



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA CRISE COVID-19 NAS EMPRESAS FAMILIARES DO
SETOR DO ALOJAMENTO

MARIA MONTALVÃO AGUIAR DE MATOS CALADO

OUTUBRO DE 2021

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA CRISE COVID-19 NAS EMPRESAS
FAMILIARES DO SETOR DO ALOJAMENTO

MARIA MONTALVÃO AGUIAR DE MATOS CALADO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

OUTUBRO DE 2021

Agradecimentos

Escrever uma dissertação de mestrado exige, sem dúvida, dedicação, esforço e disciplina, sobretudo para combater a frustração e o cansaço que momentaneamente se fazem sentir. O apoio, compreensão, afeto e positividade de quem está do meu lado foram os elementos fundamentais que tornaram este trabalho possível.

Quero agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo por toda a sua disponibilidade e orientação para a elaboração deste trabalho. Este estudo não existiria se não fosse a sua capacidade de motivação e crença em mim e nas minhas capacidades. Obrigada por todo o esforço e dedicação a este trabalho.

Aos meus melhores amigos - a quem eu considero irmãos - deixo uma nota e um agradecimento muito especial, nomeadamente ao Lucas, à Mariana e à Sofia, porque mesmo sentindo a minha ausência, continuaram a dar-me ânimo e vontade para continuar todos os dias.

À Marta e à Vitória, que me acompanharam desde o primeiro dia deste mestrado e que me deram a resistência para o acabar, obrigada pela oportunidade de crescer e aprender, pela paciência e força e pela grande amizade para a vida que se formou entre nós. Foram a melhor coisa que o ISEG me trouxe.

À minha família, especialmente ao meu pai, à minha mãe, à minha irmã aos meus tios e aos meus primos, por estarem, sempre e incondicionalmente, do meu lado. Obrigada por acreditarem em mim, por todo o amor e carinho e por partilharem de perto as minhas conquistas. São tudo para mim.

Tenho também que agradecer ao Tiago, que apesar de aparecer a meio desta viagem – assim do nada - me deu toda a sua compreensão, apoio e acima de tudo, amor e força. Obrigada por toda a paciência e por toda a calma e tranquilidade transmitida. Não podia ter melhor namorado.

Por fim, os meus sinceros agradecimentos a todos os que participaram neste estudo, respondendo ao questionário, tornando possível este trabalho.

Resumo

Desde o início da crise da COVID-19 que o impacto da pandemia na indústria do alojamento em Portugal foi significativamente subestimado, não existindo ainda um conhecimento fundamentado dos cenários e efeitos da crise, mas que tudo aponta para repercussões sem precedentes nesta indústria.

Portanto, esta dissertação tem como intenção o estudo dos efeitos da pandemia da COVID-19, a curto e a longo prazo, na indústria do alojamento em Portugal pretendendo contribuir para o conhecimento sobre as características dinâmicas das organizações de gestão familiar e tendo como objetivo avaliar a resiliência e métodos de sobrevivência face a uma crise através do desenvolvimento de um modelo conceptual que explora um conjunto de variáveis neste âmbito.

As perguntas de investigação foram testadas através da divulgação de um inquérito, utilizando para isso uma base de dados de contactos fornecida pela Informa D&B, com empresas do setor do alojamento.

As 684 respostas e consequentes resultados obtidos permitiram concluir empiricamente que existem relações entre várias características de uma empresa familiar (orientação para a família e riqueza socio-emocional) e características empresariais (orientação empreendedora e sustentabilidade do negócio), mas ainda provar que estas conexões permitem salvar um negócio de um desastre a nível global.

Este presente estudo possibilitou uma abordagem diferente aos temas investigados, realçando a importância da família e do empreendedorismo nas empresas de cariz familiar na forma como sobrevivem a períodos de crise extrema, mantendo sempre como foco principal, a sustentabilidade da organização.

Palavras-Chave: COVID-19, Empresas Familiares, Setor do Alojamento, Orientação para a Família, Orientação Empreendedora, Riqueza-Socio-Emocional, Sustentabilidade.

Abstract

Since the beginning of the COVID-19 crisis, the impact of the pandemic on the accommodation industry in Portugal has been significantly underestimated, and there is still no substantiated knowledge of the scenarios and effects of this crisis, but everything points to unprecedented repercussions in this industry.

Therefore, this dissertation aims to study the short and long-term pandemic effects of COVID-19 in the accommodation industry in Portugal, contributing to the knowledge about the dynamic characteristics of family that run organizations and aiming to assess resilience and survival methods in the face of a crisis through the development of a well-structured conceptual model.

The research questions were tested through a survey with data collected from a database of contacts provided by Informa D&B for companies in the accommodation sector.

The 684 answers and the consequent results obtained, allowed for empirical evidence supporting the relationships between several characteristics of a family business (family orientation and socio-emotional wealth) and business characteristics (entrepreneurial orientation and business sustainability), but also to prove that these connections between these different characteristics can save a business from a disaster at a global level.

This present study enabled a different approach to the topics investigated, highlighting the importance of family and entrepreneurship in family-oriented companies in the way they survive to periods of extreme crisis, always keeping as a main focus, the sustainability of the organization.

Keywords: COVID-19, Family Businesses, Accommodation Sector, Family Orientation, Entrepreneurial Orientation, Socio-Emotional Wealth, Sustainability.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Crise COVID-19	4
2.2. Sobrevivência a Crises.....	5
2.3. Setor do Alojamento.....	6
2.4. Empresas Familiares.....	8
2.4.1. Riqueza Socio-Emocional.....	9
2.5. Orientação Empreendedora	10
3. HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO CONCEPTUAL	12
3.1. Hipóteses de Pesquisa.....	12
3.2. Desenvolvimento do Modelo	16
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	18
4.1. Medidas	19
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	20
5.1. Análise da Amostra	20
5.2. Primeira Triagem de Dados.....	21
5.2.1. Valores em Falta	21
5.2.2. Análise Descritiva de Medidas.....	21
5.2.3. <i>Outliers</i> e Valores Não Conforme	22
5.2.4. Normalidade.....	22
5.2.5. Não-Respostas	22
5.2.6. Enviesamento de Método Comum.....	22
5.3.1. Validade Convergente	23
5.3.2. Validade Discriminante	23
5.3.3. Confiabilidade	24
5.3.4. Ajuste Geral	24
5.4. Avaliação do Modelo Estrutural.....	26
5.4.1. Ajuste Geral	26
5.5. Resultados	27
6. DISCUSSÃO	28
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	32
7.1. Implicações para a Gestão.....	32
7.2. Limitações e Investigações Futuras	33
REFERÊNCIAS.....	35

8. ANEXOS.....	55
8.1. Anexo 1: Questionário.....	55
8.2. Anexo 2: Estatísticas Descritivas das Medidas.....	65
8.3. Anexo 3: Resultados do Teste de Fator de <i>Harman</i>	66
8.4. Anexo 4: Validade Convergente.....	66
8.5. Anexo 5: Fatores de Carga dos Itens	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Idade dos Respondentes.....	20
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade dos Respondentes	20
Gráfico 3 - Cargos dos Respondentes nas Respetivas Empresas.....	21
Gráfico 4 - Tipos de Alojamentos detidos pelas Empresas	21

Índice de Tabelas

Tabela I - Matriz de Correlação e Validade Discriminante	24
Tabela II - Índice de Ajuste Geral do Modelo de Medida.....	26
Tabela III - Índice de Ajuste Geral do Modelo Estrutural	26
Tabela IV - Resultados do Modelo Estrutural.....	27
Tabela V - Estatísticas Descritivas das Medidas.....	65
Tabela VI - Resultados do teste do Fator de Harman	66
Tabela VII - Medida das Cargas dos Fatores.....	66
Tabela VIII - Fatores de Carga dos Diferentes Itens	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	17
------------------------------------	----

Lista de Abreviaturas

CFI - *Comparative Fit Index*

EF – Empresas Familiares

GFI - *Goodness-of-Fit Index*

IFI - *Incremental Fit Index*

NFI - *Normed Fit Index*

OE – Orientação Empreendedora

PFGI - *Parsimony Goodness-of-Fit Index*

PME – Pequenas e Médias Empresas

RMSEA - *Rot Mean Square Error of Approximation*

RSE - Riqueza Socio-Emocional

VME – Variância Média Extraída

1. Introdução

O mundo está sempre a encarar novos desafios associados aos avanços tecnológicos, desastres naturais, guerras e conflitos armados, dificuldade de acesso a determinadas matérias-primas, ameaças à saúde ou a evoluções demográficas. Mas, a pandemia relacionada com o vírus da COVID-19 acabou por se tornar o maior desafio das últimas décadas. A situação atual em que vivemos sob a nova pandemia é desconhecida e cheia de desafios e incertezas (Gössling et al., 2020) e muitas empresas estão a defrontar grandes desafios para manter as suas atividades. Embora a COVID-19 afete a maioria das empresas em todo o mundo, existe uma dissemelhança significativa dependendo das características da empresa e do setor (Amore et al., 2021). Com isto, diversos autores e investigadores começaram a pesquisar o papel das diferentes características organizacionais e de governança e a forma de sobrevivência e resiliência a esta nova e recente crise (Ding et al., 2020).

Este estudo pretende focar-se nas empresas familiares do setor do alojamento português: um dos setores que detêm mais peso na indústria dos serviços (Morrison et al., 2010) e, em Portugal, um dos mais importantes contribuintes para a atividade económica do país, com proveitos globais estimados de 4.296 milhões de euros em 2019 (Turismo de Portugal, 2020b). Como na generalidade dos países, a grande maioria das empresas deste setor são pequenas e médias empresas, sendo a maioria de propriedade de famílias ou proprietários individuais (Getz & Carlsen, 2000), e que foram das mais afetadas pela pandemia (Foroudi et al., 2021; Organização Internacional do Trabalho, 2020). Daí o elevado interesse em estudar estas empresas nesta sequência.

Atualmente, existem muitos equívocos quando se debate o assunto de empresas familiares, o que são e o que representam. A ideia geral que se detém destas empresas é que são geralmente de pequena dimensão, sendo, contudo, de extrema importância para a economia. Essa importância explica-se por serem uma grande fonte de criação de emprego, promovendo o desenvolvimento de

regiões subdesenvolvidas e tendo como objetivo o crescimento económico, a sustentabilidade e a responsabilidade social (Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia, 2015). Em Portugal, representam 70 a 80% das empresas portuguesas, contribuindo para 50% do emprego e representando cerca de 65% do PIB português (Associação das Empresas Familiares, 2020).

São organizações que, com o passar dos anos e com a evolução dos estudos, começaram a pensar na sua longevidade e nas vantagens e oportunidades sustentáveis (Gersick, 2015), através de processos e ações empreendedoras que confluem para o desenvolvimento de práticas que resultam na introdução e/ou na renovação de novos produtos e processos na atividade, promovendo assim a sua sobrevivência (Andrade et al., 2015).

O tema do empreendedorismo é um campo que tem começado a ser estudado conjuntamente com o tema das organizações familiares, devido às atuais e constantes alterações sociais e económicas, que geram incerteza e desequilíbrio em muitas empresas (Borges et al., 2017). Isto estimulou a necessidade de investigações contínuas, cada vez mais específicas. Deste modo, muitos autores focaram-se nos conceitos de orientação empreendedora: as atitudes e tomadas de decisão ao nível de gestão que são usadas para se proceder de forma consistente ao nível da inovação, da propensão para assumir riscos, da intervenção com agressividade competitiva no mercado em que se inserem as empresas, da autonomia para sólidas tomadas de decisão e da respetiva ação com proatividade (Coura et al., 2018). Esta está diretamente ligada ao crescimento e fornece a capacidade de descoberta de oportunidades, contribuindo para a diferenciação, a criação de vantagens competitivas e, principalmente, a resiliência da organização (Wiklund & Shepherd, 2005).

Dada a importância e as características das referidas empresas, torna-se relevante estudá-las, usando como base o conceito de orientação para a família, o de orientação empreendedora, a riqueza socio-emocional e os efeitos no desempenho e longevidade. Deste modo, as questões de investigação a que se pretende responder são: “Qual o papel que a orientação para a família tem na longevidade e capacidade de sobrevivência às crises, pelas empresas do setor

do alojamento?” e “Qual o papel da orientação empreendedora na capacidade de sobrevivência às crises, pelas empresas do setor do alojamento?”

Com a realização deste trabalho pretende-se contribuir para o conhecimento sobre as características dinâmicas das organizações de gestão familiar no setor turístico nacional, tendo como foco avaliar a sua resiliência e sobrevivência face a uma crise de grandes dimensões, efeito da pandemia do vírus da COVID-19.

Para o efeito, adotou-se uma metodologia de investigação quantitativa, tendo-se selecionado como técnica de recolha de dados o questionário, dirigido a empresas do setor do alojamento.

Com isto, este trabalho pretende examinar o efeito do desempenho da propriedade e gestão familiar durante a pandemia da COVID-19 usando o setor do alojamento português.

Além da presente introdução, este trabalho apresenta-se estruturado em mais capítulos: uma revisão da literatura sobre os temas, o desenvolvimento do modelo conceptual, uma descrição da metodologia utilizada e a análise dos dados obtidos seguidos de uma discussão, conclusão e limitações ao estudo e de referências bibliográficas.

2. Revisão de Literatura

2.1. Crise COVID-19

Em 2019, o governo chinês detetou, na cidade de Wuhan, uma epidemia com características pneumónicas. Após a notificação do acontecimento à Organização Mundial da Saúde, esta reconheceu o vírus, em fevereiro de 2020, como um coronavírus denominado SARS-CoV-2 (síndrome respiratório agudo grave do Coronavírus 2), que se transmite através das gotículas geradas pela tosse de uma pessoa infetada.

Em poucos meses, muitos países foram afetados pelo COVID-19 e os números de infetados aumentaram drasticamente (WHO, 2021a). Em junho de 2021, os casos relatados globalmente excederam os 181 milhões, com mais de 3.9 milhões de mortes (WHO, 2021b).

A disseminação repentina do vírus ao nível mundial afetou a vida das pessoas e teve um impacto extremamente negativo nas suas condições de saúde, sociais e financeiras, mas também causou danos significativos na vida corporativa e empresarial (Amore et al., 2021). Muitas empresas têm vindo a enfrentar enormes desafios para conseguir manter a sua atividade comercial, estando muitas delas a enfrentar dificuldades financeiras (OECD, 2021).

Com a aceleração e os desenvolvimentos relativos à ameaça do vírus do COVID-19, a maioria da pesquisa existente ainda está em construção ou é predominantemente conceptual, com comentários maioritariamente críticos ou de forma a procurar consequências e soluções potenciais a curto, médio e longo prazo (Alonso et al., 2020).

Esta pandemia aumentou a ansiedade económica global (Fetzer et al., 2020), e causou um choque significativo na economia internacional, especialmente na indústria da hotelaria e do turismo (Foroudi et al., 2021), maioritariamente pela restrição ao movimento das pessoas e de viagens que foi imposta em muitos países (Aladejebi, 2020).

2.2. Sobrevivência a Crises

Uma crise é um evento - considerado pelos gestores e partes interessadas de uma empresa - altamente saliente, inesperado e potencialmente disruptivo, que pode ameaçar os objetivos de uma organização (Bundy et al., 2017). São fontes de incerteza, perturbação e mudança (Bundy & Pfarrer, 2015; Kahn et al., 2013) e são prejudiciais para as empresas e as suas partes interessadas, que podem ter necessidades e exigências conflituosas (James et al., 2011; Kahn et al., 2013) ao trabalharem para minimizar os danos e esforçando-se para restabelecer a ordem após o acontecimento (Bundy & Pfarrer, 2015).

As crises podem ser altamente prejudiciais para qualquer empresa porque conseguem destruir o valor de uma organização, ameaçar os objetivos do negócio e exercer pressão sobre a gestão de resposta, o que pode levar ao fracasso empresarial (Alves et al., 2020).

Não existem soluções eficazes e fáceis de antecipar os efeitos de uma crise, por isso, muitas empresas, quando confrontadas com um ambiente de instabilidade, exigem ações imediatas para assegurar a sobrevivência (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). No momento de se optar pelas medidas que vão lidar com a crise, as pessoas com cargos de decisão numa empresa são confrontadas com desafios de gestão de compromissos entre benefícios e custos das reações à crise, principalmente de curto prazo (Rhodes & Stelter, 2009).

Por um lado, as ações tomadas a curto prazo - cortes drásticos de custos, medidas para gerar lucro, ciclos informativos mais curtos, uma maior assistência aos colaboradores e um maior e rigoroso controlo no que diz respeito ao orçamento – são atitudes necessárias quando as empresas se deparam com um declínio nas receitas e uma resposta mais apropriada e coordenada face às alterações das condições face à crise (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Por outro lado, estas medidas de curto prazo tendem a prejudicar o potencial de crescimento a longo prazo da empresa (Ansell et al., 2010).

A maioria da literatura existente menciona que as pequenas e médias empresas (PME) podem ser mais vulneráveis a períodos de crise devido a

diversas razões como restrições de recursos, fracas posições no mercado ou dependência do governo (Herbane, 2013) e costumam sofrer perdas financeiras, diminuição do volume de negócios e até mesmo o encerramento do negócio durante ou após estes eventos (Alves et al., 2020). Em geral, diversos estudos mostram que as PME são as maiores vítimas de crises económicas de longa duração (Latham, 2009; Pearce & Robbins, 1993), sofrendo de uma forma desproporcional durante uma recessão, e, para além de problemas de carácter financeiro, períodos como estes também trazem problemas de cariz emocional e psicológico (Doern, 2016), tecnológicos, de gestão e de carácter social que conseguem fazer com que se reduza as suas capacidades de ultrapassarem momentos de crise (Butler & Sullivan, 2005; Marino et al., 2008).

Contudo, algumas empresas recuperam das crises, apesar das suas limitações de recursos e posições de mercado relativamente fracas (Corey & Deitch, 2011). Por exemplo, algumas PME orientam as suas atividades para o empreendedorismo para tentar compensar os impactos negativos (Doern et al., 2019), fazendo com que os seus proprietários e gerentes procurem novas oportunidades e estabeleçam novos objetivos para as empresas durante as crises (Kuckertz et al., 2020), exibindo uma mentalidade de liderança, a inteligência para adotar práticas de gestão de crises, a capacidade para identificar ameaças e oportunidades e a habilidade de tomar medidas de forma rápida e flexível (Irvine & Anderson, 2006; Simón-Moya et al., 2016), exibindo uma capacidade de resposta resiliente ao mercado (Latham & Braun, 2011).

2.3. Setor do Alojamento

O turismo, para além de um setor, é um fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para lugares fora do seu ambiente habitual com fins pessoais ou fins comerciais/profissionais (Sharpley, 2014). Este setor detém um papel de extrema importância económica, particularmente para os países mais pequenos, com uma localização geográfica privilegiada e condições climáticas favoráveis (Soukiazis & Proença, 2008), porque contribui para a balança de pagamentos, produção e criação de emprego (Williams & Shaw, 1991).

O turismo é amplamente reconhecido como um setor de importância estratégica, no entanto, enfrenta um número crescente de desafios no desenvolvimento, gestão e comercialização dos seus produtos num ambiente competitivo, complexo e em rápida mudança (Silva et al., 2010). A criação e utilização de conhecimento para alimentar a inovação e o desenvolvimento de produtos é crucial para o sucesso, tanto dos destinos turísticos como das empresas do setor de alojamento (Cooper, 2006) e para criar vantagens competitivas e estratégicas particularmente para um setor dominado por pequenas e médias empresas, fragmentado através de uma variedade de atividades (Pechlaner et al., 2002; Rand et al., 2003).

Contudo, o turismo não apresenta apenas impactos positivos para um país. No que diz respeito, por exemplo, aos efeitos económicos, para além do aumento do emprego e dos investimentos feitos no país, o aumento de turistas num determinado local aumenta o custo médio de vida das populações locais (J. C. Liu & Var, 1986), através do aumento dos preços dos bens (Brunt & Courtney, 1999). No que se refere aos efeitos socioculturais, para além de um possível aumento da população como resultado da deslocalização de novos residentes (Perdue & Gustke, 1991), também existe a possibilidade de, se a taxa de crescimento de população for muito elevada, haver frequentemente uma perda de identidade e cultura local dos residentes (Rosenow & Pulsipher, 1979), ou ainda um declínio nas tradições, aumento da taxa de criminalidade e a diminuição da hospitalidade dos residentes (Brunt & Courtney, 1999; J. C. Liu & Var, 1986). Por fim, quanto a efeitos para o meio ambiente, o turismo pode proporcionar, por exemplo, mais parques verdes e melhoria da qualidade de estradas e equipamentos públicos, o que leva a uma melhor aparência comunitária no geral (J. C. Liu & Var, 1986; Perdue et al., 1990), mas por outro lado cria mais tráfego e mais produção de lixo (Brunt & Courtney, 1999; Gilbert & Clark, 1997).

O setor do alojamento é um dos que têm mais peso na indústria dos serviços, nomeadamente ao nível de recurso humanos e ao nível do desenvolvimento económico e social (Morrison et al., 2010). É o maior setor da economia do turismo e consegue refletir as necessidades e expectativas do

típico turista (Sharpley, 2000). É um setor que oferece oportunidades para iniciar negócios, especialmente para pequenas ou microempresas, e atraem tantos proprietários únicos como famílias (Wang et al., 2019). Por isso, na generalidade dos países, prevalecem as pequenas e médias empresas de hospitalidade e turismo, que têm um papel de destaque na projeção de uma imagem atrativa e favorável do país e esforçam-se para criar uma ligação de proximidade entre o destino turístico e os turistas (Morrison et al., 2010). São efetivamente operadores ativos de estímulos à economia, sendo a maioria propriedade de famílias ou proprietários individuais (Getz & Carlsen, 2000).

O turismo em Portugal tem aumentado muito significativamente nos últimos anos. Para além dos hotéis, surgiram tipos alternativos de oferta de alojamento, tais como *hostels* e alojamentos locais privados, que representam hoje uma parte significativa da oferta de camas (Ramos & Almeida, 2016).

Em Portugal, este setor continua a ser um dos mais importantes contribuintes para a atividade económica, com proveitos globais estimados de 4.296 milhões de euros em 2019 (Turismo de Portugal, 2020b). É a atividade económica que mais exporta, tendo sido responsável, em 2019, por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,7% no PIB português e um número de 328,5 mil empregos no turismo, com um peso de 6,7% na economia nacional (Turismo de Portugal, 2020a). Além disso, as receitas deste setor contribuem substancialmente para financiar o défice da conta corrente (Soukiazis & Proença, 2008).

A nível regional, o turismo ajuda a resolver problemas como o desemprego e substituir atividades que tenham perdido as suas vantagens competitivas. Em certas regiões do país, como o Algarve e as Ilhas, o turismo é a principal atividade do setor terciário (Soukiazis & Proença, 2008).

2.4. Empresas Familiares

Uma empresa de cariz familiar, segundo o ponto comum entre as distintas definições correntes, é gerida por elementos de uma mesma família. Ainda que aparente ser uma definição bastante simples, existem divergências depois nos

detalhes, nos componentes e nos métodos, segundo as diferentes abordagens dos diversos autores (Chrisman et al., 2005). As empresas de cariz familiar são a forma mais antiga de uma organização empresarial e são dominantes no mundo das organizações, representando 60 a 90% de todas as empresas em variadas áreas geográficas do mundo (Miller & Le Breton-Miller, 2005), onde assumem um papel crucial nas economias (Comi & Eppler, 2014).

Numa perspetiva geral, segundo a definição da Comissão Europeia (2009, pág.4), as Empresas Familiares (EF) são “aquelas que pertencem, de forma contínua no tempo, a membros de uma família e que sejam governadas ou dirigidas por um ou mais membros de uma família. A maioria do capital, com os respetivos direitos de voto, pertence a membros de uma família, pelo que são eles que regem o destino da empresa”. Em Portugal, segundo a Associação das Empresas Familiares (2020, pág.9), as empresas de cariz familiar são “aquelas em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

A família e os negócios, numa empresa familiar, estão intrinsecamente ligados, tanto que às vezes é difícil de perceber onde começa um e termina o outro, principalmente quando os objetivos do negócio estão compreendidos dentro dos objetivos da família (Sharma et al., 1997). Por isso, ao se tomarem decisões ao nível empresarial, estas empresas de cariz familiar tentam ao máximo englobar uma combinação de objetivos: objetivos orientados para a família e objetivos orientados para a empresa (Mahto et al., 2010).

2.4.1. Riqueza Socio-Emocional

A riqueza socio-emocional (RSE) é um conceito teórico de extrema importância quando se fala do comportamento das empresas familiares porque dizem respeito aos aspetos não financeiros da organização que contemplam as necessidades afetivas da família gerente (Gómez-Mejía et al., 2007) e asseguram que a preservação desta riqueza é um objetivo por si mesmo, porque as empresas de cariz familiar são avessas a perdas emocionais. Por outras palavras, os proprietários destas organizações, de uma forma inconsciente ou consciente, dão mais valor a aspetos não financeiros que geralmente decorrem de um certo controlo por parte da família no que diz respeito à sua identidade,

sucessão e capacidade de influência (Berrone et al., 2012), e muitas vezes relacionados com a sua própria reputação (Zellweger et al., 2010).

Estes interesses não financeiros são conservados porque as empresas de propriedade familiar estão programadas para a aceitar um mau desempenho, o oposto do que se verifica nas empresas não familiares (Gómez-Mejía et al., 2007; Mahto et al., 2010), o que demonstra que os cuidados com a RSE tanto podem apresentar resultados favoráveis – apego emocional, melhor desempenho ao nível ambiental e empenho dos colaboradores – como resultados negativos – gerência incompetente e uso ineficiente dos recursos da organização (Schepers et al., 2014).

Existe um modelo criado para medir a RSE – a escala FIBER – que apresenta cinco dimensões – controlo e influência da família, identificação dos membros da família com a empresa, laços sociais vinculados, apego emocional dos membros da família e a renovação dos laços familiares com a sucessão (Berrone et al., 2012). Contudo, esta foi validada empiricamente devido às dificuldades de definir a RSE e de recolha de dados, através de uma versão abreviada designada escala REI. Esta escala inclui os três elementos da escala FIBER, que refletem mais as capacidades emocionais da família: a renovação dos laços familiares por meio da sucessão (R), o apego emocional dos membros da família (E), e a identificação dos membros da família com a empresa (I) (Hauck et al., 2016).

2.5. Orientação Empreendedora

As fundações das componentes e variáveis associadas ao empreendedorismo foram instituídas por Schumpeter e Cantillon, evoluindo progressivamente a partir da quantificação destes atributos com os trabalhos de Miller (1983), que desenvolveu o conceito de orientação empreendedora (OE) com o objetivo de delinear a estratégia de uma empresa com uma base inicial em três dimensões: proatividade, inovação e propensão ao risco.

Numa noção mais recente de orientação empreendedora, esta passa a abranger múltiplos conceitos, mas segundo Lumpkin and Dess (1996, pág. 136) refere “os processos, práticas e atividades de decisão que levam as empresas a

atuar de forma empreendedora” e envolve várias dimensões, tais como a capacidade de agir de maneira autónoma, a vontade de inovar e de correr riscos, a predisposição para a agressividade relativamente para com a concorrência e a proatividade no que diz respeito às possibilidades que os mercados oferecem (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995).

Outras definições de OE explicam a propensão da empresa para se envolver em comportamentos inovadores, proativos e de procura de riscos, a fim de alcançar objetivos estratégicos e de desempenho (Knight, 1997) e, enquanto uns autores argumentam que a OE é um conceito unidimensional (Covin & Wales, 2012), outros explicam que a OE é multidimensional, onde a tomada de riscos, a inovação, a proatividade, a agressividade competitiva e a autonomia são tratadas como dimensões comportamentais independentes (Lumpkin & Dess, 1996). Estas visões unidimensionais e multidimensionais da OE representam constructos distintos em vez de perspetivas concorrentes sobre o mesmo conceito (Covin & Miller, 2014; Covin & Wales, 2012).

Embora, todas as dimensões da OE estejam inter-relacionadas, estas podem variar independentemente (George & Marino, 2011; Larsen & Korneliussen, 2012), dependendo do contexto ambiental, organizacional e cultural da empresa (Knight, 1997; Rauch et al., 2009).

A orientação empreendedora retrata o nível de crescimento de uma organização, estimulado pelo aproveitamento de novas oportunidades de mercado. Um alto nível de orientação empreendedora permite o aproveitamento de uma oportunidade lucrativa num ambiente incerto (Kurniawan, 2020) e está interligado a atitudes empreendedoras numa empresa (Moreno & Casillas, 2008).

3. Hipóteses de Pesquisa e Modelo Conceptual

3.1. Hipóteses de Pesquisa

É de extrema importância analisar as famílias, a sua tipologia, as empresas e os seus métodos de gestão. Isto levou a que vários autores apresentassem conclusões diferentes relativas a comportamentos tipo de empresas familiares (Zellweger & Sieger, 2012).

Uns argumentam que estas organizações se opõem ao risco principalmente devido à reputação (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), tentando salvaguardar a sua longevidade e as ligações emocionais existentes, bem como garantir a operação a longo prazo (Zellweger et al., 2012) e que uma empresa familiar tem como objetivo adaptar-se e alcançar uma visão de negócios que seja sustentável para as gerações futuras da família ou famílias (Zellweger et al., 2012). Para atingir este objetivo, o controlo familiar não é por si suficiente, sendo necessário existir o propósito de conservação da empresa, ou seja, dar continuidade ao legado (Frezatti et al., 2017).

Já existe alguma literatura onde se refere sobre a sobrevivência das empresas de cariz familiar, que a orientação para a família e o envolvimento no negócio influencia positivamente a sobrevivência (Danes & Morgan, 2004), maioritariamente quando membros da família ajudam no negócio e fornecem apoio moral e emocional a quem gere (Danes & Lee, 2004). Outra descoberta importante diz respeito a que o envolvimento da família no controlo da empresa está associado a uma sobrevivência de longo termo (Yu et al., 2012).

Também foi demonstrado que as empresas de propriedade familiar sacrificam o seu desempenho a curto prazo pela sobrevivência a longo prazo (Minichilli et al., 2016), usam medidas específicas em resposta a crises como o alinhamento das suas decisões com os valores e objetivos não económicos da empresa (Dyer & Whetten, 2006) e, devido às suas estruturas de propriedade, podem tomar decisões rápidas e responder às mudanças de forma mais eficaz e menos burocrática (Carney, 2005).

A riqueza socio-emocional (RSE) é uma definição onde são realçadas as necessidades emocionais da família através de noções como a identidade, a

influência e a sustentabilidade familiar (Gómez-Mejía et al., 2007) e onde o negócio familiar é visto de uma perspetiva não económica (Zellweger & Astrachan, 2008) através de fatores como o nome, os valores, o compromisso, o controlo e o estilo de vida da família. Outras causas como o profundo empenho na preservação, tanto do capital social como da longevidade da empresa, são associadas às empresas familiares (Zellweger & Astrachan, 2008).

A RSE é a peça fundamental para o bom funcionamento e desempenho de uma empresa de cariz familiar, devido aos vínculos familiares e sentimentais que existem (Cruz et al., 2012) e é o motivo de distinção entre uma organização familiar e não familiar, maioritariamente ao nível do comportamento (Berrone et al., 2012) e das atitudes, ligadas à orientação para a família e à orientação para o negócio, ao nível económico, não económico, e a curto e a longo prazo (Basco, 2017).

Por exemplo, entre os objetivos a curto prazo estão noções ligadas às necessidades financeiras da família e sua satisfação, de forma a criar uma certa segurança monetária, enquanto entre os objetivos a longo prazo se encontram conceitos como reconhecimento e reputação do nome da família, mas principalmente o foco maior é na confiabilidade e na coesão dentro família (Németh & Németh, 2018).

Até ao momento, todas as pesquisas relacionadas com o desempenho das empresas familiares envolvem os conceitos de crescimento, inovação e lucratividade baseadas numa atitude empreendedora (Chrisman et al., 2015), na participação da família, a sua forma de gestão e as questões de sucessões (Berrone et al., 2012). Contudo, estes fatores não refletem a importância da parte emocional que está envolvida numa empresa familiar e raramente foi aplicada uma abordagem que seja sustentada pela RSE.

Em algumas investigações, os autores enfatizam que quanto maior a parte da propriedade que uma família tiver de uma empresa, mais sentimento emocional existirá (Kotlar et al., 2020). Outros autores discordam desta relação, realçando que pode ter uma relação negativa devido aos efeitos que pode ter na sucessão relativamente à dependência do herdeiro em relação à própria empresa (Freudenberger et al., 1989).

Estes conceitos estão diretamente relacionados com a teoria sobre as empresas familiares e que permite estudar, principalmente, o seu desempenho (Németh & Németh, 2018). Assim, este trabalho pretende contribuir para a crescente literatura sobre como as empresas familiares conseguiram demonstrar estar bem mais preparadas para suportar períodos de, por exemplo, incertezas políticas (Amore & Minichilli, 2018) e desastres naturais (Salvato et al., 2020), devido a uma mistura de planeamento a longo prazo e ligações afetivas e emocionais (Amore et al., 2021). Com base nos argumentos acima, pode-se apresentar as seguintes hipóteses:

- H1:** A orientação para a família afeta positivamente a riqueza socio-emocional.
- H2:** A orientação para a família afeta positivamente a longevidade do negócio.
- H3:** A orientação para a família afeta positivamente a sobrevivência à crise.
- H4:** A longevidade do negócio afeta positivamente a sobrevivência à crise.

O ambiente de negócios em que atualmente se vive é de rápidas mudanças e de fluxos de lucro incertos, o que leva as empresas a procurarem novas oportunidades (Soininen, 2013), aparecendo a orientação empreendedora (OE) como um benefício (Rauch et al., 2009).

A maioria dos estudos mencionam a influência positiva que a OE desempenha na sobrevivência das empresas, como a tendência que as empresas com elevada OE têm para aproveitar as oportunidades emergentes, a constante monitorização das mudanças no mercado e sua rápida resposta e o foco na inovação e a capacidade de apresentar novos produtos e serviços ao mercado antes dos concorrentes, o que lhes permite uma vantagem competitiva em relação aos restantes concorrentes (Wiklund, 1999). Além disto, Wiklund (1999) ainda refere que a relação entre a OE e o desempenho das organizações ainda pode ser maior se as empresas forem de pequena dimensão, porque o tamanho permite maior flexibilidade e inovação, mas pode limitar a competitividade noutras dimensões estratégicas.

Adaptar as estratégias de sobrevivência nas empresas de pequena dimensão, afeta positivamente a sua sobrevivência (Zahra & Covin, 1995) e a

sua sustentabilidade (Wiklund & Shepherd, 2005) e quanto mais inclinação para a orientação empreendedora tiverem, mais estas empresas se tornam lucrativas e conseguem perdurar no tempo (Covin et al., 2006).

Vários investigadores estudaram a influência das dimensões da orientação empreendedora na sobrevivência das empresas em ambientes de negócio mais hostis, como crises económicas e catástrofes naturais (Rauch et al., 2009, por exemplo), e os resultados das investigações revelam que as diferentes componentes da orientação empreendedora contribuem significativamente para a sobrevivência das empresas.

As organizações impulsionadas pela inovação, por exemplo, têm uma maior chance de sobreviver do que empresas mais conservadoras, porque dispõem de capacidades diferenciadoras e um foco no desenvolvimento contínuo, conseguindo ajustar melhor as suas capacidades e competências ao ambiente externo em constante mudança (Okpara, 2009). Também promovem uma maior competitividade (Ibeh, 2004), o que faz com que capitalizem mais oportunidades e triunfem sobre as barreiras que ameaçam o desempenho das empresas para sobreviver no mercado.

No que diz respeito à proatividade, por exemplo, vários estudos explicam-na como uma ferramenta fundamental para a criação de iniciativas estratégicas para garantir o sucesso e a sobrevivências das empresas (Schillo, 2011) e para a procura de novas oportunidades, antecipando-se à concorrência (Munyua, 2019).

Tendo por base estes argumentos, pode-se apresentar a seguinte hipótese:

H5: A orientação empreendedora afeta positivamente a sobrevivência à crise.

3.2. Desenvolvimento do Modelo

Como a maioria das empresas no mundo são empresas de caráter familiar (Xi et al., 2015) e, dada a sua forte presença no mundo das organizações como empresas empregadoras, criadoras de riqueza e inovadoras (Filser et al., 2016), estas são um excelente tópico de estudo no que diz respeito às suas reações a potenciais crises.

Estas empresas, como mencionado anteriormente, são tipicamente mais vulneráveis a este tipo de acontecimentos devido à sua posição orientada para a família (Gómez-Mejía et al., 2007) e tentativa de proteção do seu legado familiar. Portanto, uma gestão eficaz aquando de uma crise é uma situação crítica porque estão envolvidas ligações emocionais (Gómez-Mejía et al., 2011) e porque apresentam certas características e comportamentos durante períodos de crise (Kraus et al., 2020).

Vários estudos têm vindo a discutir a reação das organizações às crises (Cucculelli & Peruzzi, 2020). Contudo, a maioria destas investigações são de caráter financeiro onde se estuda, predominantemente, o efeito dos diferentes modelos de propriedade e governança e sobre o efeito que estes têm sobre o desempenho das organizações durante as recessões económicas (C. Liu et al., 2012). Em contrapartida, não existem tantos artigos que estudem a reação das empresas às crises de uma perspetiva empreendedora e de análise dos negócios (Marsen, 2014).

Por estas razões, esta dissertação pretende explorar como e com que meios as empresas familiares do setor do alojamento estão a responder à crise do COVID-19. O modelo conceptual montado para este estudo considera todos os aspetos mencionados anteriormente, conforme se pode observar na Figura 1.

De forma a se compreender como é que as empresas de cariz familiar sobrevivem a uma crise de grande impacto, como a que vivemos atualmente, é de extrema importância analisar a influência da família que está por detrás da empresa, a capacidade de serem empreendedores e o foco que têm na preservação a longo prazo da empresa e do seu capital.

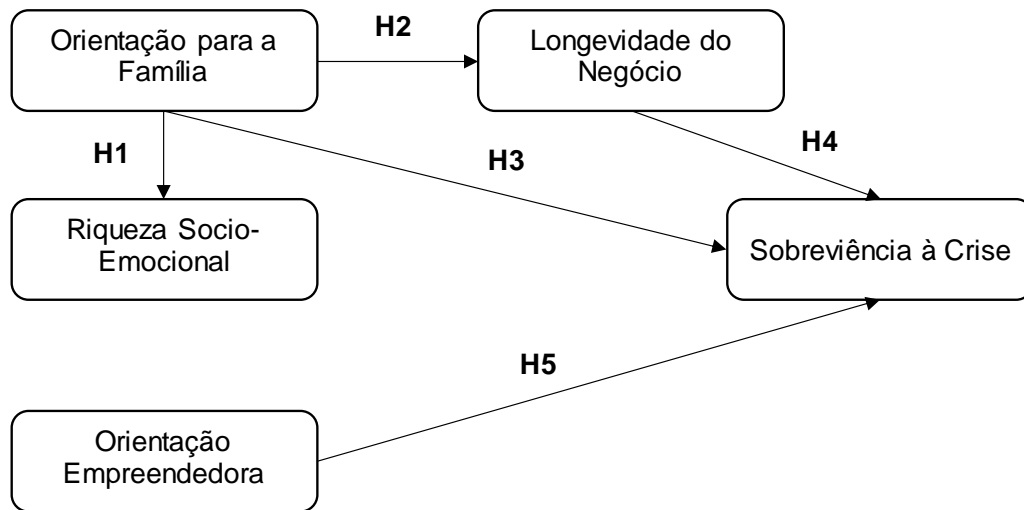


Figura 1 - Modelo Conceptual

4. Metodologia de Investigação

A metodologia utilizada nesta pesquisa tem como foco explicar o objetivo principal do estudo em questão. Conforme mencionado anteriormente, o objetivo principal é compreender melhor a influência da família, da riqueza socio-emocional, da sustentabilidade e da orientação empreendedora numa empresa familiar durante o tempo da crise da COVID-19. A revisão da literatura permitiu integrar este objetivo dentro de um quadro teórico e criar hipóteses inerentes.

Para responder às questões de investigação e como forma de recolha de dados, foi elaborado um questionário para esta pesquisa, que foi criado na plataforma *Lime Survey* e partilhado pelas empresas através de correspondência eletrónica, com um link para um inquérito online.

Durante os meses de abril e maio de 2021, foi estabelecido contacto com todas as empresas com sede em Portugal com o CAE 55 - Alojamento. A base de dados de contactos inicial foi obtida da Informa D&B, uma entidade especialista em informações financeiras sobre o tecido empresarial. Após o preenchimento de um formulário de pedido de serviços para estudantes, foi fornecida uma base de dados de empresas nacionais com a listagem de todas as empresas do setor.

Foram identificadas 11.956 empresas nacionais.

Ainda assim, nem todas as empresas puderam ser contactadas, porque apenas existia informação sobre e-mail de contacto para 5.629 empresas, tendo sido essa a população alvo do estudo.

O questionário que foi desenvolvido no âmbito do presente estudo estava dividido em quatro secções. Numa primeira secção, solicitavam-se os dados demográficos dos respondentes, como a idade, o género, as habilitações académicas. Os inquiridos também tiveram que indicar se tinham sido um dos fundadores e qual a sua posição na empresa.

As restantes secções concentraram-se na caracterização das empresas, nas respostas das empresas face à atual crise e nos impactos sofridos pela mesma.

As últimas três secções do inquérito foram elaboradas de acordo com pesquisas e conceitos de variados autores que estudaram organizações e

empresas do setor hoteleiro e turístico, de gestão familiar e relacionadas com a atuação em contextos de crise, bem como pesquisas relacionadas com o empreendedorismo e a resiliência.

No Anexo 1, apresenta-se o inquérito enviado às empresas com a estrutura sistematizada acima. O inquérito esteve ativo durante 5 semanas, entre os dias 11 de maio e 15 de junho de 2021, tendo sido enviado um convite inicial e 4 lembretes, um por semana.

Durante este período foram obtidas 810 respostas completas ao questionário, o que se traduziu numa taxa de resposta efetiva de 14,4%, estando de acordo com a literatura relativa a esta forma de obtenção de dados (Gonçalves et al., 2018).

4.1. Medidas

No questionário usaram-se medidas de nove autores diferentes, sendo que algumas foram retiradas devido à falta de significância no modelo. Estas variáveis foram medidas utilizando uma escala de *Likert* de sete itens, com exceção das questões de resposta aberta, para facilitar a resposta às empresas inquiridas.

Dos construtos que se mantiveram no modelo, a Orientação para a Família (5 itens) foi medida com uma escala de Birley (2001), enquanto que a Riqueza Socio-Emocional foi medida pela escala REI de Berrone et al. (2012), que contem três submedidas – “Renovação dos laços familiares por meio de sucessão”, “Apego emocional dos membros da família” e “Identificação dos membros da família com a empresa”, cada uma com três itens respetivamente.

Lumpkin & Dess (2001) mediram a escala da Orientação Empreendedora (11 itens) em dimensões relativas à “Inovação”, “Proatividade”, “Assumir Riscos” e “Agressividade Competitiva”.

Por fim, a variável de Sobrevivência à Crise foi avaliada através de uma medida de 4 itens de Naidoo (2010).

Os itens de cada variável eram originalmente em inglês e, como se pode observar pelo questionário aplicado às empresas, foram posteriormente traduzidas para português (ver Anexo 1).

5. Análise dos Dados e Resultados

5.1. Análise da Amostra

As descrições apresentadas de seguida caracterizam os respondentes, bem como as suas empresas com propriedade e gestão familiar incluídas na amostra final. Os gráficos circulares pretendem fornecer uma ilustração gráfica das diferentes componentes.

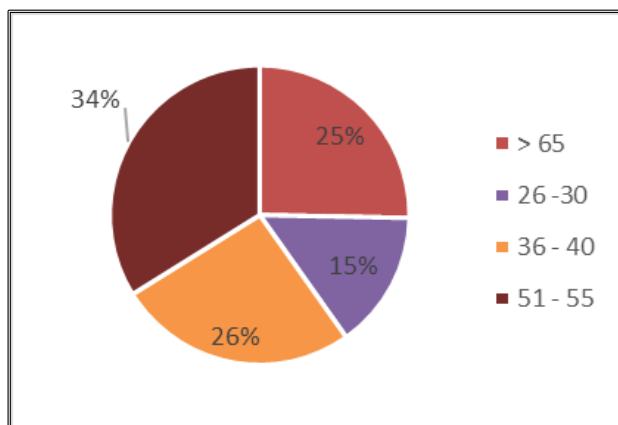


Gráfico 1 - Idade dos Respondentes

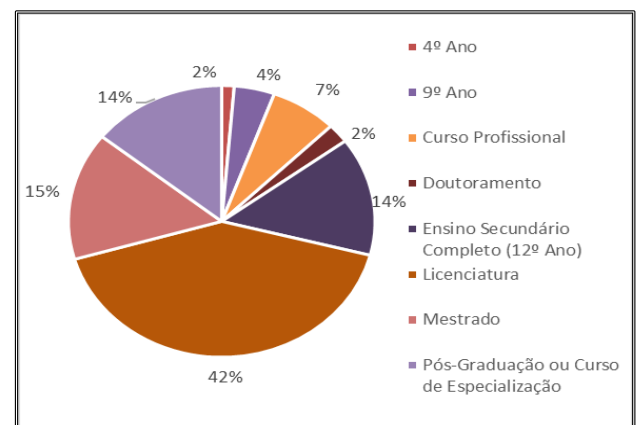


Gráfico 2 - Grau de Escolaridade dos Respondentes

Duas das questões de caracterização do respondente estavam relacionadas com o a idade e o grau de instrução. Conforme explicitado nos gráficos, a maioria (34%) dos inquiridos tem entre 51 e 55 anos. Surpreendentemente, 15% das respostas foram dadas por *millenials*, com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos. Em relação ao grau de instrução, 73% possuem graus de licenciatura ou acima da licenciatura.

Em relação ao cargo ocupado na empresa, utilizamos apenas as respostas dos inquiridos que possuem sete tipos de cargos dentro de uma empresa, excluindo os demais que não eram o proprietário, sócio-gerente ou relacionados aos principais cargos de liderança dentro de uma típica unidade de alojamento. Deste modo, das 810 respostas, apenas mantivemos na análise 684 respostas. A maioria dos inquiridos (36% e 35%, respetivamente) eram proprietários e sócios-gerentes.

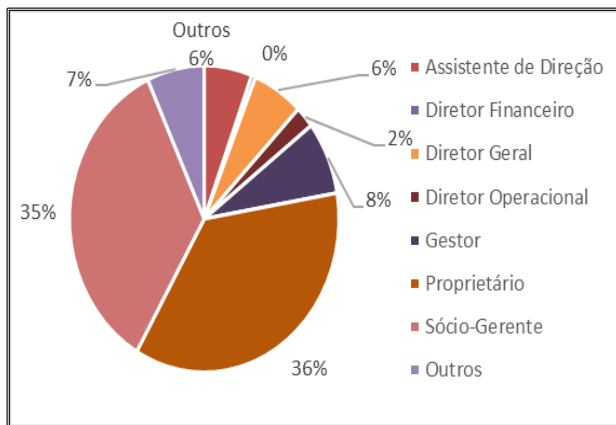


Gráfico 3 - Cargos dos Respondentes nas Respetivas Empresas

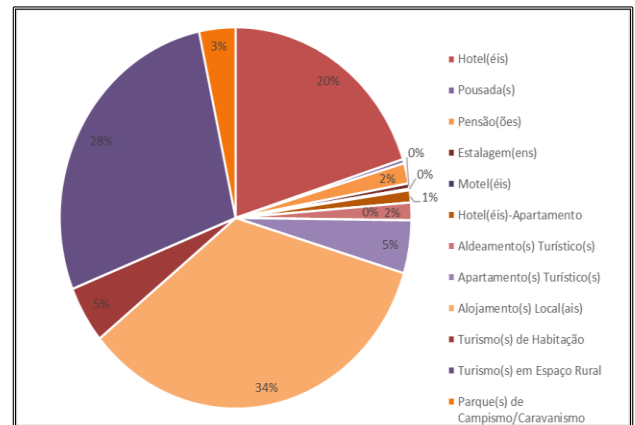


Gráfico 4 - Tipos de Alojamentos detidos pelas Empresas

Por fim, foram analisados o tipo de empreendimento de alojamento que as empresas familiares detinham. Como se pode observar pelo gráfico, 34% das empresas detêm Alojamentos Locais, 28% possuem Turismos em Espaço Rural e 20% detêm Hotéis.

5.2. Primeira Triagem de Dados

5.2.1. Valores em Falta

O sistema de modelação usado para desenvolver este modelo equações estruturais, o *IBM SPSS Amos 27 Graphics*, funciona apenas com conjuntos de dados completos, não permitindo, portanto, a presença de dados ausentes (Savalei & Bentler, 2009). Para evitar valores em falta, o questionário submetido no *LimeSurvey* foi desenvolvido com o fator de obrigação de resposta, portanto, o banco de dados final não apresentou nenhum valor em falta.

5.2.2. Análise Descritiva de Medidas

No que diz respeito à análise descritiva do modelo, foram feitas diversas medidas estatísticas para melhor compreensão das variáveis incluídas no modelo. As estatísticas são organizadas por variáveis e no Anexo 2 são apresentados a média, desvio padrão, enviesamento e valores de *curtose*.

5.2.3. **Outliers e Valores Não Conforme**

Os dados foram verificados quanto a potenciais valores *outliers* através da procura por respostas não compreendidas entre as alternativas de resposta ou ainda valores não conforme. Não se identificaram valores *outliers*.

Adicionalmente, fez-se o exercício de verificar se os respondentes estavam comprometidos com o processo de resposta ao inquérito. Em certos casos podiam existir participantes que fornecessem constantemente as mesmas respostas ao longo do questionário, o que levaria a acreditar na falta de compromisso aquando da resposta ao inquérito. Não se verificou isso em nenhuma resposta.

5.2.4. **Normalidade**

Também se verificou os dados a fim de se avaliar a sua normalidade. Para isto, analisou-se o enviesamento e os valores de *curtose* de todos os itens que foram usados para medir as variáveis. Estes valores estão apresentados no Anexo 2, na secção descritiva da estatística. Os problemas relativos à normalidade dos dados conseguem ser verificados se o índice de enviesamento for superior a 3,0 e o índice de *curtose* for superior a 10 (Kline, 2015).

Os índices de assimetria encontram-se todos dentro dos limites e os índices de *curtose* variam entre -0,871 e 2,164.

5.2.5. **Não-Respostas**

De modo a verificar o enviesamento por não-respostas, as primeiras e as últimas respostas ao inquérito (os primeiros 75% e os últimos 25% da amostra final) foram comparadas com os constructos das variáveis latentes e não foram identificados problemas.

5.2.6. **Enviesamento de Método Comum**

Relativamente ao controlo de enviesamentos do método comum, foi realizado o teste do Fator de *Harman*, incluindo todas as variáveis do presente estudo.

Podem existir problemas se desta abordagem resultar, seja num único fator ou num grupo de fatores, que um fator que explica a maior parte da variância.

Os resultados não mostram (ver Tabela VI, Anexo 3) qualquer motivo de preocupação, uma vez que foram encontrados 4 fatores cujos *eigenvalues* são superiores a 1 (representando uma variação total de 61,8%). O primeiro fator, tem um peso total na explicação da variação total de 26,2%. Deste modo, não parecem existir problemas de Enviesamento de Método Comum.

5.3. Avaliação do Modelo de Medição

5.3.1. **Validade Convergente**

Para efeitos de análise da validade convergente, que inclui todas as variáveis múltiplas utilizadas no modelo conceptual, as cargas padronizadas de artigos devem estar acima dos limites sugeridos de 0,60 - 0,70 (Bagozzi & Yi, 1988, 2012).

Tal como apresentado no Anexo 4 (Tabela VII) e no Anexo 5 (Tabela VIII), todos os constructos e respetivos itens assumem valores de cargas dentro dos sugeridos, o que sugere validade convergente. A carga mais baixa registada foi de 0,66 de um dos itens da “Orientação para a Família” e as mais altas foram 0,95 de um dos itens da “Sobrevivência à Crise” e um dos itens da “Riqueza Socio-Emocional”.

5.3.2. **Validade Discriminante**

A fim de estimar a Validade Discriminante, a Variância Média Extraída (VME) foi medida para todas as variáveis, o que incluiu a comparação com o Quadrado da Estimativa de Correlação (r^2) dentro dessas variáveis. Em relação ao valor absoluto do valor da VME, valores acima de 0,50 são aceitáveis (Fornell & Larcker, 1981).

Neste estudo, a VME das variáveis em estudo varia entre 0,73 e 0,86 conseguindo exceder assim o valor mínimo de 0,50. Para confirmar a validade discriminante dos constructos, as estimativas VME (ou a raiz quadrada da VME) devem indicar valores mais elevados do que as estimativas de correlação ao

quadrado (ou correlação), o que significa que uma variável latente deve conseguir contabilizar os seus próprios itens melhor do que para as outras variáveis latentes (Hair et al., 2009).

Os resultados apresentados na Tabela I confirmam a validade discriminante para todas as variáveis, na medida em que a raiz quadrada da VME de cada constructo é superior a todas as correlações representadas neste modelo conceptual. Deste modo, está garantida a validade discriminante das variáveis incluídas no modelo.

Tabela I - Matriz de Correlação e Validade Discriminante

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Orientação para a Família	0,738				
2. Sobrevivência à Crise	0,104	0,838			
3. Orientação Empreendedora	0,208	0,177	0,832		
4. Riqueza Socio-Emocional	0,582	0,220	0,237	0,860	
5. Longevidade do Negócio	0,138	0,283	0,296	0,282	0,733

Nota: Os valores a negrito na diagonal são a raiz quadrada da VME

5.3.3. Confiabilidade

Em termos de confiabilidade, o da Confiabilidade Composta (ρ_v) foi analisado para todas as variáveis.

Tal como apresentado na Tabela VII do Anexo 4, a Confiabilidade Composta de todas as variáveis situa-se acima do ponto de corte de 0,70 como mencionado por Nunnally (1978). O valor mais baixo é de 0,703, sendo o mesmo apresentado pela variável latente “Longevidade do Negócio”. Os restantes valores encontram-se entre 0,86 e 0,90.

5.3.4. Ajuste Geral

A primeira etapa a realizar relativamente à confirmação do modelo conceptual está ligada à análise dos Índices de Ajuste. O principal objetivo desta análise é averiguar se o modelo se consegue ajustar aos dados coletados (Bagozzi & Yi, 2012; Kline, 2015).

Para isso, foram analisados um conjunto de diferentes índices, começando com o Qui-Quadrado (χ^2). Este avalia a adequação global do modelo

ao teste da nulidade, hipótese cujo ponto de corte para o valor p é 0,05 ou 0,10 (Bagozzi & Yi, 1988). Contudo, este meio de medição é influenciado pelo tamanho da amostra (Bagozzi & Yi, 1988, 2012), e tamanhos superiores a 400 ou 500 respostas podem tornar-se dados facilmente moldáveis, o que reflete geralmente uma má adaptação dentro de uma boa adaptação dos índices (Hair et al., 2009).

Outro padrão de medida de importância é o Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df), que mostra o χ^2 ajustado aos graus de liberdade (Hair et al., 2009; Iacobucci, 2010), podendo os valores variar de menos de 2,0 (Hair et al., 2009), a menos de 3,0 (Iacobucci, 2010) e mesmo a menos de 5,0 (Bollen & Long, 1992). Esta dimensão também consegue ser influenciada pelo tamanho da amostra.

Falando agora do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) que é uma forma de medição que estima a quantidade de erros de aproximação por grau de liberdade, num modelo conceptual, podendo ser considerado dentro dos limites máximos de 0,05 ou 0,06 (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2009).

O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) estuda as variâncias e covariâncias que possam ser explicadas pelo modelo conceptual e variam de 0,0 (fracas) a 1,0 (fortes) (Bagozzi & Yi, 1988; Diamantopoulos et al., 2008). Relacionados com o GFI, encontram-se o NFI, o CFI e o IFI. O *Normed Fit Index* (NFI) pondera a relação entre o valor do χ^2 do modelo de hipóteses e o valor do χ^2 do modelo nulo e uma boa adequação é medida pelos valores superiores a 0,90 (Bagozzi & Yi, 1988; Diamantopoulos et al., 2008; Hair et al., 2009). O *Comparative Fit Index* (CFI) mede-se através da comparação de dois modelos com os mesmos dados – o modelo hipotético e um modelo mais básico (Iacobucci, 2010) – e os valores podem variar entre 0,0 e 1,0, com um valor de corte normalmente os 0,9 (Hair et al., 2009). Com o *Incremental Fit Index* (IFI) relaciona-se diretamente com o CFI porque compara dois modelos com os mesmos dados, mas com variáveis não correlacionadas, onde o critério de corte também é de 0,90 (Byrne, 2013).

Por fim, o *Parsimony Goodness-of-Fit Index* (PFGI) mede a adequação do modelo baseada no ajuste do GFI com a perda de graus de liberdade e todos os valores cima de 0,50 são valores admissíveis (Mulaik et al., 1989).

A tabela demonstrada de seguida (Tabela II) mostra todos estes índices de ajuste para este modelo conceptual.

Tabela II - Índice de Ajuste Geral do Modelo de Medida

$\chi^2 = 930.084$ (p = 0.000); df = 327; $(\chi^2/df) = 2.844$
RMSEA = 0.052; NFI = 0.923; IFI = 0.948; CFI = 0.948; GFI = 0.907; PFGI = 0.730

5.4. Avaliação do Modelo Estrutural

5.4.1. **Ajuste Geral**

De forma a desenvolver o modelo estrutural, foi também realizada uma análise dos Índices de Ajuste. A Tabela III, inserida aqui abaixo, mostra que os todos os Índices de Ajuste Geral estão inseridos dentro dos limiares que atestam uma boa adaptação.

Diversos outros índices mostram valores que são indicadores de bom ajuste. O NFI é 0,92, GFI é 0,90, IFI e o CFI apresentam o mesmo valor de 0,94. Estes índices são adjacentes aos limites de 0,90 (Diamantopoulos et al., 2008; Iacobucci, 2010). Além disso, o valor do PFGI é de 0,73, o que está acima do limiar recomendado de 0,50 (Diamantopoulos et al., 2008).

Tabela III - Índice de Ajuste Geral do Modelo Estrutural

$\chi^2 = 982.784$ (p = 0.000); df = 330; $(\chi^2/df) = 2.978$
RMSEA = 0.054; NFI = 0.918; IFI = 0.944; CFI = 0.944 ; GFI = 0.901; PFGI = 0.733

5.5. Resultados

No presente modelo conceptual, cinco características foram identificadas como determinantes para a sobrevivência de uma empresa familiar do setor do alojamento em tempos de crise económica e de saúde pública, nomeadamente, “Orientação para a Família”, “Riqueza Socio-Emocional”, “Orientação Empreendedora”, “Longevidade do Negócio” e “Sobrevivência à Crise”.

Quase todas as hipóteses anteriormente foram confirmadas, no entanto, uma das ligações não era significativa.

A orientação para a família dos membros de uma empresa familiar não demonstrou qualquer relação com a sobrevivência à crise dessa mesma empresa ($\beta = - 0,05$; n.s.), não suportando a Hipótese 3.

Pelo lado positivo, as restantes quatro ligações tiveram resultados positivos: quanto maior for a orientação para a família, maior é a riqueza socio-emocional ($\beta = 0,589$; $p < 0.001$), dando apoio à Hipótese 1; do mesmo modo, quanto mais a empresa de cariz familiar for orientada para a família, mais se focam na longevidade do seu negócio ($\beta = 0,165$; $p < 0.01$), comprovando a Hipótese 2; e focando ainda na sustentabilidade, quanto mais a empresa tiver foco na longevidade do negócio, mais capacidades tem de sobrevivência à crise ($\beta = 0,223$; $p < 0.001$), tornando válida a Hipótese 4.

Também se confirma que a orientação empreendedora tem uma relação positiva com a possibilidade de sobreviver a crises ($\beta = 0,096$; $p < 0.05$), comprovando, assim, a Hipótese 5.

Tabela IV - Resultados do Modelo Estrutural

Correlações		Estimativa	Erro Padrão	Confiabilidade	Hipótese	Resultado	
Riqueza Socio-Emocional	<---	Orientação para a Família	0,589	0,051	10,023	H1	Sim (***)
Longevidade do Negócio	<---	Orientação para a Família	0,165	0,038	3,089	H2	Sim (**)
Sobrevivência à Crise	<---	Orientação Empreendedora	0,096	0,041	2,207	H5	Sim (*)
Sobrevivência à Crise	<---	Orientação para a Família	-0,05	0,051	-0,893	H3	Não
Sobrevivência à Crise	<---	Longevidade do Negócio	0,223	0,064	4,405	H4	Sim (***)

Note: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

6. Discussão

O objetivo desta discussão é debater os resultados da investigação empírica, ao mesmo tempo que se ressaltam as principais conclusões e contribuições do presente estudo para o campo de investigação das empresas familiares do setor do alojamento.

Esta dissertação tentou preencher algumas das lacunas relativas à falta de uma conceção mais estruturada do que uma organização de carácter familiar precisa para suportar períodos de crise ao juntar determinadas características como a sustentabilidade do negócio, as ligações afetivas emocionais e uma orientação para o empreendedorismo (Amore et al., 2021; Amore & Minichilli, 2018; Covin et al., 2006; Salvato et al., 2020).

Este estudo empírico compreende cinco variáveis que demonstram características da família empresária, características de desempenho empresarial e orientação empreendedora da empresa, focando-se sempre em empreendimentos do setor do alojamento. Pode-se afirmar que foi encontrado apoio para quatro das cinco hipóteses.

Neste enquadramento, a maioria das características da orientação empreendedora de uma empresa, como a inovação, a proatividade, a assunção de riscos e a agressividade competitiva, foram demonstrados como sendo formas de combater uma crise, como também foi demonstrado na literatura revista. A orientação empreendedora, como já mencionado, tem como base as decisões que os proprietários e gerentes das empresas tomam para que estas atuem de forma a envolverem-se em movimentos inovadores e corajosos e agirem de forma mais autónoma e agressiva (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995) para que consigam alcançar todos os objetivos estratégicos e de desempenho, sendo que ultrapassar uma crise de tão grande escala se enquadra neste espírito. Em ambientes incertos, apresentar um alto nível de orientação empreendedora permite às empresas aproveitar oportunidades lucrativas e emergentes, o que lhes possibilita uma maior flexibilidade e inovação, destacando-se no mercado dos restantes concorrentes (Kurniawan, 2020; Wiklund, 1999), afetando positivamente a sua sobrevivência,

sustentabilidade e lucratividade (Covin et al., 2006; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995).

Esta relação é um contributo para a teoria no campo do empreendedorismo, mostrando que este estudo se encontra em linha com os resultados anteriores. Embora se consiga delinear uma ligação entre a orientação empreendedora como um todo, poderia ser interessante explorar cada uma das suas quatro dimensões e como estas, individualmente, influenciam a sobrevivência de uma empresa em tempos de crises.

No que diz respeito às características de cariz familiar de uma empresa, pretendia-se reafirmar, como indicava a literatura, que o foco na família potencializava a riqueza socio-emocional e com estes resultados, foi demonstrado que sim. Estes dois conceitos têm que estar intrinsecamente ligados porque ambos dizem respeito, em níveis diferentes, aos aspetos emocionais e afetivos que existem dentro de uma empresa de cariz familiar. Os proprietários deste tipo de empresas prestam muito mais atenção às emoções e dão mais valor a aspetos não financeiros como a identidade, a sucessão e a reputação (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2010).

A riqueza socio-emocional, ainda pouco estudada como um só, é o que distingue uma empresa familiar de uma não familiar pelos laços sentimentais e familiares que existem, que se ligam à orientação para a família (Basco, 2017; Cruz et al., 2012).

Teria, contudo, sido interessante estudar individualmente cada elemento da escala REI (dimensões da RSE) – renovação dos laços familiares por meio de sucessão, apego emocional dos membros da família e identificação dos membros da família com a empresa (Hauck et al., 2016) - porque apresentaram todos um fator de carga bastante elevado neste modelo conceptual.

Por fim, há que mencionar os três conceitos e ligações que faltam: o foco na longevidade do negócio e a sobrevivência à crise, e como é que a orientação para a família dos membros das empresas familiares se encaixa nestas relações.

O foco na longevidade do negócio que, como também demonstrado pela teoria revista, mantém as empresas e seus gestores mais focados na

sobrevivência a crises também é um objetivo das empresas de cariz familiar, aquando de uma grande orientação para a família. Contudo, como demonstra a hipótese refutada (Hipótese 3), uma empresa familiar que tenha como foco a família, não tem maior propensão à sobrevivência a uma crise. Ainda assim este resultado não vai de encontro à literatura.

A sustentabilidade do negócio é uma característica bastante presente, como se observa na literatura levantada, de uma empresa de cariz familiar. Estas empresas têm como um dos objetivos a pertença e a garantia, a longo prazo, da empresa dentro da família, bem como o seu desempenho, tentando salvaguardar ao máximo as suas ligações emocionais (Associação das Empresas Familiares, 2020; Sharma et al., 1997; Zellweger et al., 2012).

Contudo, há opiniões diferentes entre os autores: existem investigadores que se focam na falta de propensão ao risco que as empresas familiares apresentam (Deephouse & Jaskiewicz, 2013) e, as crises económicas são desastres que criam perturbações, mudanças e muita incerteza e exigem ações que podem ser conflituosas para as empresas de cariz familiar como a destruição dos valores da empresa, a ameaça aos objetivos de negócio e a pressão sobre a gestão (Alves et al., 2020; Bundy & Pfarrer, 2015; James et al., 2011; Kahn et al., 2013). São acontecimentos que requerem ações rápidas e a curto prazo e que tendem a prejudicar o potencial de crescimento a longo prazo (Ansell et al., 2010; Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014).

Por isso, quando as características de uma empresa familiar rondam os objetivos a longo prazo e o foco nos sentimentos e emoções, maioritariamente para salvar a sua reputação e a longevidade e ligações emocionais, como já mencionado acima, as relações diretas com a sobrevivência a uma crise podem não existir, como foi o caso no resultado deste modelo conceptual. Este fenómeno pode ter ocorrido por diversas razões, por exemplo, a falta de apoio moral, emocional e de ajuda da família para com a pessoa no cargo da gestão, mostrando que a maioria das empresas inquiridas provavelmente não tem a família completamente envolvida no negócio (Danes & Lee, 2004; Danes & Morgan, 2004; Yu et al., 2012); e o sacrifício de ações a curto prazo, importantes

aquando a ocorrência de uma crise, para garantir a sobrevivência a longo termo (Minichilli et al., 2016).

Globalmente, pode-se afirmar que a maioria dos resultados foram coerentes com as expectativas, dando apoio empírico ao modelo conceptual. A seguir, apresenta-se as principais conclusões.

7. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

Com base numa amostra nacional de 684 empresas do setor do alojamento, a presente dissertação abordou a pandemia de COVID-19 e as empresas familiares do setor do alojamento, contribuindo assim para a literatura existente sobre resiliência e sobrevivência, orientação empreendedora e orientação para a família. O principal objetivo deste estudo era explorar os efeitos da pandemia da COVID-19, na indústria do alojamento em Portugal pretendendo contribuir para o conhecimento sobre as características dinâmicas das organizações de gestão familiar e tendo como objetivo avaliar a resiliência e métodos de sobrevivência face a uma crise através do desenvolvimento de um modelo conceptual que explora um conjunto de variáveis neste âmbito. E, por isso, foi conceptualizado um modelo com diferentes níveis de relação entre estes campos. O enquadramento teórico bem como os resultados empíricos obtidos conseguiram sustentar a complexidade dos diferentes campos em estudo.

A contribuição deste estudo tem a sua relevância uma vez que não se centra nas características económicas e financeiras das empresas em tempos de imprevisibilidade e de dificuldades, mas alarga às características emocionais, às características empreendedoras e ao desejo de sustentabilidade do negócio.

7.1. Implicações para a Gestão

Esta investigação teve também implicações práticas para o estudo do domínio empresarial das empresas de cariz familiar. Em primeiro lugar, proporcionou uma melhor compreensão das empresas familiares do setor de alojamento em Portugal e como estão divididos, mas também se tentou focar em como estas conseguiram ultrapassar um período de crise tão intenso como a da pandemia COVID-19 que ainda está a ser vivida. Sendo este um acontecimento recente, este modelo conceptualizado apresenta uma abordagem nova e aprofundada e, portanto, a oportunidade de se observar, em perspetiva, o desempenho destas empresas. Em segundo lugar, permite aos proprietários e gestores deste tipo de empresas de adquirirem conhecimento e informações sobre que ações tomar em períodos de crise. Estes conhecimentos são

vantajosos para quem já está inserido no negócio, mas também para aqueles que estão a planear o início de um novo empreendimento.

Estas conclusões podem ser favoráveis para os proprietários / gestores porque podem fornecer-lhes potenciais orientações para uma abordagem empresarial diferente, em aspetos não financeiros. Por outro lado, estas contribuições são também benéficas para potenciais fundadores de empresas familiares. O início de um novo empreendimento pode revelar-se um desafio e é importante tomar as decisões certas, por exemplo, ao criar uma equipa empreendedora, com membros da família que tenham uma boa ligação e que lutem pelo desempenho e futuro da empresa e com membros fora do núcleo familiar, que se entreguem com a mesma intensidade.

7.2. Limitações e Investigações Futuras

Evidentemente, todas as pesquisas têm as suas limitações e esta não foi nenhuma exceção.

A primeira grande limitação está relacionada com a aplicação de um questionário *online*, e, com a situação pandémica vivida no país durante a realização deste trabalho (COVID-19), o número de respostas da amostra final pode ter ficado comprometida, uma vez que muitos alojamentos encerraram durante este período. Outra limitação diz respeito às restrições legais impostas pelo governo português no combate à pandemia COVID-19, que conseguiram criar alguns entraves ao decorrer desta investigação como o acesso restrito à biblioteca da universidade, o impedimento de reuniões e conferências com as partes envolvidas nesta dissertação ou o apoio puramente em formato digital na resolução de questões de carácter informáticos, como a instalação do SPSS e do AMOS.

Outras limitações foram associadas à exclusão e à falta de fiabilidade de algumas das variáveis porque, de forma a manter o modelo conceptual parcimonioso, foi de extrema importância retirar algumas. Embora tenham sido eliminadas de forma consciente, tê-las incluído podia ter levado a conclusões interessantes. A fraca fiabilidade de alguns constructos excluía a possibilidade de expandir a compreensão relativamente à capacidade de sobrevivência à crise

por parte das empresas. A ideia inicial era obter uma visão geral das empresas familiares, em aspetos financeiros e não financeiros, e se tivessem sido utilizadas essas variáveis, poderiam ter-se encontrado outras relações de potencial interesse.

Quanto às futuras e possíveis linhas de investigação, a sugestão passa por ampliar ou complementar o modelo conceptual com outras variáveis que foram incluídas no inquérito inicial que possam conduzir a um quadro mais completo e complexo no que diz respeito ao estudo da sobrevivência às crises, não o restringindo, por exemplo, só a empresas de gestão e propriedade familiar e só a empresas do setor do alojamento. Aplicar este modelo a empresas de outros setores poderia trazer conhecimentos importantes em outras áreas de negócio.

Várias questões surgiram após a análise dos resultados obtidos: “1) Observar-se-iam relações semelhantes se as empresas familiares fossem de outros setores de atividade?”; “2) Que diferenças se encontraria se o modelo fosse aplicado em tempos de estabilidade?”; e “3) Como é que este modelo conceptual se alteraria se fossem acrescentadas mais variáveis?”.

De acordo com a literatura e os resultados desta dissertação, acredita-se que a orientação para a família e todas as suas características, a orientação para o empreendedorismo e o foco na sustentabilidade desempenham papéis importantes para o processo de sobrevivência a uma crise e é de extrema importância não negligenciar estes aspetos e seu consequente impacto no desempenho e sustentabilidade de uma empresa de carácter familiar.

Referências

- Aladejebi, O. (2020). Managing Small Businesses in Nigeria during Covid-19 Crisis: Impact and Survival Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 24–34. <https://doi.org/10.9790/487X-2208012434>
- Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1–2. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau* (pp. 1–29) [Research Article]. City University of Macau. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Amore, M. D., & Minichilli, A. (2018). Local Political Uncertainty, Family Control, and Investment Behavior. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 53(4), 1781–1804. <https://doi.org/10.1017/S002210901800025X>
- Amore, M. D., Quarato, F., & Pelucco, V. (2021). *Family Ownership During the COVID-19 Pandemic* (SSRN Scholarly Paper ID 3773430; pp. 1–46). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3773430>
- Andrade, D. M., de Lima, J. B., & Borges, A. F. (2015). Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. *Revista da Administração da UNIMEP*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n3p230-252>

- Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>
- Associação das Empresas Familiares. (2020). *Brochura de Apresentação das Empresas Familiares*. Associação das Empresas Familiares. <https://empresasfamiliares.pt/apresentacao-da-associacao-das-empresas-familiares/>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74–94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

- Birley, S. (2001). Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63–76.
<https://doi.org/10.1177/104225870102600204>
- Bollen, K., & Long, J. S. (1992). Tests for Structural Equation Models: Introduction. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 123–131.
<https://doi.org/10.1177/0049124192021002001>
- Borges, A. F., Parreira, J. V. C., Enoque, A. G., & Almeida, L. L. S. de. (2017). Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: Um estudo multicaso. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(2), 151.
<https://doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(1), 639–644.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Brunt, P., & Courtney, P. (1999). Host perceptions of sociocultural impacts. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 493–515.
[https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00003-1)
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345–369. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

- Butler, J. E., & Sullivan, J. J. (2005). Crisis Response Tactics: U.S. SMES' Responses to the Asian Financial Crisis. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17(2), 56–69.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling With EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition* (2nd ed.). Routledge.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Massis, A. D., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Comi, A., & Eppler, M. J. (2014). Diagnosing Capabilities in Family Firms: An Overview of Fisual Research Methods and Suggestions for Future Applications. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.009>
- Comissão da Indústria, da Investigação e da Energia. (2015). *Relatório sobre as Empresas Familiares na Europa*. Parlamento Europeu. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_PT.html

- Cooper, M. (2006). Japanese Tourism and the SARS Epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2–3), 117–131. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_10
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina: Factors Affecting Business Recovery. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Coura, L., Oliveira, R., & Reis Neto, M. (2018). *A Internacionalização como Moderadora da Relação Existente entre a Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional*. 1–16.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family

- embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.002>
- Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Post-Crisis Firm Survival, Business Model Changes, and Learning: Evidence from the Italian Manufacturing Industry. *Small Business Economics*, 54(2), 459–474. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>
- Danes, S. M., & Lee, Y. G. (2004). Tensions Generated by Business Issues in Farm Business-Owning Couples*. *Family Relations*, 53(4), 357–366. <https://doi.org/10.1111/j.0197-6664.2004.00042.x>
- Danes, S. M., & Morgan, E. A. (2004). Family Business-Owning Couples: An EFT View into Their Unique Conflict Culture. *Contemporary Family Therapy*, 26(3), 241–260. <https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Diamantopoulos, A., Sigauw, J. A., & Cadogan, J. W. (2008). Measuring Abstract Constructs in Management and Organizational Research: The Case of Export Coordination. *British Journal of Management*, 19(4), 389–395. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00619.x>
- Ding, D., del Pozo Cruz, B., Green, M. A., & Bauman, A. E. (2020). Is the COVID-19 Lockdown Nudging People to be More Active: A Big Data Analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 54(20), 1183–1184. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102575>

- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and Crisis Management: The Experiences of Small Businesses During the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- European Commission. (2015). *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* ((2015) 2102740; p. 4). European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations>
- Fetzer, T., Hensel, L., Hermle, J., & Roth, C. (2020). Coronavirus Perceptions and Economic Anxiety. *The Review of Economics and Statistics*, 1–36. https://doi.org/10.1162/rest_a_00946
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms—Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650054. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3150980> Stable URL <https://www.jstor.org/stable/3150980>
- Foroudi, P., H. Tabaghdehi, S. A., & Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102717. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102717>
- Freudenberger, H. J., Freedheim, D. K., & Kurtz, T. S. (1989). Treatment of individuals in family businesses. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 26(1), 47–53. <https://doi.org/10.1037/h0085404>
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., Beck, F., Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Life cycle stages and Brazilian family business profiles. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601–619. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170607>
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989–1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Gersick, K. E. (2015). Article Commentary: Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1433–1450. <https://doi.org/10.1111/etap.12176>

- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547–560. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00004-2)
- Gilbert, D., & Clark, M. (1997). An exploratory examination of urban tourism impact, with reference to residents attitudes, in the cities of Canterbury and Guildford. *Cities*, 14(6), 343–352. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(97\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(97)00025-5)
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gonçalves, T., Gaio, C., & Silva, M. (2018). Target costing and innovation-exploratory configurations: A comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis. *Journal of Business Research*, 89, 378–384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.054>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7.^a ed.). Pearson Education. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2925>
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Ibeh, K. I. N. (2004). Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/03068290410515448>
- Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). The Impacts of Foot and Mouth Disease on a Peripheral Tourism Area: The Role and Effect of Crisis Management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2–3), 47–60. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_05
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>

- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition*. Guilford Publications.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)
- Kotlar, J., Massis, A. D., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). Motivation Gaps and Implementation Traps: The Paradoxical and Time-Varying Effects of Family Ownership on Firm Absorptive Capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 2–25. <https://doi.org/10.1111/jpim.12503>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>

- Kurniawan, D. (2020). Entrepreneurship Orientation as Antecedent of Family Business Performance. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.37715/jee.v9i1.1233>
- Larsen, N., & Korneliussen, T. (2012). Effects of entrepreneurial orientation on online retail performance. *Int. J. of Electronic Marketing and Retailing*, 5, 77–93. <https://doi.org/10.1504/IJEMR.2012.047600>
- Latham, S. (2009). Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up versus Established Software Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00267.x>
- Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: A synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 96–115. <https://doi.org/10.1108/17554251111128592>
- Liu, C., Uchida, K., & Yang, Y. (2012). Corporate governance and firm value during the global financial crisis: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 21, 70–80. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2011.11.002>
- Liu, J. C., & Var, T. (1986). Resident attitudes toward tourism impacts in Hawaii. *Annals of Tourism Research*, 13(2), 193–214. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(86\)90037-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(86)90037-X)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258632>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2010). Satisfaction with Firm Performance in Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00393.x>
- Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambunan, T. (2008). Environmental Shocks and SME Alliance Formation Intentions in an Emerging Economy: Evidence from the Asian Financial Crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157–183. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00220.x>
- Marsen, S. (2014). “Lock the Doors”: Toward a Narrative–Semiotic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(3), 301–326. <https://doi.org/10.1177/1050651914524781>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(1), 517–530. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001>
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and

- Economic Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552–568. <https://doi.org/10.1111/corg.12125>
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507–528. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- Morrison, A., Carlsen, J., & Weber, P. (2010). Small tourism business research change and evolution. *International Journal of Tourism Research*, 12(6), 739–749. <https://doi.org/10.1002/jtr.789>
- Mulaik, S., James, L., Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105, 430–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>
- Munyua, N. P. (2019). Influence of Strategic Entrepreneurial Orientation on the Growth of Small and Medium Manufacturing Firms in Kenya: A Literature Based Review. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 3(3), 1–13.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). The Relationship Between the Socioemotional Wealth and the Family Businesses' Sustainability. *Technology, Innovation and Industrial Management*, 9.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2.^a ed.). McGraw Hill.

- OECD. (2021). *Building a resilient recovery: How we can emerge stronger from the COVID-19 pandemic* [Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)]. OECD. <http://www.oecd.org/coronavirus/en/>
- Okpara, G. C. (2009). A Synthesis of the Critical Factors Affecting Performance of the Nigerian Banking System. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 12.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *X Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho* (p. 29) [Análises Rápidas]. ISCTE / Organização Internacional do Trabalho. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636. <https://doi.org/10.1177/014920639301900306>
- Pechlaner, H., Smeral, E., & Matzier, K. (2002). Customer value management as a determinant of the competitive position of tourism destinations. *Tourism Review*, 57(4), 15–22. <https://doi.org/10.1108/eb058390>
- Perdue, R. R., & Gustke, L. D. (1991). The effects of tourism development on objective indicators of local quality of life. *Tourism: Building Credibility for a Credible Industry*, 191–201. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19921897963>
- Perdue, R. R., Long, P. T., & Allen, L. (1990). Resident support for tourism development. *Annals of Tourism Research*, 17(4), 586–599. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90029-Q](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90029-Q)

- Ramos, D., & Almeida, L. (2016, Outubro 8). Tourism Porto and North of Portugal – Case Study Concerning Private Accommodation. *GLOBAL TOURISM CHALLENGES IN 21st CENTURY*. The 5th Jubilee International Scientific Congress, Skopje, Republic of Macedonia.
- Rand, G. E. D., Heath, E., & Alberts, N. (2003). The Role of Local and Regional Food in Destination Marketing: A South African Situation Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3–4), 97–112. https://doi.org/10.1300/J073v14n03_06
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 761–788. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rhodes, D., & Stelter, D. (2009). Seize Advantage in a Downturn. *Harvard Business Review*, February 2009, 1–28.
- Rosenow, J. E., & Pulsipher, G. L. (1979). *Tourism, the good, the bad, and the ugly*. Century Three Press.
- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 594–615. <https://doi.org/10.1002/sej.1368>
- Savalei, V., & Bentler, P. M. (2009). A Two-Stage Approach to Missing Data: Theory and Application to Auxiliary Variables. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 477–497. <https://doi.org/10.1080/10705510903008238>

- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39–55. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5>
- Schillo, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers? *Technology Innovation Management Review*, 20–25.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Sharpley, R. (2000). The influence of the accommodation sector on tourism development: Lessons from Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 275–293. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00021-9)
- Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management*, 42, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.10.007>
- Silva, J. A., Rodrigues, P. M. M., Mendes, J., & Pereira, L. N. (2010). A tourism research agenda for Portugal. *International Journal of Tourism Research*, 12(1), 90–101. <https://doi.org/10.1002/jtr.740>
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>

- Soininen, J. (2013). *Entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises during economic crisis* [Dissertation]. Lappeenranta University of Technology.
- Soukiazis, E., & Proença, S. (2008). Tourism as an alternative source of regional growth in Portugal: A panel data analysis at NUTS II and III levels. *Portuguese Economic Journal*, 7(1), 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10258-007-0022-0>
- Turismo de Portugal. (2020a). *O Turismo em Portugal: Factos e Números*. Turismo de Portugal. http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/informatio-n-hub-mne/Paginas/turismo-em-portugal-factos-e-numeros.aspx
- Turismo de Portugal. (2020b). *Turismo em Números | 2019*. Travel BI. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2019.aspx>
- Wang, S., Hung, K., & Huang, W.-J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.018>
- WHO. (2021a). *Weekly epidemiological update on COVID-19—22 June 2021*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---22-june-2021>
- WHO. (2021b). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. <https://covid19.who.int>

- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48. <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Williams, A. M., & Shaw, G. (1991). Western European tourism in perspective. *Western European Tourism in Perspective.*, 2, 13–39.
- Xi, J. (Melanie), Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113–132. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Questionário

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Este questionário dirige-se a uma grande diversidade de empresas pertencentes ao setor de hotelaria e turismo, que prestam variados serviços. Deste modo, caso alguma questão não se aplique à sua empresa, passe para a questão seguinte.
2. Neste questionário não há respostas certas ou erradas. O importante é o seu caso específico. Selecione a opção que melhor represente a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi elaborado de modo a ter a maioria das questões de resposta múltipla, para poder ser preenchido o mais rapidamente possível. A experiência mostra que em média o mesmo tem sido preenchido em aproximadamente 10 minutos.

SECÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Indique, por favor, a sua idade. _____
2. Indique, por favor, o seu género. Masculino Feminino
3. Indique, por favor, como classificaria o seu nível educacional completo mais elevado:

<input type="checkbox"/> 4ª Classe	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> 9º Ano	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação ou Curso de Especialização
<input type="checkbox"/> Ensino Secundário Completo (12º Ano)	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Curso Profissional	<input type="checkbox"/> Doutoramento

4. Foi um dos fundadores desta empresa? Sim Não
5. Atualmente, como define a sua posição na empresa? _____

SECÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o ano de fundação da empresa? _____

2. Como classifica a empresa quanto à propriedade?

Maioria da propriedade familiar Maioria da propriedade não-familiar

3. Como classifica a atual gestão da empresa?

Gestão familiar Gestão não familiar

4. Como se pode classificar a sua unidade de alojamento?

- Hotéis
- Pensões
- Estalagens
- Pousadas
- Motéis
- Hotéis-Apartamento
- Aldeamentos Turísticos
- Apartamentos Turísticos
- Alojamento Local
- Turismo de Habitação
- Turismo em Espaço Rural
- Parques de Campismo e Caravanismo

4.1 Qual o número de estrelas do seu hotel?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.2 Qual o número de estrelas da sua pousada?

- 3
- 4

4.3 Qual o número de estrelas do seu hotel-apartamento?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.4 Qual o número de estrelas do seu aldeamento turístico?

<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5

4.5 Qual o número de estrelas do seu apartamento turístico?

<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5

4.6 Se escolheu turismo em espaço rural e detém um hotel rural, qual o número de estrelas?

<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5

4.7 Qual o número de estrelas do seu parque de campismo e caravanismo?

<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5

5. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>		4 = <i>Não concordo nem discordo</i>			7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Em geral, os gestores da empresa favorecem uma forte ênfase na I&D, liderança tecnológica e inovações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Nos últimos 5 anos, a empresa introduziu no mercado muitas novas linhas de produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As alterações nas linhas de produtos ou serviços da empresa têm sido muito significativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Na relação com os concorrentes, a empresa tipicamente inicia ações a que depois os concorrentes reagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Na relação com os concorrentes, a empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Em geral, os gestores da empresa têm uma forte tendência para estar à frente dos outros na introdução de novas ideias, produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) A empresa tem uma forte orientação para projetos de elevado risco (<i>com possibilidade de rendimentos altos</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Dada a natureza da envolvente, são necessárias ações ousadas e abrangentes para conseguir atingir os objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Quando confrontada com decisões com incerteza, a empresa adota tipicamente uma posição ousada para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Tipicamente, a empresa adota uma postura competitiva anti concorrente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) A empresa é muito agressiva e competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Totalmente Falso		4 = Nem Verdadeiro nem Falso			7 = Totalmente Verdadeiro	
	1	2	3	4	5	6	7
a) As empresas de turismo devem envolver-se num planeamento de longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Os princípios da sustentabilidade devem apoiar o desenvolvimento do turismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) O foco na produtividade é mais importante do que os números de turistas, para uma estratégia empreendedora vencedora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A empresa procura sistematicamente novos conceitos de negócios por meio da observação de processos na envolvente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Em comparação com os concorrentes, a empresa reconhece com eficiência novas oportunidades de crescimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Em comparação com os concorrentes, a empresa é capaz de explorar de forma eficiente novas oportunidades de crescimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) As ideias não são um problema, a obtenção de recursos é que é.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Novas ideias surgem muitas vezes da cooperação entre empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Novas ideias surgem de mudanças no ambiente de negócios do turismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Novas ideias surgem da observação de negócios de outros setores ou de outros mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) As ideias não dependem do conhecimento do mercado turístico e hoteleiro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

l) É melhor usar os recursos atuais do que continuar a procurar novas oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Novos negócios no ramo do turismo e hospitalidade são criados pela procura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>			4 = <i>Não concordo nem discordo</i>		7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Dar continuidade ao legado e tradição familiar é uma meta importante para a minha empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Proprietários que são membros da família não avaliam os seus investimentos pensando apenas no curto prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A transferência bem-sucedida do negócio para a próxima geração é uma meta importante para os familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Na minha empresa familiar, os laços afetivos entre os familiares são muito fortes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Os fortes laços afetivos entre os familiares ajudam-nos a manter uma opinião positiva sobre nós próprios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Na minha empresa familiar, os familiares sentem carinho uns pelos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Os familiares têm um forte sentimento de pertença à empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) A minha empresa familiar tem muito significado pessoal para os familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Os familiares têm orgulho de contar aos outros que fazemos parte da empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>			4 = <i>Não concordo nem discordo</i>		7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Enfrentamos desafios de forma muito eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Somos flexíveis e adaptamo-nos na forma como lidamos com as dificuldades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conseguimos ultrapassar situações inesperadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ajudamo-nos sempre uns aos outros quando surge a necessidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Na resolução de problemas, muitas vezes temos que mudar as nossas rotinas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Abordamos os problemas com uma mentalidade positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Sabemos que temos o poder de resolver os principais problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Quando enfrentamos dificuldades, trabalhamos juntos de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>			4 = <i>Não concordo nem discordo</i>		7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) As crianças devem ser apresentadas ao negócio desde o início.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Os sucessores da gestão devem ser escolhidos dentro da família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) É importante que as crianças se interessem pelos mercados e produtos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) O fundador e/ou geração mais velha deve sempre ter um papel formal no negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) O negócio é mais forte com o envolvimento de familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Sinto que pertença ao negócio da família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Eu preocupo-me com os negócios da família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Eu sinto-me desconectado dos negócios da família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Sinto-me próximo dos negócios da família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) A empresa familiar é uma parte importante de quem eu sou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) O destino da empresa familiar não é relevante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Eu identifico-me com a empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) O que acontece com os negócios da família é importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO C – RESPOSTAS DA EMPRESA FACE À ATUAL CRISE

- Qual o número de total de funcionários, que a sua empresa tinha antes de se iniciar a crise COVID-19? _____
- Qual o número de total de funcionários atual? _____
- Em termos de custos operacionais, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>			4 = <i>Não concordo nem discordo</i>		7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Teve necessidade de renegociar os créditos bancários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Teve necessidade de renegociar os preços ou condições de pagamento a fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Teve necessidade de renegociar os preços ou condições de pagamento com clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Teve de adiar novos investimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Em termos de melhorias operacionais, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Criou ou aprimorou o programa de fidelidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Aumentou a velocidade de atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Reduziu o atendimento direto ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Reduziu os serviços de <i>back-office</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Em termos de custos de mão-de-obra, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Teve de demitir ou dispensar funcionários para reduzir força de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Antecipou períodos de férias não remuneradas para reduzir força de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Reduziu o número de dias/horas de trabalho por semana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Criou mais colaborações com universidades para desenvolver programas de estágio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Congelou salários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Substituiu onde e quando possíveis funcionários bem remunerados por funcionários mal remunerados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Aumentou a utilização de atividades em outsourcing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Em termos de atividades de marketing, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Manteve ou aumentou os gastos com publicidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Entrou em novos segmentos de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Melhorou as atividades promocionais dos serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Reduziu o orçamento para ser alocado à responsabilidade social corporativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Em termos de inovação, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Introduziu novos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Implementou estratégias de preços inovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Adotou estratégias de marketing novas ou inovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Melhorou a colocação de serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Melhorou os preços dos serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Investiu principalmente em grandes projetos a fim de realizar economias de escala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Em termos de concorrência, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Tentou expulsar os concorrentes do mercado por meio de um bom controlo de custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Abriu o negócio para novos mercados internacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Abriu o negócio para novos segmentos de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Reposicionou a oferta em segmentos de mercado específicos / limitados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Decidiu adotar uma estratégia competitiva baseada na melhoria contínua dos padrões de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Selecionou canais de distribuição adotando principalmente uma decisão baseada em custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Tem como foco produzir e entregar uma gama limitada de produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Comparou os concorrentes e tentou imitar as suas estratégias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Em termos de políticas de preços, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Explorou e encontrou as alternativas para orçamentos de custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Reduziu o orçamento para formar os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Criou prémios a partir das ideias dos funcionários para reduzir custos e/ou aumentar as vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Reduziu os preços de venda dos quartos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Em termos de tecnologias de informação, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) No website oficial, decidi usar links sistemáticos para mais informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Decidiu usar vários recursos de valor agregado (principais factos, mapas, itinerários, distâncias, notícias, galeria de fotos, GPS, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) No website oficial, decidi usar recursos interativos de valor agregado (conversores de moeda, cartões, postais eletrónicos, mapas interativos, livros de visitas, webcam, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) No website oficial, decidi usar atendimento e suporte online (FAQs, mapa do site, mecanismo de procura do website, chat, Skype, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) No website oficial, decidi usar o motor de reservas para garantir as reservas online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) No website oficial, decidi usar o pagamento online seguro (por exemplo, PayPal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Aumentou o uso das redes sociais nas estratégias de marketing e promoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Aumentou o uso das redes sociais para fazer análises competitivas e saber mais sobre os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Aumentou o uso das redes sociais para conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Esforçou-se para responder adequadamente aos comentários positivos e negativos publicados online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Em termos de iniciativas de cooperação, com o início da crise COVID-19, a minha empresa...:

	1 = Discordo Totalmente		4 = Não concordo nem discordo			7 = Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Estabeleceu parcerias e alianças estratégicas com outras empresas para oferecer serviços conjuntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Estabeleceu parcerias e alianças estratégicas para realizar atividades de co-marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Estabeleceu alianças estratégicas com outras empresas para gerir em conjunto o processo de compra de produtos e serviços (gasóleo, materiais oficiais, etc.) com o objetivo de explorar economias de escala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Entrou em consórcios de turismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO D – IMPACTOS DA CRISE

1. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

O Impacto da Crise COVID-19 nas Empresas Familiares do Setor do Alojamento

	1 = <i>Discordo Totalmente</i>		4 = <i>Não concordo nem discordo</i>			7 = <i>Concordo Totalmente</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) A minha empresa sobreviverá à atual crise COVID-19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A minha empresa possui a capacidade de enfrentar os desafios da atual crise COVID-19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A minha empresa está numa boa posição para lidar com a desaceleração da atividade comercial que está ocorrendo atualmente como resultado da crise COVID-19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) O volume de vendas diminuiu nos últimos meses como resultado da crise COVID-19, mas as vendas voltarão ao nível anterior à crise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Como avalia a forma como a atual crise COVID-19 tem afetado a sua empresa em cada uma das métricas operacionais identificadas abaixo, considerando a escala referida?

	1 = <i>Impacto muito negativo</i>		4 = <i>Sem impacto</i>			7 = <i>Impacto muito positivo</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Receitas das Vendas/Volume de negócios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Rendibilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Definição de preços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Valor médio das estadias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Nível de procura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Custos fixos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Custos variáveis da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Entrada em novos mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Desenvolvimento de novas ofertas/serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Qualidade dos serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Questão Final

	1 = <i>Muito reduzido</i>		4 = <i>Nem reduzido, nem elevado</i>			7 = <i>Muito elevado</i>	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Indique, por favor, o seu grau de conhecimento sobre as questões apresentadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigada pela sua participação!

O questionário chegou ao fim.

A sua colaboração é essencial para o nosso estudo.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Calado

8.2. Anexo 2: Estatísticas Descritivas das Medidas

Tabela V - Estatísticas Descritivas das Medidas

Constructo	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Orientação Empreendedora	EO_it2	4,25	1,694	-0,184	-0,659
	EO_it3	4,17	1,651	-0,128	-0,610
	EO_it4	4,19	1,605	-0,238	-0,404
	EO_it5	4,26	1,592	-0,225	-0,366
	EO_it6	4,64	1,562	-0,402	-0,315
	EO_it7	3,26	1,647	0,261	-0,683
	EO_it8	4,32	1,597	-0,302	-0,366
	EO_it9	4,13	1,600	-0,192	-0,448
	EO_it10	3,52	1,713	0,048	-0,804
	EO_it11	3,39	1,609	0,005	-0,815
Longevidade do Negócio	LongT_Business_it1	5,76	1,266	-0,978	0,798
	LongT_Business_it2	6,26	0,984	-1,434	2,164
Orientação para a Família	Fam_Or_it1	4,64	1,782	-0,417	-0,575
	Fam_Or_it2	4,20	1,889	-0,178	-0,871
	Fam_Or_it3	4,54	1,780	-0,426	-0,559
	Fam_Or_it4	4,77	1,710	-0,479	-0,409
	Fam_Or_it5	5,05	1,681	-0,589	-0,370
Riqueza Socio-Emocional	SEW_it1	5,01	1,844	-0,623	-0,616
	SEW_it3	5,12	1,739	-0,782	-0,103
	SEW_it4	5,80	1,448	-1,291	1,280
	SEW_it5	5,44	1,482	-0,811	0,190
	SEW_it6	5,89	1,352	-1,189	1,029
	SEW_it7	5,64	1,496	-1,062	0,635
	SEW_it8	5,63	1,523	-1,123	0,761
	SEW_it9	5,68	1,497	-1,077	0,630
Sobrevivência à Crise	Crisis_Surv_it1	5,91	1,345	-1,172	0,870
	Crisis_Surv_it2	5,67	1,478	-1,065	0,646
	Crisis_Surv_it3	5,00	1,738	-0,598	-0,457

8.3. Anexo 3: Resultados do Teste de Fator de Harman

Tabela VI - Resultados do teste do Fator de Harman

Fatores	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	2,36	26,222	26,222
2	1,101	12,23	38,452
3	1,089	12,095	50,547
4	1,009	11,21	61,757
5	0,967	10,741	72,498
6	0,943	10,478	82,976
7	0,876	9,73	92,706
8	0,656	7,294	100

8.4. Anexo 4: Validade Convergente

Tabela VII - Medida das Cargas dos Fatores

	Número de Itens Final	Cargas	T - Value	Variância Média Extraída
Orientação para a Família	5	0,657~0,814	0,856	0,545
Sobrevivência à Crise	3	0,73~0,947	0,875	0,702
Orientação Empreendedora	10	0,704~0,931	0,900	0,692
Riqueza Socio-Emocional	8	0,724~0,947	0,894	0,740
Longevidade do Negócio	2	0,69~0,773	0,703	0,537

8.5. Anexo 5: Fatores de Carga dos Itens

Tabela VIII - Fatores de Carga dos Diferentes Itens

Dimensão	Item	Fatores de Carga Final Padronizados	T - Value
Riqueza Socio-Emocional (pv = 0,894; pc = 0,740)			
<i>(R) Renovação dos laços familiares por meio da sucessão</i>	Dar continuidade ao legado e tradição familiar é uma meta importante para a minha empresa familiar.	1,000	
	Proprietários que são membros da família não avaliam os seus investimentos pensando apenas no curto prazo.	a	a
	A transferência bem-sucedida do negócio para a próxima geração é uma meta importante para os familiares.	0,822	17,252
<i>(E) Apego emocional dos membros da família</i>	Na minha empresa familiar, os laços afetivos entre os familiares são muito fortes.	1,000	
	Os fortes laços afetivos entre os familiares ajudam-nos a manter um conceito sobre nós próprios positivo.	0,848	26,934
	Na minha empresa familiar, os familiares sentem carinho uns pelos outros.	0,81	25,213

O Impacto da Crise COVID-19 nas Empresas Familiares do Setor do Alojamento

<i>(I) Identificação dos membros da família com a empresa</i>	Os familiares têm um forte sentimento de pertença à empresa familiar.	1,000	
	A minha empresa familiar tem muito significado pessoal para os familiares.	0,934	39,236
	Os familiares têm orgulho de contar aos outros que fazemos parte da empresa familiar.	0,85	31,852
Sobrevivência à Crise (pv = 0,875; pc = 0,702)			
	A minha empresa sobreviverá à atual crise COVID-19.	1,000	
	A minha empresa possui a capacidade de enfrentar os desafios da atual crise COVID-19.	0,947	25,399
	A minha empresa está numa boa posição para lidar com a desaceleração da atividade comercial que está ocorrendo atualmente como resultado da crise COVID-19.	0,73	21,31
	O volume de vendas diminuiu nos últimos meses como resultado da crise COVID-19, mas as vendas voltarão ao nível anterior à crise.		
Orientação Empreendedora (pv = 0,900; pc = 0,692)			
<i>Inovação</i>	Em geral, os gestores da nossa empresa favorecem uma forte ênfase na I&D, liderança tecnológica e inovações.	1,000	
	Nos últimos 5 anos, a empresa introduziu no mercado muitas novas linhas de produtos ou serviços.	0,931	26,373
<i>Proatividade</i>	As alterações nas linhas de produtos ou serviços da empresa têm sido muito significativas.		
	Na relação com os concorrentes, a nossa empresa tipicamente inicia ações a que depois os concorrentes reagem.	1,000	
	Na relação com os concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	0,879	23,529
<i>Assumir Riscos</i>	Em geral, os gestores da nossa empresa têm uma forte tendência para estar à frente dos outros na introdução de novas ideias, produtos ou serviços.	0,795	21,447
	A nossa empresa tem uma forte orientação para projetos de elevado risco (com possibilidade de rendimentos altos).	1,000	
	Dada a natureza da envolvente, são necessárias ações ousadas e abrangentes para conseguir atingir os objetivos da empresa.	0,721	16,693
<i>Agressividade Competitiva</i>	Quando confrontada com decisões com incerteza, a nossa empresa adota tipicamente uma posição ousada para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.	0,826	18,47
	Tipicamente, a nossa empresa adota uma postura competitiva anti concorrentes.	1,000	
	A nossa empresa é muito agressiva e competitiva.	0,789	16,787
Orientação Para a Família (pv = 0,856; pc = 0,545)			
	As crianças devem ser apresentadas ao negócio desde o início	1,000	
	Os sucessores da gestão devem ser escolhidos dentro da família	0,808	16,177
	É importante que as crianças se interessem pelos mercados e produtos da empresa	0,814	22,267
	O fundador e / ou geração mais velha deve sempre ter um papel formal no negócio	0,714	14,602
	O negócio é mais forte com o envolvimento de familiares.	0,657	13,748
Longevidade do Negócio (pv = 0,703; pc = 0,537)			
	As empresas de turismo devem envolver-se num planeamento de longo prazo.	1,000	
	Os princípios da sustentabilidade devem apoiar o desenvolvimento do turismo.	0,773	7,851
	O foco na produtividade é mais importante do que os números de turistas, para uma estratégia empreendedora vencedora.	a	a

a - Este item foi eliminado durante o processo de purificação em escala.