

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM CONTRIBUTO À COMPREENSÃO DAS
POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DESTAS EMPRESAS NUM
PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL**

Dissertação para a obtenção de grau de mestre

CARLO BRUNO HULSCHER MEALHA

Presidente: Prof^ª. Doutora CARLA MARIA MARQUES CURADO

Orientação: Prof. Doutor PEDRO MANUEL DA SILVA PICALUGA NEVADO

Vogais: Prof. Doutor JOSÉ MANUEL MONTEIRO BARATA

LISBOA, JUNHO 2011

i. DEDICATÓRIA

Para a minha avó, com saudade.

ii. AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado por ter aceite, desde o primeiro dia, fazer parte deste projecto.

Aos meus pais pelo seu infindável apoio ao longo de todo o meu percurso académico e pela sua valorização constante das minhas capacidades.

À minha namorada pela sua incondicional disponibilidade e auxílio prestado na elaboração deste trabalho, pela moralização exercida nos momentos mais atribulados e pela paciência demonstrada ao longo de todo este processo.

iii. RESUMO

No âmbito da Internacionalização e das Empresas Familiares, reflectimos sobre as potencialidades e limitações que influem na capacidade das PME/F em empreender um processo de internacionalização. Por um lado, baseámo-nos nos recursos intangíveis e idiossincráticos destas empresas, uma vez que à luz da Teoria dos Recursos e Capacidades, constituem uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, abordámos factores determinantes na internacionalização empresarial, de modo a avaliar, dedutivamente, as condições de internacionalização *a priori* das PME/F. Recorrendo a uma ferramenta de gestão estratégica por nós adaptada, agrupámos as preposições obtidas atrás com a finalidade de avaliar a capacidade de internacionalização de PME/F. Os resultados sugerem existir uma relação positiva entre a posse e gestão eficaz de recursos "familiares", a posse de factores facilitadores da internacionalização e o compromisso internacional, traduzindo-se numa capacidade de expansão internacional favorável por parte destas empresas.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresa Familiar; Pequena e Média Empresa Familiar (PME/F); Recursos Intangíveis; Estratégia; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In the ambit of Internationalization and Family Businesses, we reflect about the potentialities and limitations that influence the capacity of Small to Medium-Sized Family Businesses in undertaking a process of Internationalization. On the one hand, we based ourselves on the intangible and idiosyncratic resources of these enterprises, since at the light of the Resource and Capabilities Theory, they are a source of competitive advantage. On the other hand, we approached determinant factors in businesses' internationalization, in order to, deductively, evaluate the Small to Medium-Sized Family Businesses' priori internationalization conditions. Using a strategic management tool adapted by ourselves, we gathered the prepositions obtained earlier, with the end of evaluating Small to Medium-Sized Family Businesses' capacity of internationalization. The results suggest the existence of a positive relation between the possession and effective management of "familiar" resources, the possession of facilitating internationalization factors and international commitment, translating into a favourable international expansion capacity on behalf of these businesses.

Key Words: Internationalization; Family Business; Small to Medium-Sized Family Business; Intangible Resources; Strategy; Competitive Advantage.

ÍNDICE

ii. AGRADECIMENTOS	3
iii. RESUMO	4
iv. LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
v. LISTA DE ABREVIATURAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	10
2.1.1. Definição	12
2.1.2. Formas de Entrada nos Mercados Internacionais	13
2.1.2. Modelos de Internacionalização	14
2.1.3. Motivações e Efeitos nas Empresas	16
2.2. A EMPRESA FAMILIAR.....	17
2.2.1. Definição	18
2.2.2. Tipologia.....	18
2.2.3. Características Diferenciadoras	19
2.2.4. Pequenas e Médias Empresas Familiares	21
2.3. A PMEF E A INTERNACIONALIZAÇÃO	22
2.3.1. Teoria dos Recursos e Capacidades.....	24
2.3.2. Recursos Intangíveis das PMEF	24
2.3.2.1. Recursos Organizacionais	25
2.3.2.2. Recursos Humanos	28
2.3.2.3. Recursos Relacionais	29
2.3.2.4. Recursos Tecnológicos	30
3. METODOLOGIA	31
4. CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES.....	33
4.1. Enquadramento Teórico: Requisitos para a Internacionalização de Empresas	33

4.2.	Forças e Fraquezas Influentes na Internacionalização de PMEF.....	35
4.3.	Factores Influentes na Internacionalização de PMEF.....	37
4.4.	Análise <i>SWOT</i> à Internacionalização de PMEF	44
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
6.	BIBLIOGRAFIA.....	50
7.	ANEXOS.....	62

iv. LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Lista de Figuras

Figura 1. Implicações da globalização na empresa.....	12
Figura 2. Risco, compromisso e controlo associado às formas de entrada.	14
Figura 3. Modelo dos três círculos de uma empresa familiar.	20

- Lista de Tabelas

Tabela 1. Sumário dos recursos organizacionais.	35
Tabela 2. Sumário dos recursos humanos.	36
Tabela 3. Sumário dos recursos relacionais.	36
Tabela 4. Sumário dos recursos tecnológicos.	37
Tabela 5. Factores que facilitam a internacionalização de empresas.	38
Tabela 6. Factores que limitam a internacionalização de empresas.	42
Tabela 7. Análise <i>SWOT</i> à internacionalização de PMEF.	46

v. LISTA DE ABREVIATURAS

EF - Empresa Familiar.

ENF - Empresas Não Familiares.

IDE - Investimento Directo no Estrangeiro

I&D - Investigação e Desenvolvimento.

PME - Pequenas e Médias Empresas.

PMEF - Pequena e Média Empresa Familiar.

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação.

TRC - Teoria dos Recursos e Capacidades.

PI - Processo de Internacionalização.

VC - Vantagem Competitiva.

EI - Estratégia de Internacionalização.

RI - Recursos Intangíveis.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização não deve ser considerada um fenómeno do século XXI, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Porém, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização apresenta nos dias de hoje, enfatizam a relevância deste fenómeno, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento. A preponderante importância que a temática da internacionalização apresenta hoje em dia na esfera empresarial, tem vindo a despertar o interesse em investigadores das mais variadas áreas de estudo, destacando-se a Gestão Estratégica, a Gestão Internacional, o Empreendedorismo e, mais recentemente, a Empresa Familiar (EF).

A internacionalização de EF é um tema, ainda, relativamente desconhecido, embora tenha vindo a suscitar interesse por parte da comunidade científica graças à relevância do papel que este tipo de empresas desempenha nos mercados nacionais e cada vez mais, na economia mundial. Além disso, a competitividade acérrima que paira sobre os mercados, fruto da globalização, tem vindo a exigir destas empresas um reforço na sua posição competitiva, passando muitas vezes pela expansão internacional das suas actividades.

O problema nuclear da presente dissertação é avaliar a capacidade das Pequenas e Médias Empresas Familiares (PMEF) em empreender uma Estratégia de Internacionalização (EI) para o seu negócio a partir das suas potencialidades e limitações. Para tal, entendeu-se ser fundamental compreender duas variáveis:

- 1) A idiosincrasia dos recursos e capacidades intangíveis deste tipo de empresas, distinguindo as forças e fraquezas inatas a estas organizações;
- 2) Identificar os principais factores influentes num Processo de Internacionalização (PI) de empresas, diferenciando-os como facilitadores ou limitadores, em ordem a estabelecer preposições aplicadas à realidade das PMEF, agrupando-as em oportunidades e ameaças, respectivamente.

Após a referida análise e compreensão acreditamos estar em condições de responder ao âmago da questão, desenvolvendo uma matriz *SWOT* que enquadre, por um lado, as forças e fraquezas características das PMEF, e por outro, as oportunidades e ameaças, por estas enfrentadas na internacionalização das suas actividades. Recorrendo às ferramentas da matriz

referida, será finalmente, analisada a capacidade de internacionalização destas empresas para cada um dos cenários possíveis, de acordo com as diferenças pautadas.

Em ordem a alcançar as nossas pretensões e, ao mesmo tempo, a transmiti-las da forma mais clarividente possível, recorreu-se a dois blocos teóricos: (1) A Internacionalização de Empresas e (2) A Empresa Familiar, abordados nos pontos 2.1 e 2.2, respectivamente.

No ponto 2.3 serão confrontados os referidos blocos teóricos na expectativa de compreender a relação entre a PME/F e a Internacionalização, quanto à importância da internacionalização; ao comportamento internacional; e à teoria de internacionalização, atendendo às especificidades destas empresas. Seguidamente faremos, no ponto 4.1, uma abordagem aos requisitos de internacionalização, contrastando-os com as características das PME/F. Postas as evidências teóricas, far-se-ão, nos pontos 4.2 e 4.3, considerações quanto aos Recursos Intangíveis (RI), bem como quanto aos factores influentes na internacionalização de PME/F, respectivamente. Por último, no ponto 4.4 serão englobadas as considerações efectuadas anteriormente numa matriz de análise estratégica - a matriz *SWOT* - com a finalidade de avaliar a capacidade de internacionalização das PME/F em múltiplos cenários.

A temática da presente dissertação visa satisfazer a nossa curiosidade científica em relação às áreas da EF e da Internacionalização, assim como contribuir, na prática, para novos desenvolvimentos teóricos neste âmbito. Do ponto de vista académico, o presente trabalho constitui um potencial acréscimo de conhecimento nas áreas atrás referidas, que, apresentam nos dias que correm, uma crescente relevância. Do ponto de vista empresarial, o presente trabalho poderá constituir um referencial teórico para as EF, quanto às suas capacidades em internacionalizar as suas actividades, dado tratar-se de uma estratégia preponderante ao crescimento e sobrevivência das mesmas na realidade económica actual. Considera-se assim, esta temática como fundamental, tanto para as EF como para a comunidade científica em geral.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O ambiente económico mundial actual é caracterizado pelo intenso PI, desencadeado por, entre outros factores, avanços tecnológicos, melhoria das telecomunicações e infra-estruturas,

liberalização do comércio internacional, novos sistemas de financiamento, excesso da oferta sobre a procura e pela aceleração do ciclo de vida dos produtos no âmbito geográfico de actuação de algumas empresas. (Cañas *et al.*, 2000).

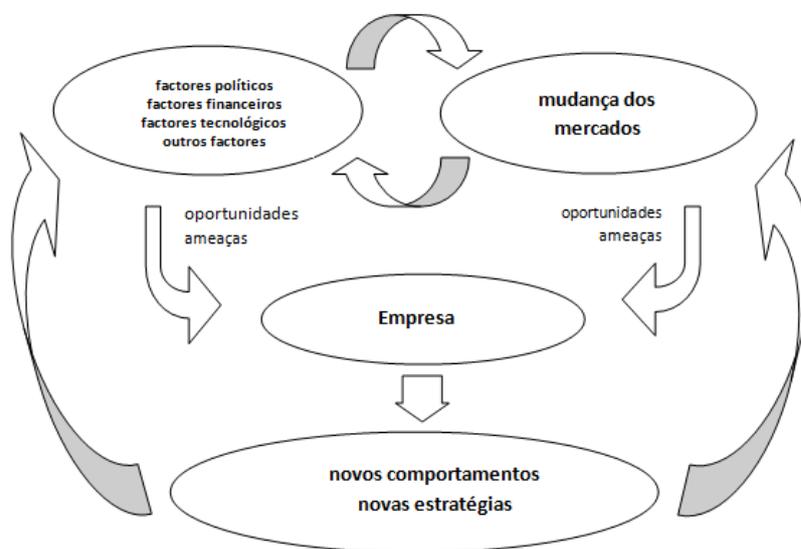
O PI consiste na exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no estrangeiro, as Vantagens Competitivas (VC) que as empresas possuem no mercado nacional. Surge com o objectivo de consolidar ou obter novas posições em mercados externos, de manter ou reforçar relações com grandes clientes, actuando de acordo com lógicas globais e integradas, de reduzir custos de produção, de aceder e absorver novas competências e afigura-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade indispensável à exploração de oportunidades detectadas ou como resposta aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado. (AICEP, 2009).

Existe um consenso na literatura quanto a considerar o fenómeno da globalização como despoletador do *boom* da internacionalização dos nossos dias. A difusão da informação resultou na homogeneidade de gostos e preferências por parte de consumidores à escala mundial, assim como um incremento no número de processos de integração, cooperação e alianças empresariais, com a adopção de uma visão empresarial de VC. (Levitt, 1983; Alonso, 1991; Bueno-Campos, 1992; Churruca *et al.*, 1995; Laguna, 1997; Buckley e Ghauri, 2004).

Somos tentados a afirmar que globalização desencadeou um processo de reestruturação profunda no palco competitivo - da escala local à escala global - obrigando as empresas a ajustarem-se a esta nova realidade em ordem a manter uma posição competitiva no mercado. Emerge assim um novo paradigma, exigindo novas orientações estratégicas, que visem, nomeadamente, o contexto supra-nacional. A internacionalização das empresas surge assim como uma das estratégias possíveis para fazer face aos desafios que as mesmas enfrentam nos tempos que correm. Não obstante, nenhuma empresa nacional está livre da influência de forças envolventes estrangeiras ou internacionais, uma vez que existe sempre a possibilidade da concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros estabelecerem operações no seu próprio mercado.

A globalização, como fenómeno, influi na assunção de novos comportamentos por parte das empresas, tal como no planeamento de novas estratégias empresariais. A figura 1 - apresentada de seguida - ilustra tal afirmação e pode ser entendida da seguinte forma:

Figura 1. Implicações da globalização na empresa.



Fonte: Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.

Os diversos factores conjunturais (políticos, financeiros, tecnológicos, etc.) e a relação recíproca com a mudança dos mercados, ao provocarem alterações no palco competitivo das empresas, levam-nas a agir em conformidade com as novas oportunidades e ameaças encontradas. Desta forma, as empresas retro alimentam o processo de globalização ao adoptar novos comportamentos estratégicos, de carácter internacional, como resposta às mudanças no ambiente competitivo.

Nesse sentido, a internacionalização constitui um imperativo, uma aposta incontornável na óptica da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num contexto de globalização das tecnologias, dos mercados e de mundialização da concorrência. Por vezes, é mesmo a única forma de, defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, ofensivamente, tirar partido da globalização dos mercados. Nos dias que correm é necessário que as empresas consigam competir com sucesso com empresas externas dentro e fora de “casa”.

2.1.1. Definição

A internacionalização de empresas carece de uma definição universalmente aceite, dadas as divergências quanto à sua natureza processual. Destacam-se, no entanto, as definições de alguns autores, tais como:

- Calof e Beamish (1995), que se referem à internacionalização como o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais;
- Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Freire (1997), que considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, da qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.
- Chetty e Campbell-Hunt (2001), que acredita que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” mas como um fenómeno que também pode apresentar retrocessos - "desinternacionalização" - manifestado por uma diminuição das actividades internacionais de uma empresa.
- Barber e Darder (2004) defendem a internacionalização como um dos processos de direcção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais.

As definições *supra* mencionadas concretizam aquilo que é na sua essência, o PI, no entanto, somos tentados a considerar a definição proposta por Barber e Darder (2004) como sendo a mais completa. A opção justifica-se pela abrangência da definição ao focar pontos tão essenciais como: a estratégia (processo de direcção estratégica), a dinâmica do ambiente externo (mudança do ambiente internacional) e o compromisso de recursos disponíveis.

2.1.2. Formas de Entrada nos Mercados Internacionais

Uma vez tomada a decisão de entrar num determinado mercado internacional, deverá ser decidida a forma de entrada mais apropriada às pretensões da empresa, considerando, ao mesmo tempo, as suas capacidades e a estratégia definida.

Existem três modos genéricos de servir os mercados exteriores: (1) exportar, (2) conceder licenças e (3) realizar Investimento Directo no Estrangeiro (IDE). De acordo com Barber e Darder (2004) a exportação implica produzir bens no mercado local e vendê-los nos mercados externos. Já o acordo de licenciamento consiste em uma empresa, possuidora de um determinado direito transferível (p.e. activos intangíveis), firmar um contrato com uma outra, autorizando-a a usufruir do dito direito, mediante um pagamento inicial fixo e outro variável em função do volume de negócios. Por último, o IDE pressupõe a implantação, a solo ou em parceria, de uma filial produtiva, comercial ou logística, envolvendo o compromisso de recursos próprios.

Cada uma destas opções supõe diferenças consideráveis a respeito do grau de controlo que a empresa pode exercer sobre a operação externa, os recursos que deve comprometer e o risco que deve suportar, como podemos observar na figura 2. Neste âmbito, o controlo diz respeito ao poder da empresa em influenciar os sistemas, métodos e decisões relativas às operações nos mercados externos. O compromisso traduz o conjunto de recursos disponibilizados a activos físicos, humanos e organizacionais, relativos a actividades internacionais. Quanto ao risco, apresenta uma correlação positiva com o grau de compromisso, ou seja, quanto maior o grau de compromisso, maior será o risco do investimento.

Figura 2. Risco, compromisso e controlo associado às formas de entrada.



Fonte: Barber e Darder, 2004 (Adaptado).

2.1.2. Modelos de Internacionalização

O PI das empresas é um fenómeno heterogéneo uma vez que as empresas apresentam estratégias de internacionalização múltiplas, assentes em motivações e capacidades

específicas. Torna-se, portanto, impossível compreender este processo recorrendo a uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas. Existindo para tal, diversos modelos teóricos, que na sua maioria apresentam uma limitação genérica: foram concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas, não atendendo às alterações da realidade económica que dotaram as Pequenas e Médias Empresas (PME) de elevado protagonismo. Doravante, é de concluir que não existe um corpo teórico que explique perfeitamente os processos de internacionalização em curso.

Tendo em conta a natureza e o objectivo proposto no presente trabalho - a internacionalização de PMEF - cingir-nos-emos, ao longo deste estudo, às teorias de internacionalização mais adequadas à compreensão desta natureza de empresas.

Graves e Thomas (2008) consideram existir um conjunto de abordagens teóricas adequadas a examinar a internacionalização de PME. Tais abordagens buscam o seu fundamento em teorias económicas como: (1) o Paradigma Eclético (p.e. Brouthers, Brouthers e Werner, 1999; Brouthers e Nakos, 2004); (2) a Teoria Económica dos Custos de Transacção (p.e. Brouthers e Nakos, 2004; Erramilli e Rao, 1993); (3) o Modelo Sequencial por Etapas (p.e. Bell, 1995; Cavusgil, 1980; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975); (4) a Teoria das Redes (p.e. Chetty e Holm, 2000; Coviello e Munro, 1995) e (5) a Teoria dos Recursos e Capacidades (p.e. Graves e Thomas, 2006; Knudsen e Madsen, 2002; Westhead, Wright e Ucbasaran, 2001).

Uma vez que as nossas pretensões passam por compreender a realidade das PMEF, atendendo, particularmente, à potencial VC advinda da posse de recursos estratégicos intangíveis, privilegiámos a Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC), também conhecida como Teoria das Capacidades Organizativas (Barber e Darder, 2004) por considerarmos ser a mais adequada à compreensão das mesmas. Segundo esta teoria, a eleição do modo de entrada nos mercados internacionais depende das capacidades da empresa e da eficiência com que a empresa explora a sua base de conhecimentos. (Kogut e Zander, 1993). A TRC centra a sua análise nas potenciais VC da empresa, isolando recursos específicos que são complexos, intangíveis e dinâmicos. Segundo Darder e Barber (2004), os recursos e capacidades convertem-se em pontos fortes que contribuem para a geração de VC desde que estes sejam: escassos; duráveis; dificilmente transferíveis ou reproduzíveis; e insubstituíveis.

2.1.3. Motivações e Efeitos nas Empresas

De acordo com a AICEP Portugal:

As **motivações** mais relevantes subjacentes à decisão de internacionalização das empresas são internas ou estão associadas aos mercados, resultando, frequentemente, de um *mix* de vários factores: objectivos de crescimento (penetração nos mercados externos), acesso a recursos produtivos, manutenção ou reforço de redes de relações, resposta a movimentos de concorrentes, acompanhamento de clientes e acesso a recursos e/ou competências.

[...] Os **benefícios** da internacionalização situam-se [...] ao nível do acesso a novos mercados, na prossecução de objectivos de crescimento e de diversificação geográfica e/ou do acesso a recursos (minimização dos custos produtivos) de que as empresas não dispõem no mercado doméstico, em condições tão vantajosas. (AICEP, p. 3, 2009, sublinhado nosso).

Como ficou exposto em epígrafe, as motivações para a internacionalização de empresas podem ser de variada ordem, desde o crescimento da organização, acesso a recursos e competências críticas, aspectos relacionais e acompanhamento de *stakeholders*. Por sua vez, os efeitos desejados do referido processo passam por tirar proveito de todos estes aspectos em condições mais favoráveis do que no mercado doméstico.

Os resultados de mais de cem estudos empíricos acerca dos efeitos produzidos pela internacionalização nas empresas efectuados ao longo dos últimos trinta anos, têm apresentado resultados confusos e contraditórios. No entanto, um estudo recente, baseado na "Teoria das 3 Etapas"¹ de internacionalização, concluiu que a internacionalização produz um efeito positivo na performance para uma maioria significativa de empresas, até um determinado grau de expansão internacional. (Contractor, 2007).

A EI, apesar de todos os potenciais benefícios que acarreta, pode levar a empresa a resultados menos positivos e até bastante nefastos para a empresa caso não seja devidamente processada ou planeada:

[...]antes de adoptar esta estratégia, o empresário deve realizar um processo de reflexão em que o desejo de crescer e a motivação por ser internacional, seja contrastado com as capacidades que a empresa possui para competir internacionalmente. Não basta estar motivado para enfrentar o desafio internacional, é necessário contar com uma série de

¹ Ver Contractor *et al.*, 2003.

condições que garantam, *a priori*, certas perspectivas de êxito (Barber e Darder, 2004, p. 47, tradução nossa).

Em jeito de conclusão, consideramos a internacionalização benéfica, produzindo valor acrescentado para as empresas desde que seja estrategicamente planeada atendendo às limitações e potencialidades inerentes a cada empresa.

2.2. A EMPRESA FAMILIAR

Embora possam transparecer pouca relevância para o público em geral, as EF são commumente valorizadas pela comunidade científica derivante da relevância que estas desempenham nos mercados nacionais e cada vez mais, na economia mundial. Esforços no sentido da compreensão e divulgação deste tipo de empresas têm, progressivamente, vindo a ser efectuados.

As razões por detrás da crescente popularidade das EF são a consciencialização da importância que as mesmas revertem para o desenvolvimento económico-social da sociedade, bem como o crescente interesse académico em torno desta temática. As EF representam, nos EUA, 90% do tecido empresarial e são responsáveis por 60% do emprego daquele país. (Okoroafo e Koh, 2010). Também na Europa estas empresas representam uma maioria, estimando-se que representem entre 70 a 80% da globalidade das empresas, empregando 40 a 50% da população activa. (Mandl, 2008). Além disso, das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. (Neves, 2001).

Segundo Neves (2001), este tipo de empresas coloca, frequentemente, no imaginário público a confusão com micro e/ou PME, o que não é de todo verdade, constituindo tal, apenas, uma parte da questão. A EF pode ser uma grande organização, de que aliás, existem, ainda hoje, alguns exemplos no nosso país, basta citarmos o Grupo Espírito Santo, Grupo Amorim, Cafés Delta, Gestifer, Autosil, etc..

Por outro lado, a maioria das PME europeias são EF, assim como uma parte significativa das grandes empresas europeias também o são (ver anexo 1). O sector das EF é dominado pelas PME, mais especificamente por micro empresas com menos de 10 colaboradores. As EF encontram-se presentes transversalmente em todos os sectores da economia, sendo que

apresentam uma maior prevalência em sectores de mão-de-obra intensiva e tradicionais. (Mandl, 2008).

2.2.1. Definição

Apesar da inexistência de uma definição universal quanto às EF, considera-se que existem três elementos essenciais que devem constar numa hipotética definição, da mesma: (1) a família; (2) a empresa e (3) a estrutura do capital. (Tagiuri e Davis, 1982). Contudo, foi recentemente proposta uma definição² que para além de englobar os elementos referidos, é aplicável a todo o tipo de empresas, *vis-à-vis* às PME. O que poderá ter estado na origem da sua aceitação por parte da Comissão Europeia como definição comunitária para este tipo de empresas. Trata-se de um contributo importante para a visão política das EF quanto ao reconhecimento do seu contributo para a economia da União Europeia. Assim, e segundo a definição em causa, uma empresa, independentemente da sua dimensão, é considerada familiar se:

- a) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundador(es) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros directos dos filhos;
- b) A maioria dos direitos de decisão são directos ou indirectos;
- c) Pelo menos um membro da família ou seu parente está formalmente envolvido na gestão da empresa;
- d) A pessoa, família ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa, possuírem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota do capital.

2.2.2. Tipologia

Citando Lethbridge (1997), podem ser definidos três tipos de EF: (1) a EF Tradicional; (2) a EF Híbrida e (3) a EF de Influência Familiar. A EF Tradicional é caracterizada pelo domínio absoluto da família em toda a actividade empresarial, prevalecendo o capital fechado e pouca

² Proposição de definição de EF da autoria do Ministério do Comércio e da Indústria finlandês (2006), sendo posteriormente proposta pelo Grupo de Peritos da Comissão Europeia para definição europeia, tendo sido aceite como tal a 4 de Dezembro de 2009.

transparência administrativa e financeira. A EF Híbrida apresenta uma maior abertura ao exterior: o capital é aberto, contudo a família é que detém o controlo da empresa. Também se distingue da anterior pelo facto de existir maior transparência e mais profissionais exteriores à família a desempenhar cargos estratégicos. Por último, a EF de Influência Familiar, que pressupõe que a maioria das acções estejam nas mãos do mercado, embora a família, desprovida de influência na administração, mantenha uma influência estratégica através de uma participação significativa no capital.

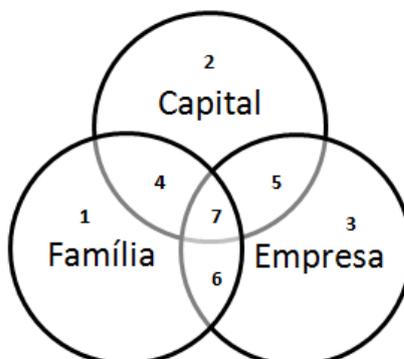
2.2.3. Características Diferenciadoras

Há mais de uma década que a literatura da EF se tem debruçado sobre as características inerentes a este tipo de empresas como fonte de benefício ou de desvantagem. (Kets de Vries, 1993; Prokesch, 1986; Tagiuri e Davis, 1996). Todavia, parece haver consenso quanto ao facto de considerar estas empresas, no mínimo, diferentes das Empresas Não Familiares (ENF).

Enquanto que numa ENF coabitam dois grupos com empossados interesses - os gestores e os accionistas - na EF emerge um terceiro grupo: a família. Segundo Dyer (1998), problemas surgirão quando estes elementos colidirem e uma decisão terá de ser tomada como uma família, como uma empresa ou como uma EF. Uma vez que este tipo de empresa é composta por dois elementos - a empresa e a família - a interligação natural entre ambos torna difícil a sua separação. Consequentemente, certos valores e laços familiares levam a empresa a lidar de forma diferente com os desafios económicos. Ao fim ao cabo, a razão por detrás da existência da família é que os membros se apoiem uns aos outros. (Dyer, 1998).

As EF apresentam, portanto, um conjunto de particularidades inerentes à própria natureza destas empresas. Genericamente, existe uma forte interdependência entre a família e a empresa, em que todos os aspectos formais e informais gravitam em torno da família. Este dualismo empresa-família é ambíguo, constituindo por um lado, um potencial de conflito afectando ambas as esferas sociais e, por outro lado, uma potencial VC derivada da posse de recursos específicos. Na figura 3 - apresentada de seguida - podemos constatar as potenciais fontes de conflito adjacentes às EF, agrupadas em capital; família; e empresa. Trata-se do "Modelo dos Três Círculos" de Gersick *et al.* (1998), adaptado por Neves (2001).

Figura 3. Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar.



Fonte: Neves, (2001), figura original de Gersick *et al.*, (1998).

Segundo este modelo, as fontes de conflito podem surgir da natureza interpessoal, dilemática, proprietária e a nível das fronteiras da família. Segue-se assim, uma apresentação sucinta dos vários números constantes na figura:

- 1 - Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
- 2 - Accionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa;
- 3 - Colaboradores que não são membros da família;
- 4 - Membros da família que têm acções na empresa mas que não trabalham nela;
- 5 - Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6 - Membros da família que trabalham na empresa mas não têm acções;
- 7 - Membros da família que têm acções e trabalham na empresa.

Depois de verificadas as diferentes fontes de conflito potenciais relativas a EF, passamos a analisar as potencialidades que estas empresas apresentam em relação a ENF. As EF possuem um conjunto de recursos específicos que se revelam exclusivos a este tipo de empresas. A identificação e exploração eficaz destes recursos podem revelar-se determinantes na construção de uma VC para estas empresas. Tratam-se de recursos idiossincráticos e intangíveis que emanam do "senso de família"³.

³ Apresentado na literatura como *familiness*, representa a interacção entre os vários sistemas que a compõem a EF: família, os seus membros e a empresa. (Habbershon e Williams, 1999).

As EF são consideradas diferentes no que diz respeito a valores, objectivos e comportamento estratégico. (Donckels e Frohlich, 1991; Singer e Donoho, 1992; Poza, 2004). Em relação aos valores enraizados nas EF, prevalece a honestidade, credibilidade, modéstia, respeito, responsabilidade social, entre outros valores familiares. Quanto aos objectivos, as EF tendem focar-se na sustentabilidade a longo prazo da empresa e apostam sobretudo no desenvolvimento local. Por fim, quanto ao comportamento estratégico, as EF concentram-se em estratégias de crescimento estáveis e contínuas, privilegiando o auto-financiamento das suas actividades graças a um forte compromisso pessoal e familiar na empresa. (Mandl, 2008).

Embora não existam disponíveis dados robustos, capazes de transmitir evidências genéricas, é certo que não existe dúvida quanto à importância das EF. Não obstante daquilo que representam para a economia, assumem um papel preponderante no compromisso com as comunidades locais, promovendo a estabilidade a longo prazo, a responsabilidade dos seus actos como proprietários, e compartilhando os valores pelos quais se regem.

2.2.4. Pequenas e Médias Empresas Familiares

As EF representam a maior fatia do conjunto empresarial. (Shanker e Astrachan, 1996, 2003; Gersick *et al.*, 1997; Ifera, 2003; Casillas *et al.*, 2007). Analogamente, os mesmos estudos evidenciam que as PME representam a maioria das PME a nível mundial. A importância das PME na economia mundial é indubitável. Naisbitt (1998) defende que é esta categoria de empresas que está a criar a economia global e não as grandes empresas.

As PME são um subconjunto das PME que representam, na Europa, a "maior fatia" do tecido empresarial destas empresas. (Mandl, 2008). A legislação em vigor define PME como: "[...] empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros"⁴.

Apesar das PME estarem, implicitamente, integradas neste segmento de empresas, apresentam a particularidade de serem empresas "[...] em que uma Família detém o controlo,

⁴ Como disposto na alínea 1 do art. 2º do Decreto-Lei nº 372/2007.

em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa." (APEF - Associação Portuguesa das Empresas Familiares).

Peter Villax⁵ esclarece que:

Uma EF na sua actividade económica não é diferente de uma PME; [...] Somos diferentes é na relação que existe entre a família e a empresa [...] A família projecta os seus valores na empresa. A família vê a empresa como uma extensão de si própria e, portanto, está preocupada com a continuidade da actividade.

Posto isto, podemos retratar a PME/PE como líder mundial, assumindo uma destacada importância no panorama empresarial e contribuindo significativamente para a economia global. Este subconjunto da EF alia as características de uma PME ao sentimento de pertença a uma família, resultando numa actuação empresarial dominada pela sustentabilidade.

2.3. A PME/PE E A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é considerada como a mais complexa das estratégias que uma empresa pode empreender. Contudo, esta estratégia tem, incrementalmente, vindo a tornar-se mais necessária devido à crescente globalização dos mercados, inclusive para as EF que, tradicionalmente, têm-se focado nos seus mercados domésticos. Concomitantemente, torna-se cada vez mais indispensável empregar esforços no estudo das formas de expansão internacional para as EF e de como aperfeiçoá-las.

A EI aplicada à realidade das EF encontra-se porém, academicamente, pouco investigada (Gallo e Sven, 1991; Gallo e García-Pont, 1996; Okoroafo, 1999; Davis e Harveston, 2000), e ainda menos esclarecida e limitada no que diz respeito às PME/PE. Contudo, alguns investigadores encarregaram-se de observar os factores que influenciam a internacionalização de EF. Factores como a tecnologia (Davis e Harveston; 2000), a estrutura familiar (Claver *et al.*, 2009) e a estrutura accionista/detentora do capital (Zahra, 2003) têm sido postulados para explicar o compromisso em mercados externos por parte das EF. Também as características específicas da EF como a cultura organizacional particular e as práticas de gestão, fundadas sob simbioses entre a família e a empresa, são factores intangíveis que devem ser considerados na análise de processos de internacionalização, na medida que influenciam a

⁵ Presidente da APEF, numa entrevista ao semanário Vida Económica a 16/01/2009.

forma com que a empresa define e prossegue as suas estratégias. (Corbetta e Montemerlo, 1999; Zahra, 2003).

De acordo com Ward (1997), as PME/EPF apresentam geralmente menor propensão para o crescimento dado um conjunto de dificuldades naturais que, teriam replicações maiores caso a empresa decidisse expandir-se para mercados internacionais. (Gallo e García-Pont, 1996). Talvez por isso, evidências apontem para uma maior precaução no desenrolar de um PI, no que diz respeito ao envolvimento familiar na gestão, de PME/EPF. (Claver *et al.*, 2009; Kontinen e Ojala, 2010). As PME/EPF aparentam consumir este processo após terem consolidado a sua posição no mercado doméstico (Fernandez e Nieto, 2005, 2006; Graves e Thomas, 2006, 2008), seguindo para tal uma trajectória incremental, ou seja, realizando as suas actividades internacionais passo por passo (Claver *et al.*, 2009; Graves e Thomas, 2008) à medida que vão ganhando experiência internacional.

De acordo com Graves e Thomas (2008), as razões por detrás desta trajectória prendem-se com o nível de compromisso empreendido à internacionalização, os recursos financeiros disponíveis, a capacidade de comprometer e utilizar esses mesmos recursos para desenvolver as competências necessárias ao estabelecimento da estratégia internacional. Além disso, a tomada de decisões está dependente do consenso familiar, o que conduz a uma gestão de múltiplos, e por vezes conflituosos, objectivos. Por outro lado, como estas empresas financiam-se principalmente por capitais próprios, o seu envolvimento internacional depende dos resultados gerados pelo mercado doméstico. Por último, estas empresas carecem de capacidades de gestão *core*.

Em síntese, consideramos que a relação entre a PME/EPF e a internacionalização revela-se bastante positiva. Apesar das referidas condicionantes limitarem o compromisso internacional, a posse de recursos e capacidades idiossincráticos potenciam vantagens estratégicas transnacionais. Posto isto, a expansão internacional e o crescente envolvimento das PME/EPF nos mercados externos favorecem a sua competitividade global, criando a expectativa de resultar num aumento dos seus lucros, assegurando ao mesmo tempo o crescimento económico sustentado e a sua sobrevivência no actual palco competitivo global.

Seguidamente, apresentaremos o modelo de internacionalização predilecto para a compreensão de EF (dedutivamente PME/EPF), com a finalidade de explorar as potencialidades deste tipo de empresas à escala internacional.

2.3.1. Teoria dos Recursos e Capacidades

A TRC é considerada por um vasto conjunto de autores da literatura familiar como sendo a mais adequada para explicar o PI de EF. O enfoque dos recursos e capacidades tem sido estudado no âmbito de várias estratégias corporativas, entre as quais podemos destacar a internacionalização da empresa. Neste sentido, têm sido concebidas diferentes contribuições tanto teóricas (Gupta e Govindarajan, 1991; Tallman, 1992; Madhok, 1997; Peng, 2001; Tallman e Fladmoe-Lindquist, 2002), como empíricas (Tallman, 1991; Collis, 1991; Hamel, 1991; Andersen e Kheam, 1998; Guillén, 2000).

Uma vez que as EF são descritas como invulgarmente complexas, dinâmicas, e ricas em RI, a TRC fornece aos investigadores das EF, um meio importante para as analisar. Além disso, as vantagens das EF são frequentemente descritas como sendo específicas a uma determinada família e empresa. Análogamente, na TRC o conjunto de recursos que detêm potencial para conferir VC são identificados como idiossincráticos a uma determinada empresa, num determinado contexto.

Resumindo, a TRC fornece um modelo teórico credível para analisar as relações entre os processos da empresa, os activos, a estratégia, a *performance* e a VC sustentada para a EF. (Habbershon e Williams, 1999). A existência de recursos ociosos ou subutilizados, junto com a motivação de diversificação geográfica do mercado são fortes razões para a internacionalização. Destacam-se, sobretudo, as motivações por as empresas possuírem vantagens de propriedade, na sua maioria relacionadas com activos de carácter intangível. (Hymer, 1976).

2.3.2. Recursos Intangíveis das PME/PE

Tendo em conta que os RI são a principal fonte de VC nas EF e, sobretudo, nas PME/PE devido às suas limitações de variada ordem, agrupámo-los, seguindo a tipologia de Lombardo *et al.* (2007) em (1) recursos organizacionais, (2) recursos humanos, (3) recursos relacionais e (4) recursos tecnológicos para uma melhor caracterização destas empresas.

Em primeiro lugar, os recursos organizacionais, isto é, as competências de direcção para integrar os componentes estratégicos da organização, a capacidade de gestão, os sistemas de

organização vigentes na empresa e as práticas organizacionais, sob a égide de um certo tipo de cultura organizacional, e que podem constituir a fonte da vantagem de propriedade.

Em segundo lugar, os recursos humanos que possuem a experiência, a formação, a informação, o *know how*, a aprendizagem, o conhecimento e as habilidades necessárias que determinam a necessidade de manter uma VC, impregnada numa ideologia de melhoria contínua e inovação.

Em terceiro lugar, os recursos relacionais, que englobam a imagem da empresa com os seus fornecedores de factores produtivos ou financeiros, a sua reputação entre os clientes, a estabilidade das suas relações ou a associação entre os seus produtos e a qualidade, fiabilidade ou qualidade do serviço, muito relacionados alguns destes com os sistemas de Marketing.

Em quarto e último lugar, constata-se os recursos tecnológicos que, fazem referência ao tipo de tecnologia que a empresa utiliza, a disponibilidade de capital humano dotado de competências técnico-científicas, o grau de inovação nos processos e produtos, e o nível de Investigação e Desenvolvimento (I&D) que a empresa exerce, e que lhe potencia a obtenção de vantagens de propriedade.

2.3.2.1. Recursos Organizacionais

Em ordem a estabelecer uma clara distinção entre os vários recursos classificados como organizacionais, agrupámo-los em gestão de capital, cultura organizacional e modelo de governo.

Começando pela **gestão do capital da empresa**, existem evidências, tanto teóricas como empíricas, de que as PMEF apresentam um capital financeiro limitado. (Smyrnios e Walker, 2003; Ward, 1997). Estas empresas seguem um comportamento financeiro conservador, assente no financiamento interno (Hirigoyen, 1985) em detrimento de capitais alheios. As PMEF apresentam uma fonte financiamento quase exclusiva deste tipo de organizações: o "capital de sobrevivência"⁶, fruto da dedicação, confiança e compromisso prevalecentes nestas empresas. Segundo Sirmon e Hitt (2003), esse mesmo capital revela-se importante em

⁶ O capital financeiro do proprietário, da família e dos seus membros. (Romano *et al.*, 2000).

períodos económicos difíceis assim como na reestruturação da empresa, providenciando uma "rede de segurança financeira" para a mesma.

Por outro lado, as PME deparam-se com dificuldades na hora de recorrer a fontes de financiamento externas, o que vem acentuar ainda mais o conjunto natural de dificuldades financeiras sentidas por este tipo de organizações (Chittenden, Hall e Hutchinson, 1996; James, 1999), retro alimentando a condição de autonomia financeira destas organizações. (Kets de Vries, 1993, 1996). Além disso, as PME evitam emitir acções uma vez que isso pressupõe a entrada de novos accionistas e uma conseqüente perda de controlo da empresa. (Hutchinson, 1995; Morck, 1996). Regra geral, estas empresas evitam fontes de financiamento que minem a identificação de propriedade com controlo.

Relativamente às metas organizacionais e às políticas de investimento, as PME tendem a ser avessas ao risco (Demsetz e Lehn, 1985; Fama e Jensen, 1985; Donckels e Frohlich, 1991) tendo em conta que as aspirações de crescimento dependem, principalmente, de fundos gerados internamente pela empresa. Como os investimentos familiares não são diversificados, estas empresas tendem a ser menos empreendedoras. (Kets de Vries, 1993; Sharma *et al.*, 1997). Os proprietários destas empresas manifestam maior relutância quanto à perda de controlo do seu negócio (Storey, 1994) ou para desenvolver estratégias de crescimento. Conseqüentemente, as PME apresentam geralmente, crescimentos moderados (Harris *et al.*, 1994; Donckels e Lambrecht, 1999).

As PME seguem uma política de "capital financeiro paciente"⁷. (de Visscher, Aronoff e Ward, 1995; Dreux, 1990). A finalidade desta política prende-se com a gestão sustentável do capital da empresa, bem como com a busca de estratégias criativas e inovadoras, e com a sucessão geracional.

Em relação à **cultura organizacional** das PME, constata-se a existência de uma cultura de compromisso familiar fruto da identificação dos membros familiares com a empresa. (Zahra *et al.*, 2008). Tal facto leva a que as PME empreendam um esforço acrescentado não apenas à sua sobrevivência mas à sua prosperidade. Doravante, prevalece um controlo menos formal nestas organizações, facilitado pela intimidade relacional familiar. Além disso, estas empresas

⁷ Descrita por Segaro (2010) como capital financeiro investido, sem perspectiva de liquidação, por longos períodos de tempo, em detrimento da busca de resultados financeiros a curto prazo.

partilham valores inter-culturais, o que lhes permite transpor barreiras culturais mais eficazmente. (Swinth e Vinton, 1993).

A cultura familiar pressupõe a combinação de um elevado nível de pessoalismo e particularismo, proporcionando às PMEF potenciais fontes de VC. A íntima ligação entre a família e a empresa criam uma oportunidade única na criação de capital social⁸, além de ambos serem preponderantes na realização de investimentos de oportunidade. (Carney, 2005). Contudo, a estrita ligação à família nestas empresas leva, frequentemente a práticas de nepotismo. (Gallo, 1995). A sucessão geracional é um aspecto característico das EF, no qual se dá a passagem de capital social e cultural, sobrepondo uma mera transferência de activos financeiros. (Mandl, 2008). Este processo tanto pode ditar a continuidade sustentada da empresa como pode dar origem a crises internas.

As PMEF também se revelam singulares quanto ao seu **modelo de governo**. Estas apresentam características muito específicas quanto à propriedade e gestão dos seus negócios, bem como quanto à sua orientação empresarial.

No que concerne à propriedade e gestão, as PMEF denunciam falta de estruturas claras de poder e sobreposição de responsabilidades. (Ginebra, 1997). Verifica-se um claro predomínio de um estilo de direcção autocrático e paternalista. (Cauffman, 1996). Além disso, carecem de um conselho de administração activo, assumindo este, de acordo com Huse (2007), um papel meramente formal. Predomina uma baixa diferenciação horizontal e formalização na estrutura hierárquica destas organizações, dado que as linhas de orientação não são claras e os controlos são normalmente informais. (Geeraerts, 1984; Daily e Dollinger, 1993). Por outro lado, como o poder de decisão tende a ser centralizado, pode contribuir para aumentar a eficácia e eficiência da empresa (Tagiuri e Davis, 1996), fruto da melhoria da flexibilidade e rapidez na tomada de decisões. (Poza *et al.*, 1997).

Quanto à orientação empresarial, as PMEF tendem a privilegiar uma visão a longo prazo (Porter, 1992; Poutziouris, 2001), concentrando esforços no potencial de crescimento ao invés do aumento do volume de negócios a curto prazo. (Donckels e Frohlich, 1991). Esta estratégia leva a empresa a ser menos reactiva aos ciclos económicos logo, mais consistente. (Ward, 1997). Por consequência, as EF são em média mais antigas que as ENF. (Mandl, 2008). Além

⁸ O capital social pode ser definido como o conjunto de recursos disponível a indivíduos numa determinada rede de relacionamentos. (Adler e Kwon, 2002).

disso, o foco das suas actividades centra-se no mercado doméstico. (Gallo e Garcia Pont, 1996). Tais factos evidenciam uma natureza conservadora e relutante à mudança estratégica, em prol da estabilidade por parte das PME/F. (Gallo e Sveen, 1991).

2.3.2.2. Recursos Humanos

No que concerne aos recursos humanos destacam-se dois aspectos diferenciadores nas EF: a relação família-empresa e as características dos colaboradores das EF.

Quanto à **relação empresa-família**, verifica-se uma proximidade incomparável com outro tipo de organização, levando a repercussões que vão desde os maiores níveis de lealdade, confiança e comunicação (Gallo, 1995, 2002), fruto de convicções, valores e uma visão compartilhada (Denison *et al.*, 2004), como podem levar a discórdias familiares que influem no negócio (Tagiuri e Davis, 1996) consequentes de divergências entre objectivos organizacionais e interesses pessoais. (Davis e Tagiuru, 1991). Além disso, alguns autores constataram a existência de enfeudação (Burack e Calero, 1981) bem como manifestações de coacção moral a descendentes familiares. (Kets de Vries, 1993; 1996).

Além do exposto, evidencia-se por norma um sistema de selecção adversa de colaboradores que tende a privilegiar o "direito de nascença" sobre o "direito de competência", na medida que trabalhar para a família revela-se um direito que os familiares adquirem quando nascem, independentemente das competências que possuam. (Dunn, 1995). Concomitantemente, as PME/F apresentam normalmente um baixo nível de pessoal qualificado, preferindo empregar membros familiares para posições de gestão, mesmo tendo consciência das suas carências de qualificação ou de experiência de trabalho. (Gallo e Garcia Pont, 1996). Resultado disto, é uma estrutura de trabalho deficitária, em que as dificuldades que os gestores profissionais e qualificados encontram no planeamento de carreiras, competindo directamente com membros familiares, diminuem a sua atractividade. (Poza, 2004; Schulze *et al.*, 2003). Além disso, existindo um sistema de incentivos e promoções, este será enviesado para membros familiares. (Lansberg, 1983; James, 1999). Em suma e face ao exposto, considera-se existir falta de *skills* de gestão nas PME/F. (Gallo e Garcia Pont, 1996).

Relativamente aos **colaboradores da EF**, as evidências apontam para maiores níveis de produtividade por parte destes em comparação com colaboradores de ENF. (Rosenblatt *et al.*,

1985; Moskowitz e Levering, 1993). Este facto poderá ser explicado pela flexibilidade das práticas de trabalho apresentadas por este tipo de empresas (Goffe e Scase, 1985), permitindo aos seus colaboradores tomar decisões rápidas. (Ward, 1997).

A EF é vista como sendo mais criativa (Pervin, 1997), mais confiante (Tagiuri e Davis, 1996) e mais eficaz na resposta ao ambiente competitivo. (Dreux, 1990). Possuindo ao mesmo tempo mais conhecimento e experiência no negócio em comparação com ENF. (Donckels e Lambrecht, 1999). Além disso, as EF são mais eficazes e envolvem custos de recrutamento mais baixos. (Levering e Moskowitz, 1993). Remuneram melhor os seus colaboradores (Donckels e Frohlich, 1991) e inspiram mais lealdade e protecção aos mesmos (Ward, 1988) dado o espírito de compromisso, dedicação e orgulho familiar vigentes nestas organizações. (Poza, 1995).

2.3.2.3. Recursos Relacionais

No que concerne a recursos relacionais, podemos referir-nos a relações intra-organizacionais (entre elementos da empresa) assim como relações inter-organizacionais (entre a empresa e outras organizações).

Quanto aos **recursos relacionais intra-organizacionais** das PMEF, destaca-se a força do capital social proveniente da unificação entre a propriedade e gestão da empresa (Salvato e Melin, 2008), assumindo, de acordo com Burt (1992), um factor significativo para o sucesso competitivo de uma empresa. Também o distintivo "senso de família" destas empresas é passível de criar sinergias sistémicas potenciando a criação de VC para a empresa. (Chrisman *et al.*, 2005).

Por outro lado, conflitos de interesse são comuns entre a família e a empresa neste tipo de organizações, os quais podem sofrer especialmente de elevados "custos de agência"⁹ enraizados no altruísmo e auto-controlo. (Schulze *et al.*, 2003). A necessidade de satisfazer ambos os objectivos familiares e empresariais, preservando a harmonia da família, resulta num conflito de interesses em potência. (Davis e Tagiuri, 1991; Schulze *et al.*, 2002). Como o proprietário, o *board* de direcção e a equipa de gestão de topo, são frequentemente a mesma pessoa ou pessoas da mesma família, evidencia-se uma sobreposição de responsabilidades.

⁹ Diferenças de objectivos entre a gestão e a propriedade e, assimetria da informação numa empresa. Ver: Jensen e Meckling (1976).

(Mustakallio *et al.*, 2002; Nordqvist e Melin 2002; Brunninge *et al.*, 2007). Tais conflitos podem resultar em decisões de gestão contra-produtivas para a empresa porém, benéficas para a família. (Schulze *et al.*, 2001).

No que diz respeito aos **recursos relacionais inter-organizacionais**, evidências sugerem prevalecer nas PMEF uma política de qualidade e compromisso com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. A reputação da família e as relações mantidas com os seus parceiros conferem à EF valor acrescentado. (Lyman, 1991). Estas empresas têm como objectivo primordial a satisfação do cliente e preocupação pela qualidade dos seus produtos e serviços (Davis, 1983), o que lhes dota de uma imagem, reputação da marca e da empresa, distintivas. Além disso, estas empresas prestam mais atenção ao desenvolvimento da marca-nome da empresa. (Ward, 1997). As percepções positivas acerca da propriedade familiar e das interações intra-organizacionais e inter-organizacionais, conferem às PMEF "eficiência de *stakeholders*". (Aronoff e Ward, 1995).

As PMEF apresentam uma propensão positiva para a formação de alianças com outras EF (Ward, 1997) dada a comunicação e partilha de valores (familiares). Já em relação a ENF, as PMEF apresentam um forte compromisso para com a independência da empresa (Basly, 2007), manifestando até mesmo uma dissociação com outras redes de relacionamento externas. (Graves e Thomas, 2004). As PMEF apresentam portanto, uma menor propensão a transferir competências para outras ENF (Graves e Thomas, 2004; Roessl, 2005). A explicação poderá residir nos laços introvertidos embora, extremamente fortes do seu capital social (Salvato e Melin, 2008), tendo um efeito na forma autónoma como estas empresas desenvolvem a transferência do mesmo.

2.3.2.4. Recursos Tecnológicos

No que concerne aos recursos tecnológicos, as evidências apontam para a existência de limitações tecnológicas nas PMEF, sobretudo ao nível de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) de ponta. As características endógenas das PMEF (escassez de capital, entre outras...) limitam as oportunidades para aceder a activos intangíveis assentes no conhecimento, como: tecnologias, marcas competitivas e pessoal qualificado. Além dos sistemas de informação serem, normalmente, pouco desenvolvidos (Geeraerts, 1984; Daily e

Dollinger, 1993), as PMEF não possuem as competências necessárias em termos de aplicação e manuseamento da tecnologia. O desenvolvimento de recursos humanos, para uma eficaz aplicação das novas tecnologias, leva muitas vezes, a problemas económicos graves e até à falência das próprias empresas. (Stahl, Nyhan, e D'Aloja, 1993).

Por outro lado, o envolvimento personalizado de membros familiares na empresa leva a que a mesma preste maior atenção à I&D. (Ward, 1997). Além disso, o condicionamento tecnológico a que as PMEF estão sujeitas, podem dota-las de uma potencial vantagem estratégica pelo facto de os seus competidores não terem acesso a informações relevantes acerca das suas operações e/ou condição financeira. (Johnson, 1990).

3. METODOLOGIA

A finalidade de um projecto de investigação é produzir conhecimento, produzir valor acrescentado a um campo de conhecimento científico específico. Com efeito, seguiu-se uma metodologia de investigação construtiva, secundária, quantitativa e teórica como forma de alcançar.

É construtiva uma vez que pretende desenvolver soluções para um problema existente. Considera-se a internacionalização de EF como o "problema existente" e a busca de novas respostas para avaliar a capacidade das PMEF em empreender uma estratégia internacional, como uma "solução".

A investigação levada a cabo é secundária, uma vez que se baseia na literatura científica estabelecida. Para tal, recorreu-se a fontes de informação secundárias - análise documental - assente em livros, *papers*, dissertações e outras produções textuais relevantes para a compreensão das EF e da internacionalização. Presume-se que a análise documental seja um *input* suficiente e acima de tudo, crítico na captação dos *outputs* ambicionados para o trabalho em causa.

O modelo de investigação será quantitativo, recorrendo a um processo dedutivo¹⁰ para explicar a internacionalização de PMEF e suas especificidades.

Segundo Creswell (2003), verificam-se, na investigação quantitativa, as seguintes vantagens:

¹⁰ Assente no dedutivismo cartesiano.

- a) A realidade é objectiva e singular, separada do investigador;
- b) O investigador é independente do objecto de estudo sob análise;
- c) Imparcialidade e isenção de valores;
- d) Linguagem formal, assente em definições, impessoalidade e recurso a palavras quantitativas.

Citando Nevado (2008), a dedução constitui um dos métodos tradicionalmente invocados como sendo característicos das filosofias racionalista e empirista. Ainda segundo este autor, a dedução é um "[...]método redutível a uma sequência de intuições ligadas sucessivamente com clareza e distinção." (p. 14), subordinando "[...]a verdade ao encadeamento de proposições a partir de premissas presumidas indiscutíveis[...]" (p. 12).

Assim, o método dedutivo representa uma modalidade de raciocínio lógico, que faz uso da dedução para obter uma conclusão a respeito de determinada(s) premissa(s). Os raciocínios dedutivos caracterizam-se por apresentar conclusões que são, necessariamente, verdadeiras caso todas as premissas sejam verdadeiras. Contudo, preocupámo-nos em evitar sofismas¹¹, uma vez que estes ocorrem com frequência neste tipo de processos, levando a verdades destorcidas.

Por fim, privilegiou-se a investigação teórica composta por uma revisão de fundamentos teóricos, partindo de uma análise da literatura existente. Trata-se de um processo que visa refinar a teoria existente, na busca de compreender realidades específicas que carecem de uma explicação objectiva e clara.

Para alcançar os objectivos basilares do presente trabalho, pretende-se elaborar um constructo contemplando os factores considerados determinantes à internacionalização de PMEF, a partir de um conjunto de preposições desenvolvidas por diversos estudos/autores de referência na temática da internacionalização empresarial. Trata-se de um processo dedutivo que visa averiguar a capacidade de expansão internacional das PMEF, atendendo às suas potencialidades e limitações.

¹¹ Raciocínios que apesar de falsos, revelam uma aparência lógica e verdadeira (*in*: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa).

Seguidamente recorrer-se-à a um instrumento de gestão estratégica - a matriz *SWOT* - para ponderar a capacidade de internacionalização de PMEF, com base numa análise multi-cenário de forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças.

Os constructos dedutivistas por nós desenvolvidos ao longo deste trabalho sustentam a sua validade no racionalismo de Descartes, em que:

1. "A verdade é constituída pelas leis que Deus criou.
2. Só o homem pode lá chegar porque terá a iluminação divina para a sua razão.
3. A razão vai-se construindo com base na intuição que vai fazendo emergir ideias inatas, claras e distintas." (Nevado, 2008, p. 15).

4. CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES

4.1. Enquadramento Teórico: Requisitos para a Internacionalização de Empresas

De acordo com Freire (1997, p. 313):

Uma vez definidas as orientações estratégicas para o país de origem, a empresa deve analisar a possibilidade de transpor as suas operações para outros mercados geográficos. Para esse efeito, convém enquadrar o PI da organização com a sua actuação no mercado doméstico, por forma a garantir o aproveitamento das competências e VC já desenvolvidas ao longo do tempo.

Como tal, e ainda segundo o mesmo autor (p. 338):

O PI da empresa deve pois ser conduzido em sintonia com a evolução das suas capacidades e competências por forma a garantir que contribui de facto para a melhoria da sua posição competitiva a longo prazo.

Tomando em consideração as palavras de Freire, entende-se que, regra geral, uma empresa estará em condições de partir para a internacionalização após ter-se estabelecido no seu mercado nacional e de ter desenvolvido as competências necessárias à obtenção de VC que possam vir a ser replicadas noutros mercados.

No âmbito da internacionalização, é vulgar encontrar a dimensão e a massa crítica¹² como activos indispensáveis para as empresas que se aventuram a investir no exterior. (AICEP,

¹² Traduz-se no aumento de dimensão ou aquisição de experiência internacional. (AICEP, 2009).

2009). Considera-se ao mesmo tempo que, a internacionalização está ao alcance das empresas que já atingiram uma determinada dimensão e volume de negócios, capacidade de gestão profissionalizada e competências organizacionais significativas, adequadas à maior complexidade que este processo envolve.

Contrariamente ao exposto em epígrafe, alguns autores refutam parcialmente estas considerações, nomeadamente quanto ao requisito de dimensão. (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Wolff e Pett, 2000). Segundo estes, a globalização veio facilitar o PI das empresas, permitindo igualmente às PME/PE, o acesso a novos mercados. (Menéndez-Requejo, 2005). A combinação de factores como a progressiva liberalização dos mercados e a utilização de tecnologia de comunicação e de transporte eficiente impulsionaram as oportunidades de expansão internacional para as PME nos tempos que correm. (Acs e Preston, 1997; Knight, 2001; Lu e Beamish, 2001). Acima de tudo, estes autores defendem que a globalização está na origem da emergência de um novo paradigma: a competição global, exigindo às empresas uma visão estratégica que contemple o palco competitivo internacional, para além dos *players* locais.

Cerrato e Piva (2010) salientam a importância das competências de gestão e as habilidades dos recursos humanos no desenvolvimento internacional de oportunidades de negócio. Em linha com o disposto, um estudo realizado por Astrachan e Kolenko (1994), concluiu que existe uma correlação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e o sucesso e sobrevivência das EF.

Depois de apresentados os principais requisitos à internacionalização de empresas, estamos em condições de enquadrá-los à realidade das PME/PE. Nesse sentido, defendemos que, apesar de estas empresas carecerem de aspectos críticos à internacionalização como a dimensão e a massa crítica, devido a limitações de ordem interna, podem colmatá-los centrando-se no desenvolvimento de competências organizacionais *core* (recursos humanos, práticas de gestão, etc.), maximizando assim as suas capacidades de internacionalizar VC possuídas no mercado doméstico. Não obstante do acesso a factores críticos à internacionalização massificados pela globalização.

Visto que as VC das PME/PE emanam sobretudo dos RI, procedemos, em seguida à definição destes, bem como das características menos positivas destas empresas.

4.2. Forças e Fraquezas Influentes na Internacionalização de PMEF

Tendo em conta a caracterização efectuada no ponto 2.3.2 a respeito dos vários tipos de RI possuídos pelas PMEF, passamos em seguida, à classificação dos mesmos, quanto a constituírem potenciais forças ou fraquezas para o sucesso destas empresas. A razão deste procedimento prende-se com a natureza do trabalho, nomeadamente, convergir a informação reunida para o entendimento das potencialidades e limitações inerentes às PMEF num PI.

Apresentamos na tabela 1 os recursos organizacionais sumariados:

Tabela 1. Sumário dos recursos organizacionais.

RECURSOS ORGANIZACIONAIS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
➤ GESTÃO DO CAPITAL DA EMPRESA	
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia financeira assente no "capital de sobrevivência". • Gestão equilibrada da estrutura de capitais: política de "capital paciente". 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de financiamento externo. • Relutância de perda de propriedade e controlo familiar na empresa. • Baixa diversificação de investimentos fruto da elevada aversão ao risco.
➤ CULTURA ORGANIZACIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de compromisso. • Transversalidade de valores culturais. • Valores familiares como potencial VC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotismo. • Sucessão geracional.
➤ MODELO DE GOVERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade das decisões operacionais. • Orientação estratégica a longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indivisibilidade entre a propriedade e gestão. • Estruturas hierárquicas deficitárias. • Resistência à mudança e foco no mercado nacional.

Fonte: elaboração própria.

Apresentamos na tabela 2 os recursos humanos sumariados:

Tabela 2. Sumário dos recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
➤ RELAÇÃO FAMÍLIA-EMPRESA	
<ul style="list-style-type: none"> • Convicções, valores e visão compartilhadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de interesses entre objectivos organizacionais e interesses pessoais. • Selecção adversa de capital humano. • Coacção e enfeudação de colaboradores.
➤ COLABORADORES DAS EMPRESAS FAMILIARES	
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho privilegiadas. • Mais eficazes e eficientes. • Vantagem de experiência e conhecimento no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competências de gestão.

Fonte: elaboração própria.

Apresentamos na tabela 3 os recursos relacionais sumariados:

Tabela 3. Sumário dos recursos relacionais.

RECURSOS RELACIONAIS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
➤ INTRA-ORGANIZACIONAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Unificação da propriedade e gestão como fonte de capital social forte. • Sinergias provenientes do "senso de família" como fonte de VC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreposição família/empresa origina decisões contra produtivas. • Conflitos de interesses resultam em "custos de agência" elevados.
➤ INTER-ORGANIZACIONAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência de <i>stakeholders</i>. • Partilha de competências com empresas familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissociação de redes de relacionamentos externas à natureza familiar.

Fonte: elaboração própria.

Apresentamos na tabela 4 os recursos tecnológicos sumariados:

Tabela 4. Sumário dos recursos tecnológicos.

➤ RECURSOS TECNOLÓGICOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Privilegiam a I&D.• Vantagem estratégica proveniente da discrição operacional e financeira.	<ul style="list-style-type: none">• Limitações de acesso e manuseamento de TIC de ponta.

Fonte: elaboração própria

Uma vez agrupados e distinguidos os vários RI, estes constituirão um dos *inputs* fundamentais à análise e avaliação da capacidade de internacionalização das PMEF. Para tal, teremos de, igualmente, analisar os factores influentes no PI de PMEF. Tendo em consideração as nossas pretensões para este trabalho, procedemos de seguida, a uma análise em ordem a compreender estes factores para posteriormente, podermos avaliá-los como oportunidades ou ameaças na expansão internacional.

4.3. Factores Influentes na Internacionalização de PMEF

Os factores influentes na internacionalização têm sido estudados por inúmeros autores de referência. (p.e. Gallo e Pont, 1996; Okoroafo, 1999; Davis e Harveston, 2000; Yeung, 2000; Zahra, 2003; Tsang 2001; Casillas e Acedo, 2005; Fernandez e Nieto, 2005, 2006; Crick *et al.*, 2006; Graves e Thomas, 2006, 2008; Sciascia *et al.*, 2008). Porém, os resultados relativamente aos factores determinantes na internacionalização de PMEF têm sido pouco claros. (Sciascia *et al.*, 2008). Tendo em conta tal facto, torna-se evidente a necessidade de clarificar os factores que afectam a internacionalização destas empresas, nomeadamente, explicitando e diferenciando factores facilitadores de factores limitadores.

Para atender a esta questão, optou-se pela apresentação de um quadro com diversas preposições, desenvolvidas por um vasto conjunto de investigadores das áreas da EF, Gestão Internacional e do Empreendedorismo. Estas preposições traduzem uma relação causa-efeito entre determinadas características da empresa - a causa - e a influência que as mesmas exercem sobre a EI - o efeito. Dada a diversidade de preposições encontradas, achou-se por bem distingui-las, agrupando-as quanto às seguintes dimensões:

- **Envolvimento familiar** - respeitantes ao envolvimento da família nas empresas;
- **Estratégia** - respeitantes à orientação estratégica das empresas;
- **Envolvimento externo** - respeitantes ao envolvimento de entidades externas nas empresas;
- **Desempenho organizacional** - respeitantes à eficácia e eficiência das empresas;
- **Dimensão empresarial** - respeitantes à dimensão e conseqüente nível de recursos das empresas;
- **Conhecimento organizacional** - respeitante à natureza do conhecimento e ao capital humano.

A análise dos factores facilitadores e limitadores permitir-nos-á efectuar considerações acerca dos aspectos que podem constituir oportunidades e ameaças, respectivamente, à expansão internacional de uma empresa, direccionando-os para a compreensão da problemática do presente trabalho - a internacionalização de PMEF. Começamos assim, por apresentar o conjunto de factores facilitadores da internacionalização (tabela 5).

Tabela 5. Factores que facilitam a internacionalização de empresas.

PREPOSIÇÃO	AUTORES/ESTUDO
➤ ENVOLVIMENTO FAMILIAR	
As características internacionais da família e a oportunidade de criar postos de trabalho a membros da família que desejam integrar-se na empresa podem facilitar a EI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007. Investigação teórica e refinamento da literatura.
A flexibilidade estratégica medeia a relação positiva entre o compromisso da família e a internacionalização.	Segaro, 2010. Análise teórica e conceptual.
Orientação dos gestores para os interesses da organização reforçam a relação positiva entre o compromisso da família e a internacionalização	Segaro, 2010.
A coesão e transferência de capital social medeia a relação positiva entre os sistemas de governação das PMEF, assentes no pessoalismo e particularismo, e a internacionalização.	Segaro, 2010.

Tabela 5. Factores que facilitam a internacionalização de empresas.

A respeito do ciclo de vida da empresa, considera-se que se a EI se desenvolve durante a primeira geração ou quando a segunda se incorpora no negócio seriam aspectos que facilitariam o PI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
O envolvimento internacional é encorajado pela presença da segunda e subseqüente gerações na PMEF.	Fernández e Nieto, [2001 ou 2002]; 2006. 15,375 observações de empresas industriais espanholas.
A propensão e intensidade da internacionalização estão associadas com as características pessoais do empreendedor.	Wang, [entre 2008 a 2011]. Estudo quantitativo: inquérito a 236 EF.
A existência de um líder indiscutível e criativo que empurre a empresa a desenvolver uma estratégia é considerado um factor que favorecedor do PI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007
➤ ESTRATÉGIA	
A profissionalização da gestão assim como a qualificação dos colaboradores são fulcrais para crescer nos mercados internacionais.	Cerrato e Piva, 2010. Estudo empírico de 1,324 PMEF italianas.
A flexibilidade estratégica nas PMEF medeia a relação positiva entre a posse de "capital paciente" e "capital de sobrevivência", e a internacionalização.	Segaro, 2010.
Empresas inovadoras tendem a apresentar um maior compromisso nas formas de envolvimento internacional.	Crespo e Simões, 2002. Inquérito a 241 empresas de média dimensão (entre 50 a 249 trabalhadores) portuguesas.
O desejo de diversificar o risco aliado ao objectivo de crescimento da empresa podem facilitar o seu PI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
➤ ENVOLVIMENTO EXTERNO	
A presença de um accionista externo à empresa afecta positivamente a internacionalização	Cerrato e Piva, 2010.

Tabela 5. Factores que facilitam a internacionalização de empresas.

O processo de participação estratégica nas PMEF medeia a relação positiva entre uma direcção composta por membros internos ou afiliados (externos), e a internacionalização.	Segaro, 2010.
Os gestores não familiares apresentam maior apetência para enveredar por EI do que os gestores familiares	Okoroafo e Koh, 2010. Estudo exploratório: inquérito a EF estado-unidenses, com base em 187 respostas credíveis.
O envolvimento internacional de uma PMEF está positivamente relacionado com o envolvimento de um grupo económico na propriedade da mesma.	Fernández e Nieto, 2006.
O envolvimento internacional é encorajado pela presença de um accionista de peso na propriedade da PMEF.	Fernández e Nieto, [2001 ou 2002].
O envolvimento internacional das PMEF é encorajado pela constituição de alianças com outras empresas.	Fernández e Nieto, [2001 ou 2002].
A <i>performance</i> de uma PMEF encontra-se positivamente relacionada com o seu nível de alianças com parceiros locais (do país de destino) desenvolvidas no âmbito do PI.	Beamish e Lu, 2001. Análise documental: amostra de 164 PME japonesas recolhidas da bolsa de valores de Tóquio.
A presença de accionistas não familiares encontra-se positivamente relacionado com a internacionalização de PMEF.	Cerrato e Piva, [entre 2007 a 2011]. Estudo empírico de 1,324 PMEF italianas.
A predisposição favorável relativamente à criação de alianças estratégicas com outras empresas pode facilitar a EI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
➤ DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
A internacionalização das PMEF encontra-se positivamente relacionada com a <i>performance</i> empresarial.	Wang, [entre 2008 a 2011].
A rapidez de tomada de decisões é um factor que favorece o PI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.

Tabela 5. Factores que facilitam a internacionalização de empresas.

➤ DIMENSÃO	
Quanto maior for a dimensão da empresa maior será a probabilidade da mesma recorrer a formas de entrada que suponham um maior grau de controlo e compromisso de recursos.	Kogut e Zander, 1993. Estudo qualitativo: questionário a quadros de 20 empresas suecas.
As empresas de grande dimensão empreendem formas de internacionalização mais complexas, envolvendo maior compromisso internacional .	Crespo e Simões, 2002.
➤ CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	
O conhecimento organizacional tácito é mais elevado nas EF.	Análise de 168 inquéritos/questionários feitos a empresas de várias nacionalidades, 2010.
Quanto maior for a natureza tácita do <i>know how</i> maior será a probabilidade de a empresa recorrer a formas de entrada que suponham um maior grau de controlo e compromisso de recursos.	Kogut e Zander, 1993.
Existe uma relação positiva entre a experiência internacional e a adopção de formas de entrada que suponham um maior grau de controlo	Kogut e Zander, 1993.
O capital humano está positivamente relacionado com a internacionalização de PME.	Cerrato e Piva, [entre 2007 a 2011].

Fonte: Lombardo; Martos y Jiménez, 2007 (adaptado).

Uma vez apresentados os factores facilitadores da internacionalização, apresentamos na tabela 6 os factores limitadores deste mesmo processo.

Tabela 6. Factores que limitam a internacionalização de empresas.

PREPOSIÇÃO	AUTORES/ESTUDO
➤ ENVOLVIMENTO FAMILIAR	
Existe uma relação curvilínea entre a propriedade familiar e a EI das PMEF, uma vez que a níveis moderados de propriedade familiar estão associados altos níveis de internacionalização.	Segaro, 2010.
O envolvimento da família na gestão de uma PMEF afecta negativamente a exportação.	Cerrato e Piva, 2010.
A natureza familiar da gestão está negativamente relacionada com a internacionalização de PME.	Cerrato e Piva, [entre 2007 a 2011].
O envolvimento internacional de PME está negativamente relacionado com a propriedade familiar da empresa.	Fernández e Nieto, [2001 ou 2002].
A falta de conhecimento e preparação da família, sobretudo em questões internacionais, o desejo de querer manter a propriedade da empresa nas mãos da família e a falta de harmonia e união entre os seus membros, podem restringir a internacionalização.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
A visão empresarial acerca da internacionalização não apresenta variações significativas pelas várias gerações familiares. Aparentemente, caso a 1ª e 2ª geração não se envolva na persecução de mercados externos, dificilmente a 3ª geração assim o fará.	Okoroafo e Koh, 2010.
A respeito do ciclo de vida da empresa, se o PI se desenvolve durante a sucessão ou crise estrutural associada à segunda geração, este processo poderia ver-se restringido .	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
➤ ESTRATÉGIA	
Nada a assinalar.	
➤ ENVOLVIMENTO EXTERNO	
A <i>performance</i> de uma PMEF encontra-se negativamente relacionada com o seu nível de alianças	Beamish e Lu, 2001.

Tabela 6. Factores que limitam a internacionalização de empresas.

desenvolvidas apenas com parceiros domésticos (do país de origem) no PI.	
➤ DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
A existência de sistemas de informação e controle pouco desenvolvidos limitam o PI.	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
➤ DIMENSÃO	
A falta de recursos financeiros pode limitar o PI	Lombardo; Martos y Jiménez, 2007.
➤ CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	
A EI "emergente" ¹³ influencia negativamente o conhecimento de internacionalização da empresa.	Análise de 168 inquéritos/questionários feitos a empresas de várias nacionalidades, 2010.

Fonte: Lombardo; Martos y Jiménez, 2007 (adaptado).

No que diz respeito ao **Envolvimento da Família** na empresa, é justo considerar-se que o envolvimento desta, quer na gestão, quer na propriedade da empresa, limita o PI das PMEF, aliado à crise de sucessão e à falta de compromisso familiar. Por outro lado, o espírito empreendedor do(s) seu(s) líder(es), as características internacionais da família, a posse de competências governativas e a sucessão geracional eficaz, facilitam a expansão internacional.

Quanto à **Estratégia**, a aposta na inovação, profissionalização da gestão bem como a qualificação da organização como um todo, aliado ao desejo de diversificação de risco e crescimento, são factores que facilitam a internacionalização de PMEF, ao passo que uma orientação estratégica desprovida destes factores, poderia ver-se limitada.

Atendendo ao **Envolvimento Externo**, podemos afirmar que a participação, quer no capital quer na gestão, de uma entidade externa à empresa (EF, ENF, accionista, etc.) numa PMEF, facilita o PI de PMEF. Por outro lado, se estas alianças forem efectuadas com entidades domésticas¹⁴, pode constituir uma limitação à internacionalização das mesmas.

¹³ Referente à internacionalização não planeada, por oposição à internacionalização deliberada. (*Organizational Learning and Internationalization Knowledge: A Comparative Study of Family Firms and Non-Family Firms*, 2010).

¹⁴ Entidades do país de origem da empresa. (Barber e Darder, 2004).

Relativamente ao **Desempenho Organizacional**, constata-se que a internacionalização de PME/F é facilitada pelo nível de resultados que produz no país de origem, na medida em que, quanto melhor for a *performance* da empresa, maior será a capacidade de enfrentar o mercado internacional. Além disso, a flexibilidade e, conseqüente rapidez, da tomada de decisões são factores que também facilitam a internacionalização. Por outro lado, a internacionalização de PME/F pode vir a ser limitada pela existência de sistemas de controlo e informação obsoletos.

Quanto à **Dimensão** e sua influência no PI de PME/F, considera-se que, à medida que a dimensão aumenta, aumentará também a complexidade das actividades internacionais, pressupondo um maior grau de controlo e compromisso de recursos. Por outro lado, a escassez de recursos financeiros, fruto da dimensão reduzida de actividades, pode condicionar o PI de PME/F.

Finalmente, no que diz respeito ao **Conhecimento Organizacional**, o elevado grau de conhecimento tácito assim como a experiência internacional, facilitam o desenvolvimento de actividades internacionais mais complexas nas PME/F. Além disso, as competências desenvolvidas pelo capital humano também facilitam a expansão internacional destas empresas. Por outro lado, a via da internacionalização emergente limita a obtenção do conhecimento internacional, dificultando por sua vez, a adopção de formas mais complexas nas actividades internacionais de PME/F.

4.4. Análise *SWOT* à Internacionalização de PME/F

Atendendo ao disposto por Freire (1997, p. 143):

Uma vez alinhados os factores críticos de sucesso com as competências centrais da empresa, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo à empresa. Nesse sentido, é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas.

O presente modelo de raciocínio é conhecido por análise *SWOT*¹⁵. Trata-se de um instrumento de gestão estratégica que permite analisar a empresa atendendo às suas competências internas contrastando-as com factores exógenos do ambiente competitivo. A ideia por detrás deste

¹⁵ Acrónimo de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças).

instrumento estratégico remonta a mais de dois mil anos atrás, por autoria de Sun Tzu, que, num dos seus ensinamentos profere a seguinte mensagem: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças." (Sun Tzu, 500 a.C. *apud* Tarapanoff, 2001).

No âmbito do presente trabalho, a análise *SWOT* tem a finalidade de agregar duas realidades distintas acerca das PME: (1) os recursos e capacidades intangíveis, como factores internos; (2) os factores determinantes na internacionalização de PME, como factores externos. O enquadramento referido proporcionará, não apenas uma visão mais completa acerca de PME e da sua internacionalização, como possibilitará também, tirar partido de uma ferramenta de análise estratégica, permitindo visualizar a capacidade de internacionalização destas empresas face ao nível de potencialidades e limitações possuídas. Concomitantemente, figuramos na tabela 7 uma matriz *SWOT*, respeitante à informação obtida ao longo deste trabalho.

Como ficou exposto anteriormente, pressupõe-se que os recursos e capacidades, preencham o segmento forças e fraquezas, consoante forem positivos ou negativos, respectivamente, para o sucesso das PME. Enquanto isso, as oportunidades e ameaças dizem respeito aos factores facilitadores e limitadores, respectivamente, da expansão internacional de PME.

Tabela 7. Análise SWOT à internacionalização de PMEF

		Análise Interna (recursos intangíveis)	
		Forças	Fraquezas
		<p>Posse de "capital paciente" e de "sobrevivência".</p> <p>Compromisso e valores familiares.</p> <p>Flexibilidade da tomada de decisões.</p> <p>Convicções, valores e visão compartilhadas.</p> <p>Experiência, produtividade e eficiência dos colaboradores.</p> <p>Sinergias do "senso de família".</p> <p>Eficiência de <i>stakeholders</i>.</p> <p>Partilha de competências com outras EF.</p> <p>Discrição operacional e I&D.</p>	<p>Problemas de financiamento.</p> <p>Aversão ao risco.</p> <p>Nepotismo.</p> <p>Crise sucessória.</p> <p>Estruturas hierárquicas deficitárias.</p> <p>Resistência à mudança.</p> <p>Conflito de interesses família/empresa.</p> <p>Escassas competências de gestão.</p> <p>Elevados "custos de agência".</p> <p>Dissociação de redes de relacionamentos.</p> <p>Limitações tecnológicas.</p>
Análise externa (factores influentes na internacionalização)	Oportunidades (factores facilitadores)	<p>F-O</p> <p>a) Estratégia de Desenvolvimento</p> <p>A PMEF estará em plenas condições de desenvolver uma EI. Trata-se de uma EF Híbrida ou de Influência Familiar, com capacidade para empreender um compromisso internacional através de contratos de licenças ou até IDE.</p>	<p>f-O</p> <p>b) Estratégia de Crescimento</p> <p>A PMEF estará em condições de desenvolver uma EI moderada. Trata-se de uma EF Híbrida ou de Influência Familiar, com capacidade para empreender um compromisso internacional através de contratos de licenças.</p>
	Ameaças (factores limitadores)	<p>F-A</p> <p>c) Estratégia de Manutenção</p> <p>A PMEF estará em condições razoáveis de desenvolver uma EI. Trata-se de uma EF Tradicional, com capacidade suficiente para empreender um compromisso internacional através de exportação ou até contratos de licenças.</p>	<p>f-A</p> <p>d) Estratégia de Sobrevivência</p> <p>A PMEF estará em condições duvidosas de desenvolver uma EI. Trata-se de uma EF Tradicional, com escassas capacidade para empreender um compromisso internacional, tirando, porventura, a exportação.</p>

Atendendo às componentes críticas da matriz, evidenciamos cenários múltiplos na análise estratégica da capacidade de internacionalização de PMEF. Como tal, consideram-se quatro cenários genéricos:

- a) Força-Oportunidade (F-O): A PMEF estará em condições de empreender uma estratégia de Desenvolvimento Internacional recorrendo a um alto compromisso internacional;
- b) Fraqueza-Oportunidade (f-O): A PMEF estará em condições de empreender uma estratégia de Crescimento Internacional recorrendo a um compromisso internacional médio;
- c) Força-Ameaça (F-A): A PMEF estará em condições de empreender uma estratégia de Manutenção Internacional recorrendo a um compromisso internacional mínimo para defender a sua posição.
- d) Fraqueza-Ameaça (f-A): A PMEF estará em condições de empreender uma estratégia de Sobrevivência Internacional, pressupondo a desinternacionalização ou a expansão mínima da actividade internacional, recorrendo a um compromisso internacional mínimo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- Considerações finais

A elaboração do presente trabalho centrou-se na compreensão da internacionalização aplicada às PMEF. Após ter-mos abordado genericamente a internacionalização empresarial e de ter-mos exposto as particularidades das EF, convergimo-las de forma a poder estudar as potencialidades - forças e oportunidades - e as limitações - fraquezas e ameaças - das PMEF num contexto internacional.

A internacionalização revela ser uma estratégia benéfica para as empresas desde que, estrategicamente planeada atendendo às potencialidades e limitações inerentes a cada empresa. As EF possuem um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos, que revelam ser exclusivos a este tipo de empresas. Entre os quais, destacam-se os recursos intangíveis advindos do "senso de família", dado o potencial que assumem na criação de VC para a empresa quando devidamente identificados e explorados. As PMEF apresentam uma

relação bastante positiva em relação à internacionalização. Apesar de revelarem algumas condicionantes inatas, como a dimensão e a massa crítica, a posse de recursos e capacidades "familiares", bem como o desenvolvimento de competências *core* (recursos humanos, práticas de gestão, etc.) potenciam-lhes o desenvolvimento de vantagens estratégicas transnacionais, favorecendo a competitividade global destas empresas. Recorrendo a uma ferramenta de análise estratégica, pudémos contrastar os RI evidenciados por PME com os factores considerados determinantes na internacionalização de empresas, com a finalidade de avaliar a capacidade das PME em desenvolver estratégias internacionais. Os resultados alcançados demonstram que:

- 1) Quanto maior for o nível, de RI "familiares" benéficos (forças) e de factores facilitadores da internacionalização (oportunidades), maior será a capacidade de internacionalização destas empresas, *ceteris paribus*.
- 2) Quanto maior for o nível de RI "familiares" prejudiciais (fraquezas) e de factores limitadores da internacionalização (ameaças), menor será a capacidade de internacionalização destas empresas, *ceteris paribus*.

- Limitações

Apesar de os objectivos propostos terem sido satisfatoriamente alcançados, ressalva-se para o facto de o estudo em causa emanar de preposições e constructos desenvolvidos por uma amostra de investigadores que, mesmo sendo autores de referência da literatura da EF, podem não apresentar conclusões verosímeis quanto aos elementos sob análise. Evidencia-se, por sua vez, uma limitação quanto à universalização das respostas obtidas na realização do presente trabalho.

O facto da metodologia do trabalho assentar, exclusivamente, numa análise teórica, não tendo sido utilizadas ferramentas práticas (como p. e. inquéritos), poderá igualmente constituir uma limitação na medida que, restringe a aplicabilidade dos resultados obtidos.

É de salientar que estava nas nossas intenções a colaboração directa com a APEF que, por motivos alheios, não nos cedeu a informação pretendida depois de primeiramente ter manifestado interesse em colaborar neste projecto.

- Recomendações

Sharma (2004) alerta para a necessidade de se efectuar mais investigação empírica na temática das EF para se poder solidificar as provas obtidas. Neste sentido, e atendendo às limitações em epígrafe, consideramos ser de elevada relevância a elaboração de mais estudos centrados na temática das PMEF e da Internacionalização. Nomeadamente, investigações empíricas aplicadas a contextos reais que possam vir a complementar a teoria existente, solidificando assim, o conhecimento acerca destas empresas, bem como a sua relação com a internacionalização.

De uma perspectiva mais específica, recomenda-se, como opção para trabalhos futuros, a aplicação prática dos resultados obtidos, nomeadamente, recorrendo a técnicas instrumentais para contrastar os constructos teóricos, de forma a refinar as conclusões alcançadas e assim, acrescentar valor à compreensão da EF/PMEF.

6. BIBLIOGRAFIA

- Acedo, F. J.; Florin, J. (2006), An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, pp. 49-67.
- Acs, Z. and Preston, L. (1997), Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. *Small Business Economics*, 9(1), pp. 1-6.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1991), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1992, pp. 1-27.
- Alonso, J. A. (1991), La Empresa Española y los Mercados Internacionales. *Revista de Economía*, No. 11, pp. 2-10.
- Andersen, O. y Kheam, L. S. (1998), Resource-based Theory and International Growth Strategies: an Exploratory Study. *International Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 163-184.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1995), Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), pp. 121-130.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF): Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/>>. Acesso em: abr. e mai.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003), Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994), A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), pp. 251-262.
- Barber, J. P. y Darder, F. L. (2004), *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson, 2004.
- Basly, S. (2007), The internationalization of family SME: An organisational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, nº2.
- Bell, J. (1995), The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), pp. 60-75.
- Bonaccorsi, A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-635.
- Brouthers, K. D. & Nakos, G. (2004), SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(3), pp. 229-247.

- Brouthers, L. E.; Brouthers, K. D. & Werner, S. (1999), Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30(4), pp. 831–844.
- Brunninge, O.; Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007), Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), pp. 295–308.
- Buckley, P. J. and Ghaury, P. N. (2004), Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 81-98.
- Bueno-Campos, E. (1992), *La Globalización de la Actividad Empresarial: de la Internacionalización a la Globalización de las Actividades Económicas*. Documento IADE, No. 23, Junio, Universidade Autónoma de Madrid, Madrid.
- Burack, E. H. y Calero, C. M. (1981), Seven Perils of Family Business. *Nation's Business*, Vol. 69, No. 1, pp. 62-64.
- Burt, R. S. (1982), *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
- Calof, J. L. (1994), The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 367-387.
- Cañas, L.; Fuentes, G.; Vallejo, M. C. y Sánchez, S. (2000), *Elementos Determinantes del Proceso de Internacionalización en la Empresa Familiar*. in: I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Nacional, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, Valencia, septiembre, pp. 401-417.
- Carney, M. (2005), Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 149–265.
- Carr, C. & Bateman, S. (2009), International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms: Another Factor Affecting Performance. *Management International Review*, No. 49, pp. 733-758.
- Carvalho, F. S. e Bertrand, H. (2001), *Marketing Estratégico para a Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas*. in: Conferência Internacional da Iberoamerican Academy of Management, 2ª ed., dez. 2001, Cidade do México.

- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2005), Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), pp. 134–151.
- Casillas, J.; Acedo, F. J. & Moreno, A. M. (2007), *International entrepreneurship in family businesses*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cauffman, L. (1996), El Desafio de la Empresa Familiar: sus Relaciones, en Gallo, M. A. (ed), *La Empresa Familiar*, 5, IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Barcelona, pp. 99-113.
- Cavusgil, S. T. (1980), On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, pp. 273–281.
- Cerrato, D. and Piva, M. (2010), The Internationalization of Medium-sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, dec. 2010.
- Cerrato, D. and Piva, M. [entre 2007 a 2011], *The Internationalization of Medium-sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership*. Working Paper, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.
- Chetty, S. K. & Holm, D. B. (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), pp. 77–93.
- Chittenden, F.; Hall, G. & Hutchinson, P. (1996), Small Firms Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation. *Small Business Economics*, 8, pp. 59-67.
- Chrisman, J.; Chua, J. & Sharma, P. (2005), Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, No.5, pp. 555–575.
- Churruga, E.; Barruta, J. y Landeta, J. (1995), Dirección Estratégica de las PYMES ante la Globalización Económica. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 66, May./Jun., pp. 30-39.
- Claver, E.; Rienda, L. & Quer, D. (2009), Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22, pp. 125-135.
- Collis, D. J. (1991), A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.

- Contractor, F. J. (2007), Is International Business Good for Companies? The evolutionary or Multi-stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective. *Management International Review*, Vol. 47, 2007/3, pp. 453-475.
- Contractor, F. J.; Kundu, S. K. e Hsu, C. (2003), A Three-stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No.1, 2003, pp. 5-18.
- Corbetta, G. and Montemerlo, D. (1999), Ownership, Governance and Management Issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), pp. 361-374.
- Coviello, N., & Munro, H. (1995), Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), pp. 49–61.
- Creswell, J. W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd ed, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crick, D.; Bradshaw, R., & Chaudhry, S. (2006), "Successful" internationalizing UK family and nonfamily-owned firms: A comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp. 498–512.
- Daily, C. M. and Dollinger, M. J. (1993), Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp. 79-90.
- Davis, J. A. and Tagiuri, R. (1991), Bivalent Attributes of the Family Firm, in C.E. Aronoff and J. L. Ward (eds.). *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics: Michigan, pp. 62-73.
- Davis, P. & Harveston, P. (2000), Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led family Businesses. *Family Business Review*, 13, pp. 107-120.
- Davis, P. (1983), Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47–56.
- de Visscher, F. M.; Aronoff, C. F. & Ward, J. L. (1995), Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business. *Family Business Leadership Series*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Demsetz, H. and Lehn, K. (1985), The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), pp. 1155-1171.
- Denison, D.; Lief, C. y Ward, J. (2004), Culture in Family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 61-70.

Dias, C. F., *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: o Caso Adira*. 2007, 200f., Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade do Porto, Porto, 2007.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em:< <http://www.priberam.pt>>. Acesso em: 10 Jun. 2011.

Dominguinhos, P. M. (2001), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Realidades e Desafios*. In: Encontro de Economia Industrial, 9º ed., 2001, Leiria.

Donckels, R. & Frohlich, E. (1991), Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149–160.

Donckels, R. and Lambrecht, J. (1999), The re-emergence of family-based enterprises in east central Europe: what can be learned from family business research in the western world? *Family Business Review*, 12(2), pp. 171-188.

Dreux, D. R. (1990), Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), pp. 225–243.

Dunn, B. (1995), Success themes in Scottish family enterprises. *Family Business Review*, 8(1), pp. 17-28.

Dyer, G. Jr. (1998), Conflictos en la empresa familiar: Como abordarlos y gestionarlos. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, Deusto, January-February, No.8, pp. 15-21.

Eriksson, K. *et al.* (1997), Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 337-360.

Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993), Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 19–38.

Esteves, C. F. *O processo de Internacionalização: o caso da marca Pioneer*. 2010, 113 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10316/14338>>. Acesso: em 13 Abr. 2011

Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1985), Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economics*, 14(1), pp. 101-119.

Fernández, Z. and Nieto, M. J. (2005), Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol. 18, No.1, pp. 77-89.

Fernández, Z. and Nieto, M. J. [2001 ou 2002], *Internationalization Strategy of Small-and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*. Working Paper, Universidad Carlos III, Madrid.

- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2006), Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), pp. 340–351. Disponível em:<<http://www.jstor.org/stable/3875263>>. Acesso em: 12 abr. 2011.
- Freire, A. (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gallo, M. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4 (2), pp. 181-190.
- Gallo, M. (1995), *Empresa Familiar: Textos y Casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (2002), *Unidad y Confianza en la Empresa Familiar*. IESE, Junio, pp. 28-35.
- Gallo, M. A. and Garcia Pont, C. (1996), Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-59.
- Gallo, M. A.; Cappuyins, K. (2004), *Characteristics of Successful Family Businesses*. Working paper, No. 542, IESE Business School, Navarra, 2004.
- Geeraerts, G. (1984), The effects of ownership on the organization structure in small firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), pp. 232-237.
- Gersick, K. E. et al. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E; Hampton, Mc. C.; Landsberg; I. (1998), *De Geração para Geração: Ciclos de vida das Empresas Familiares*, São Paulo: Negócio Editora.
- Ginebra, J. (1997), *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. Méjico: Panorama.
- Goffee, R. & Scase, R. (1985), Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), pp. 53-68.
- Graves, C. & Thomas, J. (2004), Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), pp. 7–27.
- Graves, C. & Thomas, J. (2006), Internationalisation of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), pp. 207-224.
- Graves, C. & Thomas, J. (2008), Determinants of Internationalization Pathways of Family Firms: An examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21(2), pp. 151-167.
- Guillén, M. (2000), Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 362-380.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1991), Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.

- Habbershon, T. & Williams, M. (1999), A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 12, n^o1, pp. 1-25.
- Hamel, G. (1991), Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Harris, D.; Martinez, J. I. and Ward, J. L. (1994), Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), pp. 159-174.
- Hirigoyen, G. (1985), Rentabilité et solvabilité. *Direction et Gestion*, n. 3.
- Huse, M. (2007), *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge: University Press.
- Hutchinson, R. W. (1995), The capital structure and investment decisions of the small owner-managed firm: some exploratory issues. *Small Business Economics*, 7(3), pp. 231-239.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT press.
- Ifera (2003), Family business dominate. *Family Business Review*, 16(4), pp. 235–240.
- Internacionalizar: Aspectos a Acautelar num Processo de IDPE*. aicep Portugal Global, Abril 2009. Disponível em:< www.portugalglobal.pt>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- James, S. H. (1999), What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp 61-72.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 1976, pp. 305-360.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, P. (1975), The internationalisation of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305–322.
- Johnson, S. C. (1990), Why we'll never go public. *Family Business*, 1(4), pp. 16–21.
- Kets de Vries, F. R. (1993), The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), pp. 59-72.
- Kets de Vries, M. (1996), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson Business Press.
- Knight, G. (2001), Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), pp. 155-172.
- Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2002), Export strategy: A dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), pp. 475–502.

- Kogut, B. and Zander, U. (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625-645.
- Kontinen, T. & Ojala, A. (2010), Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (3), pp. 437-454.
- Laguna Sorozábal, M. (1997), La Disyuntiva de la Internacionalización. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 81, Nov./Dec., pp. 75-87.
- Lansberg, I. S. (1983), Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 39-46.
- Lethbridge, E. (1997), Tendência da empresa Familiar no Mundo. *Revista do BNDES*.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993), The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), pp. 26–38.
- Levitt, T. (1983), La Globalización de los Mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, Vol. 16, cuarto trimestre, pp. 49-64.
- Lombardo, C. F., Martos, C. V. y Jiménez, R. M. (2007), Factores a Tener en Cuenta en la Expansión Internacional de la Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), pp. 75-96.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 565-586.
- Lyman, A. R. (1991), Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), pp. 303–324.
- Madhok, A. (1997), Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 39-61.
- Mandl, I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report*. Austrian Institute for SME Research on behalf of the European Commission, Vienna, 2008.
- Mejri, K. & Umemoto, K. (2010), Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 2010, 8, pp. 156-167.
- Menéndez-Requejo, S. (2005), Growth and internationalization of family business. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), pp. 122–133.
- Meyer, R. (1996), The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, No. 300, Erasmus University, Rotterdam.

Miguens, A. M., *Alianças Estratégicas e Investimento Directo como Instrumentos de Internacionalização: o Caso EPOLI*. 157 f., Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade do Porto, Porto, 2007.

Morck, R. (1996), On the economics of concentrated ownership. *Canadian Business Law Journal*, 26(1), pp. 63-75.

Mustakallio, M.; Autio, E. & Zahra, S. A. (2002), Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), pp. 205–222.

Naisbitt, J. (1998), *Macro tendências: Dez Novas Orientações que transformaram as Nossas Vidas*, Lisboa: Editorial Presença.

Nevado, P. P. (2008), *O Enquadramento Filosófico para a Investigação: Algumas Reflexões Introspectivas ao Positivismo*. Working Paper, No. 4, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2008.

Neves, J. C. (2001), A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. *in: Conferência de Finanças Universidade dos Açores*, 11 de jun.

Nordqvist, M. & Melin, L. (2002), The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In D. E. Fletcher (Ed.). *Understanding the small family business*, (pp. 94–110). London: Routledge.

Okoroafo, S. C. (1999), Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12, pp. 147-158.

Okoroafo, S. C. (2010), Family Business' Views on Internationalization: Do they Differ by Generation? *International Business Research*, Vol. 3, No. 1, 2010, pp. 21-28.

Organizational Learning and Internationalization Knowledge: A Comparative Study of Family Firms and Non-Family Firms (2010). *in: Annual World Family Business Research Conference*, 10th ed., sep. 2010, Lancaster.

Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group, European Commission, nov. 2009.

Paulo, N. A., *Empresas familiares em Portugal: "sucessão competente"*, tese (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG, 2009.

Peng, M. W. (2001), The Resource-based View and International Business. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 803-829.

Pervin, A. (1997), A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2), pp. 185-198.

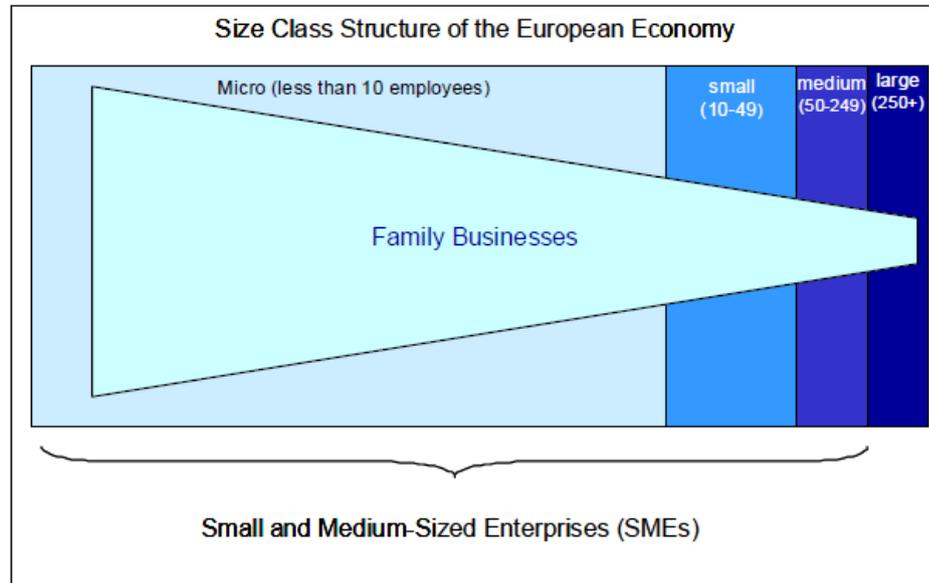
- Porter, M. E. (1992), Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 65–82.
- Portugal, Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007, Decreto-Lei n.º 372/2007. Disponível em:
<http://www.iapmei.pt/resources/download/dl_372_2007.pdf>acesso em: 1 mai. 2011.
- Poutziouris, P. Z. (2001), The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 277-291.
- Poza, E. (1995), *A la Sombra del Roble: la Empresa Privada Familiar y su Continuidad*. Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- Poza, E. (2004), *Family Business*. Mason, Ohio: Thomson South-Western Publishing.
- Poza, E. J.; Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997), Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), pp. 135–155.
- Prokesch, S. (1986), *Renewing traditional values*. in: The New York Times, June 10.
- Roessl, D. (2005), Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 203-214.
- Rosenblatt, P. C. (1985), *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salvato, C.; Melin, L. (2008), Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital. *Family Business Review*, Vol. 11, n. 3. pp. 259-276.
- Schulze, W. S. *et al.* (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2), pp. 99–116.
- Schulze, W. S.; Lubatkin, M. H. and Dino, R. N. (2002), Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4/5), pp. 247-259.
- Schulze, W. S.; Lubatkin, M. H. and Dino, R.N. (2003), Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 473-490.
- Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008), Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), pp. 331-345.
- Segaro, E. (2010), Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, June, 2010.

- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996), Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp. 107–123.
- Sharma, P. (2004), An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), pp. 1-36.
- Simões, V. C.; Crespo, N. (2002), *The Internationalisation Pattern of Medium Sized Firms: In Search of Explanatory Factors*. Competitive Paper, in: EIBA Conference, 28th ed., dec. 2002, Athens.
- Singer, J. & Donoho, C. (1992), Strategic Management Planning for The Successful Family Business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, n°3, pp. 39-51.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27, No. 4, pp. 339–358.
- Smyrnios, K. X. & Walker, R. H. (2003), *Australian family and private business survey*. Melbourne: RMIT University.
- Stahl, T.; Nyhan, B. and D'Aloja, P. (1993), *The Learning Organization: A Vision for Human Resource Development*, Brussels: Eurotecnet Technical Assistance Office on behalf of the CEC.
- Storey, D. J. (1994), New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6 (2), pp. 139-150.
- Swinth, R. & Vinton, K. (1993), Do Family-Owned Businesses have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? *Family Business Review*, 4, pp. 19-30.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1996), Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-208.
- Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1982), *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- Tallman, S. (1991), Strategic Management Model and Resource-Based Strategies among MNEs in a host market. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 69-82.
- Tallman, S. (1992), A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational Enterprise, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 455-471.
- Tallman, S. y Fladmoe-Lindquist, K. (2002), Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. *California Management Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 116-135.

- Tàpies, J.; Ward, J. (2008), *Family-owned business, a role model of values*. Hampshire: Palgrave McMillan.
- Tarapanoff, K. (2001), *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*. 2ª ed., Lisboa: McGraw-hill.
- Tsang, W. K. (2001), Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 88–94.
- Wang, Y. [entre 2008 a 2011], *Correlates of Family Business Internationalisation*. Working Paper, University of Wolverhampton, Telford.
- Ward, J. L. (1988), The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), pp. 105–117.
- Ward, J. L. (1997), Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), pp. 323–337.
- Westhead, P.; Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001), The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), pp. 333–358.
- Wolff, J. A. and Pett, T. (2000), Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), pp. 34-48.
- Yeung, W. C. (2000), Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), pp. 55–70.
- Zahra, S. (2003), International Expansion of US Manufacturing Family Business: the Effect of Ownership and Involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 495-503.
- Zahra, S. A. *et al.* (2008), Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 1035-1054.

7. ANEXOS

Anexo 1. Peso das EF na estrutura da economia europeia.



Fonte: Mandl, 2008.

Anexo 2. Matriz SWOT.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Fonte: Teixeira S., 2005.