuráveis que diferenciam a entidade, o objeto ou o fenómeno de outros. De qualquer forma, a definição operacional deve considerar os paradigmas teóricos para apresentar eficácia operacional.

Utilizando três formas distintas de envolvimento da família, Shanker e Astrachan (1996) e Astrachan et al. (2003), providenciam três definições operacionais de empresa familiar. Tendo como ponto de partida a heterogeneidade de definições e a carência de comparabilidade entre os estudos realizados sobre empresas familiares, Astrachan et al. (2003) propõem uma abordagem radial (circular) que intitulam de “*family universe bull’s eye*” onde as empresas familiares são classificadas em função do grau de presença e de envolvimento dos membros da família nas decisões da empresa. Assim, são identificadas três definições com a seguinte terminologia: “*Broad definition*”; “*Middle definition*” e “*Narrow definition*”. A “*Broad definition*” utiliza como critério incluir as empresas cujas famílias mantêm um controlo efetivo na orientação estratégica e pretendem que a empresa permaneça na família. Esta definição inclui as empresas em que um membro da família não está diariamente na empresa mas influencia a tomada de decisão, talvez por pertencer ao conselho de administração ou deter uma parte significativa do capital. A “*Middle definition*” inclui todos os critérios da perspectiva “*Broad*” mas requer que um membro da família esteja diretamente envolvido nas operações diárias da empresa. Por último, a “*Narrow definition*”, a mais exigente, caracteriza como empresa familiar as empresas nas quais se verifique um envolvimento e controlo direto da família, com mais de um membro da família com responsabilidade significativa de gerência e a existência de múltiplas gerações ativas no negócio. Utilizando estas definições, Astrachan et al. (2003), estimam que haja entre 3 a 24,2 milhões de empresas familiares nos Estados Unidos e que estas empregam entre 27-62% da força de trabalho, contribuindo com 29-64% para o Produto Nacional Bruto.

Shanker e Astrachan (1996) afirmam que o importante não é o facto de uma empresa ser ou não familiar, mas sim o grau e a forma de compromisso e a influência de uma família sobre uma determinada empresa. Desse modo, os autores propõem que uma empresa é “mais familiar” ou, que uma família está mais envolvida numa empresa, quando pelo menos um membro dela forma parte da equipa diretiva e quando vários membros familiares trabalham na empresa.

Reunindo as várias abordagens e seguindo a proposta de Shanker e Astrachan (1996), Astrachan et al. (2002) desenvolvem uma escala de medição, o F-PEC *scale*, que mede o grau de influência da família em qualquer organização. Trata-se de uma escala contínua que inclui três dimensões: poder, experiência e cultura (F-PEC). A dimensão do “poder” articula a influência do poder da família através da propriedade, gestão, e/ou governo e supervisão. A dimensão da “experiência” mede o quanto os membros da família estão dedicados à empresa através do número de indivíduos e de gerações envolvidas na empresa. O empenho/compromisso e os valores da família estão incluídos na dimensão da “cultura”. A influência da família, mensurada pelo F-PEC *scale*, é concebida como uma definição operacional de empresa familiar em

alternativa à habitual distinção entre empresa familiar e empresa não familiar (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005).

O desenvolvimento de definições operacionais, no entendimento de Sharma (2004), vem possibilitar aos investigadores a utilização de instrumentos que, devidamente ensaiados em testes empíricos, poderão auxiliar a identificação de tipologias de empresas familiares.

Consequentemente, como em qualquer estudo sobre empresas familiares, é necessário delimitar o objeto de estudo e adotar uma definição. Assim, face aos objetivos propostos entendemos que *o grau de envolvimento em várias dimensões da empresa (e.g., propriedade, gestão, experiência geracional e cultura) parece ser o mais relevante para a empresa ser classificada como familiar assumindo como critério de seleção a obtenção de pelo menos 50 pontos percentuais no índice F-PEC.*

Esta definição permite obter um conjunto de empresas familiares mais heterogéneo e é adequada aos objetivos propostos.

## **2.3 Modelos de representação da empresa familiar**

É, particularmente, na década de 80 que, a família deixa de ser uma variável ausente na investigação sobre as organizações, ao surgir nos modelos de representação da empresa familiar. Ao contrário das restantes empresas, os membros da família das empresas familiares estão envolvidos no negócio e, portanto, podem influenciar o negócio de inúmeras formas. Ao longo da revisão da literatura sobre a empresa familiar encontram-se vários modelos de representação que procuram evidenciar a sua distinção em relação às outras organizações.

O desenvolvimento de modelos de representação da empresa familiar contribui para reconhecer quer as características únicas e a sua diversidade quer as dinâmicas produzidas entre os sistemas da empresa familiar (Pieper e Klein, 2007).

Durante duas décadas, os modelos de sobreposição dos dois ou três círculos foram um referencial teórico na representação da empresa e da família como sistemas que conferem complexidade e explicam a origem dos conflitos na empresa familiar.

Nos modelos dos dois círculos, a especificidade da empresa familiar provém do facto de ocorrer uma combinação entre uma empresa e uma família, tratando-se de dois universos que compreendem, cada um deles, as suas próprias necessidades, objetivos, crenças e vida (Beckhard e Dyer, 1983; Goetschin, 1987).

O modelo de Goetschin (1987) destaca o conflito de interesses existente entre o círculo da família, onde predomina a harmonia e o círculo da empresa, cujo principal objetivo, indispensável à sua sobrevivência, é o lucro.

A figura 2.1 representa a confrontação de dois universos, por um lado a família onde domina a afetividade e, por outro lado, a empresa que se presume ser racional.

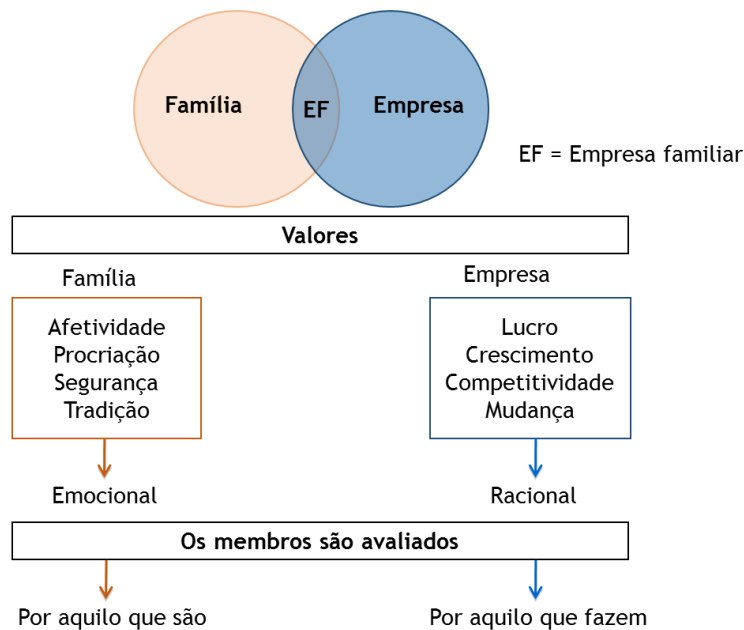


Figura 2.1 - Modelo dos dois círculos baseado nos valores

Fonte : Adaptado de Goetschin (1987)

Para Goetschin (1987), os conflitos de interesses têm origem nesta delicada coabitação entre a família e a empresa mas, admite que é a ligação emocional- racional da empresa familiar que está na origem do seu melhor desempenho. O processo de tomada de decisão da empresa familiar integra, em simultâneo, as necessidades da família e da empresa. Assim, as decisões mais importantes da empresa familiar são validadas nos dois sistemas, a família e a empresa.

Para Whiteside e Brown (1991), o modelo dos dois círculos expõe uma percepção estereotipada dos dois subsistemas e exagera a noção de fronteira e a sobreposição da família e da empresa. Além disso, o modelo dos dois círculos não permite capturar a realidade tridimensional da empresa familiar: a família, a propriedade e a gestão.

Tagiuri e Davis (1996) entendem a empresa familiar como um sistema onde se intersectam três subsistemas: Família (*family*), propriedade (*ownership*) e gestão/empresa (*business*). A sobreposição dos subsistemas (ou “círculos”, como ficou mais conhecido) representa a especificidade da empresa familiar. Tagiuri e Davis (1996) alegam que o grau em que a família

e a propriedade se sobrepõem à gestão indica o grau de influência que uma família exerce sobre a empresa (figura 2.2).

No modelo de Tagiuri e Davis (1996), cada um dos três círculos contém um conjunto de indivíduos com características e papéis distintos na empresa que, através da sua sobreposição, acumula 7 grupos (figura 2.2).

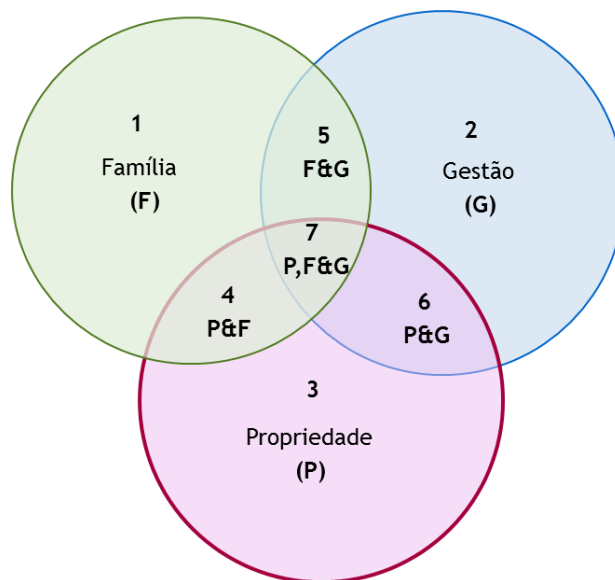


Figura 2.2 - Modelo dos três círculos

Fonte : Adaptado de Tagiuri e Davis (1996:200)

Ao analisar a figura 2.2, fica fácil compreender a empresa familiar e verificar a complexidade existente entre os subsistemas, quando se observa a posição ocupada pelos elementos familiares, pelos proprietários e pelos gestores, nos respetivos papéis:

- (F) - perspectiva puramente familiar. Membros da família sem participação nos subsistemas da propriedade e da gestão;
- (G) - perspectiva estritamente de gestão. Gestores externos (não proprietários e não familiares);
- (P) - sócios/acionistas-proprietários (não familiares) e não gestores (por exemplo, investidores externos ou públicos);
- P&F - sócio/acionista membro da família proprietário sem participação na gestão;
- F&G - gestor membro da família sem participação na propriedade;
- P&G - gestor externo (não-familiar) mas sócio/acionista da empresa;
- P, F&G- Membro da família que é ao mesmo tempo gestor e proprietário da empresa.

Baseados no modelo dos três círculos, Neubauer e Lank (1998) apresentam uma versão mais desenvolvida, concebendo um modelo designado por “*three circle and tie model*”: a família (*family*), a propriedade (*ownership*), a gestão/empresa (*management*) e o conselho de administração (*Board of Directors*) (figura 2.3).

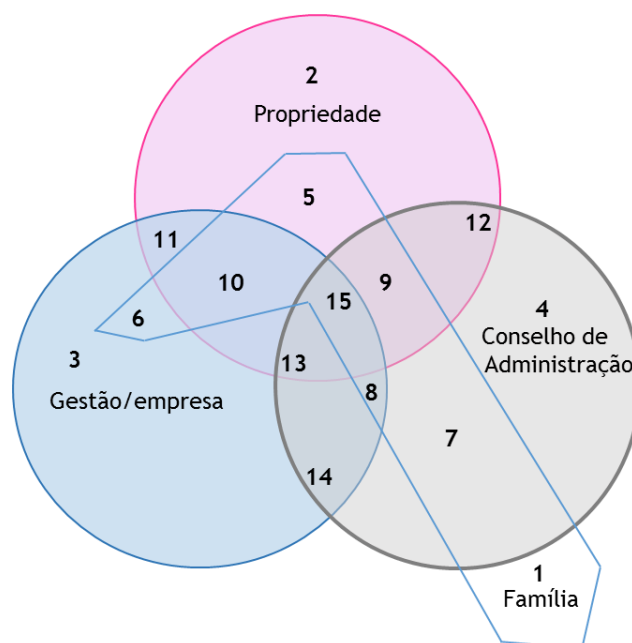


Figura 2.3 - Modelo de Neubauer e Lank  
 Fonte: Adaptado de Neubauer e Lank (1998)

Este modelo inclui o conselho de administração (CA) que acrescenta oito novas combinações resultantes da sobreposição com a família. Assim, os quatro domínios da figura 2.3 produzem quinze combinações possíveis nas quais nem todos os membros da família participam, o que ocasiona distintos níveis de participação, de experiência e de conhecimento da empresa familiar. Segundo Lank, IMD (s/d), não são raras as empresas familiares que, pela sua dimensão, enfrentam esta complexidade de papéis e suas interações, o que as diferencia das restantes organizações (não familiares).

No mesmo contexto de Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al., (1997) apresentam o modelo tridimensional de desenvolvimento que adiciona a cada um dos três subsistemas existentes uma dimensão de desenvolvimento (designada por eixo). Gersick et. al., (1997) introduzem ao modelo dos três círculos uma dimensão evolutiva para identificar os distintos papéis que representam a empresa familiar na sua totalidade.

A figura 2.4 representa um espaço tridimensional formado pelos eixos da família, da propriedade e da empresa.

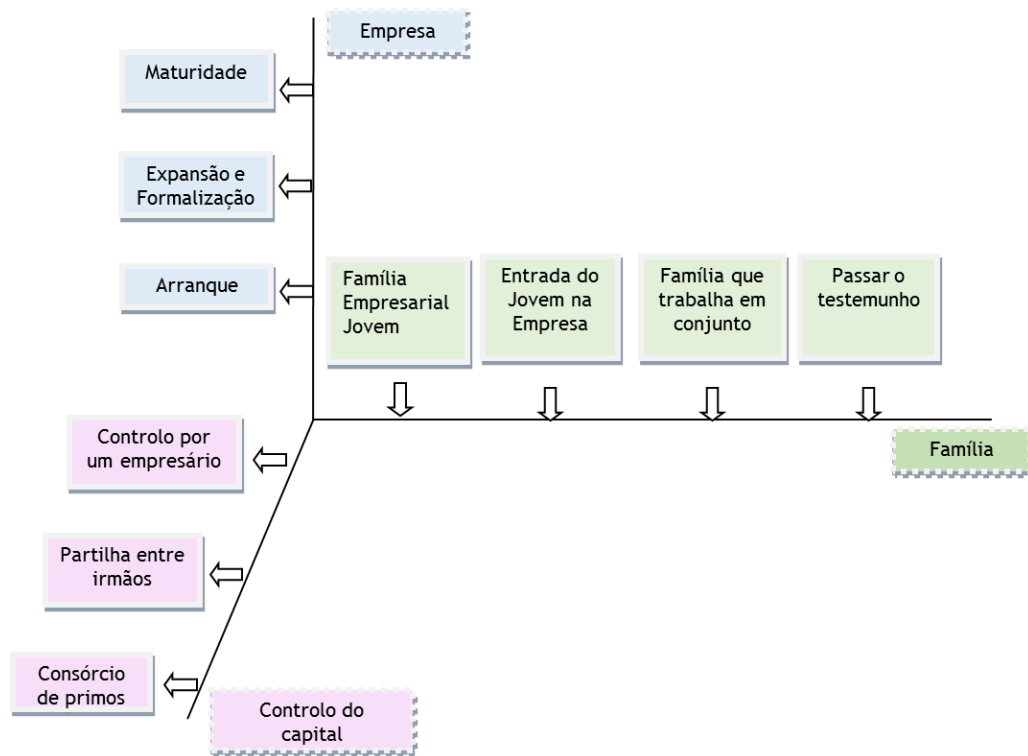


Figura 2.4 - Modelo de desenvolvimento tridimensional

Fonte : Gersick et. al. (1997)

Na figura 2.4 observa-se que o eixo de propriedade passa por uma sequência de estádios, assim como o da família e o da empresa. Gersick et al. (1997) representam uma evolução ao longo de cada eixo com etapas qualitativamente diferentes de modo a que cada empresa familiar encontre o seu próprio desenvolvimento temporal ao percorrer os eixos. Trata-se de um sistema em constante evolução nas três dimensões afetando-se entre si. Enquanto a estrutura de propriedade muda com menos frequência quando muda ela afeta as dinâmicas entre os membros da família e a empresa. Por sua vez, a família muda constantemente, com um ritmo de desenvolvimento, individual (idade) e familiar (novos membros) com impacto na empresa e na propriedade. A mudança na empresa ocorre de forma errática dado que o desenvolvimento é entendido no sentido mais amplo em que a dimensão e a complexidade da empresa são os fatores críticos.

Qualquer um destes modelos é adequado para posicionar um indivíduo dentro do sistema da empresa familiar e para compreender a diversidade de papéis que os intervenientes experimentam em relação uns aos outros.

Atendendo à evolução da investigação, os modelos de representação da empresa familiar tornam-se mais complexos e específicos (Pieper e Klein, 2007) procurando observar quer a distinção entre empresa familiar e não familiar, quer as diferenças entre as empresas familiares (Chrisman et al., 2005; Sharma 2004). Associado ao modelo desenvolvido por Habbershon e Williams (1999) surge o termo “*familiness*” que representa a sistemática influência gerada pela

interação dos subsistemas (grupo familiar, unidade empresarial e membros familiares individualmente) na criação de um conjunto idiossincrático de recursos e capacidades (Habbershon et al., 2003). Também se destaca o modelo da influência de Klein et al. (2005) designado por *F-PEC scale* que mede o nível de influência da família por via do seu envolvimento no poder, na experiência e na cultura.

Mais recentemente, Pieper e Klein (2007) apresentam o modelo “*Open-system Approach*” no qual cada elemento forma uma célula. Neste modelo estão representados vários níveis de análise. Para Pieper e Klein (2007), a empresa familiar é representada: “... *as an open system in which the family influences important decisions and which is constituted by the subsystems family, ownership, management, and business alike*” (Pieper e Klein, 2007:304). Este modelo representa uma visão bidimensional da empresa familiar e dos seus subsistemas inserida no meio envolvente.

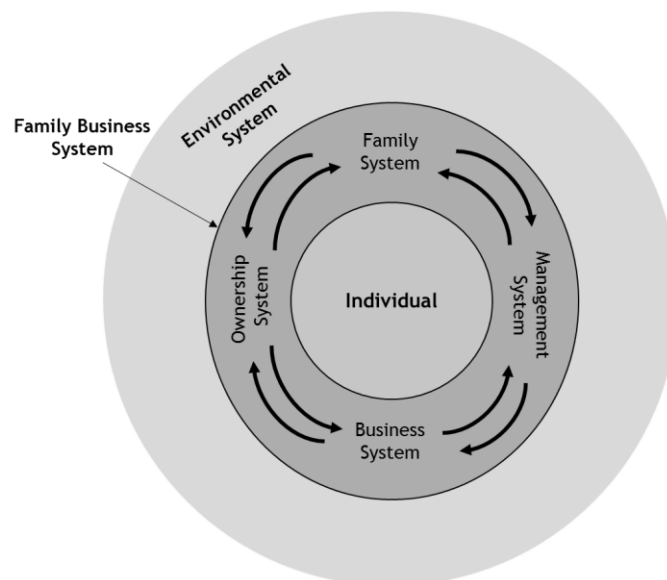


Figura 2.5 - *The Bulleye - Three-Dimensional Open-System Approach*  
Fonte : Pieper e Klein (2007:309)

Na figura 2.5, começando pela análise individual, os membros podem ser membros de um ou vários subsistemas. Enquanto alguns indivíduos (as células da empresa familiar) formam os detentores do capital, outros conjuntos de indivíduos resultantes da sobreposição de subsistemas formam a equipa de gestão. Por exemplo, o fundador, como pai, é um membro da família, como Presidente, pode ser membro da equipa de gestão e, como proprietário é membro da estrutura de capital. Passando para um nível superior (envolvente externa), um gestor externo pode ser membro de apenas um único subsistema, tal como o caso de um cliente ou fornecedor, como um membro do subsistema de empresa.

Em geral, poderá afirmar-se que a complexidade de cada subsistema aumenta com o crescente número dos seus elementos (neste caso, membros familiares) e com a sua crescente heterogeneidade. Na empresa familiar, o “efeito família” distingue-as das organizações não

familiares, por via, do grau de participação dos membros familiares (Astrachan e Shanker, 2003), da dimensão e da geração integrada na empresa (Gersick et al., 1999) e do grau de influência em que um grupo familiar pode afetar a empresa através do alcance do seu poder, da sua experiência e da sua cultura (Astrachan et al., 2002). Esta dinâmica familiar, tanto no nível individual quanto coletivo, não só interage em termos de práticas familiares como também afeta intrinsecamente as práticas organizacionais da empresa.

## 2.4 Relevância das empresas familiares

Embora assumam diferente peso de economia para economia, o tecido empresarial da maioria dos países é marcado pela presença de empresas familiares. Uma medida da sua importância é a proporção de empresas que são empresas de controlo familiar a operar, a segunda é o seu poder económico. As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal na economia de mercado atual. A tabela 2.2 apresenta vários dados sobre as empresas familiares no panorama mundial.

Tabela 2.2 - Dados sobre a presença das empresas familiares

Total de empresas familiares	Produto Nacional Bruto ou Produto Interno Bruto	Emprego
<b>União Europeia<sup>4</sup> (UE)</b>		
Entre 50 e 65% <sup>(a)</sup>	Entre 35 e 65 % do PNB <sup>(a)</sup>	n/d
<b>Europa</b>		
Finlândia : 91% <sup>(c)</sup> ou 80% <sup>(d)</sup>	Entre 40 e 45% do PNB <sup>(d)</sup>	59% <sup>(c)</sup>
Espanha : 85% <sup>(c)</sup> ou 75% <sup>(d)</sup>	65% do PNB <sup>(d)</sup>	58% <sup>(c)</sup>
França : 83%	>60% do PNB <sup>(d)</sup>	51% <sup>(c)</sup>
Alemanha : 79%	55% do PNB <sup>(d)</sup>	56% <sup>(c)</sup>
Suécia : 79%	n/d	39% <sup>(c)</sup>
Portugal : 70% <sup>(b)</sup>	60% do PIB <sup>(e)</sup>	50% <sup>(e)</sup>
Itália : 73%	n/d	48% <sup>(c)</sup>
Reino Unido : 65%	31% do PNB <sup>(d)</sup>	69% <sup>(c)</sup>
Holanda : 61%	54% do PNB <sup>(d)</sup>	69% <sup>(c)</sup>
<b>Estados Unidos</b>		
89% <sup>(f)</sup> ou 95% <sup>(a)</sup>	Entre 40 e 45% do PNB <sup>(a)</sup>	Cerca de 60% <sup>(d)</sup>
<b>América latina <sup>(d)</sup></b>		
Argentina : 65%	n/d	n/d
Brasil : 90%	65%	n/d
Chile : 75%	De 50 a 70%	n/d
<b>Médio oriente</b>		
Mais de 90% <sup>(b)</sup>	n/d	n/d
<b>Ásia</b>		
n/d	Entre 65 e 82% <sup>(a)</sup>	n/d

Fonte : <sup>(a)</sup> PriceWaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08; <sup>(b)</sup> Neubauer and Lank, 1998; <sup>(c)</sup> FBN International, 2008; <sup>(d)</sup> Cappuyns et al. (2003); <sup>(e)</sup> APEF; <sup>(f)</sup> Astrachan and Shanker, 2003 .

Importa destacar que os dados disponíveis, em alguns casos, são diferentes de estudo para estudo devido à metodologia utilizada, designadamente na escolha da definição de empresa

<sup>4</sup> O estudo da PriceWaterhouseCoopers considera 25 estados membros da EU (antes do alargamento do ano 2007).

familiar como também na metodologia de recolha dos dados (representatividade da amostra, estimativa, extrapolação, entre outros).

Em Portugal, a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) estima que cerca de 70% das empresas portuguesas e, provavelmente, mais de 60% do PIB e 50% do emprego é gerado por empresas, *“cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”* (<http://www.empresasfamiliares.pt/>).

A sua importância assenta, não só no papel que têm como agentes económicos (tabela 2.2), mas também nos valores que transmitem como a estabilidade a longo prazo, o empenho, o compromisso e a responsabilidade em fazer perpetuar os valores em que se baseia.

Apesar de desempenharem um dos pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, estas empresas são também uma realidade que reveste grande complexidade. Para Neubauer e Lank (citados em Bird et al., 2002:338) *“ ... family enterprises were among the most effective locomotives of the economies in which they were located: they created jobs; they were among the few enterprises that were successful enough to pay taxes; and they displayed the agility and flexibility necessary to maneuver successfully in the troubled economic waters of their economies.”*

Em Portugal, segundo o INE (2013), em 2011, permaneciam em atividade 1.136.697 unidades empresariais, das quais 97,8% pertenciam ao setor não financeiro, 67,7% eram empresas individuais e 99,9% correspondiam a micro, pequenas e médias empresas (PME). Estas unidades empresariais empregavam 3.850.591 pessoas. De acordo com a forma jurídica, existiam 367.541 sociedades que empregam cerca de 2.960.527 pessoas. Apesar de não existir um levantamento estatístico sobre o número de empresas familiares a operar em Portugal, de acordo com a tabela 2.2 estima-se, por extrapolação, que existam cerca de 795.000 empresas familiares (individuais e coletivas) e que empregam mais de 1.925 milhares de pessoas.

Em síntese, nestes últimos 30 anos observou-se uma consolidação da investigação sobre a empresa familiar. A importância da investigação empírica, a fomentação do tema através da criação de associações e da publicação de revistas científicas impulsionou o reconhecimento da empresa familiar como uma área de conhecimento. A sua predominância no tecido empresarial, o contributo quer na criação de riqueza e na geração de emprego quer na promoção do progresso económico e tecnológico, incita à necessidade de as investigar.

Tendo em consideração as várias definições de empresa familiar constata-se que a característica comum destas empresas é o da dimensão familiar, onde os negócios e a propriedade estão interligados. A heterogeneidade do conceito de empresa familiar não

constitui um problema em si desde que se verifique um rigor metodológico na conceptualização teórica da definição de empresa familiar que suporte a identificação das características observáveis e mensuráveis desta realidade empresarial (Chua et al., 1999; Bird et al., 2002).

Assim, as empresas familiares podem ser pequenas, médias ou grandes, cotadas ou não cotadas, isso evidencia que são uma organização empresarial transversal na economia que contribui, como agente económico, não só na perspetiva económica como também na perspetiva social, principalmente na empregabilidade.

Consequentemente, a variável “família” não pode ser ignorada, esta presume ser um elemento com características únicas e distintas que influencia constantemente a organização familiar nos seus vários subsistemas (Habbershon e Williams, 1999). O aparecimento de vários e complexos modelos de representação da empresa familiar tem como fundamento mostrar como o “efeito família”, tanto no nível individual quanto coletivo, interage nas práticas organizacionais, por via, da participação dos membros familiares. Deste modo, as empresas familiares devem ser observadas como uma entidade heterogénea onde existem níveis de influência e de envolvimento distintos (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005).

# Capítulo 3

## A Influência da família e o desempenho da empresa familiar

Um dos entraves ao desenvolvimento do estudo das empresas familiares, conforme referido anteriormente, tem sido a ausência de um instrumento fiável de medição do nível de influência da família. Essa ausência impossibilitou durante alguns anos testes empíricos da relação estabelecida teoricamente entre a influência da família e o desempenho da empresa familiar.

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre a escala de medição da influência da família (i.e., F-PEC scale) e sobre o desempenho da empresa familiar.

### 3.1 Componentes da influência da família

De acordo com Astrachan et al. (2002), a cada empresa familiar correspondem diferentes níveis de envolvimento da família o que lhe confere características distintas das restantes empresas. O objetivo central de Astrachan et al. (2002), através do F-PEC, não é caracterizar as empresas em familiares ou não familiares mas identificar o grau de envolvimento e de influência da família na empresa.

O desenvolvimento deste instrumento teve a sua origem nas categorias de envolvimento da família apresentadas no trabalho de Shanker e Astrachan (1996) que sugerem o estabelecimento de um contínuo (de menos a mais) para a definição de empresa familiar, em vez de uma classificação dicotómica (empresa familiar *versus* empresa não-familiar).

Neste contexto, Astrachan et al. (2002) desenvolvem o F-PEC *scale* como uma alternativa para solucionar alguns problemas associados à definição de empresa familiar. Tal como já foi referido, o F-PEC, como indicador da influência da família, é constituído por três dimensões (ou subescalas): o poder, a experiência e a cultura.

#### 3.1.1 A influência da família através da dimensão do poder

Na dimensão do poder, a família pode concretizar a sua influência por via do envolvimento na propriedade, no governo e na direção (gestão) da empresa familiar.

Enquanto a influência da família por via da propriedade diz respeito à percentagem de capital pertencente à família (participação), a influência por via do governo e da direção é avaliada através da proporção de representatividade da família nos órgãos de governo e de direção.

De acordo com Astrachan et al. (2002) os membros da família podem exercer distintos graus de envolvimento originados quer pelo número de ações/quotas que possuem, quer pelos lugares que ocupam nos órgãos de gestão (figura 3.1).

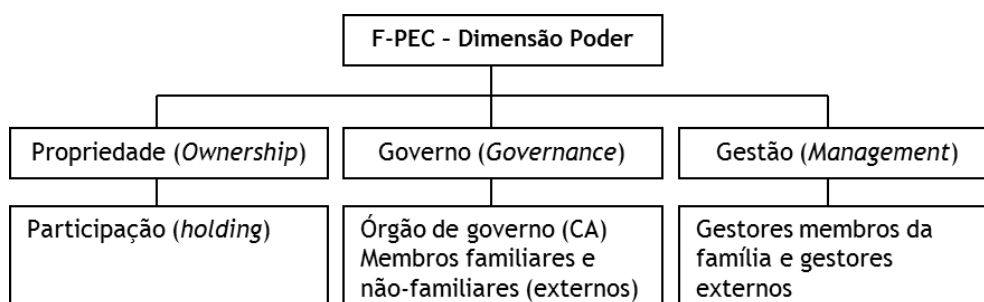


Figura 3.1 - Dimensão Poder do F-PEC scale

Fonte: Astrachan et al. (2002: 47)

De acordo com a figura 3.1, para a medição do grau de poder e controlo que uma família detém numa determinada empresa, Astrachan et al. (2002) consideram os seguintes itens:

- Na propriedade, a influência direta é representada pela percentagem de ações/quotas pertencentes diretamente à família. A influência indireta ocorre quando o capital da empresa familiar é detido por uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) controlada por uma família. Nesta situação, a percentagem de influência da família por via da propriedade deve ter em conta, quer a percentagem de controlo da família na SGPS, quer a percentagem de participação dessa no capital da empresa. Por exemplo, uma família detentora de 50% do capital da SGPS que, por sua vez, tem 50% de participação no capital da empresa, usufrui de 25% de influência por via da propriedade.
- A influência direta da família no governo e na gestão pode ser medida através da proporção de membros da família comparativamente aos membros externos, quer nos órgãos da administração (conselho de administração) quer na equipa de direção, com especial atenção ao carácter familiar ou não-familiar do diretor-geral. Mais uma vez, a escala F-PEC do poder procura medir a influência indireta da família nesses órgãos (administração e direção) através da ponderação do número de membros externos nomeados pelos membros familiares.

Tal como já foi referido, as empresas familiares apresentam características singulares que as diferenciam das restantes. Tais características podem, por sua vez, influenciar positivamente

ou negativamente o comportamento das empresas e representarem vantagens ou desvantagens competitivas. Esta situação tem origem na junção entre a gestão e a propriedade nas suas múltiplas manifestações na família. Carney (2005) considera que, da junção entre a gestão e a propriedade, resultam três características que distinguem as empresas familiares: temperança (parcimonie), personalismo (personnalisme) e particularismo (particularisme). Segundo Carney (2005), a temperança designa a preservação dos recursos e uma prudente aplicação dos resultados relacionados com o compromisso da família; o personalismo descreve a personalização da autoridade dentro da família que pode projectar a sua própria visão para a empresa; quanto ao particularismo significa que critérios de decisão específicos nas empresas familiares influenciarão a tomada de decisão. Quanto à última característica, por exemplo, o altruísmo ou uma perspetiva intergeracional, combinado com um “capital paciente” podem orientar a tomada de decisões estratégicas (Carney, 2005). Habbershon e Williams (1999) afirmam que as empresas familiares só beneficiarão da vantagem do “capital paciente” se tiverem um grupo de acionistas unificado.

Quanto à dimensão do poder, a teoria da agência e a teoria *stewardship* podem ajudar a entender a influência (positiva ou negativa) que a família exerce sobre a empresa, nomeadamente no desempenho (tópico a desenvolver no ponto 3.2.1).

As empresas familiares têm sido conhecidas por reduzir os custos de agência como resultado da sobreposição da relação entre proprietário/principal e o gestor/agente (McConaughy et al., 1998). À luz da teoria da agência, na empresa familiar o mesmo ator desempenha ao mesmo tempo o papel do acionista e o papel do líder/gestores. Assim, os conflitos de agência seriam quase inexistentes dado que os proprietários, ao mesmo tempo dirigentes, maximizam o valor da empresa, objetivo que coincide com os seus interesses pessoais. Para Schulze, et al. (2001), esta coincidência de “papéis” provoca um alinhamento natural dos interesses dos gerentes e dos proprietários quanto às oportunidades de crescimento e ao risco.

Contudo, na empresa familiar, apesar da propriedade ser mais concentrada, a heterogeneidade dos proprietários e os interesses distintos entre os *Shareholders* podem gerar conflitos de agência, possivelmente levando à ineficiência da empresa (Villalonga e Amit 2006).

### 3.1.2 A influência da família através da dimensão da experiência

Para além dos mecanismos de controlo formais (propriedade, governo e gestão), a influência da família é exercida por via da experiência e do conhecimento incorporado através das gerações (Klein, et al., 2005). Na dimensão da experiência, as variáveis centrais são a geração envolvida na empresa e a quantificação dos membros da família que integram a empresa.

Segundo Astrachan et al. (2002), as empresas familiares que sobrevivem à sucessão de uma geração para a seguinte obtêm “ganhos” ao nível da sua experiência. Não obstante, a discussão sobre em que momento é que a empresa pode ser definida como empresa familiar, os autores

argumentam que a definição deve ser analisada em contínuo, uma vez que empresas que incorporam gerações diferentes possuem níveis de experiência distintos.

Porém, subsiste um consenso de que as empresas familiares não sobrevivem no longo prazo (Ward, 1997). Alguns dos dados estatísticos mais referenciados, resultam de um estudo realizado nos Estados Unidos na década de 80, ao longo de um período de sessenta anos. Os resultados mostraram que apenas 15% das empresas da amostra conservaram a configuração de empresa familiar e dois terços das empresas sobreviventes estagnaram durante décadas (Ward, 1987). Na década de 90, foram encontrados resultados semelhantes na Europa num estudo realizado pela Horwarth Group - London (Benson, Crego e Drucker citados em Ward, 1997). Neste contexto, é alegado que a empresa familiar tem uma maior taxa de mortalidade a partir da terceira geração (Ward, 1997).

No âmbito estrito das empresas familiares, a transição entre gerações causa alterações na estrutura de propriedade da empresa e o surgimento de novos valores podem ter um impacto negativo quer na relação entre os membros da família quer em termos de desempenho da empresa (Ward, 1987). Para Astrachan (1988), as empresas familiares são sensíveis à mudança do controlo e da direção. Essa mudança põe em causa a cultura empresarial existente e pode ter efeitos negativos no desempenho de longo prazo. Evidentemente que as empresas familiares encaram os mesmos desafios que qualquer outra organização: maturidade do ciclo de vida do negócio, aumento da concorrência; acesso limitado ao financiamento e resistência à mudança (Ward, 1997). No entendimento de Zellweger (2006), esta questão ainda não foi completamente investigada, apesar de algumas evidências preliminares de menor desempenho das empresas familiares na terceira geração.

No âmbito do *F-PEC scale*, a experiência diz respeito à sucessão e ao número de gerações envolvidas na empresa (Klein et al. 2005). Apesar de, na investigação sobre empresas familiares, existirem diferentes opiniões sobre o “momento” em que a empresa é apelidada de empresa familiar<sup>5</sup>, todos concordam que cada sucessão acrescenta uma considerável e importante experiência para a família e para a empresa.

Como se pode observar na figura 3.2, a curva de experiência (*experience of succession curve*) obtém um maior crescimento (ganho) na transição da primeira para a segunda geração com um desvanecimento na transição das gerações seguintes.

---

<sup>5</sup> Ward (1987) afirma que a empresa familiar só pode ser considerada como tal, quando existe a intenção de transmissão geracional. Daily e Thompson (1994) consideram que deve, pelo menos, ter ocorrido uma transmissão geracional. Para Klein (2000), uma empresa detida e gerida pelo seu fundador pode ser vista como um caso específico de empresa familiar.

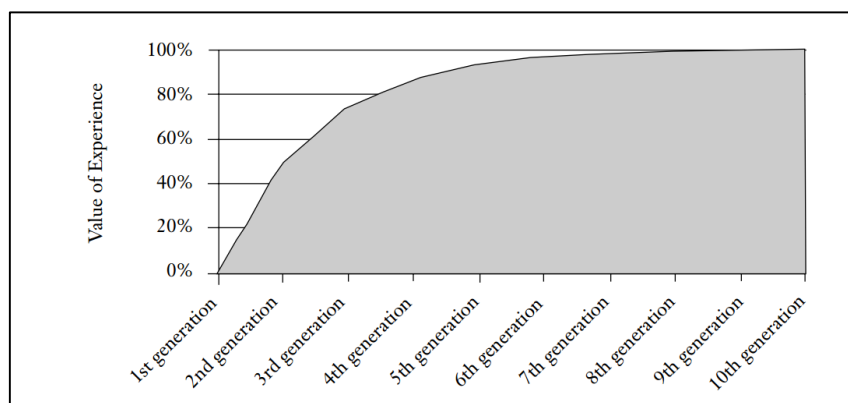


Figura 3.2 - Curva da experiência relativa à sucessão

Fonte: Astrachan et al. (2002: 49)

Para além da geração envolvida na empresa, também consideram o número de membros da família que integram a empresa, como um importante indicador da experiência que recebe a empresa pela incorporação da família (figura 3.3).

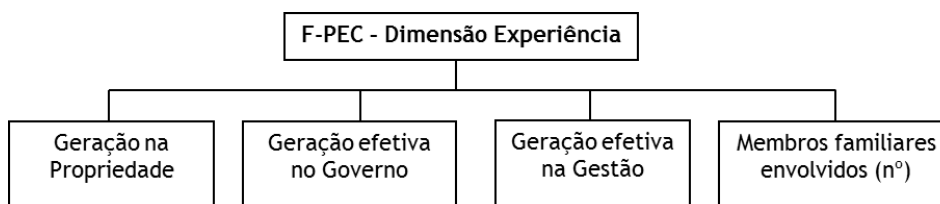


Figura 3.3 - Dimensão Experiência do F-PEC scale

Fonte: Astrachan et al. (2002: 50)

### 3.1.3 A influência da família através da dimensão da cultura

Diversos trabalhos anteriores argumentam que o elemento realmente distintivo de uma empresa familiar provém da predominância de uma cultura própria da família na empresa (Gallo, 1995).

Na dimensão da cultura, o F-PEC scale pretende avaliar o quanto os valores da família e da empresa são coincidentes, assim como, o grau de compromisso (*commitment*) da família na empresa.

Segundo Gersick et al. (1997), a cultura de uma empresa pode estender-se por um período longo de tempo com poucas mudanças desde que existam métodos confiáveis para a transmissão

fiel da sua essência, como é o caso da empresa familiar, cuja família representa uma das estruturas sociais mais confiáveis para a transmissão de valores e práticas culturais entre gerações.

Para Gallo e Ribeiro (1996), a excelência na condução estratégica da empresa familiar é alcançada pela institucionalização da empresa, isto é, inculcando na organização um conjunto de valores, de modo a que os seus membros, ao utilizá-los como critérios nas suas decisões e atuações, procurem alcançar objetivos para o conjunto. A definição das metas da organização deve transcender o fim ou bem particular que cada um dos membros possa obter. A necessidade de institucionalizar a empresa vem reforçar a ideia, defendida por Ward (1988) da existência de um compromisso por parte da família no seu futuro.

Carlock e Ward (2001) identificam que o compromisso da família com a empresa envolve três fatores: uma convicção e apoio dos objetivos e visão da empresa, a voluntariedade em contribuir para a organização e o desejo de pertencer à organização.

Ward (1988) defende o compromisso e a harmonização da relação dos membros da empresa familiar como elementos essenciais para o sucesso e continuidade da empresa como familiar.

Em suma, quanto maior for o compromisso da família com a empresa maior será a influência exercida pela família no desempenho da empresa.

A figura 3.4 representa a dimensão da cultura.

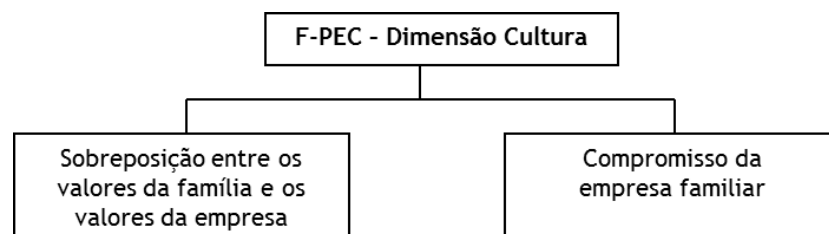


Figura 3.4 - Dimensão Cultura do F-PEC *scale*

Fonte: Astrachan et al. (2002: 51)

## 3.2 Desempenho da empresa familiar

### 3.2.1. As relações entre a propriedade e a gestão familiar - as perspectivas da teoria da agência e da teoria *stewardship*

Nas empresas familiares, como em quaisquer outras empresas, a governação empresarial procura compreender os papéis e as problemáticas associadas a cada um dos intervenientes. Na estrutura da propriedade, os acionistas/sócios são detentores de uma participação no capital social de uma sociedade (anónima ou por quotas). Por outro lado, os gestores representam um dos intervenientes cruciais na governação empresarial, cabendo-lhes gerir e conduzir o negócio da empresa com o objetivo de maximizar o valor da empresa. Nas sociedades anónimas, a gestão é delegada no presidente executivo (*Chief Executive Officer- CEO*) mediante autoridade conferida pelo conselho de administração. No caso das sociedades por quotas, o modelo de gestão aplicável é representado por um único órgão designado por gerência.

A relação entre o proprietário e o gestor é influenciada pelos pressupostos comportamentais. As organizações, ao atuarem em ambientes complexos e competitivos, esses exercem influência sobre o comportamento do gestor, que pode ser explicado por duas perspectivas: i) uma baseada na abordagem económica e, ii) outra na abordagem sociológica e psicológica. A abordagem económica descreve o homem, por via da teoria da agência, como provido de racionalidade económica, com um comportamento oportunista e motivado pelos seus próprios interesses (Davis et al., 1997). Na abordagem sociológica e psicológica, por via da teoria *stewardship*, o modelo de homem apresenta um comportamento coletivo, com uma filosofia de gestão orientada para o envolvimento e como um indivíduo confiável (Davis et al., 1997).

- **A teoria da agência**

A relação de agência foi definida por Jensen e Meckling (1976) como um contrato entre o principal (acionistas) e o agente (gestores), sendo que nessa relação uma das partes (agente) age em nome de outro (o principal) a pedido do próprio.

A teoria da agência assenta na separação entre a propriedade (principal) e o gestor da empresa (agente) (Jensen e Meckling 1976), o que implica que os acionistas tenham um controlo limitado sobre as ações e decisões tomadas pelos gestores enquanto o último tem *a priori* interesses divergentes (Charreaux, 1998). Dados os diferentes interesses e preferências de risco de cada uma das partes, esta divergência gera uma relação com potenciais conflitos de interesses entre as partes. Em resposta, os acionistas protegem os seus investimentos através da criação de vários mecanismos de monitorização e controlo que resultam em custos de agência.

De acordo com a teoria da agência, os gestores possuem mais informação pormenorizada e atempada sobre a organização, conferindo-lhes o poder de influenciar a tomada de decisão. Como maximizadores da sua utilidade, os gestores tendem a comportar-se de forma oportunista, situação que se agrava à medida que a concentração da propriedade diminui (Esperança et al., 2011). Os custos resultantes dos instrumentos de monitorização representam os gastos nos quais o principal incorre na tentativa de evitar a possibilidade do agente agir em benefício próprio, negligenciando os interesses do primeiro.

Em termos globais, a redução dos custos de agência pode ser obtida através de uma abordagem integrada que inclua uma clara definição dos objetivos a atingir pelo gestor, um acompanhamento esclarecido sobre a sua prossecução e a criação de incentivos que aproximem os interesses do agente e do principal, incluindo nesta última rúbrica a questão do valor e da forma da remuneração (Jensen & Murphy 1990:226).

No entanto, Jensen e Meckling argumentam que o custo de minimizar este problema de agência é menor quando as empresas são de capital fechado (ou seja, a propriedade está concentrada nas mãos de poucos acionistas), e ou são geridas pelo proprietário (ou por indivíduos) que tem uma parte significativa de sua riqueza investida na empresa. Estes autores explicam que a diminuição dos custos de agência se deve essencialmente a três aspetos inerentes às empresas familiares. Em primeiro lugar, a elevada concentração da propriedade num conjunto restrito de indivíduos exerce um incentivo para agir de forma vigilante, examinando cuidadosamente as escolhas e decisões dos agentes relacionadas com o risco, de modo a garantir que não haverá expropriação da riqueza dos acionistas através da utilização de gratificações e deficiente afetação dos recursos (Denis et al., 1999). Em segundo lugar, quanto maior for a participação no capital dos proprietários-gestores da empresa, mais alinhados devem ser os seus incentivos financeiros face aos outros acionistas. Finalmente, a ameaça oportunista e interesseira dos agentes é menor porque os proprietários-gestores são mais propensos a estar presentes no negócio e, assim, delegar menos ao contrário dos proprietários ausentes.

Nesta perspetiva, as empresas familiares diferem das outras empresas na medida em que os proprietários e gerentes são, muitas vezes, as mesmas pessoas ou membros da família que geralmente têm objetivos e interesses convergentes. A teoria da agência tem sido frequentemente criticada pela sua ênfase excessiva nos pressupostos do agente calculista e oportunista (Davis et al., 1997). As empresas familiares têm, assim, pouca necessidade de se proteger contra esta ameaça de agência, uma vez que os efeitos da concentração da propriedade e dos gestores proprietários podem contribuir para minimizar os custos de mitigação dos problemas de agência decorrentes da separação da propriedade e da gestão (Schulze et al., 2001).

Para Daily e Dollinger (1992) a minimização dos problemas de agência, inata às empresas familiares, pode explicar a origem da sua vantagem competitiva e os resultados financeiros superiores em comparação com as suas homólogas não-familiares.

No caso das empresas familiares, vários investigadores refutam que os custos de agência resultantes da separação entre gestão e propriedade sejam reduzidos. Por exemplo, Schulze et al. (2001) e Bughin e Colot (2008) afirmam que os problemas de agência ocorrem devido à ineficiência dos mecanismos de controlo que caracterizam as empresas de cariz familiar. Assim, Schulze et al. (2001) contestam que as empresas familiares possam efetivamente dispensar mecanismos de controlo interno devido às relações especiais entre agentes e principais, e que ao fazê-lo, a empresa incorre no agravamento do problema de agência relativo ao altruísmo.

Para Bughin e Colot (2008), a teoria da agência tem algumas limitações na sua aplicação às empresas familiares. Alguns estudos mostram que os membros da família são, por vezes motivados pelos seus próprios interesses e não por interesses familiares (Morck e Yeung, 2003) assistindo-se aos fenómenos de nepotismo e oportunismo que geram um comportamento de maximização da sua utilidade pessoal em detrimento dos acionistas minoritários, afetando a sua performance. A evidência empírica de que a estrutura de propriedade da família melhora, inicialmente, o valor da empresa, mas diminui a partir de um certo nível de propriedade da família (aproximadamente 30%) é provida por Anderson e Reeb (2003).

Se por um lado, o altruísmo pode ser extremamente positivo no âmbito familiar, porque reforça os laços entre os membros da família, os seus efeitos podem ser nefastos para a performance da empresa (Schulze et al., 2001). Nesta perspetiva, a empresa familiar é confrontada com um problema de altruísmo, que pode ser definido como uma função de utilidade na qual o bem-estar do indivíduo é positivamente correlacionada com a dos outros, originando consequências adversas para a empresa (Schulze, 2003). Assim, o custo gerado pelo altruísmo pode ser considerado como uma variante do custo de agência na empresa familiar atuando como inibidor da performance.

- **A teoria *Stewardship***

Uma abordagem divergente da teoria da agência é sustentada pela teoria *stewardship*, segundo a qual o indivíduo (agente) longe de atuar de forma oportunista mostra-se como um ser que tem necessidades de ordem elevada, de autoestima, autorrealização, crescimento e compromisso com o intuito de contribuir para o benefício da organização (Donaldson e Davis, 1991). Deste modo, na teoria *stewardship* o agente (gestor) adota um comportamento mais orientado para os interesses da organização do que pelos interesses pessoais, seguindo uma orientação pró organizacional, baseada na confiança mútua. Numa lógica distinta da teoria da agência, a teoria do *stewardship* destaca a possibilidade de congruência das metas entre os

proprietários e os gestores, em que os gestores têm interesses que se estendem além das metas meramente individualista e económicas (Davis et al., 1997).

Na última década, os investigadores têm dado maior atenção à perspectiva da teoria *stewardship* e à sua aplicação nas empresas familiares (Corbetta e Salvato 2004a; Arrégle et al. 2007; Gomez-Mejia et al. 2007; Miller e Le Breton-Miller 2005) . Uma vez que, conceptualmente, os acionistas/sócios e gestores familiares representam o grupo dominante nas empresas familiares, esta qualidade facilita a tomada de decisão. Neste sentido, Arrégle et al. (2007) afirmam que os proprietários e dirigentes das empresas familiares estão emocionalmente comprometidos com a sobrevivência de longo prazo e a reputação da empresa, porque são as suas fortunas, carreiras e a sua honra pessoal, a dos seus filhos e antepassados, que estão envolvidos. Do ponto de vista do comportamento organizacional, Corbetta e Salvato (2004a) afirmam que o modelo de homem norteado para os interesses da organização, pelo menos em algumas empresas familiares, sugere que a teoria *stewardship* pode ser potencialmente adequada para abordar a dinâmica das empresas familiares.

Quando aplicada às empresas familiares, a teoria *stewardship* sugere que a coincidência dos valores e objetivos da família e do negócio, pelo menos nas primeiras gerações, motiva os indivíduos a seguirem comportamentos colaborativos e altruístas, visando atingir os objetivos da empresa (Davis et al., 1997). Assim, nas empresas familiares, os agentes tendem a lutar pelos mesmos objetivos dos proprietários (principal) ou, quando as funções de agente/principal estão na mesma pessoa, os objetivos da empresa estão acima dos individuais.

O comportamento *stewardship* (também designado por *stewardship culture*) manifesta-se sob várias formas nas empresas familiares. Miller et al. (2008) destacam a importância da longevidade, a habilidade da força de trabalho, e as conexões existentes entre a empresa e os utentes externos (*stakeholders*). Por sua vez, Zahra et al. (2008) consideram a orientação de longo prazo, o alinhamento de valores entre a família e a empresa e, a identificação da família com o negócio. Também, Eddleston e Kellermanns (2007) incluem o altruísmo recíproco, a tomada de decisão participativa, bem como a partilha do controlo no governo da empresa. Com efeito, cada um desses fatores estão de acordo com a descrição de Davis et al. (1997) em que teoria *stewardship* salienta a tomada de decisão, o governo orientado para a participação, a orientação a longo prazo, a habilidade e formação dos colaboradores, e a forte identidade e compromisso com a organização.

### 3.2.2 Interpretações do desempenho das empresas familiares

No domínio do desempenho, a questão fundamental que os investigadores têm procurado analisar relaciona-se com a possibilidade das empresas familiares (com controlo efetivo da família) terem melhor desempenho que as empresas não familiares (com controlo de gestores)

(e.g., Daily e Dollinger, 1992). Nesta área de investigação, o desempenho económico e financeiro é mensurado através de diversos critérios que variam em função dos estudos e que têm originado resultados contraditórios.

Em geral, o desempenho da empresa familiar é caracterizado pela tendência, por um lado, pela obtenção de resultados no longo prazo em detrimento de resultados imediatos e pela aversão ao endividamento (Allouche e Amann, 1997) e por outro lado, para o reinvestimento dos dividendos (Gallo, 1995).

A superioridade de desempenho das empresas familiares comparativamente às empresas não familiares constata-se quer na performance em bolsa [Tobin's  $Q$  - Anderson e Reeb, 2003; Villalonga e Amit, 2006] quer na performance económica e financeira [Rendibilidade operacional (ROA) e rendibilidade dos capitais próprios investidos (ROE) - Allouche e Amann, 1997; Lee, 2006]. Estes resultados são frequentemente interpretados como uma consequência da gestão mais eficaz que decorre da natureza familiar das empresas.

Os fundamentos para esta supremacia são múltiplos e, de acordo com Allouche et al. (2007), articulam-se essencialmente em quatro eixos que se cruzam, nomeadamente, (1) a redução dos custos de monitorização (controlo) e de incentivos dos gestores, (2) a orientação de longo prazo intergeracional, (3) a homogeneidade do sistema de valores e, o (4) entrelaçado de dois sistemas sociais que se alimentam mutuamente, a família e a empresa.

No que diz respeito ao eixo relativo à redução dos custos de monitorização (controlo) e de incentivos dos gestores, tal como referido anteriormente, enquadra-se na teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976) na medida em que o modelo da empresa familiar, pelo menos no caso em que a gestão é efetivamente exercida pelo proprietário, leva ao desaparecimento dos problemas de agência, eliminando os custos de controlo que lhe são inerentes. Contudo Schulze et al. (2001) têm tomado posições diferentes relativamente às implicações dos custos de agência nas empresas familiares alertando para o agravamento do altruísmo, definido como um valor moral que motiva os indivíduos a tomar decisões que beneficiam outros sem uma expectativa de compensação externa. Enquanto o altruísmo pode ser extremamente positivo no quadro familiar, porque reforça os laços entre os membros da família (Schulze, 2003), os seus efeitos na empresa podem ser nefastos. Uma das consequências do altruísmo poderá ser o tratamento uniforme dos membros da família com atividade na empresa, penalizando os mais ativos e empreendedores.

Quanto à referência da orientação de longo prazo da empresa familiar como um dos fundamentos da sua superioridade de desempenho, Mignon (2009) menciona que, nas empresas familiares, esta orientação é assumida devido ao horizonte de investimento prolongado dos acionistas e da importância dos objetivos de continuidade e sustentabilidade da empresa e da manutenção do controlo familiar, em termos geracionais.

Para Allouche et al. (2007), a homogeneidade do sistema de valores também pode ser entendido como as relações pessoais dentro da equipa de gestão, bem como entre estes e os acionistas da família. Neste sentido, esta característica ajuda no esforço de reduzir os custos de agência não apenas no sentido estrito da racionalidade económica<sup>6</sup> mas no reforço da confiança (Allouche e Amann 2000) e do altruísmo (Labaki 2007) nas empresas familiares.

Por último, a supremacia das empresas familiares pode encontrar a sua explicação no entrelaçamento entre a família e a empresa que, no entendimento de Sharma (2004) tal desempenho da empresa familiar deva considerar as duas dimensões: a família e a empresa. Da sobreposição das duas dimensões, Sharma (2004) apresenta uma matriz de 2x2 para conceptualizar a variação do desempenho (performance) nas empresas familiares, em que o desempenho favorável (positivo) é introduzido nas dimensões “família” e “empresa”. Se o desempenho da empresa familiar se refere ao nível de desempenho elevado em termos da dimensão da família e da empresa, em qualquer fase do seu ciclo de vida, a empresa familiar será bem-sucedida em uma ou ambas as dimensões.

Assim, um desempenho positivo na dimensão família aponta para empresas com um elevado capital emocional, e um elevado desempenho da empresa indica para um elevado capital financeiro (tabela 3.1).

Tabela 3.1 - O desempenho da empresa familiar

		Dimensão “Família”	
		Positivo	Negativo
Dimensão “Empresa”	Positivo	I Warm Hearts Deep Pockets  Elevado capital emocional e Financeiro	II Pained Hearts Deep Pockets  Elevado capital financeiro Baixo capital emocional
	Negativo	III Warm Hearts Empty Pockets  Elevado capital emocional Baixo capital financeiro	IV Pained Hearts Empty Pockets  Baixo capital financeiro e emocional

Fonte: Adaptado de Sharma (2004:7)

De acordo com a tabela 3.1, as empresas do quadrante I usufruem de um negócio empresarial sustentável e de uma salutar harmonia entre os membros familiares. Para Sharma (2004), esta combinação, que resulta de um elevado capital emocional e financeiro acumulado, pode ajudar a empresa e a família a superar períodos económicos e emocionais turbulentos.

<sup>6</sup> Entende-se por racionalidade económica: menor divergência de interesses, favorecido por uma menor dissociação das funções de propriedade e de gestão; redução dos custos de controlo, favorecido por uma menor separação das funções de controlo e de direcção.

No quadrante II, encontram-se as empresas que, apesar de terem um crescimento sustentável e boa rentabilidade a nível empresarial, as suas relações familiares são marcadas por divergências e conflitos. Sharma (2004) entende que a continuidade das empresas, deste quadrante, no longo prazo depende do desenvolvimento de mecanismos de mediação das relações familiares, para melhorar as relações entre os membros e, assim, transitar para o quadrante I.

O quadrante III representa as empresas com um desempenho empresarial negativo contrastando com a existência de uma forte união entre os membros familiares. Estas empresas, dotadas de um elevado capital emocional, podem sobreviver durante algum tempo mas a falta de recursos da empresa vai deteriorar as relações familiares. Assim, a sobrevivência a médio prazo depende da recuperação da sustentabilidade económica da empresa (Sharma, 2004).

O quadrante IV representa as empresas que falham em ambas as dimensões, a empresa e a família. Embora o insucesso na dimensão empresarial possa servir como uma aprendizagem e permitir aos membros familiares prosseguir com um novo empreendimento, o fracasso na dimensão família pode causar danos na sua estrutura familiar que podem levar mais tempo a resolver (Sharma, 2004). O modelo apresentado por Sharma (2004) mostra como o desempenho das empresas familiares é sensível ao envolvimento do grupo familiar na empresa e vice-versa.

Tal como referido anteriormente, a eficiência organizacional induzida pela sobreposição da família/empresa é também referida como um dos fatores que origina superior desempenho das empresas familiares. Esta perspetiva baseia-se na abordagem pelos recursos e capacidades que originou o termo *Familiness* (Habbershon e Williams, 1999). A utilização da abordagem pelos recursos e capacidades tem como finalidade mostrar a rede de interações entre a família, as atividades operacionais e os membros familiares que podem gerar recursos estratégicos próprios que, por sua vez, são fonte de vantagem competitiva (Habbershon e Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Arrègle et al., 2004; Chua et al., 2003). Assim, as empresas familiares controlam recursos, competências e capacidades raras, não substituíveis e não imitáveis pelas empresas não familiares (Habbershon e Williams, 1999; Arrègle et al., 2004).

Carlock e Ward (2001) referem que o compromisso dos membros familiares (*commitment*) com o sistema de valores da empresa afeta o desempenho da empresa familiar numa perspetiva de longo prazo. Neste sentido, Habbershon e Williams (1999) consideram que o compromisso pode representar uma vantagem competitiva, enquanto Gallo e Cappuyns (2004) destacam a unidade entre os membros familiares e o compromisso como um dos fatores-chave de sucesso das empresas familiares.

De entre os estudos consultados é possível identificar potenciais fatores familiares que afetam o desempenho da empresa familiar (tabela 3.2).

Tabela 3.2 - Fatores que afetam o desempenho da empresa familiar

Fatores positivos	Alguns autores
Melhor gestão da estrutura de capital e da alocação de recursos.	Astrachan (1988) Dyer (2006)
Maior independência financeira.	Allouche et al. (2000)
Capital paciente, investimentos numa perspectiva de rentabilidade a longo prazo; compromisso de longo prazo.	Allouche et al. (2000) Danco (1975) Harris et al. (1994)
Maior performance económica.	Anderson, et al. (2003); Daily et al. (1992) Zellweger et al. (2006)
Maior utilização do controlo informal, custo de controlo e de monitorização inferiores; menores custos de agência devido a elevados níveis de confiança e partilha de valores.	Daily et al. (1992) Davis et. al. (1997) Dyer (2006) Allouche et al. (2007)
Fatores negativos	Alguns autores
A preocupação com a herança ou a preservação da empresa em detrimento do seu desempenho.	Anderson et al. (2003) Schulze et al. (2001)
As remunerações dos membros da família nem sempre estão relacionadas com a sua competência.	Schulze et al. (2001)
Utilização dos recursos da empresa em proveito da família	Dyer (2006)
Resistência à abertura do capital da empresa e ao controlo externo que limita a perspectiva de crescimento.	Westhead et al. (2001)

Fonte: elaboração própria

O que se verifica é que a investigação sobre o desempenho das empresas familiares origina dois níveis distintos de impactos: o primeiro que confirma a supremacia de desempenho das empresas familiares e o segundo que reconhece a existência de fatores atenuadores desse desempenho (problemas de agência, altruísmo e valores). Para Ussman (2004) não há vantagens ou desvantagens da empresa familiar mas sim características que, em algumas empresas são utilizadas pelo seu melhor (como fatores positivos) enquanto noutras funcionam como fatores negativos.

Para vários autores, a investigação sobre o desempenho das empresas familiares não deve limitar-se ao estudo da performance estritamente económica e financeira, devido ao envolvimento da família, em que as metas e objetivos da empresa familiar são naturalmente diferentes das metas e objetivos da empresa não familiar (Sharma et al., 1997). Relativamente aos objetivos não-financeiros, Harris et al. (1994) admitem que as empresas familiares são propensas a escolher estratégias que permitam realizar as metas da família, como por exemplo, a posse do controlo e o baixo nível de endividamento. Já para Tagiuri e Davis (1996) os objetivos da empresa familiar devem resultar de uma interação das necessidades da família e da

empresa. Assim, é aceitável considerar que estas empresas procurem alcançar uma combinação de objetivos económicos e financeiros e não económicos. Citando Chua et al. (2003) “*for a business to be sustainable as a family firm in the highly competitive global market of the twenty-first century, there must be a synergistic and symbiotic relationship between the family and the business (2003: 331) .... a paradigm for family firms would have to expand its goal set to include benefits unrelated to financial and competitive performance*” (2003:333).

Ao constatar que o desempenho é um conceito complexo, que abrange várias dimensões, também Zellweger (2006) considera que a mensuração do desempenho deve incluir mais do que critérios económico-financeiros, uma vez que os resultados não financeiros da empresa são mais importantes para as empresas familiares em que a estrutura de propriedade é menos dispersa.

Ao considerar a empresa familiar como parte da identidade familiar, Ussman (2004) refere que para além da perspetiva meramente económica, estabelecem-se relacionamentos que favorecem o respeito pela tradição, a ajuda à família e em alguns casos aos empregados, a independência e a continuidade da família à frente da empresa (propriedade e direção). Se o desempenho global da empresa familiar depende do desempenho da empresa (económico e financeiro) e da família (objetivos da família e relação família-empresa) então Sharma (2004) considera importante que as empresas familiares devem ser bem-sucedidas em ambas as dimensões.

### **3.3 Estudos empíricos sobre a influência da família e o desempenho das empresas familiares**

A influência familiar é uma abordagem pertinente, que possibilita transpor certos limites do controlo familiar. Esta abordagem mostra também que o tipo de envolvimento da família (determinado pelo nível de propriedade e pelo envolvimento na gestão) pode ter um eventual efeito sobre a existência e a natureza da relação entre o envolvimento familiar e o desempenho da empresa (Sciascia e Mazzola, 2008).

A sustentabilidade da empresa familiar resulta da confluência entre o sucesso empresarial e o sucesso familiar. A subescala da cultura do F-PEC avalia o quanto a família e a empresa se interligam e o grau de compromisso da família para com a sua empresa (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005). Assim, para Stoica et al. (2006) o desempenho da empresa depende do tipo de compromisso que prevalece na empresa familiar: o compromisso centrado na família (*Family Centered Commitment*) ou o compromisso centrado na empresa (*Business Centered Commitment*). Recorrendo às variáveis que compõem a subescala cultura do F-PEC<sup>7</sup> e testando a sua relação com o desempenho da empresa, Stoica et al. (2006) concluíram que se verifica

---

<sup>7</sup> Stoica, et al. (2006) utilizaram os dados provenientes do estudo realizado em 2002 pela Mass Mutual Financial Group/Raymond Institute research Project. À sub-escala cultura do F-PEC foram retiradas duas variáveis por não existir qualquer recolha desses dados no estudo da Mass Mutual.

uma relação linear positiva entre o compromisso centrado na empresa e o desempenho. No entanto, a relação entre o compromisso centrado na família e o desempenho da empresa tem uma representação em U-invertido, ou seja, um compromisso centrado na família baixo é encontrado nas empresas familiares com baixo e elevado desempenho<sup>8</sup>.

Ao analisar a relação entre o controlo e o desempenho das empresas familiares que figuram nas 500 maiores empresas dos Estados Unidos, Anderson et al. (2003) concluíram que o desempenho da empresa é crescente até a família deter 1/3 do capital, a partir daí tem tendência para decrescer. Contudo, os resultados de Anderson et al. (2003) indicam que as empresas familiares americanas são mais rentáveis em termos de ROA e que apresentam um valor de mercado (Tobin's Q) mais elevado do que as empresas não familiares. Nas empresas familiares em que o diretor/gestor da empresa é um membro da família verifica-se igualmente um desempenho ainda melhor. Com efeito, também Jorissen et al. (2005) indicam que as empresas familiares apresentam rácios de rentabilidade dos ativos (ROA) e dos capitais próprios (ROE) superiores aos das empresas não familiares.

A diferença de desempenho entre as empresas familiares e não familiares pode ser parcialmente explicada pelos níveis de alavancagem mais baixos, pela prevalência de objetivos não financeiros tais como independência, pelo relato financeiro mais conservador e por uma disciplina de menor lucro das empresas familiares (Zellweger, 2006).

Schulze et al. (2001) estudaram as empresas familiares com um volume de negócios superior a 5 milhões de dólares e verificaram a existência de uma relação positiva entre o desempenho e o pagamento de incentivos aos membros não familiares, mas não encontraram a mesma relação quando se analisam os pagamentos de incentivos aos membros do grupo familiar. Quando estudada a relação entre a percentagem de controlo do grupo familiar e o desempenho, os autores não encontraram evidências significativas desta relação.

Mais tarde, Zahra (2003) utiliza uma amostra de 409 empresas industriais dos Estados Unidos onde verifica que aquelas cujo grupo familiar detém uma maior percentagem na propriedade e uma maior participação na gestão estão associadas a uma maior performance nas vendas internacionais (medida pelos resultados obtidos nas operações internacionais).

A primeira investigação a utilizar o F-PEC como escala de medição da influência da família foi realizada por Pofi (2003)<sup>9</sup>. Os resultados da investigação apontam para a existência de uma relação positiva significativa entre as subescalas do F-experiência e do F-cultura do F-PEC e a satisfação com o desempenho financeiro da empresa familiar. A falta de dados recolhidos não permitiu ao investigador estabelecer qualquer relação que incluísse o F-poder.

---

<sup>8</sup> O desempenho da empresa familiar é medido através da evolução das vendas nos últimos 3 anos.

<sup>9</sup> Tese de doutoramento disponível online na Proquest, o autor utiliza uma amostra de n=452 respondentes da base de dados do estudo intitulado "2002" American Family Business Survey".

Mais tarde, com uma amostra de empresas familiares mexicanas, Alcaraz (2004)<sup>10</sup> obteve evidências de uma relação direta entre o F-PEC e a satisfação com o desempenho financeiro, que classifica como uma relação média. A relação direta mantém-se significativa entre as subescalas do F-Poder e do F-cultura e a satisfação com o desempenho financeiro, com uma relação média e baixa, respetivamente.

Num estudo longitudinal (1990-2000), com empresas familiares cotadas em bolsa na Alemanha e Espanha, os resultados obtidos por Jaskiewicz et al. (2005)<sup>11</sup>, suportam que as empresas familiares com F-PEC (do poder) mais elevado apresentam maior performance.

Assim, os resultados empíricos sobre o desempenho das empresas familiares são contraditórios. O motivo para esta “*Family Business Theory Jungle*” (Rutherford et al., 2008:1) reside nos conceitos nebulosos de “propriedade”, de “controlo” e de “empresa familiar” bem como nos diferentes métodos de seleção das amostras e dos indicadores de desempenho.

Algumas investigações, em empresas familiares cotadas em bolsa, têm verificado que há evidência de uma relação não linear entre a propriedade familiar e o desempenho das empresas familiares cotadas (Anderson e Reeb 2004; Villalonga e Amit 2006; Kowalewski et al. 2009). Tal como já foi referido anteriormente, raros são os estudos realizados sobre esta temática em empresas familiares não cotadas. Jaskiewicz et al. (2005) menciona que apenas 20% dos estudos sobre o desempenho analisam empresas familiares não cotadas.

Entre os estudos que exploraram a relação entre a presença da família na propriedade (FIO) e o desempenho em empresas familiares não cotadas (e.g., Westhead e Howorth 2006; Castillo e Wakefield 2007; Sciascia e Mazzola 2008) constatam-se resultados semelhantes entre eles de que não foi encontrada nenhuma relação entre FIO e o desempenho, embora fossem utilizadas diversos tipos de medidas de desempenho.

Maury (2006) realizou um estudo que inclui empresas de treze países da Europa Ocidental, e verificou que a propriedade familiar está associada a uma rendibilidade mais elevada quando medida através da rendibilidade dos ativos (ROA). Também, verifica que um envolvimento ativo (participativo) da família, definido pela presença familiar na direção e nos órgãos de gestão da empresa, aumenta significativamente a rendibilidade.

No entanto, Sciascia e Mazzola (2008) obtêm uma relação quadrática negativa (relação não linear) entre a participação da família na gestão (FIM) e o desempenho, ou seja, o desempenho

---

<sup>10</sup> Tese de doutoramento disponível online na Proquest, o autor utiliza uma amostra de n=102 empresas mexicanas. Alcaraz (2004) utiliza 6 das 8 variáveis de Pofi (2003) para medir a satisfação do desempenho financeiro.

<sup>11</sup> Os autores utilizam uma amostra constituída por empresas familiares e empresas não familiares. O F-PEC (do poder) é utilizado para diferenciar as empresas. Entre os dois grupos, os resultados indicam não haver diferenças significativas na relação entre o grau de *familiness* e performance.

diminui à medida que a FIM aumenta, e diminui de forma ainda mais notável com o nível mais elevado de FIM.

As tabelas 3.3, 3.4 e 3.5 sumarizam alguns resultados obtidos sobre a relação entre as variáveis da influência da família (e.g., propriedade, gestão familiar, experiência, cultura) no desempenho da empresa familiar.

Tabela 3.3 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas não cotadas em bolsa

Autores (ano)	Amostra (país) /Método	Medida do desempenho	Resultados
Zahra (2003)	n = 218 EF (Estados Unidos)  Método: MRLM	Desempenho = percentagem de vendas no mercado externo; zona geográfica internacionalização (nº de países).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade e o envolvimento dos membros familiares estão positivamente associados à rentabilidade das operações internacionais (internacionalização).</li> <li>• Motivações não financeiras levam à internacionalização (e.g. criação de emprego para os membros familiares; reforçar a reputação da empresa).</li> </ul>
Westhead e Howorth (2006)	n = 240 EF (Reino Unido)  Método: MRLM	<p>Nível de satisfação do desempenho = volume de vendas; taxa de crescimento das vendas; cash flow; ROE; crescimento da margem de lucro; resultado líquido.</p> <p>Objetivos não financeiros: assegurar a independência da empresa; proporcionar emprego para a família; proteger a riqueza familiar; desejo de transmitir a riqueza familiar à próxima geração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há relação entre a propriedade e o desempenho.</li> <li>• Entre a gestão e o desempenho (quanto maior a dimensão da equipa de diretores e gestores maior o crescimento das vendas).</li> <li>• A introdução de um gestor externo não tem associação significativa com maior desempenho mas é mais propenso às atividades de exportação.</li> <li>• As empresas multigeracionais não obtêm piores resultados.</li> <li>• A gestão familiar, em vez da estrutura de propriedade, está positivamente associada aos objetivos não financeiros da empresa.</li> <li>• As empresas familiares com gestão familiar são mais propensas a relatar os seguintes objetivos: “proporcionar emprego para os membros da família”; “passar o negócio para a próxima geração”.</li> </ul>

(continuação da tabela 3.3)

Autores	Amostra/país/Método	Medida do desempenho	Resultados
Zellweger et al. (2006)	n = 959 EF (Suíça)  Método: MRLM	Desempenho = ROE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação quadrática entre o <i>Substantial Family Influence</i> (SFI) e ROE.</li> <li>• A propriedade familiar tem um impacto negativo no ROE.</li> </ul>
Stoica e Pistrui (2006)	n = 1143 EF (Estados Unidos)  Método: AFE e ANOVA	Desempenho = crescimento das vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso centrado na empresa tende a ser maior quando as EF tem desempenho elevado.</li> <li>• Compromisso centrado na família tende a ser maior quando a EF tem um desempenho fraco. EF com desempenho baixo e médio tendem a ter um maior compromisso centrado na família do que um compromisso centrado na empresa.</li> <li>• EF com maior desempenho mostram maior compromisso na empresa do que um compromisso na família.</li> </ul>
Castillo e Wakefield (2007)	n = 526 EF (Estados Unidos)  Método: Canonical correlation analysis e MRLM	Nível de satisfação do desempenho: ROI; crescimento das vendas; capitalização de mercado; liquidez; cash flow positivo; valor económico; crescimento do lucro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma relação linear ou não linear significativa entre a propriedade e o desempenho da EF.</li> </ul>
Sciascia e Mazzola (2008)	n = 620 EFs (Itália)  Método: MRLM	Desempenho percebido face aos concorrentes = crescimento: das vendas; da margem; do lucro líquido; ROA; ROE; dos dividendos. Diminuição do rácio de endividamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existência de relação linear ou não-linear entre a “família na propriedade” (FIO) e o desempenho da empresa.</li> <li>• Relação quadrática negativa entre a “família na gestão” (FIM) e o desempenho da empresa.</li> </ul>
Rutherford et al. (2008)	N = 831 EF (Estados Unidos)  Método: AFE e MRLM	Desempenho = rendibilidade das vendas; vendas por trabalhador; crescimento das vendas; crescimento do emprego; rácio de endividamento; desempenho financeiro percebido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O poder está negativamente associado à rendibilidade e ao crescimento do emprego.</li> <li>• A experiência está negativamente associada ao desempenho financeiro percebido e, positivamente associada à rendibilidade da empresa.</li> <li>• A cultura está negativamente associada ao rácio de endividamento e, positivamente associada ao desempenho percebido.</li> </ul>
Bughin e Colot (2008)	n = 391 PME (Bélgica) 318 (EF) versus 73 (ENF)  Método: Paired-samples T student	Desempenho = Margem bruta e líquida das vendas; rendibilidade das vendas; valor acrescentado; ROA; ROE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há evidências da supremacia das EF sobre as ENF, à exceção do ROA em que as PME familiares apresentam valores médios de ROA (rendibilidade dos ativos) superiores às PME não familiares.</li> </ul>

EF - empresa familiar; ENF - empresa não familiar; MRLM - modelos de regressão linear múltipla; AFE - análise fatorial exploratória.

Fonte: elaboração própria

Tabela 3.4 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas cotadas em bolsa

Autores (ano)	Amostra (país) / Método	Medida do desempenho	Resultados
Anderson e Reeb (2003)	n = 403 empresas EF <i>versus</i> ENF S&P 500 firms (1992-1999) (Estados Unidos) Método: MRLM	Desempenho = Tobin's Q; ROA; EBITDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação não-linear entre a propriedade familiar e a performance da empresa, sendo negativa para elevados níveis de propriedade.</li> <li>• Efeito positivo entre o CEO familiar e a performance se o cargo de CEO for assumido por um membro familiar da primeira geração (ou da geração fundadora).</li> </ul>
Jaskiewicz et al. (2005)	n = 153 empresas (Alemanha) das quais 95 EF. n = 43 empresas (Espanha) das quais 21 EF. Bolsa (IPO) (1990-2000) Método: MRLM	Desempenho = BHAR ( <i>Buy-and-Hold abnormal returns</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas familiares (Alemanha e Espanha) são significativamente menores (valor de mercado e vendas) que as empresas não familiares.</li> <li>• Sem diferenças significativas entre as EF e ENF relativamente à data do IPO (Initial Public Offering).</li> <li>• Nas EF, um elevado envolvimento da família tem um impacto positivo no desempenho de longo prazo do mercado de ações.</li> </ul>
Maury (2006)	n = 1448 empresas EF (1056) <i>versus</i> ENF (392) (WorldScope database-Data fiscal 1998) (13 países Europa ocidental) Método: MRLM	Desempenho = Tobin's Q; ROA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo ativo da família está associado com uma maior rendibilidade do que nas empresas não familiares.</li> <li>• Controlo passivo da família não afeta a rendibilidade.</li> <li>• CEO da família tem um efeito positivo no desempenho da empresa, se cargo de CEO é assumido por um membro da família da geração fundadora ou 1ª geração.</li> <li>• Controlo familiar reduz os problemas de agência entre os proprietários e os gestores.</li> </ul>
Villalonga e Amit (2006)	n = 508 empresas EF (193) e ENF (335) Fortune 500 (1994-2000) (Estados Unidos) Método: MRLM	Desempenho = Tobin's Q; ROA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO familiar tem um efeito negativo na performance da empresa, se o cargo de CEO for assumido por um familiar da geração descendente.</li> <li>• A propriedade familiar tem um efeito positivo no valor da empresa apenas quando o fundador é o CEO da EF ou quando este preside o conselho de administração com um CEO contratado.</li> </ul>

(continuação da tabela 3.4)

Autores (ano)	Amostra (país) / Método	Medida do desempenho	Resultados
Kowalewski et al. (2009)	n = 217 empresas  EF (83) versus ENF (134) (Warsaw Stock Exchange (WSE) (1997-2005) (Polónia)  Método: Generalized Method of Moment (GMM) Estimation (Two-Step)	Desempenho = ROE; ROA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EF com CEO familiar tendem a apresentar melhor desempenho que as empresas com CEO externo.</li> <li>• Relação em U-invertido entre a propriedade familiar e o desempenho da EF.</li> </ul>
Gama e Rodrigues (2013)	n = 208 empresas  EF (117) versus ENF(91) Milan Stock Exchange (MSE) (Itália)  Método: Generalized Method of Moment (GMM) Estimation	Desempenho = Tobin's Q; ROA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas familiares têm melhor desempenho do que as empresas não-familiares.</li> <li>• O desempenho superior das EF não se traduz num aumento do valor da empresa.</li> <li>• O controlo do conselho de administração é um meio através do qual os membros familiares obtêm benefícios privados.</li> </ul>

EF - empresa familiar; ENF - empresa não familiar; MRLM - modelos de regressão linear múltipla; EBITDA - *Earnings before interest taxes depreciation and amortization*; ROA - rendibilidade dos ativos; ROE - rendibilidade dos capitais próprios.

Fonte: elaboração própria

Tabela 3.5 - Estudos empíricos sobre a influência da família no desempenho: empresas não cotadas versus empresas cotadas em bolsa

Autores (ano)	Amostra (país)/método	Medida do desempenho	Resultados
Allouche et al. (2007)	n = 124 pares de EF e ENF  (1997-2002) (França)  Método: Paired-samples T student	Desempenho = 10 indicadores contabilísticos de rendibilidade e produtividade;  Estrutura financeira = 9 rácios de liquidez, autonomia, independência financeira, equilíbrio financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EF comparadas com ENF tem melhores indicadores económicos e financeiros, assim como uma melhor condição financeira em termos de liquidez e solvabilidade.</li> <li>• Cotação em bolsa acentua as diferenças médias nos indicadores de desempenho mas diminui as diferenças nos indicadores de estrutura financeira.</li> </ul>
Minichilli et al. (2010)	n = 113 EF  EF cotadas (30 EF) e EF não cotadas (83 EF) (Itália)  Método: MRLM	Desempenho = ROA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação U-invertido entre o rácio de membros familiares na equipa de gestão e a performance da empresa.</li> <li>• Impacto positivo do CEO familiar na performance da empresa.</li> <li>• A dimensão da equipa de gestão não é significativa.</li> </ul>

EF - empresa familiar; ENF - empresa não familiar; MRLM - modelos de regressão linear múltipla; AFE - análise fatorial exploratória; ROA - rendibilidade dos ativos.

Fonte: elaboração própria

Em síntese, observa-se na tabela 3.4 que, quando se trata de empresas cotadas em bolsa, a escolha das variáveis para mensurar o desempenho das empresas é bastante uniforme e que prevalecem os estudos comparativos entre as empresas familiares e as empresas não familiares.

Relativamente aos estudos sobre empresas familiares não cotadas em bolsa (tabela 3.3) constata-se que grande parte dos estudos recorre à utilização de medidas relativas sobre o desempenho (*e.g.* percepção, satisfação, comparação relativamente aos concorrentes), em consequência da dificuldade em obter dados das demonstrações financeiras e, assim garantir uma maior taxa de resposta. Nas empresas familiares não cotadas, o objeto de estudo é o grupo familiar, a sua composição, a sua estrutura e como estas variáveis afetam o desempenho da empresa familiar de cariz económico e financeiro. Somente nas empresas familiares não cotadas é que encontramos referência à importância dos objetivos não financeiros como objeto de estudo (Zahra 2003; Westhead e Howorth 2006).

# Capítulo 4

## Hipóteses de Investigação

Este capítulo inicia o desenho metodológico definido para a tese. Após a realização da revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores, este capítulo tem como propósito formular as hipóteses de investigação a testar.

### 4.1 Formulação das hipóteses de investigação

Partindo do quadro conceptual apresentado e tendo em conta os objetivos propostos, a **questão central** que guiará a investigação é a seguinte:

“O poder, a experiência e a cultura determinam a influência da família na empresa, através do seu envolvimento, que, por sua vez, se reflete no desempenho empresarial”.

A questão encontra-se consubstanciada na revisão da literatura apresentada (Zahra, 2003; Jaskiewicz et al., 2005; Stoica e Pistrui, 2006; Westhead e Howorth, 2006; Zellweger et al., 2006; Rutherford et al., 2008).

A transformação da questão central em hipóteses de investigação tem como finalidade melhorar a visibilidade e a mensurabilidade do fenómeno a estudar. Tomando como base a revisão da literatura, a influência do grupo familiar na empresa familiar tem origem nas três dimensões do F- PEC (figura 4.1).

A conceptualização do F-PEC apresentada no capítulo três divide o construto em três dimensões, dimensão do poder (ver figura 3.1), da experiência (ver figura 3.3) e da cultura (ver figura 3.4).

Consequentemente, se por um lado, vários investigadores replicaram este instrumento em vários países [Estados Unidos - Holt et al., 2010; Suíça- Zellweger et al., 2006; Espanha e Alemanha - Jaskiewicz et al., 2005; Klein et al., 2005; México - Alcaraz, 2004], outros, sugerem que se utilizem amostras heterogéneas de empresas familiares (Holt et al., 2010) e com culturas diferentes (Cliff e Jennings, 2005).

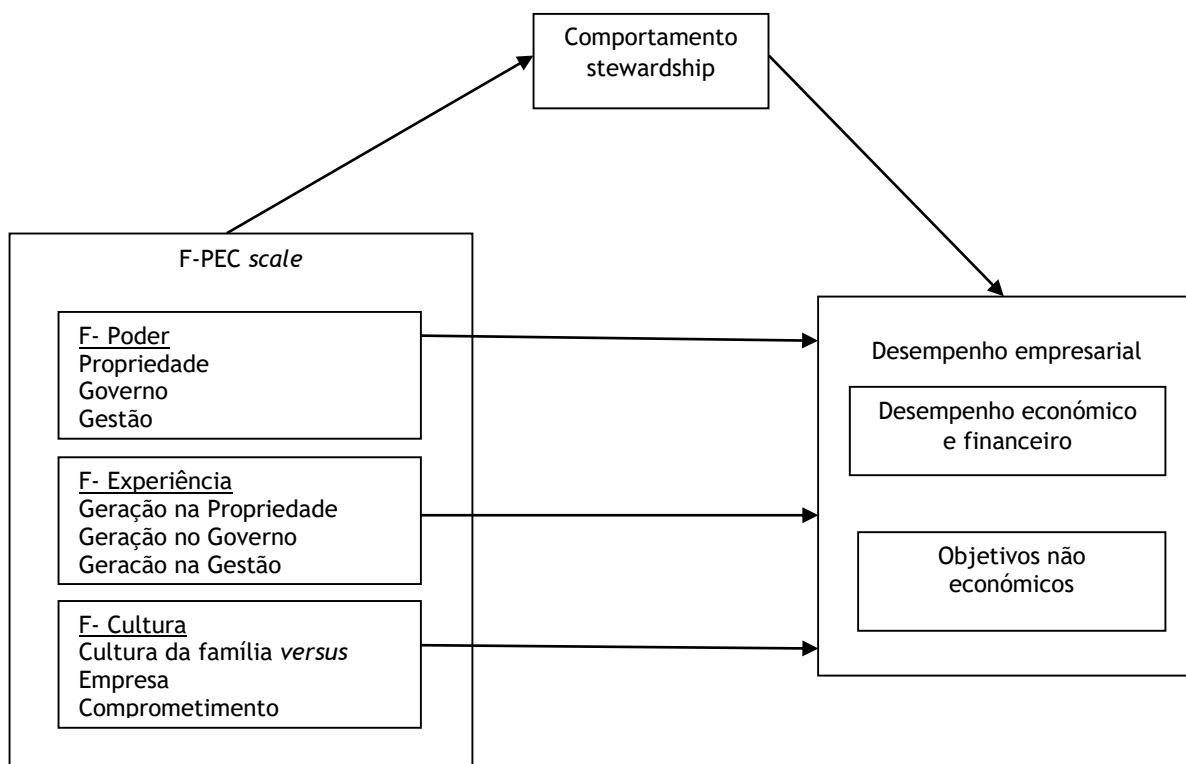


Figura 4.1 - Modelo de investigação

Fonte: elaboração própria

Uma vez que não existem estudos prévios sobre o comportamento do índice de influência F-PEC na realidade empresarial portuguesa, admite-se como pressuposto:

**Pressuposto:** *O poder, a experiência e a cultura são dimensões da influência da família.*

Há um consenso crescente de que as empresas familiares não podem ser vistas como uma entidade homogénea (Chrisman et al., 2005; Westhead e Howorth, 2007; Sharma et al., 1997). A composição da propriedade, a participação na gestão, os objetivos familiares e empresariais são muitas vezes utilizados para segmentar o grupo das empresas familiares (Corbetta, 1995; Sharma et al., 1997; Westhead e Howorth, 2007).

A perspetiva da teoria da agência aborda os temas da propriedade e da gestão ao nível da empresa. Assim, a propriedade e a gestão do grupo familiar são consideradas como as dimensões de um sistema baseado no desempenho, onde os objetivos económicos (racionais) como a maximização do lucro, são assumidos. Contudo, a dinâmica do sistema “família” nas empresas com capital fechado pode aumentar a complexidade da propriedade e gestão familiar sobretudo se existir congruência na “agenda familiar” para um comportamento onde prevalecem os objetivos não económicos (*noneconomic goals*). Já, a teoria *stewardship* sugere que as

empresas familiares de capital fechado, que exibem pouca representação ou influência externa, apresentam uma cultura ao serviço da organização e um maior destaque para objetivos não económicos.

Tendo em conta a realidade heterogénea das empresas familiares, Chua et al. (2004) sugerem que existem níveis de influência e de envolvimento distintos nas empresas familiares. A utilização do F-PEC, como índice de influência da família na empresa, permite estabelecer um contínuo (de menos para mais) em cada dimensão.

Cliff e Jennings (2005) afirmam que, de facto, a influência da família é um construto que consiste em três dimensões mas, argumentam que pelo facto de existir uma elevada influência da família na empresa não significa que esta obtenha pontuações elevadas nas três dimensões. Neste sentido, a influência da família pode ser maior numa das dimensões em detrimento de outras. Astrachan e Zellweger (2008) recomendam que se explorem as dimensões individualmente como possíveis causadores das diferenças no desempenho das empresas, salientando que esta abordagem permite obter uma imagem mais diferenciada de como a família afecta o desempenho através dos diferentes níveis de influência.

A discussão sobre a propriedade e o controlo nas empresas familiares evidencia vários pontos de vista. Se, por um lado, a simultaneidade entre a propriedade e o controlo nas empresas familiares deve reduzir os custos de agência uma vez que os “principais “ e os “agentes” partilham um interesse comum no “bem maior” da família (Chrisman et al., 2003), por outro lado, esta concentração (propriedade-controlo) associada ao altruísmo da família conduz a empresa familiar a um menor desempenho devido à falta de mecanismos controlo (e.g., de mercado), à aversão ao risco, ao julgamento tendencioso e à reduzida monitorização (Oswald et al., 2009).

Os estudos empíricos sobre o desempenho das empresas familiares são fundamentais na literatura científica que procura compreender o sucesso das dinastias familiares. Chrisman et al. (2003) e Chua et al. (1999) evidenciam os efeitos positivos do grupo familiar, designado por *familiness*, que influencia o processo de criação de valor e de riqueza da empresa.

Ao falar de desempenho é fundamental entender que se trata de um conceito multidimensional e que a sua medição é muito importante para desenvolver uma teoria e produzir conselhos úteis para a prática empresarial. É geralmente reconhecido que ambos os aspetos económico-financeiros e não económicos podem ser considerados para medição do desempenho empresarial, principalmente no contexto das empresas familiares em que os objetivos não económicos são proeminentes. O desempenho não-económico da empresa familiar é considerado importante por vários autores (Chua et al., 1999; Zahra 2003; Westhead e Howorth, 2006; Zellweger et al., 2006; Gomez-Mejia et al., 2001; Gomez-Mejia et al., 2007) sugerindo que a inclusão de variáveis de carácter não-económico no desempenho oferece uma melhor imagem da realidade empresarial das empresas familiares.

Nestas empresas existe uma preocupação, não só com os aspetos financeiros, mas também com as necessidades afetivas da família. Deste modo, é habitual que as decisões da família visem proteger a riqueza sócio emocional, isto é, a identidade familiar, a reputação, a perpetuação dos valores, a conservação do capital social, entre outros, mesmo que, por vezes, isso prejudique o desempenho empresarial (Zellweger et al., 2013).

A investigação predominante tem incidido sobre o desempenho das empresas familiares cotadas em bolsa, onde se destacam os estudos comparativos entre empresas familiares e não familiares e, se constata que a performance é avaliada por um conjunto bastante homogéneo de variáveis, exclusivamente de caráter económico e financeiro (e.g., Tobin's *Q*, ROA, ROE). Paralelamente, outra linha de investigação sobre o desempenho destaca as empresas familiares não cotadas em bolsa (de menor dimensão e capital fechado), utilizando simultaneamente o desempenho de caráter económico e financeiro e os objetivos não económicos. Apesar de existirem estudos comparativos entre as empresas familiares e não familiares, com capital fechado, destacam-se outros estudos cujo objetivo é refletir como o grupo familiar exerce a sua influência (e.g., através do envolvimento, da composição, da estrutura, cultura) e desta forma afeta o desempenho económico e financeiro e veicula a organização para os objetivos não económicos.

Assim, esta investigação propõe observar se o envolvimento familiar está associado ao desempenho empresarial (económico-financeiro e objetivos não económicos), numa amostra diversificada de empresas familiares portuguesas, tendo por base as dimensões da escala F-PEC.

No debate sobre as antinomias dos resultados obtidos quanto ao desempenho das empresas familiares, vários investigadores consideram que a explicação pode ser encontrado nas dimensões do F-PEC (Astrachan e Zellweger, 2008; Cliff e Jennings, 2005). A seguinte afirmação de Cliff e Jennings (2005:343) “... we believe that the degree of family influence construct might help explain the contradictory results apparent within the field's existing body of empirical research, such as those based on comparisons between “family” and “nonfamily” firms along such outcomes as performance...” tem motivado para que se desenvolvesse o estudo da relação entre algumas das dimensões do construto e os resultados da empresa familiar.

Consequentemente, a abordagem individual das dimensões do F-PEC (i.e., poder, experiência e cultura) pode contribuir para uma melhor compreensão de como o grupo familiar afeta o desempenho nos seus diversos níveis.

- Poder (propriedade, governo e gestão)

O facto de os sócios ou os acionistas de uma empresa familiar pertencerem a um grupo familiar representa uma condição que lhes impõe uma perspetiva de longo prazo dentro da empresa e que lhes traz vários benefícios: os proprietários com um horizonte de investimentos de longo prazo padecem menos de miopia empresarial (Sciascia e Mazzola, 2008), os investimentos são

mais eficientes e monitorizam melhor as atividades dos gestores (Fama e Jensen, 1983). A perspectiva de longo prazo das empresas familiares deriva principalmente da intenção de transmissão da propriedade às gerações seguintes. Por outro lado, a família pode proporcionar à empresa substanciais ativos financeiros e físicos, observando que estes ativos são especialmente úteis em tempos de recessão económica e no começo de novos negócios (Dyer, 2006).

As vantagens e desvantagens da presença da família na propriedade (*Family in Ownership* - FIO) e na gestão da empresa (*Family in Management* - FIM) têm originado várias investigações que procuram estabelecer algumas relações entre o envolvimento da família e o desempenho da empresa (Sciascia e Mazzola, 2008; Kowalewski et al., 2009). O universo de empresas familiares estudadas tem sido essencialmente o das empresas familiares cotadas em bolsa, principalmente por serem as que oferecem mais fácil acessibilidade aos dados. Nas empresas cotadas sobressaem evidências de que a relação entre a propriedade familiar e o desempenho económico e financeiro se caracteriza por uma relação curvilínea U-invertido (Anderson e Reeb, 2003; Kowalewski et al., 2009). As relações curvilíneas são aquelas nas quais a tendência varia, alterando o seu sentido, primeiro é ascendente e logo após é descendente. No entanto, uma outra vertente da literatura tem demonstrado ausência de relação linear e/ou não linear entre a propriedade familiar e o desempenho, num universo de empresas não cotadas (Westhead e Howorth, 2006; Castillo e Wakefield, 2007; Sciascia e Mazzola, 2008).

Contudo, os argumentos de que a participação dos membros da família no capital da empresa influencia negativamente o seu desempenho também estão presentes na revisão da literatura (Rutherford et al., 2008). É reconhecido por vários autores que a empresa familiar é um terreno fértil para a ocorrência de mal-entendidos e conflitos entre os acionistas, quando estes divergem nos objetivos a alcançar (Gersick et al., 1997). Os objetivos económicos e financeiros podem ser incompatíveis com os objetivos não económicos, assim como, os objetivos do grupo familiar podem ser opostos aos objetivos da empresa. Este lado contraproducente da sobreposição institucional (empresa - família) pode comprometer a eficácia da empresa e o seu desempenho em vários níveis. Por exemplo, o altruísmo pode ser favorável no âmbito familiar porque reforça os laços entre os membros da família mas também pode ser considerado uma variante do custo de agência quando o aumento do altruísmo origina a tomada de decisões em benefício da família sem expectativa de uma compensação externa. Neste caso, os efeitos do altruísmo na empresa são prejudiciais ao desempenho (Schulze et al., 2001; Schulze, 2003).

Neste contexto, e dada a ambiguidade dos resultados até agora obtidos a primeira hipótese de investigação vem definida como:

Hipótese 1a) A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.

Hipótese 1b) A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está positivamente associada com os objetivos não económicos.

Também a participação da família na gestão da empresa (FIM) é uma questão complexa. Os efeitos positivos da gestão familiar são explicados pelo comportamento *stewardship* dos gestores que atuam no interesse dos proprietários (Corbetta e Salvato, 2004a). De igual modo, Dyer (2006) salienta que a relação positiva entre a gestão familiar e o desempenho financeiro está relacionada com o compromisso da família com a empresa. O envolvimento familiar na gestão é suscetível de diminuir os problemas de agência e os gestores familiares atuam como agentes de forma a melhorar o desempenho (Chrisman et al., 2007).

De realçar que nas empresas cotadas, o envolvimento ativo (participativo) da família na direção e nos órgãos de gestão da empresa está positivamente associado a um melhor desempenho financeiro, quando comparadas com as sua congêneres não familiares, desde que o fundador esteja envolvido na gestão da empresa (Anderson e Reeb, 2003; Maury, 2006; Villalonga e Amit, 2006).

No entanto, na comparação do desempenho financeiro entre empresas familiares e não familiares, Sciascia e Mazzola (2008) obtêm uma relação quadrática negativa (relação não linear) entre a participação da família na gestão e o desempenho, ou seja, o desempenho diminui à medida que a gestão familiar aumenta, e diminui de forma ainda mais notável com um nível mais elevado de gestão familiar.

A abordagem realizada por Zellweger et al. (2006) inclui a utilização da escala designada por SFI<sup>12</sup> (*Substantial Family Influence*), que representa o F-poder. Os autores concluem que a influência da família é benéfica até um nível de 2,5 (com base na definição do SFI) mas para além deste nível o desempenho decresce. Além disso, os resultados mostram que, associada a uma maior participação da família no capital, o desempenho é linearmente decrescente. Perante os resultados, os autores concluem que, os efeitos positivos gerados pelo grupo familiar no desempenho relacionam-se com a sua estrutura de governo (participação da família na gestão e na supervisão), dado que a propriedade da família também integra o SFI.

Relativamente à prossecução dos objetivos não económicos, a literatura mostra-se mais coerente de que a gestão familiar é favorável para alcançar as motivações e os objetivos dos membros familiares em relação à empresa e à família propriamente dita (Zahra, 2003; Westhead e Howorth, 2006).

O desenvolvimento das hipóteses de investigação relativamente ao F-Poder fundamenta-se na literatura onde se verifica a coexistência de vantagens e desvantagens da participação do grupo familiar quer no capital (propriedade) quer na gestão da empresa. Tendo em conta, a

---

<sup>12</sup> Quando uma família controla os três elementos - propriedade, gestão e governo - o valor máximo assumido é SFI=3.

simultaneidade de membros familiares na propriedade e na gestão da empresa formulamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a) A participação do grupo familiar na gestão da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.

Hipótese 2b) A participação do grupo familiar na gestão da empresa está positivamente associada com os objetivos não económicos.

- Experiência

Além dos mecanismos de controlo (propriedade, governo e gestão), as famílias influenciam a empresa através da experiência e do conhecimento, adquirido ao longo das gerações, acumulados pelo processo de sucessão. Esta experiência incorpora a informação, o julgamento e a intuição que são transferidos através de gerações sucessivas.

O trabalho de Gersick et al. (1997) sobre o ciclo de vida da empresa familiar é uma obra de referência nesta categoria. Segundo os autores, a empresa familiar segue um desenvolvimento relativamente linear, transitando do fundador para uma parceria entre irmãos, e posteriormente para um consórcio entre primos. No entanto, algumas investigações mais recentes mostram que a teoria do ciclo de vida da empresa familiar nem sempre se verifica. Em particular, a discussão sobre a experiência tem conduzido a argumentar que o nível de experiência adquirida no processo de sucessão é maior durante a transição da primeira para a segunda geração. Enquanto na primeira geração são estabelecidos muitos dos novos “rituais”, a segunda e as subsequentes gerações contribuíram com um valor proporcionalmente menor para este processo (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005).

Assim, a representação entre a evolução do ciclo de vida da empresa familiar e a intensidade das relações familiares segue uma curva, designada por curva da experiência relativa à sucessão, na qual se verifica um forte crescimento entre a primeira e a segunda geração, no entanto este crescimento atenua-se na terceira geração e seguintes (ver figura 3.2 do capítulo 3).

A investigação revela que existem diferenças significativas na rendibilidade da empresa familiar dependendo da geração proprietária e da geração envolvida na gestão.

A influência da família ao longo de gerações levanta várias preocupações metodológicas, por um lado, as preocupações com a autosseleção ou, pelo contrário, as preocupações com a sobrevivência. Neste sentido, as empresas familiares que sobrevivem são aquelas que obtiveram rendibilidade no longo prazo, enquanto as empresas menos bem-sucedidas abandonaram o mercado antes. Deste modo, as empresas com uma maior dispersão geracional (índice de experiência mais elevado) podem apresentar níveis de rendibilidade menores, como resultado

da reduzida propensão ao risco na tentativa de minimizar o risco de insucesso. Conclusões similares foram encontradas por Zellweger (2006) e Astrachan e Zellweger (2008), ao verificar que as empresas familiares apresentavam menor desempenho na terceira geração.

Por outro lado, à medida que uma nova geração assume um papel ativo na empresa familiar, os membros familiares ficam mais afastados da geração fundadora. Este distanciamento com o fundador enfraquece quer os laços familiares quer o compromisso com a visão do fundador. Assim, uma maior dispersão de gerações pode gerar rivalidade entre os membros familiares, o que divide o grupo familiar e obstrui o desempenho da empresa (Kellermanns et al., 2010).

Conforme a empresa familiar se desenvolve e se transforma numa empresa multigeracional, apesar do ganho de conhecimento, é necessária uma estrutura mais formal para garantir a sustentabilidade da empresa familiar, reduzir o risco da perda da coesão familiar e, evitar a divergência dos valores e compromissos da família (Aronoff et al., 2002).

Face ao exposto podemos formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a) A maior mudança geracional (experiência) está negativamente relacionada com o desempenho económico e financeiro.

Hipótese 3b) A maior mudança geracional (experiência) está negativamente relacionada com os objetivos não económicos.

- Cultura

Se considerarmos que a empresa familiar se define pela existência de um elo que estabelece uma importante e permanente união entre uma empresa e uma família, ela pode ser associada a uma empresa cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhada, durante um longo período de tempo, como a cultura de uma família (Gallo e Ribeiro, 1996). Assim, trata-se de uma cultura forte, dado que está profundamente relacionada com a propriedade, o poder e os valores da família, fundamentando a gestão e a direção da empresa.

A cultura familiar (tradições, objetivos) transferida para a empresa ajuda, entre outros fatores, a eliminar os interesses imediatistas dos proprietários, como por exemplo, a venda da propriedade, com um intuito de lucro a curto prazo, focalizando os objetivos para uma perspectiva de longo prazo. A supremacia financeira das empresas familiares evidenciada na literatura não é necessariamente resultado de uma melhor adaptação ao ambiente económico mas pela existência de um conjunto predeterminado de normas culturais. Assim, são os valores culturais que podem produzir alterações de eficiência na empresa, nomeadamente quando esses valores privilegiam os objetivos não económicos. Quando uma família identifica rigorosamente os seus interesses e os conjuga com os objetivos mais convenientes para a empresa, esta usufruirá de grandes benefícios, do facto dos proprietários e dos restantes

membros familiares terem interesses e objetivos comuns (Donnelley, 2006; Bertrand e Schoar, 2006). Assim, na comparação entre empresas familiares e não familiares, Denison et al. (2004) concluem que a cultura gera melhor desempenho, sendo o envolvimento da família a variável distintiva.

A cultura da empresa familiar não é, todavia, uma realidade estática, dado que, ao longo do tempo, a empresa se vai confrontando com novas realidades externas e internas, às quais tem de se adaptar. Com a evolução da empresa, os valores iniciais poderão ser progressivamente abalados ou mesmo radicalmente alterados, não só devido às novas realidades do mercado e do contexto externo em geral, que exigem novas respostas e soluções por parte da empresa, mas, também, em virtude da integração de novos membros familiares e não familiares cujas perspetivas não são necessariamente consonantes com as do fundador ou com a geração atual. Nas empresas familiares existe uma carga emocional fortíssima que se pode sobrepor à racionalidade que a organização exige (Aronoff et al., 2002). A gestão deste conflito de interesses pode ser observada sob duas perspetivas: a primeira perspetiva menciona que o compromisso da família é centrado na empresa (os interesses da empresa são prioritários) e a segunda perspetiva institui que o compromisso da família é centrado na família (os interesses do grupo familiar são prioritários).

Quando as empresas apresentam melhor desempenho (e.g., crescimento da vendas), Stoica e Pistrui (2006) verificam que a família também tem um maior compromisso com a empresa. Na cultura centrada nos interesses da empresa, a família tende a considerar a organização como uma extensão de si própria, valorizando mais os aspetos de autorreconhecimento, realização profissional, responsabilidade, altruísmo e motivação intrínseca pela satisfação na realização das suas tarefas. Esta perspetiva centrada nos interesses da organização a médio e longo prazo possibilita que as empresas familiares obtenham um desempenho superior (Zahra et al., 2008).

Na cultura centrada na família, ou seja um compromisso estritamente direcionado para os interesses da família, Stoica e Pistrui (2006) verificam que este comportamento é mais elevado nas empresas familiares que registam níveis de desempenho médios ou baixo (*low performers*). Nestas empresas a família tende a assumir um comportamento oportunista atuando mais nos interesses da família.

Nas empresas familiares, uma coesão nos valores empresa-família contribui para uma institucionalização da empresa através da partilha dos valores que servem de critérios na tomada decisão e na prossecução dos objetivos comuns (Gallo e Ribeiro, 1996). Neste sentido, a cultura de valores da família e da empresa revela a identidade da empresa que é reforçada pela cultura de compromisso na perpetuidade da empresa (Ward, 1987; Gallo e Ribeiro, 1996; Astrachan et al., 2002).

Tendo em conta as relações evidenciadas, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação para a variável cultura:

Hipótese 4a) A cultura de compromisso está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro

Hipótese 4b) A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro

Hipótese 4c) A cultura de compromisso está positivamente associada aos objetivos não económicos.

Hipótese 4d) A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada aos objetivos não económicos

- Comportamento *stewardship*

Por outro lado, a perspetiva da teoria do *stewardship* destaca a possibilidade de congruência das metas entre os proprietários e os gestores, em que os gestores têm interesses que se estendem além das metas meramente individualista e económicas (Davis et al., 1997). Assim, a teoria *stewardship*, quando aplicada às empresas familiares, também defende a potencial importância dos objetivos não económicos (Corbetta e Salvato, 2004).

Uma vez que, nas empresas familiares, os membros familiares estão emocionalmente comprometidos com a sobrevivência de longo prazo e a reputação da sua empresa, o comportamento *stewardship* manifesta-se através de uma cultura de compromisso e de partilha de valores. Neste caso, a orientação de longo prazo, o alinhamento de valores entre a família e a empresa e a identificação da família com o negócio que orientam, representam um comportamento *stewardship* que afeta o desempenho financeiro e não financeiro da empresa familiar (Davis et al., 1997; Eddleston e Kellermanns, 2007). Tais comportamentos são orientados por um altruísmo recíproco, uma tomada de decisão participativa, bem como uma partilha do controlo no governo da empresa extensivo à propriedade e à gestão da empresa. Da mesma forma, a cultura de compromisso sugere que os interesses e valores da família e da empresa estão alinhados por uma visão dominante que pode moldar determinados comportamentos da empresa. Tal compromisso desenvolve uma coligação nos membros familiares e cria uma necessidade e desejo de assegurar a concretização dos objetivos económicos e não económicos dos *stakeholders* familiares (Astrachan e Jaskiewicz, 2008).

Deste modo, prevê-se que a influência da família deva afetar positivamente o comportamento *stewardship* e que esse, por sua vez, favorece um melhor desempenho económico e financeiro e não económico da empresa familiar.

Tendo em conta as relações evidenciadas, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 5a) O comportamento *stewardship* é mediador da relação entre os componentes da influência da família e o desempenho económico e financeiro.

Hipótese 5b) O comportamento *stewardship* é mediador da relação entre os componentes da influência da família e os objetivos não económicos.



# Capítulo 5

## Amostra, variáveis e metodologia

Com base nos objetivos e no modelo de investigação definido, este capítulo tem como finalidade identificar e operacionalizar as variáveis para medir cada um dos construtos do modelo: i) o desempenho empresarial ii) o índice de influência da família (F-PEC), bem como iii) definir as variáveis de mediação e iv) variáveis de controlo. Este capítulo trata ainda da identificação da população em estudo e da amostra estudada, concluindo com os métodos de análise de dados.

### 5.1 Amostra

De modo a obter as necessárias evidências empíricas e testar as hipóteses formuladas foi essencial a definição prévia do objeto de estudo, ou seja, a população sobre a qual irá incidir o estudo empírico. A população a estudar inclui as empresas familiares portuguesas pertencentes à categoria de pequenas e médias empresas (PME).

No caso particular de Portugal, é notória a dificuldade em obter informações individuais relativas as empresas não cotadas, revelando-se esta dificuldade ainda maior quando a informação pretendida se insere no âmbito do tema das empresas familiares.

De modo a satisfazer os critérios de seleção definidos para a população - ser PME e empresa familiar - e na impossibilidade de estudar a população alvo na sua totalidade, opta-se pela utilização do método de amostragem não probabilístico por conveniência. Deste modo, escolheu-se recorrer à informação disponível no Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) utilizando a listagem de empresas com o Estatuto PME líder<sup>13</sup>2012, para auxiliar na formação da amostra.

A utilização da listagem das PME líder 2012 apresenta vantagens a vários níveis, nomeadamente, por abranger empresas que:

- Têm sede no território nacional,
- Asseguram a condição de PME,
- Atuam em diferentes setores de atividade,
- Apresentam um perfil de risco superior,
- Têm, pelo menos, três exercícios de atividade completos,

---

<sup>13</sup> Listagem disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt), atualizada a 17 de maio de 2012.

- Respeitam critérios de rentabilidade e liquidez que reforçam a sua base competitiva<sup>14</sup>.

Dado que a listagem do IAPMEI apenas abrange PME foi necessário desenvolver um método de seleção e análise para formar, a partir desta, uma amostra de empresas familiares.

Assim, das 6.740 PME que constam da listagem do PME Líder 2012 foram inicialmente excluídas da lista, as empresas com:

- Denominação social “sociedade unipessoal, Lda. ou unipessoal, Lda.” - por se tratar de uma empresa em que um único sócio detém a totalidade do capital,
- Sede nas ilhas - por se tratar de um número reduzido de empresas e por uma questão de custos associado ao envio postal.

Assim, a listagem original ficou reduzida a 6.263 empresas.

A identificação das empresas familiares foi alcançada através de três etapas sucessivas. Na primeira etapa, utilizou-se um critério de filtragem para identificar as empresas cuja denominação social continha a referência “ .. e Filhos(as); ... e Irmãos; ...e Herdeiro(s); ....e Sucessor(es)”. Este critério relaciona-se com a identidade organizacional em que é comum encontrar na denominação social da empresa o nome de família ou a referência ao parentesco familiar (Zellweger et al., 2010).

Em seguida, prosseguiu-se com a identificação de algumas empresas que também eram associadas da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) utilizando, para tal, a base de dados dos associados efetivos<sup>15</sup> da Associação.

Por fim, na terceira etapa, na tentativa de obter um maior número de empresas familiares, recorreu-se à consulta das seguintes fontes de informação:

- Identificação e consulta do sítio web das empresas da lista PME líder. A análise do conteúdo do sítio web consistiu em procurar no historial ou na estrutura organizacional da empresa evidências de ser uma empresa familiar;
- Consulta de publicações *online* do IAPMEI, de associações setoriais<sup>16</sup> e de associações empresariais<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Critérios para contas fechadas de 2011: Resultados Líquidos Positivos ou Crescimento do Volume de Negócios ou Crescimento EBITDA; Autonomia Financeira  $\geq 20\%$  (Capitais Próprios/Ativo Líquido); Volume de Negócios  $\geq 500$  mil euros; Número de Trabalhadores  $\geq 5$ . Para as empresas do turismo: Crescimento do Volume de Negócios ou EBITDA; Autonomia Financeira  $\geq 20\%$  (Capitais Próprios/Ativo Líquido).

<sup>15</sup> Disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/directoria>.

<sup>16</sup> APCOR - Associação Portuguesa da Cortiça; CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes; ANIL - Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios.

<sup>17</sup> NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria; NERCAB - Associação Empresarial da Região de Castelo Branco; AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria.

A terceira etapa revelou-se morosa mas permitiu identificar um total de 392 empresas familiares.

Na tabela 5.1 observa-se que as três etapas perfazem uma listagem final com 804 empresas familiares (EF) com a categoria de PME, que representa a amostra.

Tabela 5.1 - Resumo das etapas de obtenção da amostra

Etapa	Critério e fontes de informação	N
1	Critério: denominação social	370
2	Critério: Associado da APEF	42
3	Fonte de informação: sitio web, publicações e associações	392
	Nº total de empresas familiares	804

## 5.2 Recolha de Dados

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário. Os métodos quantitativos apresentam características diversas dos métodos qualitativos, fundamentalmente no que respeita ao processo de recolha de dados e ao modo como estes são analisados (Fortin, 2009). Qualquer um dos métodos, quantitativo ou qualitativo, apresenta vantagens e inconvenientes. No presente estudo, optou-se por utilizar uma metodologia de tipo quantitativo por melhor se ajustar aos objetivos da investigação, designadamente, encontrar relações entre variáveis. Quando se trata de descrever as relações entre variáveis (estudo descritivo-correlacional) ou explicá-las (estudo correlacional), geralmente apela-se a escalas de medidas e a questionários. Assim, quando se procura predizer relações causais, as quais pressupõem a manipulação de uma variável independente, os questionários são o método escolhido.

O questionário é um meio rápido e pouco dispendioso de obter dados, junto de um grupo de qualquer dimensão. A natureza impessoal do questionário, a uniformidade da apresentação e das diretivas assegura uma constância de um questionário para o outro, tornando possíveis as comparações entre os respondentes (Fortin, 2009).

Os principais inconvenientes do questionário são: i) as baixas taxas de resposta, ii) as taxas elevadas de questionários com dados em falta e iii) quando enviados por correio (ou internet), é impossível assegurar que foram corretamente preenchidos.

Seguindo as recomendações de Sampieri et al. (2006) e Fortin (2009), a construção do questionário seguiu as seguintes etapas: determinou-se qual a informação a recolher tendo em conta o objetivo do estudo e as hipóteses de investigação; constituiu-se um banco de questões baseado nas escalas apresentadas que servirá para a elaboração do questionário; formulou-se

e ordenou-se as questões de modo a influenciar a atitude dos respondentes no sentido de melhorar a taxa de resposta; submeteu-se o esboço do questionário à revisão e efetuou-se um pré-teste junto de uma pequena amostra da população alvo. Por fim, redigiu-se a introdução e as instruções claras sobre a forma de responder aos diferentes tipos de questões.

Tendo em consideração a população alvo (empresas familiares) e as características do respondente (gestor/presidente/administrador da empresa familiar) optou-se pelo envio de 804 questionários, por correio postal, diretamente para as empresas. Os questionários enviados por correio estavam acompanhados de uma carta de apresentação e de um envelope RSF, para reenvio gratuito do questionário preenchido (ver apêndice 1).

A carta de apresentação explica a finalidade da investigação, as instruções de preenchimento e o tempo médio de resposta, finalizando com um agradecimento à colaboração.

Na construção do questionário pretendeu-se transmitir uma ideia clara dos dados a recolher, agrupando as questões pertencentes a um mesmo tema em conjunto, colocando as questões de caracterização da empresa e os dados gerais do respondente no fim. A aparência geral e o tamanho do questionário também foram considerados como elementos importantes na sua elaboração.

Foram também tidas em conta algumas considerações indicadas por Sampieri et al. (2006), no tipo de questões a utilizar e na escolha do formato das categorias de resposta (utilização de escalas intervalares, em vez de valores concretos).

O questionário é constituído por quatro páginas A4, impressas no tamanho A3, frente e verso. Na primeira página incluiu-se o título do questionário, a natureza científica a que se destina, uma declaração formal da confidencialidade das respostas e da natureza anónima do questionário, as instruções de preenchimento e o agradecimento pela colaboração. A estruturação do questionário prossegue organizado em três grupos.

O grupo I do questionário inclui as questões para a recolha de informação relacionada com as variáveis da investigação. As questões fechadas estão agrupadas em conjuntos e apresentam-se sob a forma dicotómica (duas alternativas de resposta) e de tipo *Likert* (as alternativas de resposta, cinco categorias, exprimem um ponto de vista sobre o item).

O grupo II do questionário contém as questões relacionadas com as características da empresa. Os dados foram recolhidos através de questões fechadas sob a forma dicotómica e de escolha múltipla (questão com mais de duas alternativas pré-fixadas, em que o respondente escolhe apenas uma). Neste grupo utilizam-se dois tipos de escala: escala nominal (*e.g.*, forma jurídica, setor de atividade) e a escala intervalar (*e.g.*, volume de negócios, ativo total do balanço, número de pessoas ao serviço, volume de negócios no mercado externo).

A última parte do questionário, designada “outras informações”, contém as questões relacionadas com os dados do respondente (função que ocupa, antiguidade na empresa, idade e género).

No final do questionário dá-se a possibilidade ao respondente de fazer sugestões ou de esclarecer alguma dúvida através de dois contactos de endereço eletrónico, concluindo-se o seu preenchimento. Por fim, fornecem-se as instruções de devolução do questionário e o contacto do investigador, agradecendo a sua colaboração.

Após a conclusão do esboço, o questionário foi submetido à apreciação de pessoas peritas na matéria, um académico da área e dois consultores de empresas familiares. Nesta fase, as opiniões e as sugestões recolhidas eram inerentes ao esclarecimento do conceito de empresa familiar e de membro do grupo familiar, pelo que se optou por introduzir os conceitos na carta de apresentação, como parte integrante das instruções de preenchimento. No fim desta revisão, foi realizado um pré-teste junto de uma amostra reduzida de quatro empresas familiares que não integram a amostra. Depois de preenchido o questionário e recolhidas as opiniões, o pré-teste revelou que o tempo estimado de preenchimento era de 10 a 15 minutos. Também foi referido alguma dificuldade de compreensão do termo “*diretor*” e das suas funções na questão nº 5 “*No quadro de diretores da empresa, indique ...*”, pelo que se optou substituir a questão por “*No quadro de diretores da empresa (financeiro, produção, marketing, RH, etc.), indique ...*”. As mudanças introduzidas no questionário não justificaram a realização de um segundo pré-teste.

A impressão do questionário definitivo, da carta de apresentação e do envelope RSF realizado numa gráfica garantiu uma melhor qualidade na aparência dos mesmos. No total, foram enviados 804 questionários em 29 de junho de 2012. Cerca de quatro semanas após o envio inicial foi enviada uma mensagem de correio eletrónico para lembrar o pedido de colaboração no preenchimento do questionário e a sua devolução, ou como opção, foi disponibilizada uma versão digital do questionário para preencher. Este procedimento repetiu-se na segunda semana do mês de setembro. Algumas das empresas que não dispunham de endereço de correio eletrónico foram contactadas por telefone.

Dos 804 questionários distribuídos foram devolvidos 178. Destes foram excluídos 9, por conterem muitas questões por preencher, o que totaliza 169 questionários válidos (tabela 5.2). A taxa de respostas obtida foi de 21,02%, uma taxa de respostas em linha da literatura sobre este tema; como refere Fortin (2009) um dos inconvenientes do questionário é a fraca taxa de resposta.

Tabela 5.2 - Ficha técnica do trabalho de campo

Ficha Técnica	
Método de recolha de informação	Inquérito por questionário
Unidade de análise	Empresas
População inquirida	804 Empresas familiares (PME Líder 2012) com sede em Portugal continental
Período da recolha dos dados	29 de junho 2012 - 30 de novembro 2012
Questionários devolvidos	178
Questionários excluídos	9
Amostra	169
Taxa de resposta	21,02%

## 5.3 Variáveis

### 5.3.1 Desempenho empresarial

Tendo as empresas familiares características distintas (e.g., um maior envolvimento de todos os membros da família na empresa em resultado dos laços familiares), o desempenho empresarial, variável a explicar é medida sob duas dimensões: i) dimensão económica e financeira e, ii) objetivos não económicos da empresa.

Para Audretsch et al. (2010) não existe uma definição geralmente aceite, nem uma única medida adequada para o desempenho. Apesar das medidas objetivas do desempenho económico e financeiro poderem parecer mais confiáveis, elas são também suscetíveis de trazer problemas de avaliação. Primeiro, porque as amostras, regra geral, são extraídas de uma população heterogénea e algumas medidas são de difícil comparação. Segundo, porque alguns inquiridos podem não estar dispostos a responder aberta e efetivamente em valores absolutos e, assim manipular as respostas (Westhead e Howorth, 2006). Estas dificuldades explicam a necessidade de se trabalhar com medidas subjetivas de perceção reforçadas pela comparação em relação aos concorrentes (Birley e Westhead, 1990). Sendo assim, neste estudo, à semelhança dos já referidos, corroborados por Birley e Westhead (1990) e Westhead e Howorth (2006), optou-se por utilizar medidas subjetivas de perceção face à concorrência para medir o desempenho económico e financeiro.

Os itens que compõem a escala de medida do desempenho económico-financeiro foram baseados nas investigações de Craig e Dibrell (2006), Castillo e Wakefield (2007), Allouche et al. (2007) e Sciascia e Mazzola (2008).

Assim, na medição da perceção do desempenho económico e financeiro passado de curto prazo (últimos três anos) face à concorrência, utiliza-se uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 5 (muito maior que o dos principais concorrentes). Esta medição permite apreciar subjetivamente o desempenho da empresa comparativamente aos seus principais concorrentes dentro do seu setor de atividade.

No total, utilizaram-se seis itens para medir o desempenho passado de curto prazo dos últimos três anos (tabela 5.3 - ver questão 9 do questionário).

Tabela 5.3 - Escala de medição do desempenho económico e financeiro relativo

Desempenho económico e financeiro (DEF)	
DEF1	O crescimento das vendas foi
DEF2	O Crescimento da quota de mercado foi
DEF3	O nível de emprego foi
DEF4	A Margem de lucro operacional foi
DEF5	A Rendibilidade líquida dos ativos foi
DEF6	A Rendibilidade dos capitais próprios (ROE) foi

Todavia, tendo em conta o universo empresarial em estudo, vários autores defendem que os resultados da empresa familiar devem abranger outras variáveis que não apenas as variáveis económico-financeiras (Chua et al., 1999; Zahra 2003; Westhead e Howorth, 2006; Zellweger et al., 2006). Neste contexto, definiu-se também como variável dependente os objetivos não económicos. Esta variável é medida em grande parte, por itens incluídos nos estudos de Chua et al. (1999), Westhead e Howorth (2006) e Zellweger et al. (2006), que reúnem os interesses da família e da empresa, totalizando dez itens (tabela 5.4- ver questão 10 do questionário). Dada a diversidade de escalas utilizadas nos estudos originais optou-se por homogeneizar para uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

Tabela 5.4 - Escala de medição dos objetivos não económicos

Objetivos não económicos (DNEF)	
DNEF1	Garantir a independência da empresa <sup>(1) (2) (3)</sup>
DNEF2	Reduzir o endividamento <sup>(3)</sup>
DNEF3	Assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa <sup>(2) (3)</sup>
DNEF4	Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa <sup>(1)</sup>
DNEF5	Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor <sup>(1)</sup>
DNEF6	Acumular riqueza privada ou familiar <sup>(2) (3)</sup>
DNEF7	Aumentar o valor de mercado da empresa <sup>(1) (2) (3)</sup>
DNEF8	Permanência do fundador ou da geração anterior durante o período de transição após a sucessão <sup>(1)</sup>
DNEF9	Promover o crescimento da empresa <sup>(3)</sup>
DNEF10	Reduzir a dispersão do capital através da sua concentração no grupo familiar <sup>(1) (2)</sup>

Nota: <sup>(1)</sup> Chua et al. (1999); <sup>(2)</sup> Westhead e Howorth (2007); <sup>(3)</sup> Zellweger et al. (2006)

### 5.3.2 Escala de Influência da família

Astrachan et al. (2002) propuseram medir a influência da família na empresa através de um instrumento de medida que denominaram de F-PEC *scale*, que representa uma escala que integra três dimensões: o poder (F-poder), a experiência (F-experiência) e a cultura (F-cultura).

Estas três dimensões derivam fundamentalmente das investigações de Birley (1986), Ward (1987), Klein (2000) e, Carlock e Ward (2001)<sup>18</sup>.

Para cada uma das três dimensões, Astrachan et al. (2002) desenvolveram um conjunto de variáveis e questões que formam um instrumento de medida (modelo original). Posteriormente, este instrumento foi replicado, testado e validado por Klein et al. (2005) e Holt et al. (2010), através da utilização de técnicas estatísticas, destacando-se a análise fatorial exploratória (AFE), a análise fatorial confirmatória (AFC) e os alfas de Cronbach.

Sumariamente, em conformidade com a revisão de literatura desenvolvida anteriormente, cada dimensão representa o seguinte:

- F-poder: poder e controlo exercido por uma família sobre uma determinada empresa através da propriedade, dos órgãos de governo e dos órgãos de gestão;
- F-experiência: geração em que a propriedade se encontra; geração que atua na gestão da empresa; geração presente no conselho de administração; número de membros da família que atuam na empresa;
- F-cultura: grau de sobreposição entre a cultura da família e a cultura da empresa; grau de compromisso da família com a empresa.

Nesta investigação, recorreu-se à utilização da escala de medição do F-PEC desenvolvida por Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005) para operacionalizar as variáveis independentes. Para o efeito, os itens que compõem o F-PEC *scale* foram devidamente traduzidos e adaptados à realidade estudada - Portugal. As escalas originais em inglês são apresentadas no apêndice 2.

#### 5.3.2.1 Escala do poder

A utilização da escala original para medir o poder apresenta várias dificuldades na implementação do modelo de governo societário das empresas portuguesas.

No que se refere à estrutura do Conselho de Administração (CA) é importante perceber que esta varia no panorama mundial. A escala de medição do poder de Klein et al. (2005) assume o sistema dualista (ou *two-tier*) que resulta da adoção do modelo germânico de governação. Neste modelo, as funções de supervisão (não-executivas) e de gestão (executivas) estão separadas em dois órgãos diferentes. Deste modo, a escala original de Klein et al. (2005) considera a separação das funções de supervisão (*governance board*) e de gestão (*management board*). No entanto, em Portugal, as estruturas monistas (*one-tier*) são predominantes (Esperança et al., 2011). O modelo de governo societário que se baseia no sistema monista compreende um único Conselho de Administração que junta as funções de gestão (administradores executivos) e de supervisão (administradores não-executivos), podendo ser ainda criada uma comissão executiva (órgão de gestão corrente).

---

<sup>18</sup> Carlock e Ward (2001) desenvolveram o *Family Business Commitment Questionnaire*.

Assim, tendo em conta a realidade portuguesa, nesta investigação decidiu-se adaptar as questões da escala ao sistema monista no qual as funções de gestão e supervisão confluem num único órgão de administração. Para tal, substituiu-se o Conselho Geral e de Supervisão (*Governance Board*) pelo Conselho de Administração, adicionando uma questão para quantificar o número de administradores executivos membros do grupo familiar. Neste sentido, também o Conselho de Administração Executivo (*Management Board*) foi substituído pela designação de Comissão Executiva. De modo a ultrapassar estas dificuldades, algumas questões da escala original do Poder, sofreram a introdução de adaptações e alterações, nomeadamente nos itens referentes ao modelo de governo societário e à extensão do número de itens.

Depois de introduzir as alterações convenientes tendo em conta a realidade empresarial portuguesa, nomeadamente, o modelo de governo societário e a forma jurídica da empresa familiar não ser maioritariamente uma sociedade anónima, os itens que compõem a escala do Poder são os seguintes (tabela 5.5- questões 1 a 5 do questionário):

Tabela 5.5 - Escala de medição do Poder

Q1.1	Percentagem de capital (ações ou quotas) detida, no seu conjunto, pelos membros do grupo de controlo familiar	Propriedade
<i>Itens para forma jurídica: Sociedade anónima</i>		
Q3.1	Número total de Administradores que compõe o Conselho de Administração (CA)	Gestão - supervisão
Q3.2	Número de membros do Conselho de Administração que são Administradores executivos	Gestão
Q3.3	Número de membros do Conselho de Administração que são membros do grupo familiar	Gestão - família
Q3.4	Número de Administradores executivos que são membros do grupo familiar	Gestão - família
Q4.1	Número de membros da Comissão/Direção Executiva que são membros do grupo familiar	Gestão - família
Q4.2	Número de membros da Comissão/Direção Executiva que são administradores executivos do Conselho de Administração	Gestão
<i>Itens para forma jurídica: Sociedade por quotas</i>		
Q5.1	Número de membros do Quadro de Diretores/equipa de direção	Gestão
Q5.2	Número de membros do Quadro de Diretores que são membros do grupo familiar e assumem funções de gestão	Gestão - família

Os vários itens que constam da tabela 5.5 servem para calcular o peso de cada uma das variáveis da influência do grupo familiar por via do poder numa escala contínua através do instrumento de medida designado por *Substantial Family Influence* (SFI). Este instrumento de medida (5.1) foi originalmente desenvolvido por Klein (2000) antes da sua adaptação ao F-poder.

$$Se C_{fam} > 0: SFI \cong \left( \frac{C_{fam}}{C_{total}} \right) + \left( \frac{SUP_{fam}}{SUP_{total}} \right) + \left( \frac{GES_{fam}}{GES_{total}} \right) \geq 1 \quad (5.1)$$

Em que

C= capital; SFI= *Substantial Family Influence*; Fam= Família; SUP= membros com funções de supervisão; GES= membros com funções de gestão.

Uma empresa pode ser designada com uma empresa familiar quando o somatório da percentagem de participação da família no capital, no governo/supervisão e na gestão da empresa seja igual ou superior a 1. No limite, um grupo familiar pode controlar os três elementos obtendo assim a pontuação máxima (SFI = 3) (Klein, 2000). A fórmula do SFI (5.1) facilita a operacionalização dos itens e permite determinar cada uma das variáveis do F-Poder.

Posteriormente, para que o F-poder seja formado pelas 3 variáveis representadas nos elementos da fórmula do cálculo do SFI (5.1), é necessário proceder à seguinte transformação:

- Uniformizar a escala de medição da percentagem de participação familiar no capital (propriedade) numa escala que varie entre 0 e 100;
- Determinar, a partir dos itens Q3.1, Q3.2, Q3.3 e Q3.4 (questão 3 do questionário), o peso da participação familiar no governo/supervisão numa escala que varie entre 0 e 100. O item referente à supervisão é exclusivo das empresas familiares (EF) com conselho de administração (CA) (sociedades anónimas);
- Determinar o peso da participação familiar na gestão da empresa através do quociente entre os itens Q3.4 e Q3.2, no caso de a empresa ter um conselho de administração; para as restantes empresas, o cálculo tem em conta o quociente entre os itens Q5.2 e Q5.1 (questão 5 do questionário). Por sua vez, ambos os quocientes são convertidos numa escala que varia entre 0 e 100.

A tabela 5.6 sintetiza o procedimento de transformação que origina os 3 itens propriedade, supervisão/governo e gestão, uma escala de medição que varia entre os 0 e 100.

Tabela 5.6 - Conversão da escala de medição do F-poder (do F-PEC) para o SFI

Construto do poder	Designação
$(Q1.1) \times 100$	Propriedade
$\left(\frac{\text{item Q3.3} - \text{item Q3.4}}{\text{item Q3.1} - \text{item Q3.2}}\right) \times 100$ (somente para EF com CA)	Supervisão
$\left(\frac{\text{item Q3.4}}{\text{item Q3.2}}\right) \times 100$ (somente para EF com CA) ou $\left(\frac{\text{item Q5.2}}{\text{item Q5.1}}\right) \times 100$	Gestão

### 5.3.2.2 Escala da experiência

Quanto à dimensão da experiência, utilizam-se quatro itens de medição que incluem, (1) a geração detentora do capital da empresa - propriedade, (2) a geração que assume a gestão da empresa, (3) a geração com funções de supervisão/governo da empresa e (4) a percentagem de membros da família envolvidos na empresa.

Na operacionalização do F-experiência, a fase geracional da empresa familiar é o seu principal indicador medido pelos itens EXP1, EXP2 e EXP3 (questão 6 do questionário) através de resposta múltipla que medem, em valor absoluto, as gerações.

Quanto ao nível de envolvimento da família na atividade da empresa, a medição é efetuada pelos itens EXP4, EXP5 e EXP6 (questão 6 do questionário) através de resposta em valor absoluto. Posteriormente, a percentagem de membros da família envolvidos na empresa (FAM\_ACTIV) é obtida pela conversão de EXP4, EXP5 e EXP6 numa escala que varia entre 0 e 100.

No total, a medição do F-experiência é composta por 6 questões (tabela 5.7).

Tabela 5.7 - Escala de medição da experiência

F-experiência (EXP)		
EXP1	A geração (ou gerações), que atualmente detém a propriedade da empresa (1 <sup>a</sup> , 2 <sup>a</sup> , 3 <sup>a</sup> etc.)	propriedade
EXP2	A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha um papel ativo na gestão da empresa	gestão
EXP3	A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha funções de supervisão na empresa.	supervisão
EXP4	Número de membros do grupo familiar que, neste momento, desempenha um papel ativo na empresa.	
EXP5	Número de membros do grupo familiar que, atualmente, não desempenha um papel ativo na empresa mas tem pretensão de fazê-lo	
EXP6	Número de membros do grupo familiar que, ainda, não tem qualquer pretensão quanto à empresa.	

Tal como sugerido por Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005), posteriormente, para tratamento estatístico, os valores absolutos dos itens são recodificados (numa escala de 0 a 100) de modo a representar a curva de experiência da sucessão.

Seguindo as sugestões de Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005), aos itens EXP1, EXP2 e EXP3 são atribuídos pesos diferentes de acordo com o número de gerações envolvidas. Assim, o maior ganho de experiência da sucessão familiar é adquirido entre a primeira e a segunda geração e os benefícios da experiência diminuem com cada geração sucessiva.

Consistente com a orientação fornecida pelos autores do F-PEC, a primeira geração é recodificada como 0 (ou seja, ausência de benefício da experiência de gerações), a segunda geração obtém a codificação 50, a terceira geração 75, a quarta geração 87,50 e assim por diante (tabela 5.8).

A proporção da família com um papel ativo na empresa (FAM\_ACTIV) é calculada utilizando os valores absolutos dos itens EXP4, EXP5 e EXP6. Este item é convertido numa escala que varia entre 0 e 100 (tabela 5.8).

Tabela 5.8- Conversão da escala de medição do F-experiência (do F-PEC)

Construto da experiência	Designação
Recodificação do item EXP1: 1ª geração: 0,00 ; 2ª geração: 50,00; 3ªgeração: 75,00; 4ª geração: 87,50; 5ª geração: 93,75.	OWN_EXP
Recodificação do item EXP2: 1ª geração: 0,00 ; 2ª geração: 50,00; 3ªgeração: 75,00; 4ª geração: 87,50; 5ª geração: 93,75.	MANAGT_EXP
Recodificação do item EXP3: 1ª geração: 0,00 ; 2ª geração: 50,00; 3ªgeração: 75,00; 4ª geração: 87,50; 5ª geração: 93,75.	SUP_EXP
$\left( \frac{EXP4}{EXP4 + EXP5 + EXP6} \right) \times 100$	FAM_ACTIV

### 5.3.2.3 Escala da cultura

A dimensão da cultura de Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005) é representada por duas subescalas. A primeira subescala é composta por três itens que medem o quanto existe uma sobreposição entre a cultura da família e a cultura da empresa, que utiliza uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre) (ver questão 7 do questionário). A segunda subescala refere-se ao grau de compromisso da família em relação à empresa, avaliada por 9 itens e uma escala de avaliação de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (ver questão 8 do questionário).

Assim, a dimensão da cultura acumula um total de doze itens presentes na tabela 5.9:

Tabela 5.9 - Escala de medição do F-cultura (do F-PEC)

Sobreposição entre a cultura da família e a cultura da empresa	
CUL1	A sua família exerce influência no seu negócio
CUL2	A sua família partilha de valores semelhantes
CUL3	A sua família e o seu negócio (empresa) partilham de valores semelhantes.
Compromisso da família em relação à empresa	
<i>Os membros do grupo familiar ...</i>	
CUL4	Apoiam a empresa em conversas com amigos, colaboradores e outros membros da família
CUL5	Sentem lealdade com a empresa
CUL6	Sentem orgulho em dizer que pertencem a uma empresa familiar
CUL7	Têm muito a ganhar com a sua participação a longo prazo na empresa
CUL8	Concordam com os objetivos, planos e práticas da empresa
CUL9	Preocupam-se com o destino da empresa familiar
CUL10	Sentem que o seu envolvimento na empresa influencia positivamente a sua vida
CUL11	Compreendem e apoiam as decisões da família sobre o futuro da empresa
CUL12	Estão dispostos a suportar grandes esforços para ajudar no sucesso da empresa

Apesar de esta escala já ter sido utilizada noutros estudos, este instrumento de medida não está isento de problemas. Os problemas psicométricos encontrados por Holt et al. (2010), na escala F-cultura, ao realizar a análise fatorial exploratória, levaram os autores a eliminar um total de cinco itens: a totalidade das variáveis da primeira subescala (3 itens) da tabela 5.9 e, duas variáveis da segunda subescala (CUL7 e CUL9).

Nesta investigação decidiu-se utilizar a escala do F-cultura com os 12 itens e verificar como se comporta na realidade empresarial portuguesa.

À semelhança das duas dimensões anteriores, também os 12 itens do F-cultura, originalmente medidos numa escala de Likert de 5 pontos, são transformados numa ponderação para obtenção de uma escala que varia entre 0 e 100 (tabela 5.10).

Tabela 5.10 - Conversão da escala de medição do F-cultura (do F-PEC)

Construto da cultura	Designação
$\left(\frac{\text{média do item} - 1}{4}\right) \times 100$	CUL (12 itens)

### 5.3.3 Escala *stewardship*

As atitudes e os valores dos membros da família, em particular o compromisso com a empresa familiar, podem influenciar significativamente os resultados da empresa (Eddleston et al. 2008).

De acordo com Zahra et al. (2008), as empresas familiares que gozam de uma cultura que valoriza o envolvimento dos membros da família no processo de tomada de decisão e que adotam uma perspetiva *steward* na gestão das operações obtêm melhores resultados. Para medir quer o grau de cultura *stewardship* existente na empresa familiar quer a motivação *stewardship* que reflete as motivações e as necessidades dos executivos utiliza-se a escala de nove itens usada por Zahra et al. (2008), medida por uma escala de Likert de 5 pontos que varia de 1 (nada) a 5 (extremamente).

As questões de medição do comportamento *stewardship*, num total de nove questões são apresentadas na tabela 5.11 (questão 11 do questionário):

Tabela 5.11 - Escala de medição do comportamento *stewardship*

Comportamento <i>Stewardship</i> (STWD)	
	Em que medida, a sua empresa ...
STWD1	... satisfaz a sua necessidade de realização
STWD2	... satisfaz as suas necessidades pessoais
STWD3	... satisfaz as suas oportunidades de crescimento
STWD4	... contribui para a sua autoestima
STWD5	... faz senti-lo(a) autorrealizado(a)
STWD6	... permite aos trabalhadores alcançar o seu pleno potencial
STWD7	... promove um local de trabalho com orientação profissional
STWD8	... inspira a atenção dos trabalhadores e a sua lealdade
STWD9	... incentiva o coletivismo em detrimento do individualismo

A variável comportamento *stewardship* será utilizada como variável mediadora no estudo empírico.

### 5.3.4 Variáveis de Controlo

As variáveis de controlo foram selecionadas com base na possível influência que exercem sobre as variáveis dependentes do desempenho empresarial: i) desempenho económico e financeiro e ii) objetivos não económicos.

As variáveis de controlo utilizadas dizem respeito às características da empresa e do setor de atividade para minimizar a preocupação com a heterogeneidade e endogeneidade.

- **Forma jurídica (FormJur)**

A forma jurídica da empresa adequa-se a determinadas configurações de *corporate governance*, quer em termos de classe dimensional quer em termos de regulamentos e normas legais (S. Klein, 2010). É comum nas empresas familiares de menor dimensão o conselho de administração funcionar com um órgão “virtual” (quando existe). Contudo, à medida que a empresa ganha dimensão, a escolha da forma jurídica é determinante para estabelecer normas e regulamentos na tomada de decisão (Fahed-Sreih, 2009).

A forma jurídica é classificada em duas categorias: sociedade por quotas e sociedade anónima (questão 15 do questionário). Posteriormente, e para efeitos de análise estatística será analisada como uma variável *dummy*.

- **Dimensão da empresa (DIM)**

Em qualquer organização, o desenvolvimento e crescimento da empresa produz uma maior complexidade das operações. Numa empresa familiar, esta evolução afeta as duas dimensões, as relações familiares e a empresa (Chrisman, Chua e Steier, 2003).

A dimensão da empresa é classificado em três categorias: micro, pequena e média empresa. A categorização segue a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003 [COM 2003/361/CE] relativa à definição de micro, pequena e média empresas e aprovada pelo Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro.

As variáveis que definem as categorias das empresas são o número de efetivos (DIM2) e os limiares financeiros [volume de negócios (DIM1) e balanço total (DIM3)] (questões 17, 19 e 20 do questionário). Utilizam-se questões de escolha múltipla com uma escala intervalar. Numa fase inicial, as empresas familiares são classificadas por categoria: micro, pequena e média. Na análise estatística são definidas como variável *dummy*.

- **Setor de atividade da empresa (ATIVD)**

Em estudos pluri-setoriais, vários autores têm introduzido a variável “setor ou indústria” para averiguar o seu potencial efeito nas relações das variáveis estudadas, argumentando que o setor

de atividade é uma variável determinante no estudo do comportamento do desempenho da empresa (Westhead e Howorth, 2006; Martinez et al., 2007; Kowalewski et al., 2009; Sciascia e Mazzola, 2008).

Relativamente à identificação do setor de atividade foi utilizada a classificação portuguesa das atividades económicas, revisão 3 (CAE - Rev.3) aprovada pelo Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro. O sistema de codificação adotado na CAE-Rev.3 contempla duas partes, uma divisão alfabética com um nível (secção) e uma divisão numérica com quatro níveis (divisão, grupo, classe e subclasse). Uma vez que as empresas familiares atuam nos mais diversos setores, a variável “atividade” é medida pela codificação da divisão alfabética com um nível (secção). O uso desta classificação tem como vantagem permitir um maior nível de integração com a nomenclatura das atividades económicas da Comunidade Europeia (NACE Rev.2). Das vinte e uma divisões alfabéticas com nível um (representadas desde a letra “A” até à letra “U”) utilizam-se apenas as oito secções<sup>19</sup> identificadas pelas letras A, B, C, F, G, H, I e L.

A classificação por secção obtida é depois convertida numa variável identificativa do setor de atividade a que pertence - comércio, indústria, serviços, construção e outros. Estas são, por sua vez, codificadas como variáveis *dummy* no estudo empírico.

- **Nível de internacionalização (INTERN)**

As pequenas e médias empresas e as empresas familiares, em particular, enfrentam um ambiente cada vez mais exigente e competitivo em relação à internacionalização do mercado (Corbetta e Montemerlo, 1999). Por outro lado, o nível de internacionalização da empresa pode gerar um efeito positivo no desempenho económico e financeiro (Sciascia e Mazzola, 2008).

Esta variável é medida através de uma questão de escolha múltipla relativa à percentagem do volume de negócios no mercado externo (questão 18 do questionário), utilizando quatro escalas intervalares. Na análise multivariada esta variável é introduzida como uma variável *dummy* nos diferentes modelos.

- **Fundador no cargo de gestão (FUND)**

O fundador vê a empresa como uma extensão da sua riqueza que garante não apenas uma fonte de rendimento mas também uma herança que tem intenção de transmitir para as gerações futuras. Deste modo, quando o fundador familiar ainda assume o cargo de gestor, mesmo que partilhado com a geração sucessora, este tende a conduzir a empresa em busca de um melhor

---

<sup>19</sup> Designação das secções de acordo com a CAE Rev.3: secção A - agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; secção B - indústria extrativa; secção C - indústria transformadora; secção F - construção; secção G - comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; secção H - transportes e armazenagem; secção I - alojamento, restauração e similares; secção L - atividades imobiliárias.

desempenho (Anderson e Reeb, 2003; Maury, 2006; Villalonga e Amit, 2006). O envolvimento do fundador na gestão da empresa é representado por uma variável *dummy* (questão 6.2 do questionário).

A tabela 5.12 sintetiza as variáveis usadas como variáveis de controlo: forma jurídica, dimensão, atividade, internacionalização da empresa e fundador na gestão.

Tabela 5.12 - Itens das variáveis de controlo

Forma jurídica	
Forma jurídica da empresa	FormJur
Dimensão	
Volume de negócios anual (referente ao ano 2011)	DIM1
Número de pessoas ao serviço da empresa em dezembro de 2011	DIM2
Montante do ativo total (balanço do ano 2011)	DIM3
Atividade	
Divisão alfabética com um nível (secção) de acordo com a classificação CAE - Rev.3	ATIVD
Internacionalização	
Porcentagem de volume de negócios no mercado externo	INTERN
Fundador na gestão	
Primeira geração desempenha um papel ativo na gestão	FUND

## 5.4. Metodologia

A escolha das técnicas estatísticas fundamentou-se nos objetivos da investigação, com o intuito de testar as hipóteses de investigação. Previamente, recorreu-se a uma análise univariada de modo a caracterizar os dados e avaliar a aplicabilidade de algumas das restantes técnicas estatísticas. Assim, na análise multivariada utilizou-se a análise fatorial exploratória (AFE), os coeficientes alfa de *Cronbach*, os modelos de regressão linear múltipla (MRLM) e as correlações de *Pearson*.

Nesta investigação a análise fatorial exploratória é utilizada para: (i) analisar os principais padrões de fatores subjacentes a cada conceito de desempenho económico e financeiro, objetivos não económicos, influência da família (via F-PEC) e comportamento *stewardship*, seguidos de uma análise dos coeficientes alfa de *Cronbach*; (ii) incorporar o resultado da análise fatorial como um passo intermédio para a análise de regressão; (iii) ultrapassar o problema de multicolinearidade no modelo de regressão linear.

Assim, com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito subjacente (ou fator) foi realizada uma análise fatorial, tornando possível trabalhar com um número de variáveis menor, mas sem perda significativa da informação contida no conjunto (Hair et al., 2010; Reis, 2008). Antes de prosseguir com a análise fatorial foram considerados os procedimentos prévios e definidos os critérios para extração e interpretação de fatores que constam do apêndice 3.

Para testar as hipóteses de estudo da existência de relação entre duas ou mais variáveis são estimados vários modelos de regressão. Antes de avançar com a análise, são verificados se os pressupostos da sua utilização são respeitados, calculando-se os valores médios e os desvios-padrão das variáveis em estudo, bem como o coeficiente de correlação de *Pearson* e ainda os valores dos fatores de inflacionamento da variância (VIF) para avaliar a existência de potenciais problemas de multicolinearidade das variáveis independentes.

A tabela 5.13 resume, para cada pressuposto e hipótese de investigação, as técnicas estatísticas utilizadas e os resultados que se esperam obter.

Tabela 5.13 - Plano de análise

Pressuposto/Hipótese de investigação	Modelo estatístico
Pressuposto: o poder, a experiência e a cultura são dimensões da influência da família.	Análise dos coeficientes alfa <i>Cronbach</i> . Análise fatorial exploratória (AFE).
Objetivo: Determinar os fatores subjacentes ao conceito de influência familiar.	
Hipótese 1a) A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.	Análise de correlações de <i>Pearson</i> . Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Hipótese 1b) A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está positivamente associada com os objetivos não financeiros.	
Hipótese 2a) A participação do grupo familiar na gestão da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.	
Hipótese 2b) A participação do grupo familiar na gestão da empresa está positivamente associada com os objetivos não económicos.	
Objetivo: Comprovar os efeitos da participação, quer no capital quer na gestão da empresa no desempenho (F- poder).	
Hipótese 3a) A maior dispersão geracional (experiência) está negativamente relacionada com o desempenho económico e financeiro.	Análise de correlações de <i>Pearson</i> . Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Hipótese 3b) A maior dispersão geracional (experiência) está negativamente relacionada com os objetivos não económicos.	
Objetivo: Comprovar se as empresas com elevado nível de experiência obtêm piores resultados (F- experiência).	
Hipótese 4a) A cultura de compromisso está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro.	Análise de correlações de <i>Pearson</i> , Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Hipótese 4b) A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro.	
Hipótese 4c) A cultura de compromisso está positivamente associada aos objetivos não económicos.	
Hipótese 4d) A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada aos objetivos não económicos.	
Objetivo: Comprovar a associação entre a cultura e o desempenho empresarial (F- Cultura).	
Hipótese 5a) O comportamento <i>stewardship</i> é mediador da relação entre os componentes da influência da família e o desempenho económico e financeiro.	Análise de correlações de <i>Pearson</i> . Modelos de regressão linear múltipla (MRLM).
Hipótese 5b) O comportamento <i>stewardship</i> é mediador da relação entre os componentes da influência da família e os objetivos não económicos	
Objetivo: Comprovar o efeito mediador do comportamento <i>stewardship</i> na relação entre a influência da família e o desempenho empresarial	

O tratamento estatístico dos dados obtidos requer a conceção e a construção de uma base de dados em suporte informático, onde são definidas as variáveis, introduzindo para cada empresa as respostas obtidas. Para tal, procedeu-se à codificação das variáveis, de modo a transformar as respostas em classes e representações simbólicas para os dados serem processados. Para o efeito, o processamento dos dados foi realizado com recurso ao *software* de análise estatística IBM SPSS versão 21.0 (IBM Corporation).

# Capítulo 6

## Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo procede-se à caracterização da amostra, análise e discussão dos resultados empíricos obtidos a partir: i) da análise fatorial exploratória (AFE) e ii) dos modelos de regressão linear múltipla (MRLM).

### 6.1 Análise preliminar dos dados

Antes de prosseguir com a análise univariada dos dados, analisou-se as observações que apresentam um grande afastamento das restantes. A preocupação de identificar potenciais *outliers* tem como objetivo analisar a causa do seu aparecimento e determinar a forma como tratá-los, antes de prosseguir com a análise estatística.

Numa primeira fase, procurou-se detetar erros no preenchimento do questionário, nomeadamente na questão três do grupo I, na qual existe a possibilidade de erro de preenchimento o que inviabiliza a utilização das observações no estudo empírico. Para identificar potenciais erros de preenchimento, delinearam-se as regras que constam na figura 6.1, relativas aos itens que compõem a questão três do questionário (ver apêndice 1).

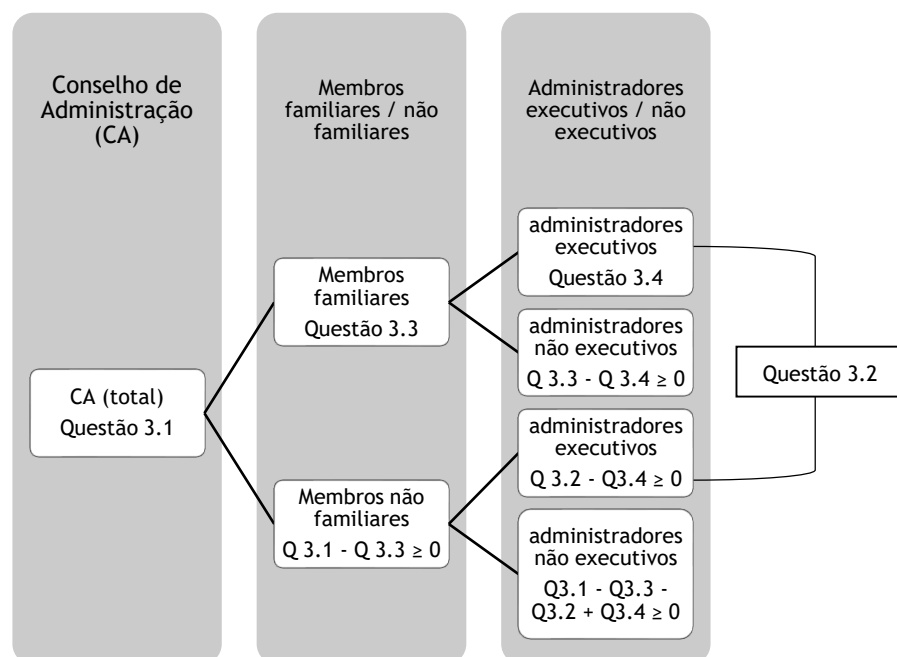


Figura 6.1 - Composição do Conselho de Administração

Este procedimento permitiu identificar 5 empresas em que existe evidência de erro no preenchimento do questionário, uma vez que foram encontrados valores com sinal negativo no número de administradores não executivos, quando tal facto não é possível acontecer. No seguimento deste procedimento, estas 5 observações relativas à composição do conselho de administração foram eliminadas da análise, optando-se por manter na análise os restantes dados das empresas.

Relativamente ao estudo de *outliers*, este ocorreu em duas fases: numa primeira fase, a identificação foi realizada através de análise gráfica (*boxplot*) que deteta as observações com grande afastamento (designados por extremos) (Hair et. al. 2010); numa segunda fase, para eliminar a subjetividade da fase anterior e comprovar a existência de *outliers* procedeu-se ao cálculo dos z-scores, ou seja, dos z-padronizados dos dados assumindo como *outliers* os z-scores inferiores a -3.0 ou superiores a 3.0<sup>20</sup> (Hair et al., 2010). Este procedimento revelou a identificação de 4 casos que apresentam valores extremos nos itens do desempenho económico e financeiro, quer pela análise gráfica quer pelos valores dos z-padronizados (valores inferiores a -3.0).

Ao analisar a resposta no questionário correspondente aos casos identificados verificou-se que são empresas familiares com níveis de desempenho económico e financeiro baixo que podem representar uma característica específica deste grupo de empresas. Assim, optou-se por manter estas observações na amostra, contudo posteriormente proceder-se-á à comparação do efeito dos *outliers* através da comparação das estatísticas resultantes da análise com e sem estas observações.

## 6.2 Caracterização da amostra

Antes de prosseguir com a caracterização da amostra é necessário validar a definição de empresa familiar utilizada nesta Tese. Para tal foram realizados os procedimentos de conversão do índice F-PEC para uma escala de 0 a 100, reportados no capítulo anterior no subponto 5.3.2.

Os resultados obtidos permitem validar os 169 questionários, destacando que a variação dos valores obtidos no índice F-PEC situa-se entre o mínimo de 53,65 pontos e o máximo de 95,31 pontos.

Assim, os dados reportados referem-se a uma amostra composta por 169 PME familiares sedeadas em Portugal continental.

---

<sup>20</sup> Para amostras com uma dimensão de 80 ou mais casos, considera-se um caso como *outlier* se o z-score for inferior a -3.0 ou superior a 3.0; quando a amostra tem dimensão inferior a 80 casos, considera-se o caso como *outlier* se o z-score for inferior a -2.5 ou superior a 2.5 (Hair et al., 2010).

### 6.2.1 Caracterização das empresas por localização geográfica e setor de atividade

A tabela 6.1 apresenta a distribuição, por distrito, da sede das empresas.

Tabela 6.1 - Sede da empresa (distrito)

Distrito	Frequência	Percentagem
Viana do Castelo	6	3,55
Braga	29	17,16
Bragança	2	1,18
Vila Real	4	2,37
Porto	26	15,38
Aveiro	26	15,38
Viseu	9	5,33
Guarda	8	4,73
Coimbra	2	1,18
Castelo Branco	10	5,92
Portalegre	2	1,18
Leiria	11	6,51
Santarém	11	6,51
Lisboa	9	5,33
Setúbal	4	2,37
Évora	5	2,96
Faro	5	2,96
Total	169	100

Predominantemente, verifica-se que as empresas da amostra se encontram instaladas na região norte e centro, destacando-se os distritos de Braga, Porto e Aveiro que agrupam 47,93% das empresas do território continental.

Na tabela 6.2 observa-se a distribuição das empresas familiares pela secção a que pertence a sua atividade principal. Apesar de o sistema de codificação adotado na CAE-Rev.3 contemplar duas partes, uma divisão alfabética com um nível (secção) e uma divisão numérica com quatro níveis (divisão, grupo, classe e subclasse), na recolha dos dados optou-se por recolher apenas dados quanto à divisão alfabética.

De destacar, na tabela 6.2, o número de empresas representativas das atividades da secção C (indústrias transformadoras) e da secção G (comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos) com 45,56% e 24,26% das empresas, respetivamente. Segue-se a secção F (construção) que representa 10,06% das empresas.

Tabela 6.2 - Distribuição das empresas por secção da atividade económica (CAE-Rev.3)

<i>Principal atividade (CAE Rev.3)</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	<i>Percentagem acumulada</i>
<b>Secção A</b> - Agricultura/produção animal/caça/floresta/pesca	3	1,78	1,78
<b>Secção B</b> - Indústrias extrativas	3	1,78	3,55
<b>Secção C</b> - Indústrias transformadoras	77	45,56	49,11
<b>Secção F</b> - Construção	17	10,06	59,17
<b>Secção G</b> - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	41	24,26	83,43
<b>Secção H</b> - Transportes e armazenagem	8	4,73	88,17
<b>Secção I</b> - Atividades de alojamento e restauração	5	2,96	91,12
<b>Secção L</b> - Atividades imobiliárias	3	1,78	92,90
<b>Outra secção (atividade)</b>	5	2,96	95,86
<b>Duas secções (G+F; G+C)</b>	7	4,14	100,00
<b>Total</b>	169	100,00	

A distribuição da atividade económica da amostra (tabela 6.2) é análoga à distribuição observada a nível nacional pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP-MSSS, 2012)<sup>21</sup> que divulga que as secções C, G e F são as que obtêm maior peso quanto ao número de empresas por atividade económica.

Na tabela 6.2 observa-se que 4,14% das empresas (7) assinalou que a atividade principal se enquadra em duas secções, designadamente a secção G (comércio por grosso e a retalho) articulada com a secção F (construção) ou, em alternativa, com a secção C (indústria transformadora). Apesar de os dados recolhidos não permitirem dimensionar o peso de cada uma das secções, pode presumir-se, pelo facto da secção G ser comum a ambas, que esta seja uma atividade complementar à atividade principal.

## 6.2.2 Dimensão e classificação das empresas

Para a classificação das diferentes classes dimensionais das PME (micro, pequena e média empresa) foram utilizados os critérios do “número de efetivos”, do “volume de negócios anual” e do “balanço anual” (tabela 6.3) que corresponde à Recomendação nº 2003/361/CE da Comissão Europeia de 6 de maio. Os dados recolhidos reportam-se ao valor anual com referência ao mês de dezembro de 2011.

<sup>21</sup> Gabinete de Estratégia e Planeamento - GEP (2012), Quadros de Pessoal 2010, Ministério da Solidariedade e Segurança Social, Coleção Estatísticas - Quadros de Pessoal, disponível em formato digital em <http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2010pub.pdf>.

Assim, a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 trabalhadores e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço de fecho não excede 43 milhões de euros.

Tabela 6.3 - Empresas - Nº de Efetivos, volume de negócios e balanço (anual)

<b>Número de efetivos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Menos de 10 pessoas	6	3,55	3,55
Entre 10 - 49 pessoas	107	63,31	66,86
Entre 50 - 249 pessoas	56	33,14	100,00
<b>Volume de negócios</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Inferior a € 500.000	3	1,78	1,78
Superior a € 500.000 e inferior a € 1.500.000	34	20,12	21,89
Superior a € 1.500.000 e inferior a € 2.000.000	16	9,47	31,36
Superior a € 2.000.000 e inferior a € 10.000.000	86	50,89	82,25
Superior a € 10.000.000 e inferior a € 50.000.000	26	15,38	97,63
Superior a € 50.000.000	4	2,37	100,00
<b>Balanço anual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Inferior a 2 milhões de euros	53	31,36	31,36
Entre 2 e 10 milhões de euros	90	53,25	84,62
Entre 10 e 43 milhões de euros	26	15,38	100,00

O número de efetivos subsiste como um dos critérios mais usados para caracterizar as empresas em termos dimensionais. Como se observa na tabela 6.3, 63,31% das empresas emprega entre 10 e 49 pessoas. O reduzido número de empresas com menos de 10 pessoas observado deve-se ao critério de seleção das empresas PME líder de onde foi extraída a amostra.

Relativamente ao volume de negócios anual, mais de 50% gera um montante compreendido entre 2 e 10 milhões de euros (50,89%). Verifica-se que existem quatro empresas cujo volume de negócio anual excede os 50 milhões de euros todavia o valor de balanço de fecho do exercício económico do ano de 2011 é inferior a 43 milhões de euros.

Quando se observam os valores do balanço total agrupado em três classes (tabela 6.3), verifica-se que 31,36% das empresas inquiridas apresentam um valor inferior a 2 milhões de euros, 53,25% registam um valor de balanço compreendido entre 2 e 10 milhões de euros e 15,5% das empresas têm um valor de balanço compreendido entre 10 e 43 milhões de euros.

De forma agregada, os dados recolhidos com os limiares relativos aos três critérios permitiu determinar a categoria de PME das empresas inquiridas. Assim, a partir da tabela 6.4 verifica-se uma clara prevalência de pequenas empresas na amostra (60,95%).

Tabela 6.4 - Categoria das PME familiares

Categoria de PME	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Microempresa	5	2,96	2,96
Pequena empresa	103	60,95	63,91
Média empresa	61	36,09	100,00
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,00</b>	

Relativamente à atividade das PME no mercado externo, observa-se na tabela 6.5 que o volume de negócios de 27,22% das empresas tem origem exclusivamente do mercado interno, com maior destaque para as micro e pequenas empresas.

Tabela 6.5 - Distribuição do volume de negócios no mercado externo por categoria de PME

Atividade no mercado externo	Micro	Pequena	Média	Total
Sem atividade no mercado externo	3 (60,00%)	33 (32,04%)	10 (16,39%)	46 (27,22%)
Menos de 25% da faturação	2 (40,00%)	38 (36,59%)	15 (24,59%)	55 (32,54%)
De 25% a 50% da faturação	0	14 (13,59%)	18 (29,51%)	32 (18,93%)
Mais de 50% da faturação	0	18 (17,48%)	18 (29,51%)	36 (21,30%)
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>103</b>	<b>61</b>	<b>169</b>

Na tabela 6.5 observa-se que são as pequenas e as médias empresas que predominam em termos de atividade no mercado externo, principalmente nos escalões de faturação no mercado externo superiores a 25%.

### 6.2.3 Características da estrutura de propriedade e de gestão

As características próprias das empresas familiares resultam da existência de uma relação entre a participação (direta ou indireta) de membros de uma família ou de um grupo familiar na empresa. Do ponto de vista da propriedade da empresa, a tabela 6.6 apresenta a percentagem de controlo da propriedade (capital social) detida pelos membros do grupo familiar.

Tabela 6.6 - Capital social detido pelos membros da família

% de capital social (propriedade)	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Até 25%	1	0,59	0,59
Entre 26%-50%	5	2,96	3,55
Entre 51%-75%	3	1,78	5,33
Mais de 75%	160	94,67	100,00
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,00</b>	

Os escalões do capital social detido pelos membros da família observados na tabela 6.6 resultam dos dados obtidos através da questão 1 do questionário. Os dados originais permitem determinar que a percentagem média de propriedade detida pelo grupo familiar é de 96,58% e que 151 empresas familiares (89,35%) têm uma estrutura de propriedade exclusivamente familiar com 100% de capital social. A tabela 6.6 mostra a fraca dispersão do capital (propriedade) o que revela uma elevada concentração da propriedade na família.

À semelhança da estrutura de propriedade, a participação dos membros da família na gestão da empresa constitui um elo de ligação da relação entre a família e a empresa (tabela 6.7).

Tabela 6.7 - Funções de gestão assumidas por membros da família

% de membros familiares no órgão de gestão <sup>22</sup>	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Até 25%	8	4,88	4,88
Entre 26%-50%	14	8,54	13,42
Entre 51%-75%	14	8,54	21,96
Mais de 75%	128	78,04	100,00
<b>Total</b>	164	100,00	

Os dados da tabela 6.7 revelam uma elevada participação dos membros da família em funções de gestão, com 78,04% das empresas em que o órgão de gestão é constituído por mais de 75% de membros do grupo familiar. A participação é ainda maior quando se verifica pelos dados originais que, no escalão “mais de 75%” o controlo da gestão é exclusivamente assumido por membros do seio familiar. Os dados revelam uma elevada concentração da gestão familiar à semelhança da propriedade.

De acordo com a tabela 6.8, a equipa de direcção, constituída pelos diretores de primeiro nível (diretor comercial, financeiro, de produção, ...), é formada em média por 3,41 diretores, dos quais o número médio de membros da família que assumem funções de gestão é de 2,41 indivíduos.

Tabela 6.8 - Composição da equipa de gestão

Composição da equipa de direcção (N=169)	Média	Mediana/moda	Mínimo	Máximo
Dimensão da equipa (nº elementos)	3,41	3,00/2,00	1,00	9,00
Membros familiares com funções de gestão	2,41	2,00	1,00	7,00
Membros externos com funções de gestão	1,00	0	0	8,00

<sup>22</sup> Desta tabela excluíram-se as 5 observações em que se detetou erro na resposta à questão 3 do questionário.

No que respeita à participação da família na gestão da empresa, a sua análise envolve o tratamento de dois conjuntos distintos de questões abertas relacionados com a forma jurídica das empresas da amostra (questão 15 do questionário). De acordo com a tabela 6.9, verifica-se uma prevalência das sociedades por quotas (59,76%).

Tabela 6.9 - Forma jurídica

Forma jurídica da empresa	Frequência	Percentagem
Sociedade por quotas	101	59,76
Sociedade anónima	68	40,24
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,00</b>

Nas sociedades anónimas, a participação dos membros do grupo familiar na propriedade e na gestão ocorre com uma configuração distinta assumindo funções no conselho de administração e na comissão executiva (quando existe). A estrutura de governo destas empresas é apresentada nas tabelas 6.10 e 6.11.

A tabela 6.10 sintetiza a composição do conselho de administração das empresas familiares com forma jurídica de sociedade anónima (40,24%).

Tabela 6.10 - Composição do conselho de administração

Composição do conselho de administração (N=68 empresas)	Média	Mediana/moda	Mínimo	Máximo
Dimensão do CA	3,57	3,00	2,00	6,00
Administrador e membro familiar	3,28	3,00	1,00	6,00
Administrador executivo	2,63	3,00/2,00	0	5,00
Administrador executivo e membro familiar	2,52	2,00	0	5,00
Administrador não executivo (supervisão)	1,00	0	0	4,00
Administrador externo	0,30	0	0	2,00

Quando analisada a composição do conselho de administração (tabela 6.10), o número médio de administradores é 3,57 administradores, variando a sua dimensão entre um mínimo de 2 elementos e um máximo de 6 indivíduos. Nos dados observados confirma-se o elevado envolvimento dos membros familiares nas funções de administrador executivo, com um número médio de 2,52 elementos. Quanto à função de supervisão, em média esta é assumida por um só indivíduo. Os dados atestam uma estrutura de governo largamente controlada pelos membros do grupo familiar.

Nas sociedades anónimas da amostra, o conselho de administração é constituído por um único órgão que articula as funções de gestão e de supervisão, representativo de uma estrutura monista (*one-tier*), tal como já foi referido no capítulo anterior. Através do dados recolhidos, constata-se que 29,41% das sociedades anónimas (20 empresas) dispõem de um órgão de gestão

corrente, uma comissão executiva (tabela 6.11) onde a presença dos membros da família é elevada.

Tabela 6.11 - Composição da comissão executiva

Composição da direção/comissão executiva (N=20 empresas)	Média	Mediana/moda	Mínimo	Máximo
Membro da direção/comissão executiva e membro familiar	2,70	2,00	1,00	5,00
Membro direção/comissão executiva e administrador executivo do CA	2,25	2,00	0	5,00

À semelhança do sucedido com a propriedade da empresa, observa-se que os membros da família têm um envolvimento e uma participação considerável na gestão corrente da empresa.

Outros dados importantes a ter em conta na caracterização das empresas familiares são a sua idade (tabela 6.12) bem como a distribuição da coexistência de gerações na estrutura de propriedade (figura 6.2) e de gestão (figura 6.3) da empresa.

Tabela 6.12 - Idade das empresas familiares

Escalão (anos)	Frequência	Percentagem
]0; 9]	6	3,55
[10; 19]	25	14,79
[20; 29]	40	23,67
[30; 39]	40	23,67
[40; 49]	25	14,79
[50; 59]	9	5,33
[60; 69]	4	2,37
[70; 79]	3	1,78
[80; 89]	8	4,73
+ 90	9	5,33
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,00</b>

A partir da questão aberta do questionário relativa ao ano de criação/fundação da empresa foi possível construir os intervalos de idade acima apresentados (tabela 6.12- questão n.º 13 do questionário), e determinar que a idade média das empresas familiares da amostra é de 38,40 anos. Na amostra, a empresa mais jovem tem apenas 7 anos de existência sendo que a empresa mais antiga tem 160 anos. É de salientar que 19,5% das empresas inquiridas têm 50 ou mais anos de existência.

Dada a amplitude do intervalo de idades, verificou-se que 61,54% das empresas foram constituídas após o ano de 1974, destacando-se a década de 80 como um período benéfico à criação de empresas (43,3%) verificando um decréscimo na década de 90 para 26,9%.

É comum encontrar estudos que mencionam que o ciclo médio de vida das empresas familiares é de 24 anos; os autores argumentam que representa a idade média que coincide com o ciclo

médio da gestão do fundador (Beckhard e Dyer, 1983; Kets de Vries, 1994). A idade das empresas familiares da amostra, em média de 38 anos, reveste-se de uma grande importância no desenvolvimento ocorrido na empresa, na mudança de geração da família e na diluição da propriedade e da gestão pelas gerações seguintes à medida que os anos vão passando. As figuras 6.2 e 6.3 mostram a evolução geracional dos membros familiares e o seu envolvimento na propriedade e gestão da empresa.

Na figura 6.2 constata-se que a amostra de empresas familiares inclui proprietários desde o fundador até à quinta geração (tetranetos).

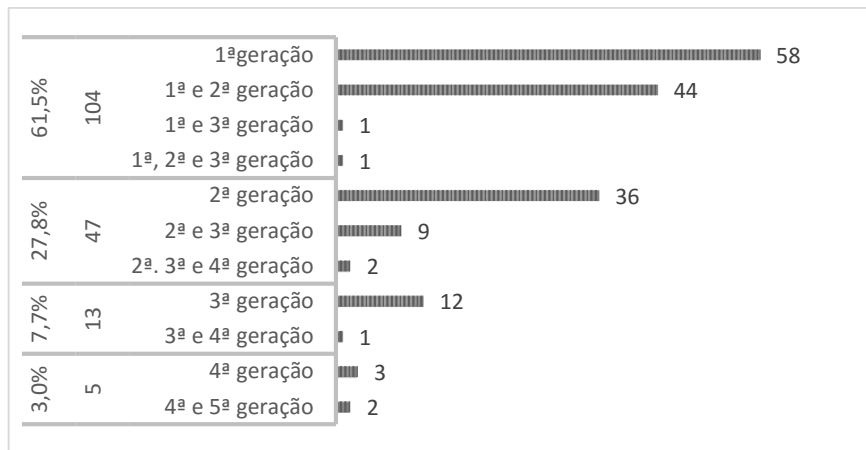


Figura 6.2 - Geração envolvida na estrutura de propriedade

Das 169 empresas familiares inquiridas, 109 empresas (64,49%) tem o seu capital social detido apenas por proprietários da mesma geração, assim apenas 60 empresas (35,1%) têm uma propriedade partilhada entre vários herdeiros observando-se a permanência do fundador ou da geração anterior na estrutura proprietária.

A figura 6.3 apresenta a distribuição das empresas familiares em função da geração que participa ativamente na gestão da empresa.

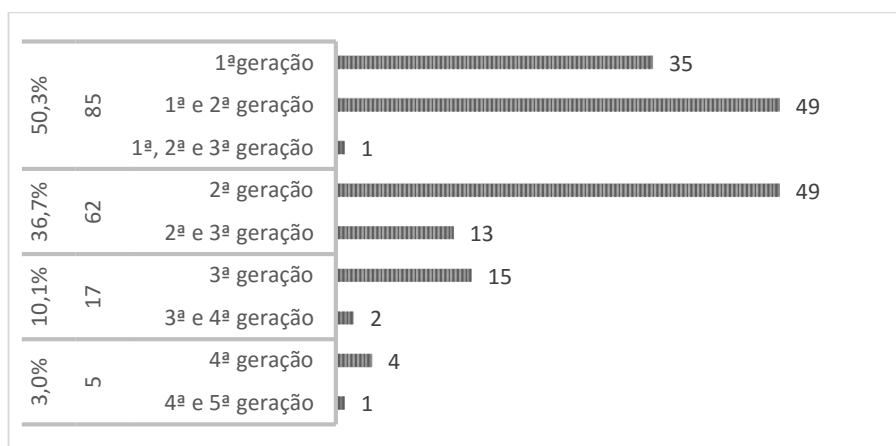


Figura 6.3 - Geração familiar com funções de gestão

A informação sobre a geração que participa na gestão das empresas familiares pode ser importante para compreender o grau de envolvimento e comprometimento familiar. A figura 6.3 mostra que as empresas da amostra têm uma gestão familiar partilhada entre uma ou mais gerações e comparativamente com a figura 6.2, verifica-se que, na generalidade, o envolvimento da geração seguinte na gestão da empresa ocorre mais rapidamente do que na estrutura proprietária. Esta partilha, quer da propriedade quer da gestão, assegura a transmissão dos valores próprios da família para as gerações vindouras.

#### 6.2.4 Continuidade e liderança (sucessão)

Nas empresas familiares, alguns tópicos como o processo de sucessão, a vontade transversal dos membros em expandir para as próximas gerações o comprometimento familiar são vitais para a continuidade e longevidade da empresa. Tal como já foi referido, os conflitos que provêm da complexa relação família-empresa podem comprometer a sua continuidade como empresa familiar. O protocolo familiar é um dos instrumentos sugeridos pela literatura para mediar potenciais conflitos e alcançar um compromisso moral que garanta a continuidade da empresa familiar (Amat, 1998; Gallo e Cappuyns, 2004).

Na tabela 6.13 agrupam-se alguns dados relacionados com uma das áreas distintivas das empresas familiares, a intenção de transição geracional na propriedade e na gestão da empresa (ver questões 21 a 23 do questionário).

Tabela 6.13 - Propriedade e liderança futura da empresa

<i>A empresa dispõe de um protocolo de governo empresarial familiar?</i>	
Sim	14 (8,28%)
Não	155 (91,72%)
<i>A empresa vai ser controlada pela mesma família (s) dentro de cinco anos?</i>	
Sim	164 (97,04%)
Não	5 (2,96%)
<i>Prevê-se, nos próximos 5 anos, uma mudança de liderança?</i>	
Sim	47 (27,81%)
Não	122 (72,19%)

De acordo com a tabela 6.13 observa-se que apenas 8,28% das empresas dispõe de um protocolo de governo empresarial familiar. No entanto, o número reduzido de empresas com protocolo não significa que os membros familiares não estejam comprometidos com a continuidade do negócio ao longo das gerações, mas apenas que não possuem um “documento” formal de normas que regula as relações entre a família e a empresa.

No curto prazo, verifica-se que 97,04% das empresas (164) pretende manter o controlo da propriedade da empresa nos próximos cinco anos. Por sua vez, 27,81% das empresas (47) prevê que haja uma mudança de liderança nos próximos cinco anos (tabela 6.13).

Relativamente às empresas que preveem uma mudança de liderança nos próximos cinco anos, a tabela 6.14 (ver questão 23 do questionário) apresenta dados sobre a origem do potencial sucessor (familiar ou externo) e qual a fase geracional de transição da liderança.

Tabela 6.14 - Empresas familiares em fase de transição de liderança nos próximos 5 anos

<b>Membros familiares com potencial para assumir a liderança (N= 46 empresas)</b>	
Um	18 (39,13%)
Dois	16 (34,78%)
Três	9 (19,57%)
Mais de 3	3 (6,52%)
<b>Membros não familiares com potencial para assumir a liderança (N=7 empresas)</b>	
Um	4 (57,14%)
Dois	2 (28,57%)
Mais de 3	1 (14,29%)
<b>Idade das empresas com previsão de mudança de liderança (N= 47 empresas)</b>	
< 20 anos	3 (6,38%)
20 - 39 anos	27 (57,45%)
40 - 59 anos	5 (10,64%)
60 - 79 anos	3 (6,38%)
80 e mais anos	9 (19,15%)
<b>Geração atual detentora do capital social</b>	
Fundador (1ª geração)	21 (44,68%)
2ª geração (*)	17 (36,17%)
3ª geração (*)	6 (12,77%)
4ª geração (*)	3 (6,38%)
(*) pode incluir uma propriedade partilhada entre gerações	
<b>Empresas em fase de transição com protocolo familiar</b>	
Sim	3 (6,38%)
Não	44 (93,62%)

De acordo com os dados da tabela 6.14, a futura liderança da empresa está maioritariamente centrada nos membros familiares e numa liderança partilhada, à exceção de uma empresa que afirma escolher para assumir a liderança da empresa unicamente membros não familiares. Também se verifica que 6 empresas ponderam escolher um ou mais membros fora do grupo familiar para partilhar a liderança com os membros da família. A decisão de escolher mais do que um sucessor pode ser visto como uma forma de evitar conflitos e promover a competitividade entre os membros.

Entre as 47 empresas familiares, a mudança de liderança ocorrerá maioritariamente nas empresas familiares com idade compreendida entre 20 e 39 anos (57,45%), fundadas após 1974 e na década de 80, seguindo-se as empresas familiares com mais de 80 anos (19,15%). Em termos geracionais, a próxima mudança de liderança (5 anos), ocorrerá em 44,68% das empresas com os direitos de propriedade na posse exclusiva do fundador, seguindo-se as empresas que integram a segunda, terceira e quarta geração de proprietários, representando 36,17%, 12,77% e 6,38% das empresas, respetivamente. Neste último caso, a mudança de liderança acontecerá em empresas com experiência nestes decursos. Porém, somente 6,38% das empresas familiares dispõe um protocolo familiar para regular o processo sucessório que se aproxima.

O compromisso geracional para a conservação da empresa no seio da família é medido em função da vontade da geração sénior e do compromisso da próxima geração, observando-se na tabela 6.15 (ver questão 12 do questionário), que existe em ambas as gerações um elevado desejo de conservar a empresa na família.

Tabela 6.15 - Perspetiva da geração sénior versus geração júnior face a continuidade

<i>Em que medida, a geração sénior deseja que a empresa permaneça na família (média = 4,46)</i>	
Nada	1 (0,59%)
Ligeiramente	2 (1,18%)
Um pouco	10 (5,92%)
Muito	60 (35,50%)
Extremamente	96 (56,80%)
<i>Em que medida, a próxima geração está comprometida com a conservação da empresa a longo prazo (média = 3,81)</i>	
Nada	5 (2,96%)
Ligeiramente	11 (6,51%)
Um pouco	45 (26,63%)
Muito	58 (34,32%)
Extremamente	50 (29,59%)

### 6.2.5 Perfil dos inquiridos e antiguidade na empresa

A utilização de questões abertas no questionário permitiu ainda determinar medidas de tendência central (média, moda e mediana).

A tabela 6.16 sintetiza o perfil dos inquiridos.

Tabela 6.16 - Perfil do respondente ao questionário

<b>Antiguidade no cargo (anos)</b>	<b>Posição ou função ocupada na empresa</b>				$\Sigma$
	Sócio/gerente/Administrador	Diretor geral/ Diretor (*)	Outra função	Sem resposta	
]0; 9]	22	19	16	1	58
[10; 19]	41	9	7	0	57
[20; 29]	23	5	2	0	30
[30; 39]	18	1	0	0	19
[40; 49]	5	0	0	0	5
<b>Total</b>	<b>109(64,50%)</b>	<b>34(20,12%)</b>	<b>25(14,79%)</b>	<b>1(0,59%)</b>	<b>169</b>
<b>Idade/antiguidade (anos)</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Idade (respondente)	47,89	47	38	22	86
Tempo na empresa	19,57	19	15	1	65
Tempo no cargo	15,44	13	15	1	48
<b>Género</b>					
Masculino	117 (69,20%)				
Feminino	52 (30,80%)				

(\*) Referente a diretores de 1º nível.

Atendendo a que se solicitava que o preenchimento do questionário fosse realizado preferencialmente pelo responsável, administrador ou gerente da empresa familiar verifica-se que a amostra inclui 64,5% dos inquiridos que ocupam cargos de gerência e administração, seguindo-se os cargos de direção com 20,12%, conforme a tabela 6.16.

A média de permanência do tempo no cargo é de 15,44 anos. Dos cento e nove respondentes no cargo de sócio/gerente/administrador, 42,20% estão no cargo há mais de vinte anos, 37,60% entre dez e dezanove anos e 20,20% há menos de dez anos. De notar que no cargo de diretor geral/diretor (34 respondentes) e outra função (25 respondentes), estão 55,9% e 64% há menos de dez anos, respetivamente.

É interessante notar que a média do tempo na empresa aumenta para 19,57 anos em relação à média do tempo no cargo que é de 15,44 anos, o que indica que ocupavam outros cargos na empresa antes de chegar ao cargo atual.

Das empresas familiares inquiridas, o respondente mais idoso tem 86 anos de idade e o mais jovem está com apenas vinte e dois anos de idade. A média de idade ficou em quarenta e sete anos. Em relação ao género, 69,20% dos respondentes são do sexo masculino e apenas 30,80% pertencem ao sexo feminino.

Vários estudos referem que, geralmente, as mulheres não são consideradas para cargos de gestão ou administração executiva (Hollander e Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). Foi realizado um teste do qui-quadrado de *Pearson* para analisar se havia diferenças entre os grupos “posição/função ocupada” e “género”. Os resultados revelam que existe uma diferença significativa entre as duas variáveis ( $\chi^2 \approx 14,753$  gl = 3,  $p = .002$ ), verificando-se que uma proporção significativamente maior de homens (78,9%) assume a função de sócio/gerente/administrador enquanto 47,10% das mulheres ocupa a função de direção geral/diretora.

Num estudo com PME familiares italianas, Corbetta e Montemerlo (1999) concluem que as mulheres italianas tendem a estar menos envolvidas em cargos executivos e de direção/administração do que as mulheres norte americanas. No entanto, as mulheres estão cada vez mais presentes no dia-a-dia da empresa, mesmo que não seja em cargos de chefia (Corbetta e Montemerlo, 1999).

## 6.3 Mensuração das variáveis

Caracterizada a amostra, procede-se de seguida à mensuração das variáveis a utilizar no modelo de regressão linear múltipla (MRLM). Para tal, recorreu-se à análise fatorial exploratória (AFE).

### 6.3.1 Desempenho empresarial

O construto do desempenho empresarial é formado pelo desempenho económico e financeiro e pelos objetivos não económicos, constituído por um total de 16 variáveis (ou itens) que são resultado da revisão da literatura (ver tabelas 5.3 e 5.4).

No apêndice 4 são apresentadas a média, o desvio padrão e a matriz de correlações relativamente às respostas obtidas que nos permite fazer a caracterização da amostra em relação às variáveis do desempenho empresarial.

A leitura dos valores médios presentes no apêndice 4 permite afirmar que os inquiridos consideram, que o desempenho económico e financeiro das suas organizações foi, em média, semelhante ao dos concorrentes, com exceção da margem de lucro operacional (DEF4). Os valores médios dos objetivos não económicos indicam que os inquiridos consideram-nos como importantes. Os valores do desvio-padrão apresentados são relativamente baixos, o que torna a amostra mais homogénea.

A observação da matriz de correlações permite verificar que, dos 120 coeficientes de correlação, 8 têm um nível de significância de 5%, 60 têm um nível de significância de 1% e os restantes 52 não são estatisticamente significantes.

Atendendo à dimensão da amostra, as 16 variáveis utilizadas para medir o construto do desempenho empresarial apresentam um rácio admissível de 10,5:1 (Hair et al, 2010). Também os testes de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*) realizados a todas as variáveis do construto confirmam que se rejeite a hipótese nula que a distribuição seguida pelas variáveis seja a normal.

Aplicando a metodologia descrita no apêndice 3, realizaram-se algumas verificações para testar a viabilidade e qualidade dos dados do desempenho empresarial para a prossecução da análise fatorial (AFE). Numa primeira fase, com as 16 variáveis, a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) produziu um índice de 0,804 e três componentes que explicam 56,51% da variância. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, verifica-se que existe uma boa correlação entre as variáveis, uma vez que o nível de significância é inferior a 0,05. O valor obtido na medida de KMO superior a 0,80 e o teste de Bartlett indicam que a AFE é aplicável aos dados. Os índices da matriz anti-imagem (MSA) mostram que as 16 variáveis originais apresentam um valor superior a 0,7 ( $r > 0,7$ ), indicando não ser necessária a eliminação de qualquer variável e que a aplicação da AFE é adequada.

Seguiu-se a AFE com o procedimento de eliminação de variáveis, passo a passo, tendo em conta os seguintes critérios: comunalidades após extração inferiores a 0,50 e valores dos coeficientes (*loadings*) inferiores a 0,45. Seguindo os critérios anteriores, são identificadas seis variáveis do construto do desempenho empresarial que obtiveram comunalidades de 0,496 (DEF3), 0,401 (DNEF1), 0,432 (DNEF7), 0,351 (DNEF8), 0,495 (DNEF9) e 0,455 (DNEF10) (variáveis definidas nas tabelas 5.3 e 5.4).

Contudo, quando observados os *loadings*, todas as variáveis obtêm um valor superior a 0,45: 0,686 (DEF3), 0,603 (DNEF1), 0,481 (DNEF7), 0,462 (DNEF8), 0,675 (DNEF9) e 0,657 (DNEF10). De acordo com Hair et al. (2010), quando se trata de um estudo da área das ciências sociais, pode considera-se como “satisfatório” a obtenção de uma variância explicada de pelo menos 60%.

Tendo em consideração que as variáveis “permanência do fundador ou da geração anterior durante o período de transição após a sucessão (DNEF7)” e “aumentar o valor de mercado da empresa (DNEF8)” são as que obtêm *loadings* mais baixos, a análise fatorial é refeita no intuito de encontrar resultados mais consistentes, nomeadamente quanto à percentagem de variância explicada. Assim, procedeu-se à eliminação das duas variáveis, uma após a outra, para melhorar a solução global.

Na tabela 6.17 verifica-se que as 14 variáveis do desempenho empresarial, com a retenção de 3 fatores, apresentam resultados ainda mais consistentes.

Tabela 6.17 - Resumo dos resultados da AFE para a variável desempenho empresarial

	Número de componentes	KMO	Teste de esfericidade	Sig.	Variância explicada
Desempenho empresarial, 16 variáveis	3	0,804	1241,211	0,000	56,508
Desempenho empresarial, 15 variáveis <sup>23</sup>	3	0,798	1192,893	0,000	58,417
Desempenho empresarial, 14 variáveis <sup>24</sup>	3	0,802	1116,020	0,000	60,088

O método dos componentes principais foi utilizado para as 14 variáveis e como se pode observar na figura 6.4, as variáveis agrupam-se em 3 fatores, todos com um valor próprio (*eigenvalue*) superior à unidade e respetiva representação *scree pot.*

<sup>23</sup> Eliminação da variável DNEF8.

<sup>24</sup> Eliminação das variáveis DNEF7 e DNEF8.

Fator	Valor próprio	% Variância explicada	% Variância acumulada
1	4,094	29,241	29,241
2	3,132	22,372	51,614
3	1,186	8,475	60,088
4	,962	6,871	66,959
5	,801	5,725	72,684
6	,714	5,099	77,783
7	,656	4,682	82,465
8	,569	4,064	86,529
9	,547	3,911	90,439
10	,446	3,184	93,623
11	,384	2,744	96,367
12	,234	1,669	98,036
13	,198	1,416	99,451
14	,077	,549	100,000

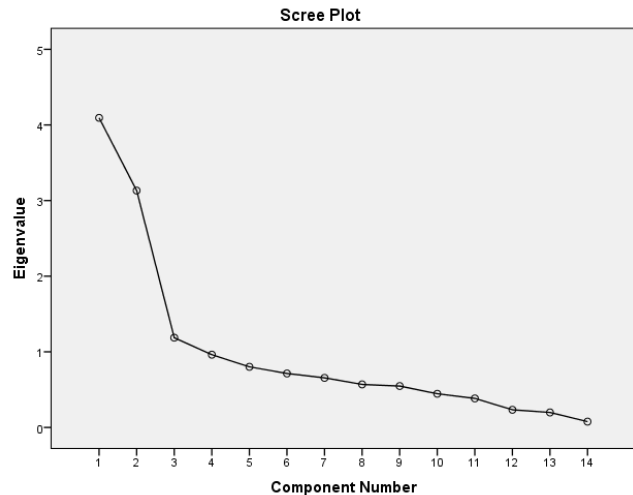


Figura 6.4 - Valores próprios (*scree plot*) e variância explicada - desempenho empresarial

Para uma melhor interpretação, os *loadings* dos fatores após a rotação ortogonal Varimax, são apresentados na tabela 6.18, os coeficientes Alfa de *Cronbach*:

Tabela 6.18 - Dimensões do desempenho empresarial

Comunalidades (a)	Desempenho empresarial	Fatores <sup>(b)</sup>		
		1	2	3
,801	PEF5-A Rendibilidade líquida dos ativos	,891	,076	,031
,759	PEF6-A Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	,863	,109	,042
,704	PEF4-A Margem de lucro operacional	,839	-,011	,027
,658	PEF2-O Crescimento da quota de mercado	,810	-,018	-,051
,610	PEF1-O crescimento das vendas	,764	,100	-,128
,511	PEF3-O nível de emprego	,692	-,054	,171
,694	PNEF3-Assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa	,136	,822	-,012
,584	PNEF2-Reduzir o endividamento	-,074	,709	,275
,494	PNEF9Promover o crescimento da empresa	-,001	,687	,148
,417	PNEF1-Garantir a independência da empresa	,107	,608	,189
,553	PNEF4-Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa	-,081	,528	,518
,615	PNEF6-Acumular riqueza privada ou familiar	,040	,104	,776
,545	PNEF5-Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor	,054	,190	,711
,466	PNEF10-Reduzir a dispersão do capital através da sua concentração no grupo familiar	,000	,174	,660
	Eigenvalue	4,094	3,132	1,186
	Alfa de <i>Cronbach</i>	0,898	0,656	0,600

(a) Extraction Method: Principal Component Analysis.

(b) Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations.

A análise fatorial foi repetida retirando as quatro observações identificadas como *outliers*, empresas que representam valores extremos nos item do desempenho económico e financeiro, verificando-se que os resultados da AFE não apresentam alterações, pelo que se considerou manter os dados.

Para interpretar a estrutura fatorial das respostas ao questionário para as 14 variáveis do desempenho empresarial, foram identificadas as variáveis que têm maior correlação, representada pelos valores dos coeficientes nos fatores (*loadings*).

De salientar que:

- Todas as variáveis apresentam *loadings* suficientemente altos, ou seja, superiores a 0,52.
- O Alfa de *Cronbach* das 14 variáveis obteve um resultado de 0,781. O fator 1 apresenta um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0,898, o que evidencia um nível de coerência interna satisfatória. Quanto aos coeficientes Alfa dos fatores 2 e 3 obtém-se um valor de 0,656 e 0,600, respetivamente. Apesar do valor limite mais baixo para aceitação de um coeficiente Alfa ser 0,7, quando se trata de um estudo exploratório o valor limite do coeficiente pode decrescer até 0,60 (Hair et al., 2010).
- Todas as variáveis apresentam saturações (*loadings*) claramente relacionadas com apenas um dos fatores, à exceção da variável “Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa” que tem *loadings* elevados nos fatores 2 e 3. A sua interpretação deverá ter mais “prudente”.

Assim, com base nos valores dos *loadings* das variáveis associadas a cada fator e na revisão da literatura, segue-se a interpretação e designação de cada fator obtido.

O desempenho empresarial apresenta-se como uma variável multidimensional composta por 3 fatores que capturam o desempenho baseado: i) no desempenho económico e financeiro, ii) na perpetuidade da empresa (longo prazo) e iii) na riqueza familiar.

#### **Fator 1 - Desempenho económico e financeiro**

Este fator, que explica 29,24% da variância total, reúne as variáveis relacionadas com a perceção do desempenho económico-financeiro da empresa face aos seus principais concorrentes. Os *loadings* mais elevados estão associados às variáveis da rentabilidade e do crescimento da quota de mercado e vendas.

#### **Fator 2- Objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) da empresa**

Neste fator, com 22,37% da variância total, a ênfase é colocada na continuidade e independência da empresa. A sobrevivência e o crescimento da empresa são duas das variáveis que representam a perspectiva de longo prazo. Quanto à independência, surgem agrupadas neste fator as variáveis da redução do endividamento e da garantia de independência, que representam a limitação do recurso ao capital alheio.

### Fator 3- Riqueza familiar (*family wealth*)

As variáveis relacionadas com os objetivos do grupo familiar como a riqueza, a sucessão e a propriedade surgem agrupadas neste fator, que explica 8,48% da variância total. Este fator revela a importância da preservação do património familiar.

Deste modo, com a conclusão da análise fatorial exploratória do desempenho empresarial estão encontradas as três variáveis dependentes da investigação: o desempenho económico e financeiro e duas variáveis para os objetivos não económicos: a perpetuidade da empresa e a riqueza familiar.

#### 6.3.2 Influência da família

Dado o caráter exploratório da investigação, a análise empírica continua utilizando a AFE para determinar as dimensões da influência da família no desempenho.

O objetivo deste subponto é encontrar as variáveis independentes da investigação tendo por base o *survey* de Klein et al. (2005). Embora a revisão da literatura confirme a existência de três dimensões (F-PEC - poder, experiência e cultura) interessa comparar se, nas PME familiares portuguesas, se encontram as mesmas dimensões. Assim, antes de prosseguir com a AFE foi necessário transformar os dados obtidos diretamente através do questionário para uniformizar uma escala de medição que varia entre 0 e 100 (ver capítulo 5 pontos 5.3.2.1 a 5.3.2.3).

Tendo em conta que a amostra, na sua maioria é formada por empresas familiares com a forma jurídica de sociedade por quotas (59,76%), o item referente à supervisão foi retirado para efeitos de análise fatorial, pelo elevado número de não respostas.

Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito subjacente (ou fator) prosseguiu-se com a análise fatorial, utilizando 17 variáveis (ver tabelas 5.6; 5.8 e 5.9) para medir o construto da influência da família. Na utilização da análise fatorial, Hair et al. (2010) recomenda que o número mínimo das observações represente o quádruplo do número de variáveis a analisar. Atendendo à dimensão da amostra o rácio obtido é de 9,65:1. De seguida, os testes de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*) foram realizados para todas as variáveis os quais confirmaram que se rejeite a hipótese nula que a distribuição seguida pelas variáveis seja a normal.

À semelhança do ponto anterior antes de continuar com a análise fatorial, realizam-se algumas validações estatísticas para testar a viabilidade da sua aplicação e a qualidade dos dados da influência da família, de acordo com a metodologia anteriormente exposta.

Tendo em conta as 17 variáveis iniciais, na matriz de correlações (apêndice 5), observa-se que, dos 136 coeficientes de correlação, 7 têm um nível de significância de 5%, 56 têm um nível de significância de 1% e os restantes 73 não são estatisticamente significativos. Também se constata que a variável “família ativa na empresa (FAM\_ACTIV)” não apresenta qualquer correlação com as outras variáveis, levando a considerar a sua eliminação.

Na tabela 6.19 observa-se que a medida de KMO produziu um índice significativo (0,824) e, o teste de esfericidade de Bartlett demonstra existirem correlações significativas na matriz, ou seja, esta demarca-se significativamente da matriz identidade ( $\chi^2 \approx 1207,576$ , gl = 136, sig. < .000).

Tabela 6.19 - Medida Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett (17 variáveis)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,826
Approx. Chi-Square		1207,576
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Sig.	,000

Os índices MSA da matriz anti-imagem revelam que três das variáveis de partida “gestão” (0,415), “geração proprietária - OWN\_EXP” (0,495) e “família ativa na empresa-FAM\_ACTIV” (0,461) apresentam um valor inferior a 0,5 ( $r < 0,5$ ). Em relação à variável FAM\_ACTIV, optou-se por retirá-la da análise uma vez que já se tinha observado anteriormente que esta variável não apresentava qualquer correlação com as outras variáveis. Apesar de se colocar a questão da eliminação das variáveis MANAGT e GER\_OWN motivado pelo baixo valor que apresentam na matriz anti-imagem, verifica-se que os valores elevados que apresentam tanto nas comunalidades (0,914 e 0,898, respetivamente) como nos *loadings* (0,885 e 0,826, respetivamente) justificam que se mantenham no prosseguimento da análise fatorial; a própria literatura considera estas variáveis essenciais para a análise (Holt et. al. 2010; Rutherford et al. 2008).

Após efetuado o procedimento de remoção de variáveis, passo a passo, foram retidas 16 variáveis na nova matriz de dados.

Na tabela 6.20, o valor do qui-quadrado obtido para o teste de esfericidade de Bartlett é significativo ( $p < 0,05$ ), o que significa que existe uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis, sendo possível encontrar fatores entre cada uma das variáveis que ajudam a explicar as correlações existentes.

Tabela 6.20 - Medida Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett (16 variáveis)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,830
Approx. Chi-Square		1194,014
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Verifica-se na tabela 6.20 que o valor obtido para o teste de KMO (0,830) melhorou e que se situa acima de 0,8, indicando uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise.

Por conseguinte, prosseguiu-se com a análise fatorial, com as 16 variáveis, utilizando para a extração dos fatores o método dos componentes principais, com rotação ortogonal (varimax).

A análise da figura 6.5 mostra que cinco fatores obedecem ao critério de Kaiser do valor próprio (*eigenvalues*) superiores a unidade e explicam 70,25% da variância total, sendo considerado um valor aceitável para as investigações na área das ciências sociais (Hair et al., 2010). O *scree plot* mostra que os cinco fatores estão posicionados antes da inflexão.

Fator	Valor próprio	% Variância explicada	% Variância acumulada
1	5,609	35,055	35,055
2	1,967	12,291	47,346
3	1,509	9,431	56,777
4	1,102	6,887	63,664
5	1,054	6,589	70,253
6	,736	4,599	74,852
7	,666	4,162	79,014
8	,584	3,647	82,661
9	,541	3,384	86,045
10	,512	3,198	89,243
11	,486	3,038	92,280
12	,401	2,507	94,788
13	,287	1,791	96,579
14	,219	1,366	97,945
15	,190	1,184	99,129
16	,139	,871	100,000

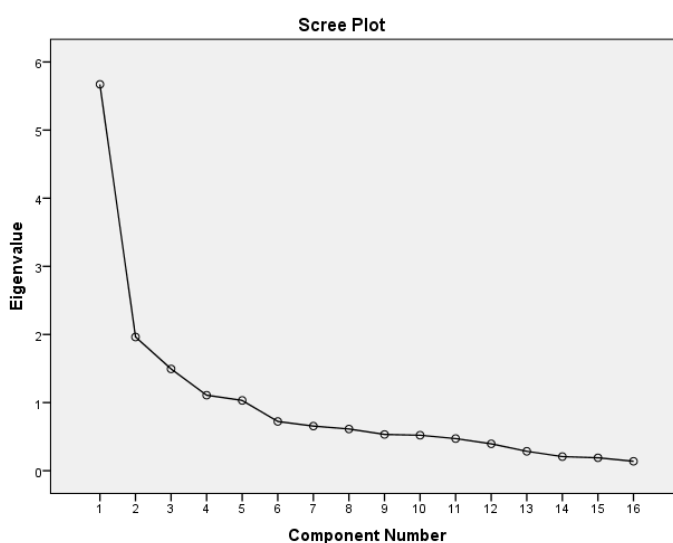


Figura 6.5 - Valores próprios (*scree plot*) e variância explicada da influência da família

A tabela 6.21 apresenta os resultados obtidos pela análise fatorial, as comunalidades e os respectivos valores do coeficiente Alfa de *Cronbach*.

A análise fatorial efetuada resultou na retenção de cinco fatores (tabela 6.21). Para interpretar a estrutura fatorial das respostas ao questionário, para as 16 variáveis da influência da família, foram identificadas as variáveis que têm maior correlação, representada pelos valores de saturação nos fatores (*loadings*).

Tabela 6.21 - Dimensões da influência da família

Comunalidades (a)	Influência da família	FATORES (b)				
		1	2	3	4	5
,700	CUL5-Sentem lealdade com a empresa	<b>,808</b>	,114	,050	,112	-,135
,703	CUL6-Sentem orgulho em dizer que pertencem a uma empresa familiar	<b>,798</b>	,049	,152	,080	-,184
,683	CUL11-Compreendem e apoiam as decisões da família sobre o futuro da empresa	<b>,782</b>	,234	,022	-,079	,102
,661	CUL10-Sentem que o seu envolvimento na empresa influencia positivamente a sua vida	<b>,757</b>	,131	-,038	-,217	,148
,644	CUL8-Concordam com os objetivos, planos e práticas da empresa	<b>,728</b>	,243	-,021	,103	,210
,587	CUL12-Estão dispostos a suportar grandes esforços para ajudar no sucesso da empresa	<b>,710</b>	,232	-,094	-,032	,140
,481	CUL9-Preocupam-se com o destino da empresa familiar	<b>,659</b>	,152	-,135	-,031	,060
,582	CUL4-Apoiam a empresa em conversas com amigos, colaboradores e outros membros familiares	<b>,585</b>	-,023	,041	,487	-,031
,399	CUL7-Têm muito a ganhar com a sua participação a longo prazo na empresa	<b>,576</b>	,237	-,062	,078	-,029
,838	CUL3-A sua família e o seu negócio (empresa) partilham de valores semelhantes.	,259	<b>,854</b>	,091	,142	,111
,834	CUL2-A sua família partilha de valores semelhantes entre si.	,267	<b>,854</b>	,138	,118	-,003
,647	CUL1-A sua família exerce influência no seu negócio.	,207	<b>,745</b>	-,080	-,096	-,184
,897	GER_OWN-Geração detentora propriedade	-,011	-,011	<b>,946</b>	-,032	,015
,874	GER_MANAGT-Geração que desempenha a gestão	-,054	,114	<b>,925</b>	,001	-,049
,796	Propriedade	-,064	,114	-,044	<b>,881</b>	,021
,915	Gestão	,094	-,068	-,027	,009	<b>,949</b>
	<i>eigenvalue</i>	5,609	1,967	1,509	1,102	1,054
	<i>Alfa Cronbach</i>	<b>0,886</b>	<b>0,795</b>	<b>0,880</b>	-	-

(a) Extraction Method: Principal Component Analysis.

(b) Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 6 iterations.

De salientar que:

- A solução obtida apresenta comunalidades superiores a 0,5, com exceção de duas variáveis que apresentam um valor de 0,481 e 0,399, respetivamente. As variáveis foram retiradas e verificou-se que não se alterava o resultado obtido.
- Todas as variáveis apresentam valores de saturação nos fatores (*loadings*) suficientemente altos, ou seja, superiores a 0,57. Com efeito, um *loading* é considerado significativo se o seu valor for superior a 0,45 (Hair et al., 2010).
- A consistência interna das 16 variáveis obteve um resultado de 0,803. Este coeficiente é uma medida de fiabilidade da consistência interna. Todos os fatores apresentam um alfa de *Cronbach* superiores a 0,79.
- Todas as variáveis apresentam *loadings* claramente relacionados com apenas um dos fatores.

A interpretação para cada fator extraído é analisada tendo em conta quer os valores dos *loadings* das variáveis associadas ao fator, quer a revisão da literatura. Assim, a interpretação resulta na atribuição de uma designação a cada fator que reflita as dimensões da influência que a família exerce na empresa.

### **Fator 1 - Cultura de compromisso (*commitment*)**

Este fator, que explica 35,05% da variância total, é constituído pelas variáveis que refletem o nível de envolvimento e de compromisso familiar com a empresa. Os *loadings* mais elevados são obtidos pelas variáveis relacionadas com a lealdade, orgulho, envolvimento e concordância. As empresas que obtenham um valor elevado neste fator apresentam-se como uma empresa familiar em que a família está fortemente comprometida com a empresa.

### **Fator 2 - Cultura de valores (*family firm identity/shared values*)**

Este fator, que explica 12,29% da variância total, apresenta *loadings* elevados nas três variáveis que o compõe e, que representam uma coesão na partilha dos valores da família e da empresa. Este fator representa a sobreposição dos valores da família e valores da empresa. Assim, as empresas familiares que obtêm um valor elevado neste fator revelam uma forte harmonia de valores entre os membros da família.

### **Fator 3 - Experiência**

Este fator, que explica 9,43% da variância total, é caracterizado por duas variáveis com elevados *loadings*, que representam a sucessão geracional quer da propriedade, quer da gestão da empresa e, o consequente, ganho de experiência obtido com a mudança geracional. As empresas familiares que apresentam elevado valor neste fator são empresas com uma estrutura de capital e de gestão multigeracional e com uma maior antiguidade.

### **Fator 4 - Propriedade familiar**

Este fator, com 6,88% da variância explicada, apresenta um *loading* elevado numa única variável, que indica o controlo direto dos membros familiares por via da propriedade.

### **Fator 5 - Gestão familiar**

Este fator, com 6,58% da variância explicada, é representado por uma única variável com um *loading* elevado referente ao nível de participação dos membros da família na gestão da empresa. As empresas que apresentam elevados valores neste fator representam as empresas com predominância de uma gestão familiar em detrimento da contratação de gestores externos.

Perante os resultados obtidos, verifica-se que nas PME familiares portuguesas, a influência da família é formada por cinco dimensões, resultados esses que não coincidem com a existência de três dimensões propostas por Astrachan et al. (2002), Klein et al., (2005) e Holt et al., (2010). Contudo, considera-se que a obtenção dos dois fatores designados por gestão familiar e propriedade familiar é conceptualmente válido e coerente com a teoria sobre empresas familiares. Tal como já foi referido, o facto de as empresas da amostra serem PME e de, na sua

maioria, não possuem uma estrutura de governo formal (conselho de administração) pode explicar a diferença nos resultados obtidos.

Deste modo, obtêm-se as cinco variáveis independentes a partir da análise fatorial: propriedade familiar, gestão familiar, experiência, cultura de compromisso e cultura de valores.

### 6.3.3 Comportamento *stewardship*

Embora a revisão da literatura confirme a existência de duas dimensões para medir o comportamento *stewardship*, a *stewardship motivation* e a *stewardship culture* (e.g., Zahra et al., 2008), a AFE serve o propósito de redução do número de variáveis e comparar se, nas empresas familiares portuguesas, coincidem as mesmas dimensões encontradas por Zahra et al. (2008).

Para medir o construto do comportamento *stewardship*, são utilizadas no total 9 variáveis que representam, em relação à dimensão da amostra um rácio de 18,7:1 (ver tabela 5.11), que respeita a recomendação de Hair et al. (2010). De seguida, os testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk)) foram realizados para todas as variáveis os quais confirmaram que se rejeite a hipótese nula que a distribuição seguida pelas variáveis seja a normal.

Seguindo a mesma metodologia das AFE anteriores, realizaram-se algumas verificações para testar a viabilidade e qualidade dos dados para a prossecução da análise fatorial.

A observação da matriz de correlações (ver apêndice 6) permite verificar que, todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos a um nível de significância de 1%, verificando-se também que todas as variáveis apresentam interdependências com outras variáveis.

Partindo das 9 variáveis, a medida de KMO produziu um índice de 0,881 e dois componentes que explicam 74,20% da variância. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, verifica-se que existem correlações significativas entre as variáveis, rejeitando-se que a matriz de correlações seja a matriz identidade ( $\chi^2 \approx 1029,635$ , gl = 36, sig. <.000).

Quer o valor obtido na medida de KMO superior a 0,80 quer o teste de esfericidade de Bartlett indicam que a AFE é aplicável aos dados (tabela 6.22).

Tabela 6.22 - Resumo dos resultados da AFE

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,881	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1029,635
	df	36
	Sig.	,000

Por seu lado, os índices MSA da matriz anti-imagem mostram que as 9 variáveis originais apresentam um valor superior a 0,8 ( $r > 0,8$ ), indicando não ser necessária a eliminação de qualquer variável e, que a aplicação da AFE é adequada.

Prossiguiu-se com a análise fatorial, utilizando o método dos componentes principais para as 9 variáveis e como se pode observar na figura 6.6, as variáveis agrupam-se em 2 fatores, todos com um valor próprio (*eigenvalue*) superior à unidade e respetiva representação *scree plot*.

Fator	Valor próprio	%variância explicada	% variância acumulada
1	5,217	57,972	57,972
2	1,461	16,232	74,203
3	,573	6,369	80,573
4	,502	5,574	86,146
5	,335	3,720	89,867
6	,274	3,048	92,915
7	,234	2,596	95,511
8	,228	2,529	98,040
9	,176	1,960	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis

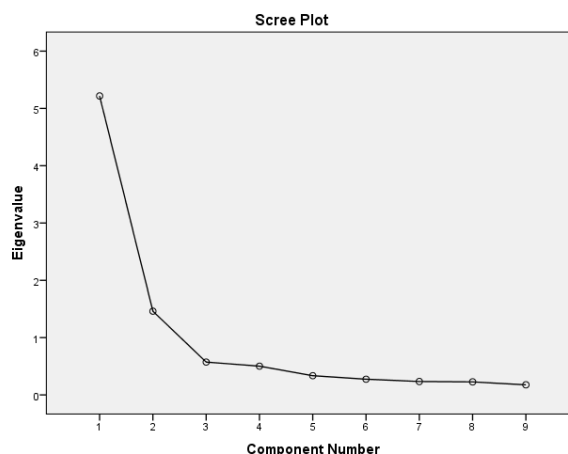


Figura 6.6 - Valores próprios (*scree plot*) e variância explicada do comportamento *stewardship*

Após a retenção dos fatores com um valor próprio superior a unidade procedeu-se à rotação dos componentes para a sua melhor interpretação, utilizando para isso a rotação ortogonal varimax. Os *loadings* após rotação assim como os coeficientes Alfa de *Cronbach* são apresentados na tabela 6.23.

Tabela 6.23 - Dimensões do comportamento *stewardship*

Comunalidades <sup>(a)</sup>	Variáveis	Fatores <sup>(b)</sup>	
		1	2
,782	STWD2-satisfaz as suas necessidades pessoais	,876	,180
,799	STWD4-contribui para a sua autoestima	,856	,234
,770	STWD1-satisfaz a sua necessidade de realização	,844	,264
,787	STWD3-satisfaz as suas oportunidades de crescimento	,825	,300
,611	STWD5-faz senti-lo(a) autorrealizado(a)	,754	,207
,656	STWD8-inspira a atenção dos trabalhadores e a sua lealdade	,215	,872
,720	STWD9-incentiva o coletivismo em detrimento do individualismo	,081	,860
,806	STWD7-promove um local de trabalho com orientação profissional	,383	,757
,747	STWD6-permite aos trabalhadores alcançar o seu pleno potencial	,404	,702
	Eigenvalue	5,217	1,461
	Alfa de <i>Cronbach</i>	0,912	0,865

(a) Extraction Method: Principal Component Analysis.

(b) Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

Os resultados da análise fatorial apresentados na tabela 6.23 sugerem que as variâncias de cada variável estão bem explicadas pelos dois fatores (as comunalidades são elevadas e superiores a 0,61). Também se verifica que nenhuma das variáveis tem pesos fatoriais (*loadings*) elevados em mais de um fator, o que facilita a interpretação da estrutura fatorial. De salientar que a consistência interna das 9 variáveis obteve um resultado de 0,906 e que os fatores apresentam um coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0,912 e 0,865, respetivamente, o que demonstra níveis de consistência interna aceitáveis.

Estes resultados são idênticos aos obtidos por Davis et al. (1997) e Zahra et al. (2008). O fator 1 e fator 2 assumem as designações já utilizadas anteriormente, nomeadamente, *stewardship motivation* e *stewardship culture*, respetivamente. Em seguida, os fatores foram interpretados tendo em conta os valores dos *loadings* das variáveis associadas ao fator e a revisão da literatura:

#### Fator 1 - *Stewardship motivation* (auto-motivação)

Este fator explica 57,97% da variância total e agrupa as variáveis centradas nas necessidades e motivações dos executivos. Partindo da realidade das empresas familiares, em que a propriedade e a gestão da empresa são partilhadas por membros de um grupo familiar, neste sentido, as necessidades individuais servem os interesses da organização e dos proprietários (acionistas/sócios). As empresas familiares que obtenham um valor elevado neste fator possuem executivos (administrador ou diretor geral) que possuem uma elevada identificação com a empresa e desenvolvem comportamentos sociais e organizacionais orientados para o longo prazo.

#### Fator 2 - *Stewardship culture* (cultura)

Este fator explica 16,23% da variância total. As variáveis incluídas neste fator correspondem aos valores da lealdade e da confiança dos recursos humanos e ao benefício coletivo da empresa. Os recursos humanos, membros familiares e não familiares, são encorajados a demonstrarem consideração e respeito uns pelos outros e a sustentarem a lealdade e o compromisso para com a empresa familiar. Este fator mede a capacidade da empresa criar uma cultura propícia ao comportamento *stewardship*.

Em síntese, a análise fatorial permitiu extrair as variáveis dependentes (3 variáveis/fatores), independentes (5 variáveis/fatores) e as variáveis mediadoras (2 variáveis/fatores) a utilizar no modelo de regressão linear múltipla.

## 6.4 Resultados dos modelos de regressão linear múltipla

### 6.4.1 Variáveis dos modelos de regressão

Através da análise de regressão linear múltipla (MRLM) procura-se estimar o impacto de cada uma das dimensões da influência da família (variáveis independentes -  $X_i$ ) no desempenho empresarial (variável dependente -  $Y_i$ ).

O coeficiente de determinação  $R^2$  ajustado é a medida utilizada para aferir a qualidade do ajustamento, isto é, mede a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, quanto mais próximo de 1 melhor é o ajustamento (Hair et al., 2010). O teste F é usado para testar a hipótese nula, ou seja, a hipótese de que existe uma relação linear entre a variável dependente (s) e todas as variáveis de independentes (Hair et al., 2010). O método utilizado para estimação dos parâmetros do MRLM é o método dos mínimos quadrados (MMQ).

As variáveis dependentes designadas por desempenho empresarial são três que resultam da análise fatorial: i) desempenho económico e financeiro, ii) objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) e iii) riqueza familiar. As variáveis independentes da influência da família resultam igualmente da AFE e correspondem aos cinco fatores obtidos: i) propriedade familiar; ii) gestão familiar, iii) experiência (mudança geracional), iv) cultura de compromisso e v) cultura de valores, assim como as variáveis mediadoras *stewardship motivation* e *stewardship culture*.

As variáveis do modelo de regressão são apresentadas na tabela 6.24.

Tabela 6.24 - Variáveis dos modelos de regressão

Construto	Variável	Dimensão
Desempenho empresarial	Dependentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempenho económico e financeiro</li><li>• Objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade)</li><li>• Riqueza familiar</li></ul>
Influência familiar	Independentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propriedade familiar</li><li>• Gestão familiar</li><li>• Experiência (mudança geracional)</li><li>• Cultura de compromisso</li><li>• Cultura de valores</li></ul>
Comportamento <i>stewardship</i>	Independentes (mediadoras)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Stewardship motivation</i></li><li>• <i>Stewardship culture</i></li></ul>

Como variáveis de controlo consideraram-se as seguintes variáveis: forma jurídica; dimensão; internacionalização; setor de atividade (serviços, comércio, indústria, construção) e o fundador na gestão.

## 6.4.2 Validação dos pressupostos dos modelos de regressão linear

Com o propósito de validar os pressupostos dos MRLM começou-se por analisar a matriz de correlações com o objetivo de detetar problemas de multicolinearidade.

A tabela 6.25 apresenta os coeficientes de correlação de *Pearson* referentes a todas as variáveis incluídas nos modelos.

Tabela 6.25 - Correlações de *Pearson* das variáveis dos modelos de regressão

		Correlations															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1-Desempenho economico e financeiro (DEF)	1																
2-Objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) (OBJMLP)	,098	1															
3-Riqueza familiar (RIQFAM)	-,007	,000	1														
4-Forma jurídica	,039	,019	,008	1													
5-Dimensão	,078	,079	,004	,413**	1												
6-Internacionalização (EXTERN)	,218**	,069	-,167*	,204**	,183*	1											
7-Serviços	,044	-,095	,023	,090	,045	,049	1										
8-Comércio	-,111	,048	,049	-,008	-,139	-,148	-,192*	1									
9-Indústria	,126	-,025	-,076	,063	,149	,335**	-,350**	-,529**	1								
10-Construção	-,129	,061	,039	-,163*	,016	-,374**	-,134	-,203**	-,370**	1							
11-Fundador na gestão	-,141	,095	-,058	-,077	,008	,137	,092	-,145	-,041	,159*	1						
12-Propriedade Familiar	-,099	-,094	,100	-,170*	-,020	-,007	-,012	,034	-,042	,033	-,068	1					
13-Gestão	-,034	,099	,050	,141	-,240**	-,063	-,108	,128	-,138	,099	,056	,000	1				
14-Experiência	,009	-,127	,057	,276**	,081	-,010	,015	,121	,005	-,133	-,688**	,000	,000	1			
15-Cultura de compromisso	,126	,208**	,294**	,013	-,049	,060	,127	,013	-,084	,021	,114	,000	,000	,000	1		
16-Cultura de valores	,096	,231**	,161*	,058	-,019	-,077	,035	,019	-,090	-,035	-,023	,000	,000	,000	,000	1	
17-Stewardship motivation	,228**	,257**	,188*	,020	-,025	,138	,072	-,050	-,026	,039	,079	,062	,062	-,002	,307**	,168*	1
18-Stewardship culture	,081	,224**	,053	,081	,191*	,049	,017	-,011	-,060	,063	-,219**	,030	,041	,266**	,262**	,158*	,000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Podemos constatar que os coeficientes de correlação de *Pearson* são na sua maioria baixos, evidenciando que a dependência linear entre as variáveis em estudo não é elevada. Não existe uma correlação expressiva entre as variáveis. Este facto denuncia desde logo um fraco poder explicativo das variáveis independentes em relação às variáveis dependentes, o que é posteriormente confirmado pelos reduzidos valores obtidos nos coeficientes de determinação ajustados ( $R^2_a$ ) nos MRLM.

A dimensão e a forma jurídica das empresas estão positivamente relacionadas. As empresas de maior dimensão tendem a ser sociedades anónimas, o que sugere que a forma jurídica de sociedade anónima surge com o crescimento das empresas.

Sobressai que um aumento da experiência se traduz num decréscimo da presença do fundador na gestão, o que é expectável dado que a experiência vai sendo adquirida ao longo dos anos e novas gerações assumem a gestão.

A observação da matriz de correlações, à partida, não revela suspeita de problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes, pelo facto de termos efetuado uma análise fatorial das variáveis originais, pelo que nas novas variáveis (fatores) a

multicolinearidade já foi eliminada. Contudo, como nem todas as variáveis independentes resultam da análise fatorial, procedeu-se ainda ao cálculo do teste de Tolerância e dos fatores de inflacionamento da variância (VIF) que são duas medidas também utilizadas para diagnosticar a presença de multicolinearidade. Para estes testes é aceitável, um valor superior a 0,10 para o teste de tolerância e um valor inferior a 10 para o VIF (Hair et al. 2010; Pestana e Gageiro 2014). Dado não existir nenhum valor para a tolerância inferior a 0,10 nem nenhum VIF superior a 10, indicia a inexistência de multicolinearidade, tal como já havíamos concluído pela análise da matriz de correlações.

Outro dos pressupostos básicos do MRLM é a homocedasticidade (variância constante do erro) A homocedasticidade pode ser avaliada procedendo à análise gráfica dos resíduos do modelo ajustado. O gráfico de resíduos *versus* os valores ajustados deve assentar numa linha horizontal se o modelo tiver uma aproximação a uma variância constante.

Os resultados obtidos nos gráficos de resíduos referentes aos MRLM estimados (ver ponto 6.4.3) e reportado no apêndice 7, mostram não haver problemas de heterocedasticidade (i.e., os erros são homocedásticos).

Outro dos pressupostos a validar é a inexistência de autocorrelação entre os resíduos (i.e., uma observação não tem qualquer relação com o valor de qualquer outra observação, não estando dependentes de qualquer forma). Para testar a presença de autocorrelação entre os erros ou resíduos utilizou-se o teste de *Durbin-Watson*. Se o valor observado estiver dentro do intervalo de [1,5 - 2,5] podemos concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos (Durbin e Watson 1951). O valor obtido para cada modelo foi o seguinte: desempenho económico e financeiro ( $d = 2,017$ ), objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) ( $d = 2,019$ ) e riqueza familiar ( $d = 2,299$ ), o que permite concluir que os resíduos não estão correlacionados entre si.

Finalmente, com referência ao pressuposto da normalidade, a análise através dos gráficos dos resíduos (apêndice 8) e do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, concluímos que se respeita este pressuposto, pelo que a distribuição dos estimadores MMQ, necessária para a construção de intervalos de confiança e testes de hipóteses sobre os parâmetros e, para a análise da qualidade do modelo são adequados.

#### 6.4.3 Resultados dos efeitos da influência da família no desempenho empresarial

A tabela 6.26 apresenta os resultados relativos aos MRLM estimados com o objetivo de testar as quatro primeiras hipóteses de investigação (ver capítulo 4).

Tabela 6.26 - Resultados da regressão<sup>‡</sup> - efeitos da influência da família no desempenho empresarial

	DESEMPENHO EMPRESARIAL <sup>a</sup>		
	DEF MODELO I	OBJMLP MODELO II	RIQFAM MODELO III
	Coeficiente B	Coeficiente B	Coeficiente B
(constante)	,132 (,352)	-,296 (-,782)	,272 (,713)
<b>Variáveis de controlo</b>			
<i>Forma jurídica</i>	-,159 (-,851)	-,183 (-,971)	,064 (,077)
<i>Dimensão</i>	,217 (1,178)	,297 (1,592)	,047 (,727)
<i>Internacionalização</i>	,518** (2,635)	,338† (1,699)	-,433* (-2,352)
<i>Serviços</i>	-,078 (-,187)	-,348 (-,827)	,167 (,260)
<i>Comércio</i>	-,357 (-,954)	,259 (,682)	,067 (,199)
<i>Indústria</i>	-,154 (-,427)	,076 (,207)	,025 (,336)
<i>Construção</i>	-,229 (-,538)	,304 (,705)	-,079 (-,194)
<i>Fundador na gestão</i>	-,676** (-3,160)	-,202 (-,931)	-,065 (-,554)
<b>Variáveis independentes</b>			
Propriedade familiar	-,125† (-1,666)	-,119 (-1,571)	,101 (1,314)
Gestão familiar	,049 (,606)	,132 (1,616)	,066 (,797)
Experiência	-,200† (-1,868)	-,182† (-1,677)	-,002 (-,017)
Cultura de compromisso	,154* (2,055)	,233** (3,067)	,318*** (4,157)
Cultura de valores	,105 (1,395)	,258** (3,401)	,148† (1,934)
R <sup>2</sup>	,156	,190	,168
R <sup>2</sup> ajustado	,083	,120	,096
F	2,132*	2,715**	2,336***

†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

‡ coeficientes não padronizados.

<sup>a</sup> DEF - desempenho económico e financeiro; OBJMLP - objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade); RIQFAM - riqueza familiar.

Os resultados apresentados na tabela 6.26, mostram que os três modelos são estatisticamente significativos, nomeadamente (i) o modelo I explica 8,3% da variância no que respeita ao desempenho económico e financeiro ( $R^2_a = ,083$ ;  $F = 2,132$ ;  $p < .05$ ); (ii) o modelo II explica 12% da variância no caso dos objetivos relacionados com o médio e longo prazo da empresa ( $R^2_a = ,12$ ;  $F = 2,715$ ;  $p < .01$ ); e (iii) o modelo III explica 9,6% da variância no caso dos objetivos relativos à riqueza da família ( $R^2_a = ,096$ ;  $F = 2,336$ ;  $p < .001$ ). A variável de controlo internacionalização é positiva e estatisticamente significativa no modelo I ( $\beta = ,518$ ;  $p < .01$ ) com o desempenho económico e financeiro, e no modelo II ( $\beta = ,338$ ;  $p < .10$ ) com os objetivos de perpetuidade da empresa, enquanto que no modelo III observa-se que a variável internacionalização continua estatisticamente significativa mas com um coeficiente negativo associado com os objetivos relativos à riqueza familiar ( $\beta = -,433$ ;  $p < .05$ ). Relativamente à

variável de controlo da presença da 1ª geração na gestão da empresa (fundador) verifica-se uma associação negativa estatisticamente significativa com o desempenho económico e financeiro da empresa ( $\beta = - ,676$ ;  $p < .01$ ), não se observa qualquer associação significativa no modelo II ( $\beta = -,202$ ;  $p > .10$ ), e no modelo III ( $\beta = -,065$ ;  $p > .10$ ), apesar de manter o seu coeficiente negativo.

- **Desempenho económico e financeiro (modelo I)**

Observa-se uma associação positiva estatisticamente significativa a 5% entre a cultura de compromisso e o desempenho económico e financeiro da empresa familiar ( $\beta = ,154$ ;  $p < .05$ ), resultado que valida a hipótese 4a). Quanto mais elevado for o grau de compromisso com a empresa maior é o desempenho económico e financeiro “percebido”. Assim, a presença de uma forte cultura de compromisso permite superar os interesses individuais dos membros familiares, através de comportamentos como a lealdade, o orgulho, o sentimento de pertença à empresa que guiam as suas decisões e ações no sentido de um maior desempenho. Estes resultados validam a teoria *stewardship*. Neste sentido, o compromisso aumenta a responsabilidade dos membros familiares na empresa levando-os a adotar comportamentos para o sucesso da organização, que envolve simultaneamente, proteger a empresa como “familiar” mas também obter benefícios para a organização (e.g, aumento do património). Resultados similares foram encontrados por Eddleston et al. (2008) e Patel et al. (2010). As empresas familiares tendem a ter um elevado nível de compromisso e de perseverança que provem do sentimento de lealdade, orgulho e reputação presente a nível individual e familiar. Consequentemente, a cultura de compromisso incentiva os membros da família a agir no benefício da empresa. São também estabelecidos compromissos de longo prazo com os *stakeholders*, nomeadamente, clientes, fornecedores, bancos, colaboradores e outras partes que se relacionem com a empresa. Estas relações permitem às empresas familiares ganhar reputação, consolidar a sua posição e suportar menores custos de transação, e consequentemente, a sua presença no mercado é mantida de forma mais duradoura (Sharma et al., 1997).

Com referência à variável propriedade familiar obtém-se uma associação negativa com uma significância estatística fraca ( $\beta = -,125$ ;  $p < .10$ ). Resultado similar é obtido com a variável experiência ( $\beta = -,200$ ;  $p < .10$ ). Estes resultados suportam as hipóteses 1a) e 3a). Estes resultados parecem ir de encontro à falta de consensualidade sobre a relação existente entre a propriedade e o desempenho da empresa. Quando a percentagem detida pela família aumenta o desempenho da empresa decresce talvez em resultado do oportunismo da família. Zellweger et al. (2006) afirmam que a concentração da propriedade familiar excessiva pode não potenciar o desempenho económico financeiro (e.g., acréscimos da rentabilidade da empresa) devido ao altruísmo induzido por conflitos de agência, à falta de controlo externo da família, e presumivelmente também um acesso limitado a recursos financeiros e humanos externos, principalmente nas empresas familiares não cotadas. Importa salientar que a nossa amostra é composta por PME familiares nas quais 89,35 % das empresas tem uma estrutura de propriedade

exclusivamente familiar. Também Schulze et al. (2001) alerta que a redução dos custos de monitorização, pode agravar o altruísmo; enquanto o altruísmo pode ser benéfico no âmbito familiar, os seus custos pode gerar efeitos inibidores do desempenho da empresa (Schulze, 2003).

Por sua vez, relativamente à experiência, os resultados mostram uma relação negativa com significância estatística fraca entre a experiência e o desempenho económico e financeiro da empresa. As empresas familiares, à semelhança de qualquer outra organização, enfrentam os desafios da maturidade do ciclo de vida do negócio. A experiência aumenta à medida que novas gerações são integradas na propriedade e na gestão da empresa. Se, por um lado, a transição entre gerações traz benefícios ao nível da incorporação de conhecimentos (curva da experiência relativa à sucessão), por outro lado, a maior dispersão geracional altera a estrutura de propriedade e as relações entre os membros familiares potencialmente mais conflituantes o que pode causar efeitos negativos no desempenho. De facto a nossa amostra de empresas familiares é composta por empresas com uma média de idade de 38 anos, em que as 2ª e 3ª gerações estão presentes na propriedade e na gestão da empresa. O efeito negativo da transição e dispersão geracional coincide com os resultados encontrados por Zellweger (2006), Astrachan e Zellweger (2008) e Kellermanns et al. (2010) em que nas empresas familiares multigeracionais os níveis de performance são menores. Também Ward (1997) refere que a maior taxa de mortalidade ocorre a partir da 3ª geração.

Os resultados das variáveis gestão familiar e cultura de valores também não evidenciam uma associação estatística significativa ( $\beta = ,049$ ;  $p \geq ,10$  e  $\beta = ,105$ ;  $p \geq ,10$ , respetivamente) com o desempenho económico e financeiro, pelo que não se suportam as hipóteses 2a) e 4b). Estes resultados contrariamente ao que era expectável, evidenciam que a gestão familiar e a cultura de valores não parece ser relevante para explicar o desempenho económico e financeiro, apesar de no caso da cultura de valores o sinal do coeficiente estimado ser o esperado.

- **Objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) (modelo II) e riqueza familiar (modelo III).**

A cultura de compromisso ( $\beta = ,233$ ;  $p < ,01$ ) e a cultura de valores ( $\beta = ,258$ ;  $p < ,01$ ) evidenciam uma associação positiva e estatisticamente significativa com os objetivos não económicos relativos à perpetuidade da empresa familiar. Resultados similares são obtidos com referência ao modelo III em que a cultura de compromisso ( $\beta = ,318$ ;  $p < ,001$ ) e a cultura de valores ( $\beta = ,148$ ;  $p < ,10$ ), embora esta última com uma significância estatística mais fraca (10%), apresentam uma associação positiva com os objetivos não económicos centrados na riqueza familiar, o que corrobora as hipóteses 4c) e 4d).

As empresas familiares são particularmente bem-sucedidas nos objetivos não económicos quando ostentam uma forte cultura de compromisso e de valores. Assim, os membros da família

devem conseguir um equilíbrio entre a cultura de compromisso e de valores para alcançar os objetivos da empresa e da família (Ward, 1987; Denison et al., 2004; Labaki, 2007).

Nas empresas familiares, a identificação com a empresa reflete-se na partilha e no alinhamento dos valores pelos membros da família com a empresa. Esta coesão dos valores família-empresa ocorre quando os membros da família, através da sua participação, aceitam a missão e os valores da empresa como sendo seus. Quanto maior a integração da missão da empresa e dos valores, maior é a vontade dos membros da família em atingirem os objetivos de continuidade e independência da empresa (Zahra et al., 2008). Estes resultados estão em consonância com a perspetiva *stewardship* que incide sobre a sobreposição entre os valores da empresa e os valores familiares. A cultura de compromisso e de valores revelam ter um maior poder explicativo nos objetivos não económicos, comparativamente ao desempenho económico e financeiro.

Relativamente à variável experiência ( $\beta = -,182$ ;  $p < .10$ ) observa-se uma associação negativa com significância estatística fraca (10%) com os objetivos não económicos centrados na perpetuidade da empresa familiar (modelo II), enquanto que não foi possível constatar qualquer associação com significância estatística entre a experiência ( $\beta = -,002$ ;  $p \geq .10$ ) e a riqueza familiar (modelo III), o que suporta parcialmente a hipótese 3b). À semelhança dos resultados obtidos relativamente à relação entre a experiência e o desempenho económico e financeiro, neste caso, o efeito negativo (embora com significância fraca) pode resultar de os membros familiares estarem mais afastados da geração fundadora e a respetiva atenuação dos laços familiares comprometer os objetivos de perpetuidade da empresa.

Por último, quer a variável propriedade familiar ( $\beta = -,119$ ;  $p \geq .10$ ) quer a variável gestão familiar ( $\beta = ,132$ ;  $p \geq .10$ ) não apresentam qualquer associação estatisticamente significativa com os objetivos não económicos centrados na perpetuidade da empresa familiar (modelo II). Resultados similares são obtidos para o modelo III. As variáveis propriedade familiar ( $\beta = ,101$ ;  $p \geq .10$ ) e gestão familiar ( $\beta = ,066$ ;  $p \geq .10$ ) não são estatisticamente significativas. Estes resultados não suportam as hipóteses 1b) e 2b). Contrariamente ao expectável, não existe relação entre a propriedade e a gestão familiar e, os objetivos não económicos da empresa. Isto indica, que a participação no capital social e na gestão da empresa, só por si não determina os objetivos não económicos das empresas familiares.

A variável gestão revela-se não significativa contra as nossas expectativas apesar de a maioria das empresas familiares serem geridas pela família, a qual também controla maioritariamente a propriedade. Estes resultados revelam que o impacto na perceção do desempenho económico e financeiro é bastante pessimista face à conjuntura do período compreendido entre 2009 e 2011.

Uma vez analisada a relação entre a influência da família e o desempenho empresarial importa analisar como ocorre essa relação. Para tal, propomos analisar como a influência da família

afeta o desempenho empresarial através do efeito indireto do comportamento *stewardship* nessa relação.

#### 6.4.4 Resultados dos efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e o desempenho empresarial

A forma como um efeito ocorre está relacionado com o processo psicológico ou cognitivo que causa o efeito de X (variável independente) em Y (variável dependente), característico das mediações (Hayes et al., 2009).

Para avaliar o efeito mediador do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e, o desempenho empresarial (hipóteses 5a e 5b) utilizou-se a metodologia sugerida por Baron e Kenny (1986), com o pressuposto que quatro condições são necessárias para a mediação ocorrer:

- A primeira condição verifica a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a influência da família e, o desempenho empresarial, já efetuada anteriormente na tabela 6.26 e reproduzida como Modelo I nas tabelas 6.27, 6.28 e 6.30. Este passo estabelece se existe um efeito (total) das variáveis da influência da família sobre o desempenho empresarial (parâmetro *c*).
- Na segunda condição analisa-se a associação entre as variáveis da influência da família e as variáveis do comportamento *stewardship* (parâmetro *a*) nos modelos II e III.
- Na terceira condição, verifica-se se as variáveis do comportamento *stewardship* têm efeito significativo sobre o desempenho empresarial (parâmetro *b*). Este passo é reportado no modelo IV.
- Por último, estima-se a existência de relação entre as variáveis da influência da família (parâmetro *c'*) e as variáveis do comportamento *stewardship* no desempenho empresarial (Modelo V). Este último passo, valida se a mediação é total (ou completa, a relação entre a propriedade, a gestão, a experiência, a cultura de compromisso e de valores e, o desempenho empresarial deixa de ser significativa na presença do comportamento *stewardship*) ou parcial (a relação entre a propriedade, a gestão, a experiência, a cultura de compromisso e de valores e, o desempenho empresarial reduz mas continua significativa na presença do comportamento *stewardship*).

A figura 6.7 representa o teste de evidência empírica de mediação com os vários passos a estimar.

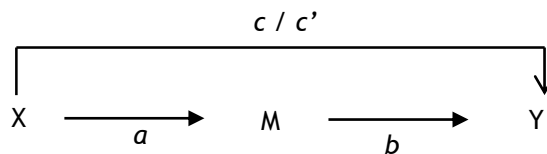


Figura 6.7 - Modelo da mediação

Fonte: Adaptado de Baron e Kenny (1986)

Em que:  $a$ ,  $b$ ,  $c$  e  $c'$  são parâmetros que capturam as relações entre as três variáveis;  $Y$  que representa a variável dependente;  $X$  é a variável independente;  $M$  é a variável mediadora da relação entre  $X$  e  $Y$ .

Por fim, procede-se ao teste de significância do efeito mediado através do teste  $Z$  de Sobel (Sobel, 1982) para testar a significância do efeito indireto da variável mediadora (1).

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}} \quad (6.1)$$

$a$  = coeficiente de regressão (não padronizado) da associação entre a variável independente e a variável mediadora

$s_a$  = desvio padrão de  $a$ .

$b$  = coeficiente de regressão da associação entre a variável mediadora e a variável dependente (quando a variável independente é também explicativa da variável dependente)

$s_b$  = desvio padrão de  $b$ .

Recentemente, vários autores (*e.g.*, Hayes et al. 2009; Zhao et al. 2010; Rucker et al. 2011) defendem que a ausência de um efeito direto após controlar a variável mediadora inicial não deve levar a conclusões da existência de uma mediação total e recomendam que a análise da mediação se concentre em examinar a importância dos efeitos indiretos, principalmente em amostras de reduzida dimensão ( $n < 500$ ). Especificamente, o termo “ $a \times b$ ” é a quantidade pela qual  $Y$  (variável dependente) deverá mudar por cada variação de “ $a$ ” ocorrida na mediadora ( $M$ ), que é a variação esperada em  $M$  pela variação de uma unidade de  $X$  (variável independente). Assim, a abordagem sobre a presença e a dimensão do efeito indireto estatístico elimina a dependência do modelo de Baron e Kenny sobre a importância das relações  $X$  e  $Y$  antes e após a mediação ser avaliada.

$$1. \text{ Efeito total: } c = ab + c' \quad (6.2)$$

$$2. \text{ Efeito direto: } c' = c - ab \quad (6.3)$$

$$3. \text{ Efeito indireto: } c - c' = ab \quad (6.4)$$

A medida da variável mediadora do comportamento *stewardship* advém da análise fatorial e é formada por dois fatores: *stewardship motivation* e *stewardship culture*.

Os resultados obtidos na estimação dos modelos são apresentados nas tabelas 6.27, 6.28 e 6.30, que representam os pressupostos do modelo de Baron e Kenny (1986) para cada uma das variáveis dependentes: desempenho económico e financeiro, objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) e objetivos não económicos centrados na riqueza familiar.

Tabela 6.27 - Resultados da regressão<sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e o desempenho económico e financeiro

	DEF	STWDMOT	STWDCUL	DEF	DEF
	Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV	Modelo V
(constante)	,132 (,352)	-,515 (-1,351)	,226 (,617)	,205 (,547)	,236 (,635)
<b>Variáveis de controlo</b>					
<i>Forma jurídica</i>	-,159 (-,851)	-,145 (-,138)	-,260 (-1,424)	-,116 (-,685)	-,154 (-,830)
<i>Dimensão</i>	,217 (1,178)	,447 (-,772)	,549** (3,051)	,142 (,796)	,246 (1,318)
<i>Internacionalização</i>	,518** (2,635)	,315* (2,232)	,219 (1,138)	,378† (1,928)	,428* (2,160)
<i>Serviços</i>	-,078 (-,187)	,119 (,744)	-,329 (-,811)	-,193 (-,470)	-,141 (-,344)
<i>Comércio</i>	-,357 (-,954)	,158 (,312)	-,360 (-,984)	-,470 (-1,250)	-,382 (-1,031)
<i>Indústria</i>	-,154 (-,427)	,459 (,430)	-,395 (-1,120)	-,235 (-,6499)	-,186 (-,521)
<i>Construção</i>	-,229 (-,538)	,096 (1,058)	-,001 (-,001)	-,451 (-1,074)	-,322 (-,763)
<i>Fundador na gestão</i>	-,676** (-3,160)	-,145 (,438)	-,344 (-1,642)	-,368* (-2,303)	-,696** (-3,270)
<b>Variáveis independentes</b>					
Propriedade familiar	-,125† (-1,666)	,061 (,798)	-,002 (-,022)		-,137† (-1,853)
Gestão familiar	,049 (,606)	,058 (,704)	,119 (1,511)		,037 (,465)
Experiência	-,200† (-1,868)	,054 (,498)	,158 (1,072)		-,211† (-1,974)
Cultura de compromisso	,154† (2,055)	,278 *** (3,638)	,291*** (3,967)		,099 (1,202)
Cultura de valores	,105 (1,395)	,192* (2,515)	,165* (2,243)		,066 (,856)
<b>Variáveis mediadoras</b>					
Stewardship motivation				,219** (2,915)	,201* (2,516)
Stewardship culture				,025 (,321)	-,001 (-,009)
R <sup>2</sup>	,156	,171	,246	,141	,191
R <sup>2</sup> ajustado	,083	,099	,181	,087	,110
R <sup>2</sup> change		,171	,246	,141	,102
F	2,132*	2,385**	3,764***	2,604**	2,336**

†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . ‡ coeficientes não padronizados.

DEF-desempenho económico e financeiro; CULCOMP-cultura de compromisso; CULVAL-cultura de valores; STWDMOT-stewardship motivation; STWDCUL-stewardship culture.

Como já tínhamos demonstrado na tabela 6.26, na validação da primeira condição de Baron e Kenny (Modelo I), apenas os parâmetros “c” da propriedade familiar ( $\beta = -,125$ ;  $p < .10$ ), da experiência ( $\beta = -,200$ ;  $p < .10$ ) e da cultura de compromisso ( $\beta = ,154$ ;  $p < .05$ ) são significativos, verificando-se assim que, existe uma relação direta entre a propriedade, a experiência e

cultura de compromisso e, o desempenho económico e financeiro. Não se verificando significância estatística entre a gestão familiar e a cultura de valores e, o desempenho económico e financeiro, consequentemente, a primeira condição do modelo de Baron e Kenny (1986) não foi satisfeita. No modelo II e III, a propriedade familiar e a experiência não são estatisticamente significativos, pelo que não se valida a segunda condição de Baron e Kenny, prosseguindo-se a análise de estimação do modelo Baron e Kenny (1986) apenas com a variável cultura de compromisso.

Como se pode observar nos modelos II e III da tabela 6.27, a análise das estimativas dos coeficientes de regressão permite afirmar que o parâmetro “a” é estatisticamente significativo em ambas as variáveis mediadoras, ou seja, a cultura de compromisso evidência uma relação positiva e estatisticamente significativa com as variáveis *stewardship motivation* ( $B = 0,278$ ;  $p < .001$ ) e *stewardship culture* ( $B = 0,291$ ;  $p < .001$ ).

Os modelos IV e V mostram os resultados da regressão hierárquica. O modelo III é alusivo à associação entre as variáveis mediadoras e o desempenho económico e financeiro. Com a entrada das variáveis mediadoras, a variância explicada pelo modelo IV é de 8,7% ( $R_a^2=0,087$ ), observando-se uma associação positiva significativa entre a *stewardship motivation* ( $B = ,219$ ;  $p < .01$ ) e o desempenho. A variável *stewardship culture* não apresenta qualquer associação estatisticamente significativa com o desempenho ( $B = ,025$ ;  $p > .10$ ).

Por último, na quarta condição do teste de mediação, com todas as variáveis a entrar no modelo (modelo V), a variância explicada pelo modelo sobe para 11% ( $R_a^2= 0,11$ ). Também se observa que o coeficiente “b” é estatisticamente significativo ( $B = ,201$ ;  $p < .05$ ) e que o coeficiente “c’ ” não se revela estatisticamente significativo ( $B = ,099$ ;  $p > .10$ ). Este resultado indica que a introdução da variável *stewardship motivation* na equação absorve (neutraliza) todo o efeito da cultura de compromisso sobre o desempenho económico e financeiro. Neste caso, estamos perante uma mediação total, ou seja, a variável *stewardship motivation* é mediadora total da relação entre a cultura de compromisso e os objetivos económicos e financeiros.

Para concluir, o valor do teste de Sobel é de  $Z = 2,062^*$  ( $p < .05$ ), pelo que o efeito de mediação é estatisticamente significativo. Este resultado implica que a redução do efeito da variável cultura de compromisso, depois de incluir a variável *stewardship motivation* é uma redução significativa ( $c'= 0,099 < c = 0,154$ ). Assim, os valores do efeito total, direto e indireto da relação são 0,1548, 0,099 e 0,0558, respetivamente. É de realçar, ainda, que se obteve um valor de  $R^2$  ajustado de 11%, sendo este superior ao obtido no modelo inicial (8,30%). Os resultados obtidos na tabela 6.27 suportam parcialmente a hipótese 5a).

Prosseguimos com a análise dos efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e os objetivos de perpetuidade (médio e longo prazo) (tabela 6.28).

Relativamente à primeira condição (modelo I), tal como verificado anteriormente, a cultura de compromisso ( $\beta = ,233$ ;  $p < .01$ ) e de valores ( $\beta = ,258$ ;  $p < .01$ ), no parâmetro “c”, evidenciam uma associação positiva significativa com os objetivos de médio e longo prazo da empresa. Enquanto a experiência ( $\beta = -,182$ ;  $p < .10$ ) no parâmetro “c”, evidencia uma associação negativa pouco significativa com os objetivos de médio e longo prazo da empresa. O modelo é significativo ( $p < .01$ ) com um  $R^2$  ajustado de 12%.

Tabela 6.28 - Resultados da regressão<sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e os objetivos de perpetuidade

	OBJMLP	STWDMOT	STWDCUL	OBJMLP	OBJMLP
	Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV	Modelo V
(constante)	-,296 (-,782)	-,515 (-1,351)	,226 (,617)	-,154 (-,415)	-,233 (-,629)
<b>Variáveis de controlo</b>					
Forma jurídica	-,183 (-,971)	-,145 (-,138)	-,260 (-1,424)	-,014 (-,084)	-,127 (-,689)
Dimensão	,297 (1,592)	,447 (-,772)	,549** (3,051)	,115 (,650)	,220 (1,177)
Internacionalização	,338† (1,699)	,315* (,232)	,219 (1,138)	,040 (,207)	,203 (1,023)
Serviços	-,348 (-,827)	,119 (,744)	-,329 (-,811)	-,428 (-1,055)	-,349 (-,851)
Comércio	,259 (,682)	,158 (,312)	-,360 (-,984)	,120 (,321)	,304 (,821)
Indústria	,076 (,207)	,459 (,430)	-,395 (-1,120)	-,066 (-,185)	,120 (,335)
Construção	,304 (,705)	,096 (1,058)	-,001 (-,001)	-,008 (-,020)	,209 (,495)
Fundador na gestão	-,202 (-,931)	-,145 (,438)	-,344 (-1,642)	,286† (1,803)	-,155 (-,728)
<b>Variáveis independentes</b>					
Propriedade familiar	-,119 (-1,571)	,061 (,798)	-,002 (-,022)		-,132† (-1,779)
Gestão familiar	,132 (1,616)	,058 (,704)	,119 (1,511)		,097 (1,206)
Experiência	-,182† (-1,677)	,054 (,498)	,158 (1,072)		-,219† (-1,147)
Cultura de compromisso	,233** (3,067)	,278*** (3,638)	,291*** (3,967)		,119 (1,449)
Cultura de valores	,258** (3,401)	,192* (2,515)	,165* (2,243)		,186* (2,417)
<b>Variáveis mediadoras</b>					
Stewardship motivation				,257** (3,438)	,208* (2,600)
Stewardship culture				,246** (3,163)	,194* (2,336)
R <sup>2</sup>	,190	,171	,246	,156	,245
R <sup>2</sup> ajustado	,120	,099	,181	,103	,168
R <sup>2</sup> change		,171	,246	,156	,201
F	2,715**	2,385**	3,764***	2,923**	3,193***

†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . ‡ coeficientes não padronizados.

OBJMLP-objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade); CULCOMP-cultura de compromisso; CULVAL-cultura de valores; STWDMOT-stewardship motivation; STWDCUL-stewardship culture.

No modelo II e III da tabela 6.28, mantêm-se, tal como na tabela 6.27 a associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis cultura de compromisso ( $\beta = ,278$ ;  $p < .001$ ;  $\beta = ,291$ ;  $p < .001$ ) e de valores ( $\beta = ,192$ ;  $p < .05$ ;  $\beta = 165$ ;  $p < .05$ ) e, ambas as variáveis

mediadoras, obtendo-se o parâmetro “a”, prosseguindo a análise apenas com estas duas variáveis.

No modelo IV entram as variáveis mediadoras no modelo, com significância estatística ( $p < .01$ ) e um  $R^2$  ajustado de 10,3% ( $R^2_a = 0,103$ ;  $p < .01$ ). Na terceira condição, quer a variável *stewardship motivation* ( $B = 0,257$ ;  $p < .01$ ) quer a variável *stewardship culture* ( $B = 0,246$ ;  $p < .01$ ) apresentam relação positiva e estatisticamente significativa com os objetivos de médio e longo prazo relacionados com a perpetuidade da empresa.

Com a entrada de todas as variáveis no modelo V, o  $R^2$  ajustado sobe para 16,80%. O parâmetro “c’ ” mantém significância estatística para a variável cultura de valores ( $B = 0,186$ ;  $p < .05$ ), o que revela uma mediação parcial, com um valor do parâmetro “c’ ” inferior ao valor de “c” ( $c' = 0,186 < c = 0,258$ ).

No que respeita à variável cultura de compromisso ( $B = 0,119$ ;  $p > .10$ ), o parâmetro “c’ ”, não é estatisticamente significativo, o que indicia uma mediação total. Podemos observar também uma redução do valor de “c’ ” para a relação entre a variável cultura de compromisso e os objetivos de médio e longo, de  $c = 0,233$  para  $c' = 0,119$ , após a introdução das variáveis mediadoras. Não obstante os resultados evidenciados, a combinação de duas variáveis mediadoras com duas variáveis independentes pode encobrir resultados diferentes.

Assim sendo, foram estimados os coeficientes de regressão individualmente, com a entrada, em primeiro, da variável cultura de compromisso e depois, da variável cultura de valores com as respectivas variáveis mediadoras<sup>25</sup>. Quando as variáveis são analisadas individualmente, os resultados obtidos confirmam a existência de uma mediação parcial em todas as combinações. Porém, para validar os resultados obtidos sobre a mediação encontrada, calcula-se o teste de *Sobel* para verificar a significância da redução do valor beta para as quatro combinações (tabela 6.29).

Tabela 6.29 - Teste de *Sobel* - efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e os objetivos de perpetuidade

Variável dependente	Variável independente	Teste de <i>Sobel</i>	<i>p-value</i> <sup>a</sup>
OBJMLP	CULCOMP STWDMOT	<b>2,109*</b>	,035
OBJMLP	CULCOMP STWDCUL	<b>1,995*</b>	,046
OBJMLP	CULVAL STWDMOT	1,849 <sup>†</sup>	,065
OBJMLP	CULVAL STWDCUL	1,625	,104

<sup>a</sup> *p-value* - two-tailed probability. <sup>†</sup>  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

OBJMLP-objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade); CULCOMP-cultura de compromisso; CULVAL-cultura de valores; STWDMOT-*stewardship motivation*; STWDCUL-*stewardship culture*.

<sup>25</sup> Os resultados da análise individual dos coeficientes de regressão não está reportada na tabela 6.28.

Assim, após a realização do teste de *Sobel* (tabela 6.29), os valores obtidos indicam que o efeito indireto da variável cultura de compromisso sobre os objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) através da variável *stewardship motivation* ( $Z=2,109$ ;  $p < .05$ ) e da variável *stewardship culture* ( $Z=1,995$ ;  $p < .05$ ) é estatisticamente significativo.

Relativamente à mediação da variável *stewardship motivation* na relação entre a variável cultura de compromisso e os objetivos de médio e longo prazo, os valores do efeito total, direto e indireto da relação são 0,177, 0,119 e 0,0578, respetivamente. Quanto à variável *stewardship culture*, nesta mesma relação, os valores do efeito total, direto e indireto da relação são 0,1754, 0,119 e 0,0564, respetivamente. Os resultados relativamente ao teste de *Sobel* e os valores do efeito total suportam a existência de uma mediação parcial.

Relativamente à variável cultura de valores, o valor obtido do teste de *Sobel* indicou que a redução não é significativa para a variável *stewardship culture* ( $Z = 1,625$ ;  $p > .10$ ), sendo que se rejeita parcialmente a hipótese 5b, consequentemente, a quarta condição do modelo de Baron e Kenny (1986) também não foi satisfeita. Contudo, o efeito de mediação apresenta uma significância estatística fraca ( $Z= 1,849$  ;  $p < .10$ ) na redução de efeito da variável cultura de valores, depois de introduzir a variável *stewardship motivation*. Assim, os valores do efeito total, direto e indireto da relação são 0,226, 0,186 e 0,0399, respetivamente.

Conclui-se que existem efeitos mediadores parciais das variáveis *stewardship motivation* e *stewardship culture* na relação entre as variáveis cultura de compromisso e os objetivos não económicos de médio e longo prazo (perpetuidade) que, quando analisados em conjunto evidenciam uma mediação total. Estes resultados corroboram parcialmente a hipótese 5b). Também, se verifica um efeito mediador da variável *stewardship motivation* na relação entre a cultura de valores e os objetivos não económicos de médio e longo prazo (perpetuidade).

Por fim, seguimos com a análise dos efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e os objetivos de caráter centrado na família - riqueza familiar (tabela 6.30).

A primeira condição (Modelo I) da tabela 6.30, tal como verificado anteriormente, apenas as variáveis cultura de compromisso ( $B = ,318$ ;  $p < .001$ ) e de valores ( $B = ,148$ ;  $p < .10$ ), no parâmetro “c”, evidenciam uma associação positiva estatisticamente significativa com os objetivos centrados na riqueza familiar. O modelo é significativo ( $p < .001$ ) com um  $R_a^2$  de 9,6%.

No modelo II e III da tabela 6.30, mantêm-se, tal como na tabela 6.27 e 6.28 a associação positiva estatisticamente significativa entre as variáveis cultura de compromisso e de valores e, ambas as variáveis mediadoras, obtendo-se o parâmetro “a”.

Tabela 6.30 - Resultados da regressão<sup>‡</sup> - efeitos mediadores do comportamento *stewardship* na relação entre a influência da família e os objetivos centrados na família - riqueza familiar

	RIQFAM Modelo I	STWDMOT Modelo II	STWDCUL Modelo III	RIQFAM Modelo IV	RIQFAM Modelo V
(constante)	,272 (,713)	-,515 (-1,351)	,226 (,617)	,320 (,826)	,273 (,691)
<b>Variáveis de controlo</b>					
<i>Forma jurídica</i>	,064 (,077)	-,145 (-,138)	-,260 (-1,424)	,042 (,240)	-,001 (-,006)
<i>Dimensão</i>	,047 (,727)	,447 (-,772)	,549** (3,051)	,070 (,380)	,193 (,998)
<i>Internacionalização</i>	-,433* (-2,352)	,315* (2,232)	,219 (1,138)	-,495* (-2,443)	-,507* (-2,477)
<i>Serviço</i>	,167 (,260)	,119 (,744)	-,329 (-,811)	,067 (,159)	,051 (,119)
<i>Comércio</i>	,067 (,199)	,158 (,312)	-,360 (-,984)	,076 (,195)	,036 (,095)
<i>Indústria</i>	,025 (,336)	,459 (,430)	-,395 (-1,120)	,022 (,059)	,077 (,210)
<i>Construção</i>	-,079 (-,194)	,096 (1,058)	-,001 (-,001)	-,107 (-,246)	-,137 (-,314)
<i>Fundador na gestão</i>	-,065 (-,554)	-,145 (,438)	-,344 (-1,642)	-,048 (-,291)	-,156 (-,713)
<b>Variáveis independentes</b>					
Propriedade familiar	,101 (1,314)	,061 (,798)	-,002 (-,022)		,093 (1,224)
Gestão familiar	,066 (,797)	,058 (,704)	,119 (1,511)		,068 (,816)
Experiência	-,002 (-,017)	,054 (,498)	,158 (1,072)		,005 (,049)
Cultura de compromisso	,318*** (4,157)	,278*** (3,638)	,291*** (3,967)		,308*** (3,637)
Cultura de valores	,148† (1,934)	,192* (2,515)	,165* (2,243)		,138† (1,734)
<b>Variáveis mediadoras</b>					
Stewardship motivation				,222** (2,858)	,114 (1,378)
Stewardship culture				,054 (,661)	-,072 (-,840)
R <sup>2</sup>	,168	,171	,246	,083	,185
R <sup>2</sup> ajustado	,096	,099	,181	,025	,103
R <sup>2</sup> change		,171	,246	,083	,148
F	2,336***	2,385**	3,764***	1,431	2,241**

†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . ‡ Coeficientes não padronizados.

RIQFAM-riqueza familiar; CULCOMP-cultura de compromisso; CULVAL-cultura de valores; STWDMOT-stewardship motivation; STWDCUL-stewardship culture.

No modelo IV, a entrada das variáveis mediadoras origina um modelo sem significância estatística ( $p > .10$ ) e um  $R_a^2$  de 2,5%, apesar da variável *stewardship motivation* ser estatisticamente significativa ( $B = 0,222$ ;  $p < .01$ ). Aquando da observação da tabela 6.30 constata-se que o modelo V também inviabiliza a prossecução da estimação do modelo de Baron e Kenny (1986), uma vez que as variáveis mediadoras não são estatisticamente significativas ( $p > .10$ ), resultados que corroboram parcialmente a hipótese 5b).

Assim, conclui-se que não existem efeitos mediadores das variáveis *stewardship motivation* e *stewardship culture* na relação entre a influência da família, e, os objetivos não económicos centrados na riqueza familiar. Estes resultados indicam que a relação entre a cultura de compromisso e de valores e, os objetivos centrados na riqueza familiar é uma relação direta.

### 6.4.5 Síntese dos resultados

Seguidamente são sumariados os resultados das análises apresentadas nos subpontos 6.4.3 e 6.4.4, de acordo com as hipóteses de investigação formuladas no capítulo quatro.

Com a tabela 6.31 pretende-se apresentar uma síntese dos resultados das hipóteses formuladas no âmbito desta investigação.

Tabela 6.31 - Síntese dos resultados das hipóteses de investigação

	Hipótese de investigação	Resultado
H <sub>1a</sub>	A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.	Suportada
H <sub>1b</sub>	A participação do grupo familiar na propriedade (capital) da empresa está positivamente associada com os objetivos não económicos.	Não suportada
H <sub>2a</sub>	A participação do grupo familiar na gestão da empresa está negativamente associada ao desempenho económico e financeiro.	Não suportada
H <sub>2b</sub>	A participação do grupo familiar na gestão da empresa está positivamente associada com os objetivos não económicos.	Não suportada
H <sub>3a</sub>	A maior dispersão geracional (experiência) está negativamente relacionada com o desempenho económico e financeiro.	Suportada
H <sub>3b</sub>	A maior dispersão geracional (experiência) está negativamente relacionada com os objetivos não económicos.	Suportada parcialmente
H <sub>4a</sub>	A cultura de compromisso está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro.	Suportada
H <sub>4b</sub>	A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada ao desempenho económico e financeiro	Não suportada
H <sub>4c</sub>	A cultura de compromisso está positivamente associada aos objetivos não económicos.	Suportada
H <sub>4d</sub>	A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada aos objetivos não económicos.	Suportada
H <sub>5a</sub>	O comportamento <i>stewardship</i> é mediador da relação entre os componentes da influência da família e o desempenho económico e financeiro.	Suportada parcialmente
H <sub>5b</sub>	O comportamento <i>stewardship</i> é mediador da relação entre os componentes da influência da família e os objetivos não económicos.	Suportada parcialmente

# Capítulo 7

## Conclusões

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões da investigação, os contributos do estudo em termos científicos e as implicações práticas do mesmo, sendo referidas algumas limitações e sugeridas linhas de investigação futura.

### 7.1 - Conclusões gerais da investigação

As pequenas e médias empresas, e em particular as empresas familiares, são importantes para o desenvolvimento da economia nacional. Segundo a Associação Portuguesa das Empresas Familiares estima-se que estas empresas, em Portugal, representem cerca de 70 a 80% das empresas portuguesas.

Constatou-se que a literatura tem produzido, ao longo do tempo, um conjunto considerável de investigações acerca do desempenho económico e financeiro das empresas familiares cotadas, de onde emergem vários conceitos de empresa familiar, com o intuito de distinguir dois conjuntos: as empresas familiares e as empresas não familiares. Nestes casos, a propriedade, o poder e/ou o controlo surgem como as variáveis que mais frequentemente são utilizadas na definição de empresa familiar. Mais recentemente, apesar de continuarem a ser realizados estudos comparativos, surgem investigações que destacam a condição familiar das empresas familiares procurando compreender como esta afeta a empresa, em particular o seu desempenho.

O objetivo desta investigação consistiu no estudo da relação existente entre o grau de influência da família e o desempenho empresarial das empresas familiares portuguesas. Este objetivo geral foi decomposto em vários objetivos específicos.

O primeiro objetivo diz respeito ao enquadramento teórico e à identificação das diferentes abordagens do conceito de empresa familiar. A revisão da literatura confirma que não existe uma definição única e genericamente aceite por todos, contudo podem ser encontrados alguns critérios comuns, como a posse da propriedade (ainda que parcial) e a gestão da empresa por membros familiares. No intuito de compreender melhor estas organizações assistiu-se ao desenvolvimento de vários modelos de representação da empresa familiar. Nestes modelos destaca-se a singularidade da empresa familiar que está presente no envolvimento da família com características únicas e distintas e, que influencia constantemente a organização familiar nos seus vários subsistemas (e.g. propriedade, gestão, administração). Como tal, as empresas

familiares devem ser observadas como uma entidade heterogénea na qual existem níveis de envolvimento e de influência distintos.

O conceito de influência leva-nos ao segundo objetivo específico. Neste contexto, Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005) desenvolvem o F-PEC *scale* que determina o grau de envolvimento da família considerando três dimensões - o poder, a experiência e a cultura - que originalmente foi desenvolvido para estabelecer alguma “ordem” na definição de empresa familiar, ao considerar a empresa familiar como um “contínuo” de menos familiar para mais familiar. No entanto, o conceito subjacente ao F-PEC é a influência da família. A versatilidade da escala, constituída por três dimensões, proporciona que se possa explorar cada dimensão individualmente para aferir o seu impacto nomeadamente no desempenho. Assim, o *survey* do F-PEC proposto por Astrachan et al. (2002) e Klein et al. (2005), devidamente adaptado à realidade empresarial portuguesa, foi parte integrante do questionário que serviu para a recolha de dados, que culminou numa amostra de 169 PME familiares. Assim, a utilização do modelo de medida do F-PEC, constituído por 17 itens, serviu o propósito de encontrar as dimensões que seriam utilizadas para explicar o desempenho da empresa, que revelou ser constituído pelas seguintes dimensões: a propriedade familiar, a gestão familiar, a experiência, a cultura de compromisso e a cultura de valores. Desde logo, se verificou que a propriedade e a gestão familiar não constituem uma única dimensão (dimensão poder por oposição ao F-PEC), tendo-se optado por mantê-las dada a sua importância teórica.

O terceiro objetivo respeita à utilização de um conceito mais amplo de desempenho, o desempenho empresarial. Este conceito pretendeu introduzir uma abordagem multidimensional. Embora o desempenho económico e financeiro seja um fator determinante do sucesso de qualquer organização, a continuidade e perpetuidade da empresa como familiar depende da prossecução de objetivos não económicos, não menos importantes para os membros familiares. De facto, nas empresas familiares existe uma preocupação, não só com os aspetos financeiros, mas também com as necessidades afetivas da família (*e.g.* proteção da riqueza sócio emocional, reputação, conservação do capital social, perpetuação dos valores, ...). O modelo de medida constituído por 14 itens revelou que o conceito de desempenho empresarial é constituído por três dimensões: o desempenho económico e financeiro, os objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade) e os objetivos centrados na conservação da riqueza familiar.

Relativamente ao quarto e último objetivo, colocaram-se várias hipóteses de investigação com o intuito de testar um sistema de relações entre a influência da família e o desempenho empresarial. Sustentada na revisão de literatura, supôs-se a existência de relações negativas entre a propriedade, a gestão e a experiência e, o desempenho económico e financeiro; levantaram-se também hipóteses acerca da existência de relações positivas entre a cultura de compromisso e a cultura de valores e, as mesmas medidas de desempenho.

Os resultados permitiram concluir pela existência de uma relação negativa, embora fraca, entre a propriedade familiar e o desempenho económico e financeiro da empresa; resultados similares foram encontrados para a experiência. Concluiu-se também pela existência de uma relação positiva entre a cultura de compromisso e o desempenho económico e financeiro. Não se verificaram as relações estabelecidas para a gestão familiar e a cultura de valores relativamente ao desempenho económico e financeiro. Apesar das evidências empíricas que corroboram os resultados também as características da nossa amostra apoiam os resultados obtidos. Desde logo se verificou que se dispunha de uma amostra de empresas familiares invulgar ao encontrar uma média etária das empresas de 38 anos, que evidenciava uma maturidade do ciclo de vida da família e da empresa. No entanto, apesar da longevidade das empresas, constatou-se ainda uma elevada presença do fundador, na propriedade e na gestão da empresa. Veja-se que a propriedade familiar (capital social) de 65% das empresas já transitou, parcial ou totalmente, para a segunda geração e seguintes mas, 61,5% das empresas ainda possui capital social detido pelo fundador. De igual modo, em 79% das empresas as funções de gestão são assumidas pela segunda geração e seguintes, em parte ou na totalidade, o fundador ainda assume funções de gestão em mais de 50% das empresas. Simultaneamente, a próxima mudança geracional ocorrerá em 44,68% das empresas com os direitos de propriedade na posse exclusiva do fundador. A convergência destes elementos em simultâneo ajudam a explicar quer as relações negativas quer as relações positivas encontradas relativas ao desempenho económico e financeiro. Se, por um lado a elevada concentração da propriedade e gestão familiar, com a presença ainda do fundador numa fase de pré-sucessão inibe o desempenho económico e financeiro, por outro lado, os laços familiares fortalecem a ocorrência de comportamentos como a lealdade e o orgulho na empresa familiar que se converte em compromisso, responsabilizando os membros da família para o sucesso da organização.

Relativamente a prossecução de objetivos não económicos na empresa familiar, supôs-se a existência de uma relação positiva entre a influência da família e os objetivos não económicos. Os resultados permitiram concluir que as empresas familiares são particularmente bem-sucedidas nos objetivos não económicos (objetivos de médio e longo prazo e de riqueza da família) quando ostentam uma forte cultura de compromisso e de valores. A identificação dos membros familiares com a empresa e o sentimento de compromisso aumenta a sua responsabilidade levando-os a adotar comportamentos para o sucesso da organização (e.g. aumento do património, longevidade), para a proteção da empresa como “familiar”.

À semelhança dos resultados obtidos relativamente à relação entre a experiência e o desempenho económico e financeiro, também se constatou a relação negativa (embora fraca) com os objetivos de médio e longo prazo da empresa. Estes resultados representam os desafios colocados pela maturidade dos ciclos de vida da empresa e da família. Apesar da incorporação de conhecimentos da geração anterior nas gerações seguintes ser benéfica, os membros familiares também enfrentam um maior distanciamento à geração fundadora e uma maior

complexidade das relações entre membros da família. A transição geracional altera simultaneamente a estrutura da propriedade, da gestão e as relações entre os membros familiares gerando um terreno fértil ao surgimento de conflitos que compromete os objetivos de perpetuidade da empresa.

Os resultados não permitiram estabelecer qualquer relação da propriedade e da gestão com os objetivos não económicos, assim como da relação da experiência com os objetivos centrados na família (riqueza familiar).

Por último, com o objetivo de analisar como a influência da família afeta o desempenho empresarial, propôs-se analisar o efeito mediador do comportamento *stewardship* nessa relação. Os resultados revelam que a propriedade familiar e a experiência da empresa familiar mantêm a sua relação direta negativa com o desempenho económico e financeiro, não se verificando a existência de uma mediação na relação.

Porém, constatou-se que a variável *stewardship motivation* medeia totalmente a relação entre a cultura de compromisso e o desempenho económico e financeiro. Dado que a variável *stewardship motivation* é mediadora total da relação podemos considerar à partida, que as empresas familiares que possuem um elevado grau de compromisso e que tenham um desempenho económico e financeiro superior, são também empresas familiares que apresentam um elevado *stewardship motivation* e que esta é a variável que melhor prediz o desempenho.

Relativamente aos objetivos de médio e longo prazo, os resultados mostraram que a experiência mantém a sua relação direta e negativa. Todavia, embora de uma forma parcial, os resultados revelaram a existência de mediação no que se refere à cultura de compromisso e à cultura de valores. De facto, a relação positiva entre a cultura de compromisso e os objetivos de médio e longo prazo da empresa, ocorre não só porque os membros familiares exibem lealdade, orgulho e sentimentos de pertença à empresa mas também porque se verificam comportamentos *stewardship (motivation e culture)*, os quais por sua vez também afetam os objetivos de médio e longo prazo. Os resultados também evidenciaram que a variável *stewardship motivation* medeia parcialmente a relação entre a cultura de valores e os objetivos de médio e longo prazo. Neste caso, verificou-se uma relação positiva entre a cultura de valores e a *stewardship motivation* que por sua vez também afeta positivamente os objetivos de médio e longo prazo.

Pelo contrário, os resultados não permitiram concluir sobre a existência de uma mediação na relação entre a cultura de compromisso e de valores, e, os objetivos centrados na riqueza familiar, mantendo-se apenas a relação direta e positiva.

Os resultados sugerem que a influência da família é um fenómeno complexo e multifacetado que pode ter efeitos positivos e negativos sobre o desempenho das empresas familiares. Assim, a influência da família sobre as empresas familiares não pode ser visto apenas por meio de um lado positivo (por exemplo, teoria *stewardship*) ou um lado negativo (por exemplo, a teoria da

agência). Muitas empresas familiares surgem e sobrevivem ao longo de gerações não apenas porque são mais eficientes ou rentáveis mas porque satisfazem as necessidades socio-emocionais dos seus proprietários.

## 7.2 - Contribuições da investigação

No que concerne às principais contribuições desta investigação, elas resultam diretamente de duas vertentes: as contribuições teóricas e as contribuições empresariais.

A flexibilidade de utilização da escala F-PEC permitiu encontrar duas faces contrárias da influência da família: por um lado, encontramos um efeito negativo do excesso de propriedade que afeta o desempenho económico e financeiro e, da experiência geracional que, igualmente tem um impacto negativo no desempenho económico-financeiro e nos objetivos de médio e longo prazo; por outro lado, encontramos um efeito positivo entre a cultura de compromisso e o desempenho empresarial. De igual modo, os resultados obtidos nos efeitos mediadores do comportamento *stewardship* contribuem para uma melhor compreensão de como a relação entre a cultura de compromisso e de valores se estabelece com o desempenho. Estes resultados reforçam o postulado pela teoria *stewardship* de que a sua aplicação às empresas familiares sugere que o indivíduo (agente) exhibe um elevado compromisso com o intuito de contribuir para o benefício da organização.

Em termos empresariais, os resultados contribuem para um melhor conhecimento e compreensão da dinâmica e complexidade das empresas familiares.

Para os empresários, gestores, consultores e outros profissionais, este trabalho vem salientar a necessidade de analisar as empresas familiares sobre uma perspetiva mais ampla do que a perspetiva meramente financeira. De facto, é necessário perceber que o envolvimento da família na empresa combina o capital emocional e o capital financeiro e, que a sua longevidade depende na forma como ambos são atingidos. Este trabalho fornece alguns indicadores, positivos e negativos, sobre os quais os membros (familiares e não-familiares) devem incidir a sua atenção em prol de obtenção de um melhor desempenho empresarial. A cultura de compromisso surge como o “denominador comum” para o incremento quer do desempenho económico e financeiro quer dos objetivos de perpetuidade e, dos objetivos de conservação do património familiar (riqueza familiar). Neste sentido, uma vez que cada empresa familiar possui características empresariais e familiares distintas é importante entender como a cultura de compromisso se transforma em melhor desempenho.

Um dos intervenientes identificados no trabalho, para o melhor desempenho é o comportamento *stewardship*. Por outro lado, as empresas familiares devem desenvolver mecanismos de monitorização de modo a controlar o excesso de altruísmo e benefícios em prol

da família para que os objetivos centrados na família não sejam prejudiciais aos objetivos da empresa.

### **7.3 - Limitações e futuras linhas de investigação**

A presente investigação revela algumas limitações.

Por um lado, a recolha dos dados sobre a perceção económica e financeira das empresas ocorreu no ano 2012, com referência ao triénio 2009-2011, período que coincide com o processo de ajustamento da economia portuguesa, enquadrado pelo programa de assistência económica e financeira. Num contexto de elevada incerteza, este cenário pode afetar a visão do inquirido sobre o desempenho económico e financeiro da empresa.

Por outro lado, a utilização de um grupo específico de empresas familiares, as empresas familiares PME líder de 2011, implica que não possam ser feitas generalizações dos resultados para outras empresas familiares.

Também a utilização da escala F-PEC expôs algumas limitações de aplicação em contextos empresariais diferentes dos originais (modelo anglo-saxónico) para os quais foi concebida, nomeadamente no que se refere aos regimes de governação das empresas e ao tipo de empresas.

Relativamente à utilização de desenhos de investigação alternativos, na investigação sobre empresas familiares seria pertinente o recurso ao estudo de casos, como complemento à utilização do questionário. O estudo de casos permitiria compreender melhor as características do comportamento dos membros familiares e perceber o papel que cada membro familiar desempenha na empresa. Em termos de desenvolvimentos futuros, propõe-se a inclusão de informação qualitativa (e.g. atitudes, visão sobre a empresa, comportamento, entre outros fatores). Estes dados adicionais poderão permitir constituir diversos tipos de empresas familiares, permitindo controlar a heterogeneidade que parece existir entre este tipo de empresas.

Nestas circunstâncias, em que a empresa familiar varia em função da sua antiguidade e da geração envolvida, da orientação familiar (valores, cultura e metas), do grau de influência da família, seria apropriado em futuros trabalhos de investigação, considerar estes fatores para encontrar uma tipologia de empresas familiares, ou para identificar configurações específicas.

De igual modo, se o envolvimento da família é uma condição necessária para a família exercer a sua influência considera-se pertinente estudar, como a intenção de transmitir às gerações vindouras condiciona o desempenho da empresa e por sua vez constitui a essência que distingue as empresas familiares das restantes organizações.

# Bibliografia

- Alcaraz, J. (2004). *Family influence on financial performance satisfaction in Mexican family businesses*. Alliant International University, San Diego.
- Allouche, J., & Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, 85(6), 92.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000a). L'entreprise Familiale : Un état de l'art. *Finance*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000b). L'ENTREPRISE FAMILIALE: UN ÉTAT DE L'ART. *Finance*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., Amann, B., & Garaudel, P. (2007). Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales: le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. In *Colloque annuel 2007 AIMS - Montréal 2007*.
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2004). Board Composition : Balancing Family Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(June), 209-237.
- Anderson, R., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Aronoff, C., Astrachan, J., & Ward, J. (2002). *Father to son: The mediation of family firm succession conflict* (3rd ed.). Marietta, Family Entreprise Publishers.
- Arrègle, J., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 12-36.
- Arrègle, J. , Hitt, M., Sirmon, D. , & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(January), 73-95.
- Arrègle, J., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *Revue Française de Gestion*, 200, 87-109.
- Astrachan, J. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*.
- Astrachan, J. , & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses ' contribution to the U . S . economy : A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211.
- Astrachan, J., & Zellweger, T. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *ZfKE - Zeitschrift Für KMU Und Entrepreneurship*, 1-2(56), 1-22.
- Audretsch, D. , Lehmann, E. , Audretsch, B., & Hülsbeck, M. (2010). *The Benefits of Family Ownership , Control and Management on Financial Performance of Firms 2010*. *Research*

paper 2010-10-03 - Indiana University (Vol. 05).

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beckhard, R., & Gibb Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Birley, S., 1986. Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24, pp.36-43.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between "types" of small firms. *Strategic Management Journal*, (November).
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*.
- Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Bughin, C., & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. *Revue Française de Gestion*, (186), 1-17.
- Cappuyns, K., Astrachan, J., & Klein, S. (2003). Family businesses dominate. *International Family Enterprise Research Academy*, 16(4), 235.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. New York: PALGRAVE.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Castillo, J., & Wakefield, M. (2007). An Exploration of Firm Performance Factors in Family Businesses: Do Families Value Only the "Bottom Line"? *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37-51.
- Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. *Banque et Marchés*, 34, 46-51.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 4, 1-63.
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 237-247.
- Chrisman, J., Chua, J., Kellermanns, F., & Chang, E. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business*

- Research*, 60, 1030-1038.
- Chrisman, J. , Chua, J. , Pearson, A. , & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36, 267-293.
- Chua, J., Chrisman, J., & Chang, E. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Chua, J. , Chrisman, J. , & Steier, L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Cliff, J., & Jennings, P. (2005). Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 341-347.
- Cliff, J., & Jennings, P. (2005). Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (3), 341-347.
- Corbetta, G. (1995). Patterns of Development of Family Businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255-265.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004a). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms : A Non-family Firms : Exploratory Evidence ”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 355-363.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004b). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119-134.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, XIX(4), 275-288.
- Daily, C. , & Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. & Dollinger, M., 1991. Family Firms Are Different. *Review of Business*, 13(1,2), p.3.
- Daily, C., & Thompson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Denis, D. , Denis, D. , & Sarin, A. (1999). Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1071-1076.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and

- shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-65.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 93-105.
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1951). Testing for serial correlation in least squares regression. II. *Biometrika*, 38(1-2), 159-178.
- Dyer, W. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Eddleston, K. , & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Eddleston, K., Kellermanns, F., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(January), 26-50.
- Eddleston, K., Kellermanns, F., & Sarathy, R. (2007). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Esperança, J. , Sousa, A., Pereira, I., & Soares, E. (2011). *Corporate Governance no Espaço Lusófono* (1ª ed.). Portugal: Texto Editores, Lda.
- Fahed-Sreih, J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms. *Management Research News*, 32(1), 50-61.
- Fama, E. & Jensen, M., 1983. Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), p.327.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (1th ed.). Loures: Lusididacta.
- Gallo, M. (1995). Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among the Largest Thousand. *Family Business Review*, 8(4), 145-254.
- Gallo, M., & Cappuyns, K. (2004). *Esfuerzo, Lealtad e Ilusion. Documento de Investigación* (Vol. 3). IESE Business School - Universidad de Navarra. Barcelona.
- Gallo, M., & Ribeiro, V. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Iberconsult.
- Gama, A., & Rodrigues, C. (2013). The governance-performance relations in publicly listed family controlled firms: an empirical analysis. *Corporate Governance*, 13(4), 439-456.
- GEP (2012), Quadros de Pessoal 2010, Ministério da Solidariedade e Segurança Social, Coleção Estatísticas - Quadros de Pessoal, disponível em formato digital em <http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2010pub.pdf>.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Goetschin, P. (1987). La gestion de la sucession dans les PME. *Revue Économique et Sociale*, (Juin), 98-107.

- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hair, J. , Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, P. (1988). A Historical Overview of Family Firms in the United States. *Family Business Review*.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Harris, D., Martinez, J. , & Ward, J. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*.
- Hayes, A., Gentry, W., Gilmore, D., Shuffler, M., Leslie, J., Gandz, J., Liverpool, P. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hollander, B., & Bukowitz, W. (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Holt, D., Rutherford, M., & Kuratko, D. (2010). Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Jaskiewicz, P., González, V., Menéndez, S., & Schiereck, D. (2005). Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Jensen, M., & Murphy, K. (1990). CEO Incentives - Its Not How Much You Pay, But How. *Harvard Business Review*, (May-June 1990), 139-149.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheu, A.-M. (2005). Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Kanter, R. (1983). Change masters and the intricate architecture of corporate culture change. *Management Review*, 72(October), 18-28.
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kets de Vries, M. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, (winter), 59-71.

- Klein, S. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-182.
- Klein, S. (2010). Corporate Governance, family business complexity and succession. *Transfer of Ownership in Private Businesses*, 1-20.
- Klein, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2009). Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- Labaki, R. (2007). Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales. In *Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales* (pp. 1-33). Bordeaux, France: Congrès International de l'AFFI (Association Française de Finance).
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Martinez, J., Stöhr, B., & Quiroga, B. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G., & Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*.
- Mignon, S. (2009). « La pérennité organisationnelle » Un cadre d'analyse : introduction. *Revue Française de Gestion*, 2(192), 73-89.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38, 517-530.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: "Familiness", "Faultlines", and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge.
- Oswald, S., Muse, L., & Rutherford, M. (2009). The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment? *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116-135.
- Patel, P., Kellermanns, F., & edd. (2010). Family Firm Commitment and Performance: A Moderated Mediation Analysis. *Ffi.org*, (617).

- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*. (M. Robalo, Ed.) (Edições Sí.). Lisboa.
- Pieper, T., & Klein, S. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pofi, J. (2003). *Effects of family influence on satisfaction with financial performance in family business*.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva (7ª Edição.)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rock, S. (1997) *Gerir Empresas Familiares*, Mem Martins, Edições Cetop
- Rucker, D., Preacher, K., Tormala, Z., & Petty, R. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Rutherford, M., Kuratko, D., & Holt, D. (2008). Examining the Link and Performance : Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, (804), 1089-1110.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación (4th ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Schulze, W. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy- a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Stoica, M., & Pistrui, D. (2006). Dilemma In The Family-Owned Businesses: Business Commitment vs. Family Commitment. Is Success Changing The Balance? *Journal of Business and Entrepreneurship*, 18(2), 49-63.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

- Trow, D. (1961). Executive Succession in Small Companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228-239.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares* (1ª edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección Y Economía*, 8(3), 11-36.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, (80), 385-417.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*.
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). "Types" of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Whiteside, M., & Brown, F. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms : Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, IV(4), 383-395.
- Zahra, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (612), 1035-1055.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zellweger, T. (2006). *Risk, return and value in the family firm*. University of St. Gallen.
- Zellweger, T., Halter, F., & Frey, U. (2006). Financial performance of privately held family firms. In *Rencontres de St-Gallen-Center for Family Business - University Of St. Gallen - Switzerland*. Wildhaus - Switzerland.
- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54-63.
- Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*.





# Apêndice(s)

Apêndice 1 - Carta de apresentação e questionário .....	139
Apêndice 2 - Survey F-PEC scale of family influence .....	143
Apêndice 3 - Procedimentos e critérios considerados na análise fatorial .....	147
Apêndice 4 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do desempenho empresarial .....	151
Apêndice 5 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do F-PEC <i>scale</i> ....	153
Apêndice 6 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do comportamento <i>stewardship</i> .....	155
Apêndice 7 - Gráfico de resíduos - pressuposto de heterocedasticidade .....	157
Apêndice 8 - Gráfico de resíduos - pressuposto da normalidade .....	159



# Apêndice 1 - Carta de apresentação e questionário

Denominação social  
*Ao cuidado da Administração/Gerência*  
Morada



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

---

O presente questionário destina-se **exclusivamente a fins de investigação** e insere-se num estudo que irá fazer parte integrante de uma **tese de doutoramento em Gestão** da Universidade da Beira Interior.

O seu preenchimento deverá ser efetuado por um dos **membros do grupo familiar** (fundador, sócio, acionista ou colaborador). A resposta ao questionário demora em média 10-15 minutos. Entende-se por empresa familiar, a empresa em que existe o envolvimento de um grupo familiar quer na propriedade quer na gestão, mesmo que este envolvimento seja parcial.

No caso de receber o questionário e não ser uma empresa familiar (não existência de laços de família entre os sócios/acionistas), agradeço a sua devolução utilizando o envelope RSF.

**Confidencialidade e anonimato.** As respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos do questionário destinam-se a tratamento estatístico sendo analisados de forma agregada, e em nenhuma situação são divulgados individualmente.

**Uma vez preenchido, é favor, colocar o questionário no envelope RSF.**

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

---



## QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS FAMILIARES PORTUGUESAS

O questionário destina-se **exclusivamente a fins de investigação** e insere-se num estudo sobre o efeito da influência da família no desempenho da empresa familiar.

**Confidencialidade e anonimato.** As respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos do questionário destinam-se a tratamento estatístico sendo analisados de forma agregada, e em nenhuma situação são divulgados individualmente.

Por favor, certifique-se de que tudo é preenchido. Obrigado pela sua colaboração!

### GRUPO I

1) Indique a percentagem de capital (ações ou quotas) detida, no seu conjunto, pelos membros do grupo de controlo familiar e não familiar:

1.1.	Membros da Família	_____ %	1.2.	Membros Não Familiares	_____ %
------	--------------------	---------	------	------------------------	---------

2) As ações/quotas são detidas por uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) ou Holding?

Sim

Não

3) A empresa tem um Conselho de Administração (CA)?

Sim

Não --> passe à questão nº 5

Se respondeu sim, indique (em número):

3.1. Nº total de Administradores que compõe o Conselho de Administração (CA)	_____ Administradores
3.2. Nº de membros do CA que são administradores executivos	_____ Administradores executivos
3.3. Nº de membros do CA que <b>são membros do grupo</b> familiar	_____ Administradores e Membros familiares
3.4. Nº de Administradores executivos que são membros do grupo familiar	_____ Administradores executivos e Membros familiares

4) A empresa tem uma Comissão/Direção Executiva (ou equivalente)?

Sim

Não --> passe à questão nº 5

Se respondeu sim, indique (em número):

4.1. Nº de membros da Comissão/Direção Executiva que são membros do grupo familiar	_____ Membros familiares
4.2. Nº de membros da Comissão/Direção Executiva que são Administradores executivos do CA	_____ Administradores executivos do CA

5) No quadro de diretores da empresa (financeiro, produção, marketing, RH, etc.), indique:

5.1. Nº total de membros do quadro de diretores/equipa de direção	_____ Membros
5.2. Nº de membros do quadro de diretores/equipa de direção que são membros do grupo familiar e assumem funções de gestão	_____ Membros familiares e gestores



Para responder às questões da tabela 6, tenha em atenção os seguintes conceitos:

- **Primeira geração:** é a geração fundadora da empresa. A 2ª geração corresponde aos seus descendentes e assim por diante.
- **Membros ativos da família:** inclui todos os familiares que trabalham diretamente na empresa. Estes podem ocupar cargos como sócios, membros do Conselho ou colaboradores.

<b>6) Relativamente a cada um dos seguintes itens, indique, por favor:</b>	
6.1. A geração (ou gerações), que atualmente, detém a propriedade da empresa (1ª, 2ª, 3ª etc.):	
<input type="checkbox"/> 1ª geração (fundadores) <input type="checkbox"/> 2ª geração <input type="checkbox"/> 3ª geração <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	
6.2. A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha um papel ativo na gestão da empresa	
<input type="checkbox"/> 1ª geração (fundadores) <input type="checkbox"/> 2ª geração <input type="checkbox"/> 3ª geração <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	
6.3. A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha funções de supervisão	
<input type="checkbox"/> 1ª geração (fundadores) <input type="checkbox"/> 2ª geração <input type="checkbox"/> 3ª geração <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	
6.4. O número de membros da família que, neste momento, desempenha um papel ativo na empresa	_____ membros
6.5. O número de membros do grupo familiar que, atualmente, não desempenha um papel ativo na empresa, mas tem pretensão de fazê-lo.	_____ membros
6.6. O número de membros do grupo familiar que ainda não tem qualquer pretensão quanto à empresa.	_____ membros

<b>7) Assinale com X, o nível de frequência em que ocorrem os comportamentos a seguir, utilizando a seguinte escala:</b>					
<b>1-nunca; 2-raramente; 3-as vezes; 4-frequentemente; 5-sempre</b>					
	1	2	3	4	5
7.1. A sua família exerce influência no seu negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. A sua família partilha de valores semelhantes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. A sua família e o seu negócio (empresa) partilham de valores semelhantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>8) Assinale com X, o seu grau de concordância, para cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:</b>					
<b>1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não sei/indeciso; 4-concordo; 5-concordo totalmente</b>					
Os membros do grupo familiar ...	1	2	3	4	5
8.1. Apoiam a empresa em conversas com amigos, colaboradores e outros membros familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2. Sentem lealdade com a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3. Sentem orgulho em dizer que pertencem a uma empresa familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4. Têm muito a ganhar com a sua participação a longo prazo na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5. Concordam com os objetivos, planos e práticas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6. Preocupam-se com o destino da empresa familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7. Sentem que o seu envolvimento na empresa influencia positivamente a sua vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8. Compreendem e apoiam as decisões da família sobre o futuro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9. Estão dispostos a suportar grandes esforços para ajudar no sucesso da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>9) Relativamente aos itens abaixo, referentes à performance da sua empresa em relação aos seus concorrentes, considere os últimos 3anos (2009/10/11). Assinale a sua posição utilizando a escala:</b>					
<b>1-Muito MENOR; 2-MENOR; 3-IGUAL; 4-MAIOR; 5-muito MAIOR</b>					
Em relação aos concorrentes, na sua empresa ...	1	2	3	4	5
9.1. O crescimento das vendas foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2. O crescimento da quota de mercado foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3. O nível de emprego foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4. A margem de lucro operacional foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5. A rentabilidade líquida dos ativos foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.6. A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) foi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**10) Assinale com X, o grau de importância, relativamente a cada uma das seguintes afirmações utilizando a seguinte escala:**  
**1-nada importante; 2-pouco importante; 3-mais ou menos importante; 4-importante; 5-muito importante**  
**Para os membros do grupo familiar, considera-se...**

	1	2	3	4	5
10.1. Garantir a independência da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2. Reduzir o endividamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3. Assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4. Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5. Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6. Acumular riqueza privada ou familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.7. Aumentar o valor de mercado da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.8. Permanência do fundador ou da geração anterior durante o período de transição após a sucessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.9. Promover o crescimento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.10 Reduzir a dispersão do capital através da sua concentração no grupo familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11) Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, indique por favor, a sua opinião, utilizando a seguinte escala:**  
**1-nada; 2-ligeiramente; 3-um pouco; 4-muito; 5-extremamente**

**Em que medida a sua empresa ...**

	1	2	3	4	5
11.1. Satisfaz a sua necessidade de realização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2. Satisfaz as suas necessidades pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3. Satisfaz as suas oportunidades de crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4. Contribui para a sua autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5. Faz senti-lo(a) autorrealizado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6. Permite aos trabalhadores alcançar o seu pleno potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7. Promove um local de trabalho com orientação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.8. Inspira a atenção dos trabalhadores e a sua lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.9. Incentiva o colectivismo em vez do individualismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12) Relativamente a cada uma das seguintes afirmações, assinale com X, a sua opinião, utilizando a seguinte escala:**  
**1-nada; 2-ligeiramente; 3-um pouco; 4-muito; 5-extremamente**

**Em que medida ...**

	1	2	3	4	5
12.1. A geração sénior deseja que a empresa permaneça na família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2. A próxima geração está comprometida com a conservação da empresa a longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GRUPO II**

13. Ano da criação/fundação da empresa: \_\_\_\_\_

14. Sede da empresa (distrito): \_\_\_\_\_

15. Forma jurídica da empresa:  Sociedade por quotas  Sociedade anónima

16. Assinale com X, em que grupo se insere a principal atividade da sua empresa (CAE Rev.3):

<input type="checkbox"/> Agricultura/produção animal/caça/floresta/pesca	<input type="checkbox"/> Transportes e armazenagem
<input type="checkbox"/> Indústrias extrativas	<input type="checkbox"/> Atividades de alojamento e restauração
<input type="checkbox"/> Indústrias transformadoras	<input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias
<input type="checkbox"/> Construção	<input type="checkbox"/> Reparação de veículos automóveis/motociclos
<input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho	<input type="checkbox"/> Outro (Qual?) _____



17. Assinale o intervalo que corresponde ao volume de negócios anual (referente ao ano 2011):

<input type="checkbox"/> Inferior a € 500.000	<input type="checkbox"/> Superior a € 2.000.000 e inferior a € 10.000.000
<input type="checkbox"/> Superior a € 500.000 e inferior a € 1.500.000	<input type="checkbox"/> Superior a € 10.000.000 e inferior a € 50.000.000
<input type="checkbox"/> Superior a € 1.500.000 e inferior a € 2.000.000	<input type="checkbox"/> Superior a € 50.000.000

18. Assinale a percentagem do volume de negócios que corresponde ao mercado externo:

<input type="checkbox"/> Sem atividade no mercado externo	<input type="checkbox"/> De 25% a 50% da faturação
<input type="checkbox"/> Menos de 25% da faturação	<input type="checkbox"/> Mais de 50% da faturação

19. Número de pessoas ao serviço da empresa em Dezembro de 2011?

<input type="checkbox"/> Menos de 10 pessoas	<input type="checkbox"/> Entre 50 - 249 pessoas
<input type="checkbox"/> Entre 10 - 49 pessoas	<input type="checkbox"/> 250 e mais pessoas

20. Qual foi o valor do Ativo Total (Balanço), em dezembro de 2011:

<input type="checkbox"/> Inferior a 2 milhões de euros	<input type="checkbox"/> Entre 10 e 43 milhões de euros
<input type="checkbox"/> Entre 2 e 10 milhões de euros	<input type="checkbox"/> Superior a 43 milhões de euros

21. A empresa dispõe de um protocolo de governo empresarial familiar?.....  Sim  Não

22. Acredita que a sua empresa vai ser controlada pela mesma família(s) dentro de cinco anos?.....  Sim  Não

23. Prevê, nos próximos 5 anos, uma mudança de liderança? .....  Sim  Não

Se respondeu "Sim", indique o número de pessoas com potencial para assumir a liderança da empresa nos próximos 5 anos:

Membros do grupo familiar	Membros não Familiar
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> superior a 3	<input type="checkbox"/> superior a 3

#### OUTRAS INFORMAÇÕES

Dados gerais sobre o respondente ao questionário:

- Posição ou função que ocupa na empresa: \_\_\_\_\_
- Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_(anos)
- Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_(anos)
- Idade: \_\_\_\_\_(anos)
- Sexo:  Masculino  Feminino

Uma vez preenchido, é favor, colocar no envelope RSF que lhe foi enviado.

Agradeço a sua colaboração e o tempo despendido para responder a este questionário.

Para qualquer contacto ou esclarecimento de dúvida pode usar o seguinte endereço eletrónico: [kalves70@gmail.com](mailto:kalves70@gmail.com) ou [empresa.familiar.2011@gmail.com](mailto:empresa.familiar.2011@gmail.com)

Texto escrito conforme Acordo Ortográfico.



# Apêndice 2 - Survey F-PEC scale of family influence

## The F-PEC Scale of Family Influence

- *Family* is defined as a group of persons including those who are either offspring of a couple (no matter what generation) and their in-laws as well as their legally adopted children.

- *Ownership* means ownership of stock or company capital. When the percentage of voting rights differs from percentage of ownership, please indicate voting rights.

- *Management Board* refers to the company Board that manages or runs an entity(ies).

- Persons named through family members represent the ideas, goals, and values of the family.

---

---

### Part 1: The Power Subscale

---

---

1. Please indicate the proportion of share ownership held by family and nonfamily members:
  - (a) Family \_\_\_\_\_%
  - (b) Nonfamily \_\_\_\_\_%
2. Are shares held in a holding company or similar entity (e.g., trust)? 1.  Yes 2.  No  
If YES, please indicate the proportion of ownership:
  - (a) Main company owned by:
    - (i) direct family ownership: \_\_\_\_\_%
    - (ii) direct nonfamily: \_\_\_\_\_% ownership: \_\_\_\_\_%
    - (iii) holding company: \_\_\_\_\_%
  - (b) Holding company owned by:
    - (i) family ownership: \_\_\_\_\_%
    - (ii) nonfamily ownership: \_\_\_\_\_%
    - (iii) 2nd holding company: \_\_\_\_\_%
  - (c) 2nd holding company owned by:
    - (i) family ownership: \_\_\_\_\_%
3. Does the business have a governance Board? 1.  Yes 2.  No  
If YES:
  - (a) How many Board members does it comprise? \_\_\_\_\_ members
  - (b) How many Board members is family? \_\_\_\_\_ family members
  - (c) How many nonfamily (external) members nominated by the family are on the Board? \_\_\_\_\_ nonfamily members
4. Does the business have a management Board? 1.  Yes 2.  No  
If YES:
  - (a) How many persons does it comprise? \_\_\_\_\_ members
  - (b) How many management Board members is family? \_\_\_\_\_ family members
  - (c) How many nonfamily Board members are chosen through them? \_\_\_\_\_ nonfamily member

### Definitions

- The founding generation is viewed as the first generation.
- Active family members involve those individual who contribute substantially to the business. These family members might hold official positions in the business as shareholders, Board members, or employees.

**Part 2: The Experience Subscale**

- |  |       |            |
|--|-------|------------|
| 1. Which generation owns the company?  | _____ | generation |
| 2. Which generation(s) manage(s) the company?  | _____ | generation |
| 3. What generation is active on the governance Board?                                      | _____ | generation |
| 4. How many family members participate actively in the business?                           | _____ | members    |
| 5. How many family members do not participate actively in the business but are interested? | _____ | members    |
| 6. How many family members are not (yet) interested at all?                                | _____ | members    |

**Part 3: The Culture Subscale**

*Please rate the extent to which:*

- |  |                           |                          |
|--|---------------------------|--------------------------|
| Your family has influence on your business.  | <i>Not at all</i>         | <i>To a large extent</i> |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Your family members share similar values.  | <i>Not at all</i>         | <i>To a large extent</i> |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Your family and business share similar values.   | <i>Not at all</i>         | <i>To a large extent</i> |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members support the family business in discussions with friends, employees, and other family members.                         | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members feel loyalty to the family business.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members are proud to tell others that we are part of the family business.   | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| There is so much to be gained by participating with the family business on a long-term basis.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members agree with the family business goals, plans, and policies.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members really care about the fate of the family business.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Deciding to be involved with the family business has a positive influence on my life.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| I understand and support my family's decisions regarding the future of the family business.  | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |
| Family members are willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected to help the family business be successful. | <i>Strongly disagree</i>  | <i>Strongly Agree</i>    |
|  | 1.....2.....3.....4.....5 |                          |

# Apêndice 3 - Procedimentos e critérios considerados na análise fatorial

## Enquadramento

A análise fatorial é a designação dada a um conjunto (ou família) de técnicas estatísticas multivariadas que tem como propósito analisar a estrutura de um conjunto de variáveis originais interrelacionadas (correlacionadas), num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor número que o conjunto de variáveis originais), que exprima o que as variáveis originais partilham em comum.

Do ponto de vista matemático, a análise fatorial apresenta algumas semelhanças com uma equação de regressão múltipla, em que cada variável observada é expressa como uma combinação linear dos fatores não observados.

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + U_i \quad (1)$$

Em que:

$X_i$  = *i*-ésima variável estandardizada

$A_{ij}$  = peso da variável *i* no fator *j* (*factor loadings*), ou seja, mede a contribuição do fator comum *j* na variável *i*.

$F$  = representa o fator comum

$U_i$  = erro ou fator específico (*unique factor*) que representa a parte de  $X_i$  que não é explicada pelo modelo

$m$  - é o número de fatores comuns

Os fatores comuns ( $F_i$ ) propriamente ditos são obtidos através da combinação linear das variáveis observadas:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k \quad (2)$$

Em que:

$F_i$  = *i*-ésimo fator comum

$W_i$  = peso ou coeficiente de correlação (*factor score*) entre o fator *i* e a variável observada  $X_k$ .

$K$  = número de variáveis.

A análise fatorial decompõe a variância das variáveis observáveis em duas partes, sendo uma das partes a variância que é devida aos fatores comum (comunalidade) e a outra que é a variância devida aos fatores específicos (especificidade).

Hair et al. (2010) sugerem que o número de observações deva ser de no mínimo 5 vezes o número de variáveis, além disso, indicam que preferencialmente a análise seja feita com pelo menos 100 observações.

Previamente, antes da prossecução com a análise fatorial à matriz de dados, devem ser realizadas algumas verificações para testar a viabilidade da sua aplicação e a qualidade dos dados: a observação da matriz de correlações, o teste de esfericidade de Bartlett, a medida de Kaiser-Meyer-Olkin e a inspeção da matriz anti-imagem (MAS).

#### Procedimentos prévios

Relativamente a cada um dos procedimentos prévios a realizar tem-se em conta as seguintes considerações:

- A matriz de correlações (*correlation matrix*) mede a associação linear (correlação) entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Pearson*. Quando existe correlação entre todos os pares de variáveis, ou seja, a matriz de correlações é diferente da matriz identidade, existe uma relação de dependência nos dados.
- O teste de esfericidade de Bartlett teste a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, ou seja, isto significa que não há correlação entre as variáveis. O teste de Bartlett pressupõe que se rejeite a hipótese nula.
- A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis e o seu valor varia entre zero e um. Hair et al. (2010) recomendam 0,5 como valor mínimo para a estatística KMO, ou seja, valores inferiores ou iguais a 0,5 significam que a análise fatorial é inapropriada. Pestana e Gageiro (2014) sugerem a seguinte escala para interpretar a estatística KMO (tabela 3.1):

Tabela 3.1: Interpretação da estatística KMO

KMO	Análise fatorial
0,90 - 1	Muito boa
0,80 - 0,89	Boa
0,70 - 0,79	Média
0,60 - 0,69	Razoável
0,50 - 0,59	Má
< 0,5	Inaceitável

- A medida de adequação da amostra (MSA) de cada variável é recolhida na diagonal da matriz de correlações anti-imagem, variando o seu valor entre zero e um. Este procedimento serve para detetar pequenos valores na diagonal que levam a considerar a eliminação da variável. Hair et al. (2010) sugere que para valores da MSA inferiores se considere a eliminação da variável (tabela 3.2).

Tabela 3.2: Interpretação da estatística MSA

MSA	Análise fatorial
0,8 - 1	Meritória
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Medíocre
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Após a verificação de adequabilidade da base de dados, será efetuada a análise fatorial, utilizando o método dos componentes principais para extração dos fatores. Este método transforma um grupo de variáveis correlacionadas num grupo de variáveis não correlacionadas.

Crerérios de retenção de fatores:

Apesar de não existir um critério consensual para definir quantos fatores devem ser extraídos, a escolha do número de fatores a reter resulta da conjugação dos seguintes critérios:

- Valores próprios (*eigenvalues*) superiores a unidade. Se o fator apresenta um valor próprio inferior a unidade, isto significa que contribui pouco para explicar a variância nas variáveis originais qualificando-se como insignificante Hair et al. (2010);
- Percentagem da variância explicada. Hair et al (2010) sugerem o limiar de 60% como sendo aceitável.
- Observação do *scree plot*. Consiste em analisar graficamente a dispersão do número de fatores até que a curva da variância individual de cada fator se torne horizontal ou sofra uma queda abrupta

Para auxiliar a afetação da variável a um dado fator, de modo a fornecer fatores interpretáveis, procede-se a uma rotação das soluções através do método Varimax (Kaiser e Rice, 1974). A rotação permite alcançar uma solução que melhora a interpretação e facilita a descrição dos fatores. O método Varimax tem como objetivo maximizar a variação entre os pesos (coeficientes ou loadings) de cada componente principal, de modo que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero.

Em função do tamanho da amostra, Hair et al (2010:112) recomenda os seguintes valores para identificar coeficientes fatoriais significativos (*loadings*) (tabela 3.3):

Tabela 3.3: Parâmetros de identificação de *loadings* significativos

N (tamanho da amostra para um nível de significância 0,05)	50	100	150	200	350
Loading	0,75	0,55	0,45	0,40	0,30

Por fim, procede-se à interpretação dos fatores extraídos.



## Apêndice 4 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do desempenho empresarial

	M	DP	DEF1	DEF2	DEF3	DEF4	DEF5	DEF6	DNEF1	DNEF2	DNEF3	DNEF4	DNEF5	DNEF6	DNEF7	DNEF8	DNEF9
DEF1 <sup>(1)</sup>	3,38	0,82	1														
DEF2	3,37	0,83	,783*	1													
DEF3	3,11	0,74	,477*	,572*	1												
DEF4	2,93	0,91	,487*	,519*	,443*	1											
DEF5	3,06	0,9	,527*	,555*	,487*	,807**	1										
DEF6	3,07	0,92	,503*	,538*	,458*	,770**	,921**	1									
DNEF1 <sup>(2)</sup>	4,46	0,65	,101	,095	,084	,050	,100	,128*	1								
DNEF2	4,5	0,71	,005	-,041	-,046	-,033	,005	,014	,316**	1							
DNEF3	4,8	0,45	,150*	,077	,117	,093	,157*	,174*	,425**	,492**	1						
DNEF4	4,12	0,76	-,047	-,091	-,013	-,073	,016	,031	,317**	,450**	,366**	1					
DNEF5	3,97	1,02	-,029	-,009	,116	,094	,073	,084	,217**	,276**	,206**	,413**	1				
DNEF6	3,47	1,01	-,019	,020	,126	,001	,071	,083	,225**	,289**	,163*	,423**	,373**	1			
DNEF7	4,34	0,75	,148*	,168*	,139*	,215**	,246**	,270**	,200**	,259**	,358**	,250**	,404**	,338**	1		
DNEF8	4,17	0,9	-,015	-,019	-,010	,024	,011	-,006	,260**	,285**	,287**	,318**	,349**	,187**	,309**	1	
DNEF9	4,6	0,63	,025	-,070	,002	,009	,069	,117	,286**	,409**	,394**	,368**	,251**	,137*	,420**	,269**	1
DNEF10	3,64	1,18	-,018	,007	,085	,036	,001	,016	,278**	,317**	,105	,255**	,327**	,345**	,245**	,348**	,285**

M - Média; DP - Desvio padrão

<sup>(1)</sup> DEF - Desempenho económico e financeiro. Escala de likert 5 pontos: 1- muito menos, 2 - menor; 3- igual; 4 - maior; 5- muito maior.

<sup>(2)</sup> DNEF - Objetivos não económicos. Escala de likert 5-pontos: 1- nada importante; 2-pouco importante; 3- mais ou menos importante; 4- importante; 5-muito importante.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



## Apêndice 5 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do F-PEC scale

	M	DP	Propriedade	Gestão	OWN_EXP	MANAGT_EXP	FAM_ACTIV	CUL1	CUL2	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7	CUL8	CUL9	CUL10	CUL11
Propriedade	96,58	12,71	1															
Gestão	87,75	25,79	-0,008	1														
OWN_EXP	37,80	29,31	-0,053	-0,029	1													
MANAGT_EXP	45,38	25,79	0,005	-0,08	,792**	1												
FAM_ACTIV	72,78	27,20	-,141*	0,052	-,138*	-0,053	1											
CUL1	63,17	35,36	0,065	-0,118	0,048	0,079	0,115	1										
CUL2	74,85	24,32	0,115	-0,049	0,103	,161*	0,029	,513**	1									
CUL3	76,48	24,50	0,123	0,057	0,068	0,121	-0,012	,501**	,843**	1								
CUL4	75,89	22,97	,161*	0,049	0,024	0,002	-0,125	0,114	,240**	,262**	1							
CUL5	86,69	15,44	0,038	0,016	0,019	-0,006	-0,05	,282**	,371**	,328**	,464**	1						
CUL6	89,05	16,77	0,025	-0,021	0,09	0,093	-0,048	,226**	,315**	,302**	,421**	,713**	1					
CUL7	81,80	17,83	0,025	0,022	0,036	-0,055	-0,017	,264**	,320**	,360**	,358**	,399**	,425**	1				
CUL8	78,25	16,72	0,074	,171*	0,017	-0,032	0,006	,267**	,413**	,397**	,399**	,558**	,499**	,487**	1			
CUL9	88,76	15,41	-0,007	0,114	0,114	-0,082	-0,025	,280**	,264**	,300**	,344**	,493**	,471**	,334**	,446**	1		
CUL10	80,92	19,15	-0,083	,162*	0,031	-0,067	0,047	,280**	,282**	,275**	,301**	,507**	,539**	,437**	,521**	,466**	1	
CUL11	78,11	17,51	-0,008	0,099	0,005	-0,036	0,013	,306**	,412**	,371**	,372**	,594**	,522**	,409**	,652**	,503**	,688**	1
CUL12	78,25	21,75	-0,001	,139*	0,074	-0,059	-0,029	,345**	,324**	,361**	,374**	,551**	,486**	,413**	,595**	,476**	,552**	,540**

M - média; DP - Desvio padrão. Escala de 0 a 100.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



## Apêndice 6 - Média, desvio padrão e matriz de correlações das variáveis do comportamento stewardship

	M	DP	STWD1	STWD2	STWD3	STWD4	STWD5	STWD6	STWD7	STWD8	STWD9
STWD1	4,05	,67	1								
STWD2	3,96	,68	,753**	1							
STWD3	3,91	,76	,746**	,771**	1						
STWD4	4,13	,72	,751**	,708**	,721**	1					
STWD5	3,99	,84	,601**	,596**	,559**	,669**	1				
STWD6	3,82	,61	,471**	,501**	,478**	,486**	,438**	1			
STWD7	3,81	,67	,469**	,467**	,549**	,469**	,429**	,715**	1		
STWD8	3,98	,63	,428**	,321**	,459**	,403**	,372**	,580**	,654**	1	
STWD9	4,09	,68	,354**	,253**	,328**	,301**	,239**	,497**	,531**	,728**	1

M - Média; DP - Desvio padrão. Escala de likert 5 pontos: 1-nada, 2 - ligeiramente; 3- um pouco; 4 - muito; 5- extremamente

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



## Apêndice 7 - Gráfico de resíduos - pressuposto de heterocedasticidade

Os resultados obtidos nos gráficos de resíduos que supõem haver homocedasticidade são apresentados nas figuras 7.1, 7.2 e 7.3.

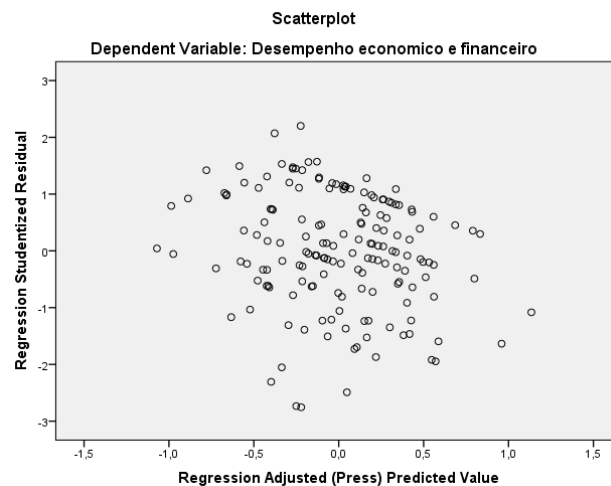


Figura 7.11 - Representação gráfica dos resíduos para o desempenho económico e financeiro

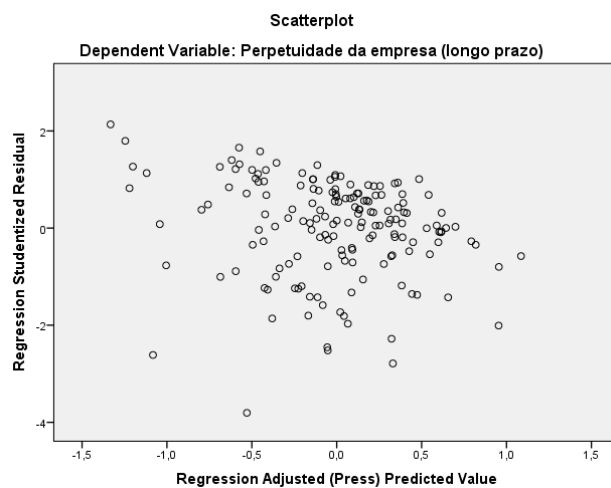


Figura 7.2 - Representação gráfica dos resíduos para os objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade)

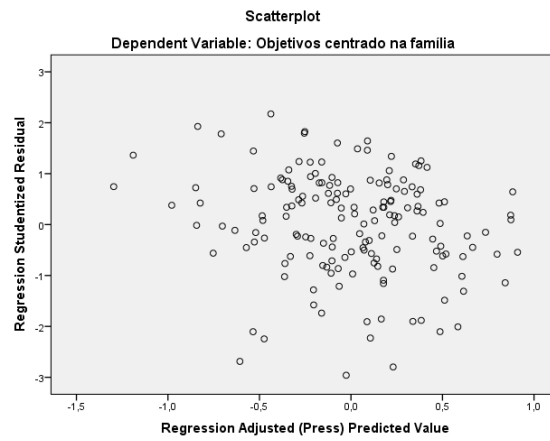


Figura 7.3 - Representação gráfica dos resíduos para os objetivos centrados na família - riqueza familiar

## Apêndice 8 - Gráfico de resíduos - pressuposto da normalidade

As figuras 8.1, 8.2 e 8.3 apresentam o gráfico dos resíduos *normal probability*. Observa-se que a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da diagonal principal, o que permite concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente uma distribuição normal.

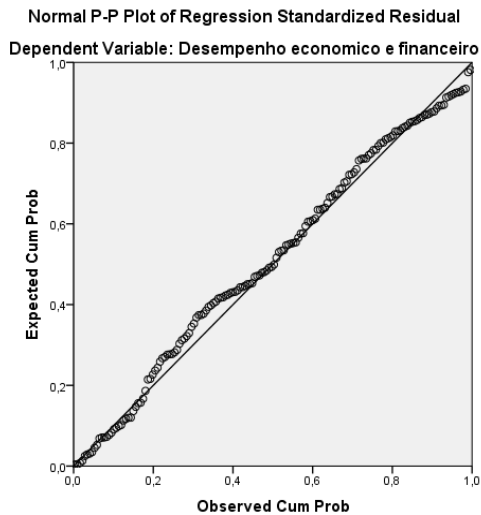


Figura 8.1 - gráfico de resíduos relativo ao desempenho económico e financeiro

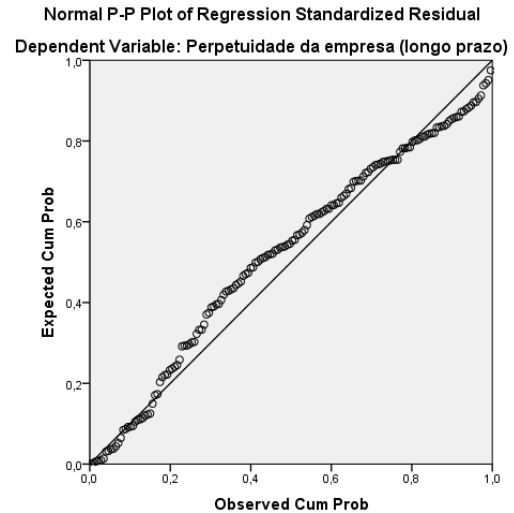


Figura 8.2 - gráfico de resíduos relativo aos objetivos de médio e longo prazo (perpetuidade)

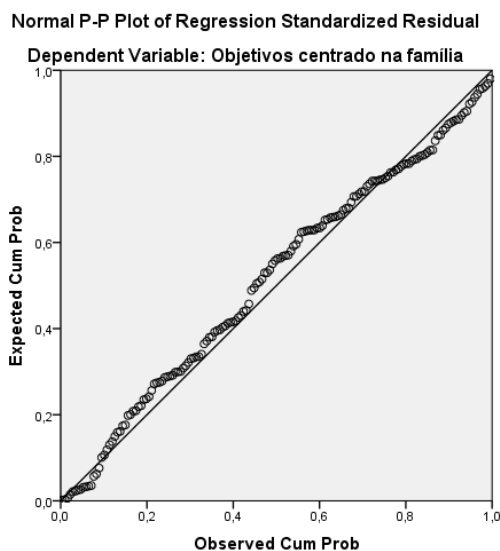


Figura 8.3 - gráfico de resíduos relativo aos objetivos de riqueza familiar

Recorrendo ao teste *Kolmogorov-Smirnov* obtemos um *p-value* (exato) 0,619 (*res\_1*), 0,131 (*res\_2*) e 0,318 (*res\_3*) que para os níveis de significância ( $\alpha = ,01$ ;  $\alpha = ,05$  ou  $\alpha = ,10$ ) permite

chegar à mesma conclusão da análise gráfica. Quando a distribuição dos resíduos é normal, demonstra-se que na ausência de autocorrelação de resíduos, a covariância nula significa independência dos resíduos (Pestana e Gageiro 2014).

