

## **INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

**DIARA ANDREIA TIECHER COLLE**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)  
diara.colle@hotmail.com

**IEDA MARGARETE ORO**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)  
ieda.oro@unoesc.edu.br

**CARLOS EDUARDO CARVALHO**

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)  
carlosetuardo@unc.br

# INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho das empresas familiares no Brasil superou a média mundial, segundo dados da empresa PWC Brasil (2014). Nesse sentido, 79% das empresas familiares brasileiras apresentaram crescimento em 2014 e 76% esperam manter o crescimento para os próximos cinco anos, enquanto que globalmente esses índices são de 65% e 85%, respectivamente (EXAME, 2014).

As empresas familiares possuem características específicas que as diferenciam das demais. Craig, Dibrell e Garrett (2014) evidenciam que a cultura familiar contribui para o desempenho da família na gestão da empresa, para ser estrategicamente flexível e que esta flexibilidade impacta positivamente no sucesso da empresa familiar. Para Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), a influência da família varia entre famílias e empresas. A família é uma fonte de recursos distintos por meio dos canais de poder, experiência e cultura, as três fontes combinadas podem conduzir a habilidade e conhecimento dos gestores e conseqüente tem como propósito o desempenho organizacional.

Entre as formas de medir a influência da família, Klein, Astrachan e Smyrnios (2005) sugerem o modelo Família – Poder, Experiência e Cultura (F-PEC), para avaliar a extensão e qualidade da influência da família. A escala F-PEC foi utilizada como escala de influência da família em estudo de Jaskiewicz et al. (2005), e constataram que o envolvimento da família tem relação positiva com o desempenho das empresas familiares alemãs e espanholas (RUIZ JIMÉNEZ; VALLEJO MARTOS; MARTÍNEZ JIMÉNEZ, 2015). Outra evidência foi revelada por Rutherford, Kuratko e Holt (2008) que empregaram a escala F-PEC para avaliar a relação entre envolvimento da família (*familiness*) e desempenho e constataram relação positiva com centenas de empresas familiares americanas.

A internacionalização tornou-se uma estratégia de crescimento para as empresas familiares, a fim de sobreviverem em mercado globalizado e cada vez mais competitivo (KONTINEN; OJALA, 2010). O processo de internacionalização da empresa familiar ocorre de forma gradativa, porém no longo prazo, percebem-se as estratégias dos gestores na construção de redes internacionais, bem como, maior conhecimento no mercado externo (PUKALL; CALABRÓ, 2014).

Com base no exposto, este estudo aborda o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a influência da família, internacionalização e desempenho das indústrias familiares catarinenses? Dada a questão de pesquisa, o objetivo tem propósito verificar as relações entre a influência da família, a internacionalização e o desempenho das indústrias familiares catarinenses.

Evidências de estudos anteriores revelou que desempenho da empresa familiar se tornou mais atrativo, o que determina um campo independente de estudo para a empresa familiar (BIRD et al., 2002). Para Astrachan (2010), o negócio da família, é uma área que necessita de maior atenção da teoria e de pesquisa empírica, centrado na dinâmica familiar e dos negócios com os efeitos sobre as estratégias, pois afeta o comportamento familiar e longevidade da empresa.

A relevância deste estudo está associada a identificação de fatores que contribuem para a cultura de internacionalização da empresa familiar. A contribuição teórico-empírica deste estudo consiste na investigação de lacunas na literatura que tratam de temáticas (poder, experiência e cultura) e desempenho associadas a empresa familiar.

Destaca-se também que ao se comparar a realidade das exportações em 2016 dos setores catarinenses com o cenário brasileiro como um todo, verifica-se que a indústria de transformação catarinense foi a que menos teve queda. O FIESC (2016) menciona que a

região oeste foi a única região que apresentou crescimento do valor exportado em 2015, o equivalente a 12%, em relação ao ano anterior.

Este estudo inicia com esta introdução. Em seguida, apresenta a fundamentação teórica com o conteúdo da influência da família, internacionalização e desempenho. Em seguida, aborda-se os métodos e procedimentos da pesquisa. Na sequência, os resultados e por último, as conclusões do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Influência da família e a escala F-PEC

As empresas familiares compreendem um dos tipos mais importantes de negócios em que vários componentes estão conectados, seja a função dos membros familiares tal como os proprietários, o gerente, o empregado, bem como a cultura organizacional da empresa familiar (AYRANCI, 2014). Nesse sentido, a influência é uma combinação de diversos fatores, como a posse, a gestão, a institucionalização, os relacionamentos, a sucessão e a experiência da família (AYRANCI, 2014).

Com o objetivo de avaliar a extensão da influência da família, Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), desenvolveram um modelo padronizado com escala contínua de dimensões da Família – Poder, Experiência e Cultura (F-PEC). Porém, Cliff e Devereaux (2005) mencionam que no modelo F-PEC a escala deveria ser utilizada para medir como: procedimentos e resultados da sucessão, o interesse da próxima geração de se integrar à empresa, o conflito entre gerações, os tipos de estratégias adotadas pela empresa bem como o grau de profissionalização dentro da organização.

Uma questão relevante ponderada é a extensão e forma de envolvimento da família na empresa, já que muitos empreendimentos são criados com o envolvimento da família por meio da conjugação de recursos financeiros e humanos (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003). O Quadro 1 descreve as três dimensões que compreendem o F-PEC.

**Quadro 1 - Dimensões escala F-PEC**

Escala F-PEC	Subescala do F-PEC	Definição
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriedade (direta ou indireta).</li> <li>- Governança (membro da família, ou indicado pela família).</li> <li>- Gestão (membro da família ou indicado pela família).</li> </ul>	A família influencia empresa por meio do controle de forma direta ou indireta, governança ou envolvimento na gestão. A escala, avalia o grau de influência dos membros da família ou até mesmo aqueles indicados pela família.
Experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de propriedade.</li> <li>- Geração ativa de gestão.</li> <li>- Geração ativa por meio de governança.</li> <li>- Número de membros contribuintes da família.</li> </ul>	A experiência está relacionada à sucessão e ao número de membros da família que estão relacionados com o negócio da empresa. Cada sucessão representa valiosa experiência para a família e a empresa. O maior nível de experiência adquirida é do processo de sucessão da primeira para a segunda geração.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobreposição entre valores da família e valores de negócios.</li> <li>- Compromisso Empresa familiar.</li> </ul>	É considerada uma empresa familiar quando a família é a chave dos negócios e dos valores. Também a forma como os administradores e proprietários olham o negócio. Os valores de uma organização podem estar enraizados nas gerações anteriores e não necessariamente na geração da família atual.

Fonte: adaptado de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).

De forma resumida Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) definem que o poder é exercido direta ou indiretamente pela família, por meio de lideranças, controle do negócio, gestão, ou até mesmo pela participação da família na governança. A experiência está relacionada ao conhecimento passado de geração para geração, sobre o negócio da família, e

mais gerações significa mais experiência. A cultura é formada pelos valores e compromissos da família que integram a empresa familiar. Holt, Rutherford e Kuratko (2010) afirmam que o F-PEC oferece aos pesquisadores de empresas familiares, uma escala válida e confiável.

## **2.2 Estratégia de Internacionalização**

A realização de negócios internacionais proporciona uma alternativa para alavancar as vendas, abrir novos canais de distribuição, bem como melhorar o desempenho da empresa familiar. Porém, dificuldades podem impor obstáculos no processo de internacionalização, conhecimento, orientação internacional e compromisso da família são os principais elementos considerados determinantes para identificar oportunidades (CASILLAS; MORENO; ACEDO, 2010). Assim, o comportamento da gestão da empresa familiar para internacionalizar varia de acordo com a geração que está no controle da empresa familiar.

A influência da família contribui de forma negativa no processo de internacionalização na concepção de Benito-Hernández, Priede-Bergamini, López-Cózar-Navarro (2014), dado que as empresas familiares têm menor grau de internacionalização do que as empresas não familiares. Já Piva, Rossi-Lamastra e Massis (2013) enfatizam que as empresas familiares têm maior grau de internacionalização, e que estão mais propensas a prosseguir com a internacionalização. (CHEN; HSU; CHANG, 2014).

O efeito do envolvimento da família em relação ao processo de internacionalização, varia nas empresas familiares de diferentes regiões do mundo (PIVA; ROSSI-LAMASTRA; MASSIS, 2013). O modelo Uppsala, distingue quatro etapas diferentes de entrar no mercado internacional psicologicamente próximo, de forma gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Em que primeiramente as empresas começam a exportar para um país por meio de um agente, conseqüentemente estabelece uma filial de vendas, eventualmente passam a produzir seus produtos no exterior. E por fim, abrem novos canais de distribuição para outros países. Porém, Sullivan (1994) discordou enfatizando que a confiabilidade da medição do grau de internacionalização permanece especulativa.

## **2.3 Desempenho Financeiro**

As empresas possuem características, culturas diferentes e também desempenham funções distintas, de modo a utilizar indicadores de desempenho de acordo com as suas necessidades (CALLADO; OLIVEIRA, 2016). Os gestores dão grande importância aos indicadores de desempenho, mais precisamente aos relacionados ao retorno financeiro, que servem como recursos estratégicos para a tomada de decisões (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Leończuk (2016) menciona que a seleção adequada de um conjunto de indicadores e suas dimensões são eficientes para identificar áreas problemáticas e também é oportuno na gestão da organização em um ambiente turbulento de mercado global competitivo. Em análise de uma série de indicadores de desempenho, Sharma, Shebalkov e Yukhanaev (2016), enfatizam a relevância em se utilizar o indicador ROA.

Kotane e Kuzmina-Merlino (2012) sugerem que, embora muitos estudos têm sido desenvolvidos abordando os indicadores de desempenho, os pesquisadores não chegaram a uma visão comum sobre a essência e composição dos indicadores de desempenho financeiro. Mas os autores afirmam que um sistema único de avaliação de indicadores financeiros para análise de desempenho de negócios é a solução para a gestão empresarial bem-sucedida de problemas. O indicador de desempenho deve ser escolhido de forma a atender as necessidades e interesses da empresa (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2011).

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos. Martins e Theóphilo (2007) enfatizam que o ato de descrever, sumarizar e organizar as características, os achados da pesquisa, é definido como estudo descritivo. Para tanto esta pesquisa é descritiva pelo fato de descrever o grau de internacionalização das indústrias familiares catarinenses, proporcionando a avaliar a influência da família na internacionalização e no desempenho das empresas pesquisadas.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, o método adotado para o estudo caracteriza-se como levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A principal característica do método *survey*, segundo Hair Júnior et al., (2009) é descrever os dados quantitativos de uma amostra, bem como utilizar o método para a apuração dos resultados. A pesquisa também apresenta corte transversal, pois os dados foram coletados em um único momento (Creswell, 2010).

#### 3.1 População e Amostra

A amostra desse estudo foi definida pelo critério de amostra não probabilística, de forma intencional. Para identificar as empresas familiares industriais catarinenses, foram selecionadas empresas que exportam. Foram utilizados relatórios e o guia adquiridos junto a federação das indústrias do estado de Santa Catarina (FIESC).

A realização do cálculo do tamanho da amostra para detectar os efeitos do modelo estrutural no PLS, foi utilizado o software G\*Power 3.1.7, o qual identificou a necessidade de uma amostra de 111 respondentes. O primeiro contato com as empresas foi realizado no mês de janeiro de 2017 via correio eletrônico, em que foram contatadas 1.133 empresas familiares e não familiares e retornaram apenas 8 questionários respondidos. Em seguida, no mês de fevereiro e março, foram obtidos por meio de contato telefônico 115 respostas de empresas familiares. A amostra final compreendeu 123 questionários respondidos, equivalente a 10,86% da população. O questionário informava que poderiam responder a pesquisa somente empresas familiares. Para tal considera-se empresa familiar aquela em que um dos membros da família está presente no conselho ou em cargos de direção; e/ou o membro da família detém 10% ou mais do capital ou ações da empresa.

#### 3.2 Constructo da pesquisa

O construto de pesquisa é validado quando o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que os itens estão propondo medir, para lidar com a precisão da mensuração. A validade do construto demonstra segurança em que os resultados de uma amostra representam a realidade existente na população (HAIR JÚNIOR et al. 2009). O Quadro 2 apresenta o constructo da pesquisa.

**Quadro 2 - Constructo da pesquisa**

Dimensões	Variáveis	Sigla	Fatores	Autores
	Poder	POD1	Capital social distribuído entre membros da família.	Littunen e Hyrsky (2000).
		POD2	Envolvimento da família através do CEO.	Anderson e Reeb (2003).
		POD3	Gestão por membro da família.	Andres (2008); San Martin e Duran Encalada (2016); Miller et al. (2007).
		POD4	Administradores do Conselho de governança corporativa são membros da família.	Pinto, Henriques e Gonçalves (2015); González et al. (2012).

	Experiência	EXP1	Combinação de orientação empresarial e familiar na tomada de decisão. Geração familiar proprietária da empresa.	Kim e Gao (2013); Oro, Beuren e Hein (2009); Rutherford, Kuratko e Holt (2008).
		EXP2	Geração familiar presente na gestão da empresa.	Morris et al. (1997).
		EXP3	Geração familiar na função de supervisão.	Avendano-Alcaraz et al. (2009).
		EXP4	Vantagens competitivas geradas internamente. Membros familiares que desempenham papel ativo na empresa.	Mazzi (2011); Filardi et al. (2012); Basco (2013); Chrisman, Chua e Litz (2003).
		EXP5	Planos de sucessão familiar	Chrisman, Sharma e Taggar (2007).
	Cultura	CUL1	Foco ético da empresa	O'Boyle, Rutherford e Pollack (2010).
		CUL2	Identidade da família.	Craig, Dibrell e Davis (2008)
		CUL3	Evolução da cultura organizacional.	Denison, Lief e Ward (2004); Tomei e Ferrari (2010).
		CUL4	Imagem familiar, laços sociais com a comunidade.	Niehm, Swinney e Miller (2008).
		CUL5	Imagem familiar	Craig, Dibrell e Garrett (2014).
		CUL6	Harmonia nas relações familiares, laços familiares.	San Martin-Reyna e Duran-Encalada (2012).
Internacionalização	Modelo Uppsala	INT1	Maior nível de conhecimento e recurso para adentrar no mercado internacional.	Johanson e Vahlne, (1977); Benito-Hernández, Priede-Bergamini, López-Cózar-Navaro (2014).
		INT2	Participação no mercado internacional (market share)	Floriani e Fleury (2012).
		INT3	Crescimento das exportações.	Floriani e Fleury (2012).
		INT4	Redes de relacionamento no mercado internacional.	Johanson e Vahlne, (1977).
		INT5	Compromisso, como ferramenta no ajuste do nível de risco.	Figueira – de Lemos, Johanson e Vahlne (2011).
		INT6	A internacionalização começa em mercados estrangeiros que estão mais perto do mercado interno.	Johanson e Vahlne, (1977); Pukall e Calabrò (2014).
		INT7	Conhecimento e compromisso com o mercado internacional.	Johanson e Vahlne, (2009); Floriani e Fleury (2012).
Desempenho	Financeiro	DES1	Rentabilidade.	Kim e Gao, 2013; Hopkins e Ferguson (2014).
		DES2	Retorno do Ativo.	González et al. (2012); Graves e Shan (2013); Xião et al. (2013).
		DES3	Margem de lucro.	Xião et al. (2013); Fernández-Olmos, Gargallo-Castel e Giner-Bagües (2015).
		DES4	Produtividade.	Kim e Gao, 2013

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.3 Mensuração das Variáveis

As variáveis do construto mencionadas no Quadro 2 foram utilizadas na escala *Likert* de cinco pontos, sendo que 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Cada ponto associa-se a um valor numérico para então o pesquisador obter o somatório dos pontos e verificar assim, a atitude favorável ou desfavorável em relação ao que se está medindo

(MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O sujeito participante da pesquisa externou sua percepção para cada afirmativa do questionário, escolhendo uma das cinco alternativas.

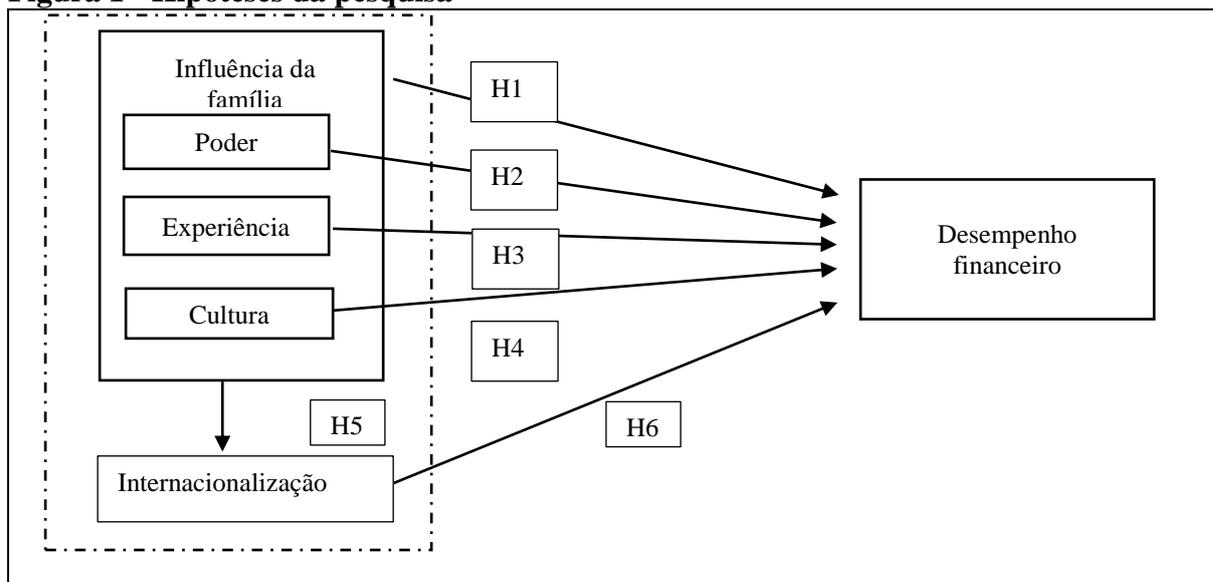
### 3.4 Modelo da Equação Estrutural

A técnica utilizada para a análise dos dados será a Modelagem de Equação Estrutural (*Structural Equation Modeling* – SEM), que segundo Campana, Tavares e Silva (2009) é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar relações entre vários construtos. Os autores comentam ainda que o modelo SEM representa a interpretação hipotética de causa e efeito entre as variáveis para a elaboração das hipóteses considerando sempre os padrões estatísticos. O tratamento e análise dos dados será realizado através da modelagem de Equações Estruturais com o *software* SmartPLS 2.0 M3, que é utilizado para executar todo o PLS SEM (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

### 3.5 Hipóteses da Pesquisa

Visto a importância da discussão da relação entre a influência da família no desempenho das empresas catarinenses, apresentam-se as hipóteses que este estudo visa testar em empresas familiares industriais de capital fechado. A Figura 1 apresenta o desenho das hipóteses da pesquisa.

**Figura 1 - Hipóteses da pesquisa**



Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 1, as hipóteses da pesquisa foram elaboradas com foco nos objetivos da pesquisa com previsões sobre as relações entre as variáveis que se pretende conhecer (CRESWELL, 2010). No presente estudo a variável desempenho financeiro da empresa familiar é variável dependente, pois está condicionada ao poder, experiência, cultura e internacionalização que são variáveis independentes.

Hipótese 1 – Efeito da influência da família (escala F-PEC) no desempenho financeiro

Chrisman, Sharma e Taggar (2007) e Kim e Gao (2013), confirmaram que o envolvimento da família está relacionado positivamente ao desempenho de acordo com a estrutura familiar, característica familiar, bem como o alinhamento e tomada de decisão da família. Pesquisa realizada com 831 empresas familiares americanas, Rutherford, Kuratko e Holt (2008) empregaram a escala F-PEC para avaliar a relação entre a influência da família e desempenho. Os resultados do estudo evidenciam a relação positiva entre a influência da

família e desempenho nas empresas pesquisadas. Verifica-se a associação positiva entre a influência da família com as receitas, estrutura de capital, crescimento e desempenho. Percebe-se entre os estudos consultados predominância para efeito positivo entre a influência da família e o desempenho financeiro. A **Hipótese 1** prevê que a influência da família medida pela escala F-PEC exerce efeito positivo sobre o desempenho financeiro.

Hipótese 2 – A influência do Poder (F-PEC) no desempenho financeiro

Anderson e Reeb (2003) verificaram que quando os membros da família estão presentes como CEO o desempenho é maior do que aquelas empresas em que o CEO não é membro da família. Os achados indicam que os acionistas minoritários não são afetados pela propriedade familiar, o que sugere que a propriedade familiar é uma estrutura organizacional eficaz. Miller et al. (2007) e Andres (2008) afirmam que a presença do sócio fundador na gestão da empresa familiar proporciona maior rentabilidade e melhor desempenho para a empresa familiar. González et al. (2012), também confirmou que o envolvimento do sócio fundador na gestão da empresa familiar, apresenta melhor desempenho financeiro. Os herdeiros presentes na administração, afetam de forma positiva o desempenho. Pinto, Henriques e Gonçalves (2015) confirmam a rentabilidade das empresas familiares é maior na primeira geração. A partir dos resultados expostos apresenta-se a segunda hipótese desta pesquisa **Hipótese 2** – O poder está positivamente associado ao desempenho financeiro da empresa familiar.

Hipótese 3 - A influência Experiência (F-PEC ) e desempenho financeiro

Morris et al. (1997) constatou que empresas familiares de segunda e terceira geração, cuja sucessão foi bem-sucedida não resultou necessariamente em desempenho, mas a experiência adquirida com a sucessão não é significativa de bom desempenho na empresa familiar. Oro, Beuren e Hein (2009) constataram melhor desempenho na terceira geração pressupondo a experiência como fator determinante nesta relação.

Chrisman, Chua e Litz (2003), evidenciam que a criação de valor entre as gerações alcança metas além da rentabilidade, bem como, a criação de valor através de geração de benefícios não econômicos, proporcionando a criação de riqueza e desempenho da empresa familiar. Para Mazzi (2011), Filardi et al. (2012), Chrisman, Sharma e Taggar (2007), Kim e Gao (2013) e Rutherford, Kuratko e Holt (2008) as empresas familiares com melhor desempenho, podem ser determinadas por meio de recursos familiares únicos, desenvolvidos internamente provenientes das relações familiares. Percebe-se entre os estudos consultados, que a maioria direciona para o resultado positivo entre a experiência e o desempenho financeiro, desta forma, apresenta-se a terceira **Hipótese 3** – A experiência está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.

Hipótese 4 - A influência Cultura (F-PEC) e desempenho financeiro

Os valores e processos culturais contribuem para a formação do caráter distintivo e sustentável das empresas familiares. Os valores são identificados como recursos importantes para compreensão e superação de crise. Já a cultura é definida através das características únicas de cada empresa familiar. A cultura organizacional é formada pelos negócios e compromissos da família, que é projetada para fora da empresa (Fletcher, Melin; Gimeno, 2012).

Em pesquisa realizada com empresas familiares e não familiares nos Estados Unidos, Denison, Lief e Ward (2004) constataram que a cultura da empresa familiar é mais forte e promove melhor desempenho do que a cultura encontrada em empresa não familiar. Os resultados sugerem que as empresas familiares tem melhor desempenho do que empresas não familiares, pela forma estratégica de como elas agem. Craig, Dibrell e Garrett (2014), em que os laços familiares, o orgulho da empresa familiar são importantes antecedentes para a formação da imagem da empresa familiar para o desempenho. A partir das constatações

apresenta-se **Hipótese 4** – A cultura está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.

Hipótese 5 – A influência da família na internacionalização

Sciascia et al. (2013) analisaram uma amostra de 203 empresas americanas e constataram evidências de que os elementos que propõem as vendas no mercado internacional estão relacionados ao envolvimento da família na gestão.

Em uma amostra de 500 empresas espanholas, Merino, Monreal-Perez e Sánchez-Marín (2015), pesquisaram a relação entre a influência da família e a internacionalização por meio da escala F-PEC. Os resultados indicam a relação positiva entre a escala experiência e cultura sobre a internacionalização das empresas familiares espanholas, enquanto a escala poder demonstrou não possuir influência significativa sobre a internacionalização. Verifica-se a relação positiva entre a influência da família e a internacionalização nos estudos abordados, desta forma apresenta-se **Hipótese 5** - A influência da família medida pela escala F-PEC está associada positivamente com a internacionalização das empresas.

Hipótese 6 – A internacionalização e o desempenho financeiro.

Floriani e Fleury (2012) verificaram se o aumento do GRI desenvolve competências internacionais e melhora o desempenho financeiro das empresas. Os resultados indicam que, com o aumento do grau de internacionalização, a PME desenvolve competências internacionais e, assim, apresenta um desempenho superior. Xião et al. (2013) e Graves e Shan (2013) confirmam a relação positiva entre internacionalização e desempenho, principalmente em país com economias emergentes. A partir dos resultados apresentados apresenta-se **Hipótese 6** – A internacionalização está positivamente associada ao desempenho da empresa familiar.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 1 apresenta o setor de atuação, número de funcionários, etapas da internacionalização e quantidade de países que as empresas pesquisadas exportam.

**Tabela 1 - Caracterização das indústrias**

Setor de atuação		Número de funcionários	
Manufatureira de madeira	30,09%	Com até 19	08,13%
Metalúrgica	26,02%	De 20 a 99	28,46%
Têxtil	10,56%	De 100 a 499	42,28%
Indústria de alimentos	8,14%	Acima de 501	21,13%
Plásticos	7,31%		
Indústria cerâmica	6,50%		
Indústria química	4,06%		
Indústria cerâmica	4,06%		
Outros	3,26%		
Etapas de internacionalização		Sim %	Não%
Por meio de agente		55,3	44,7
Unidade de venda exterior		15,4	84,6
Unidade de produção no exterior		3,3	96,7
		Quantidade empresas	Quantidade de países
		90	De 01 a 10
		27	De 11 a 30
		06	De 31 a 50

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que o setor mais representativo da amostra é a indústria manufatureira de madeira, que apresentam 30,09%. A indústria metalúrgica representa 26,02% e a indústria têxtil com 10,56%. O setor menos representativo é a indústria de petróleo e a indústria de magnésio, ambas presente (na faixa outros) com apenas uma empresa cada.

A maioria das empresas pesquisadas possui entre 100 a 499 empregados equivalente a 42,28%. Em seguida, 28,46% das empresas possuem entre 20 a 99 empregados ativos na empresa de pequeno porte. Apenas 8,13% das empresas possuem até 19 funcionários. Percebe-se nos resultados um quadro representativo de empresas de médio porte, significativo para a geração de emprego e renda em Santa Catarina.

Contata-se que nas etapas de internacionalização, a exportação por meio de um agente é realizada por 55,3% das empresas pesquisadas. As empresas que possuem unidade de venda no exterior é 15,3%. E menos representativo, a unidade de venda no exterior correspondendo a 3,3%. Os resultados coadunam Johanson e Vahlne (1977) nas etapas de internacionalização. Outro achado da pesquisa revela que a maioria das empresas, 90 exportam para 1 a 10 países. Enquanto, 27 empresas exportam para 11 a 30 países. Por último, 6 empresas exportam para 31 a 50 países. Quanto ao destino das exportações catarinense em 2015, 13,7% destinaram-se aos Estados Unidos, seguido pela China e pela Argentina. Os dez principais países importadores foram responsáveis pela compra de 57% das exportações catarinenses. Observa-se a elevação da participação da China como destino das exportações catarinenses, que vem crescendo anualmente (FIESC, 2016).

#### 4.2 Estatística descritiva

A análise descritiva das variáveis que compõe as dimensões da pesquisa é formada pela média ponderada das variáveis, bem pelo mínimo, máximo, desvio padrão e pela variância.

**Tabela 2 - Estatística descritiva**

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo Real	Máximo Real
Poder	3,9634	1,3146	1,728	1,00	5,00
Experiência	1,9492	0,7186	0,516	1,00	4,00
Cultura	4,4146	0,9182	0,843	1,00	5,00
Internacionalização	4,5244	0,6979	0,487	2,00	5,00
Desempenho	3,7215	0,8883	0,789	1,25	5,00

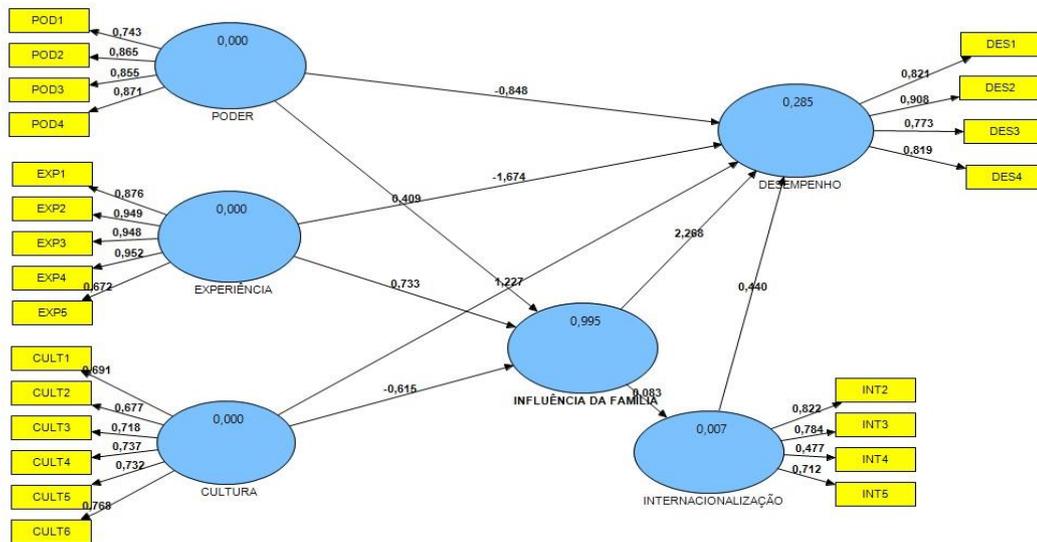
Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 4 que o construto experiência apresentou a menor média 1,94, dentre os construtos analisados. Os construtos com maior média apresentada foram o poder, cultura e internacionalização com 3,96, 4,41 e 4,52 respectivamente que integram o constructo influência da família. O maior índice de desvio padrão e variância foram identificados no construto poder com 1,31 e 1,72. Logo e o menor índice verificado no desvio padrão e variância foram identificados construto internacionalização com 0,69 e 0,48, respectivamente.

#### 4.3 Análise SEM – modelagem de equações estruturais

O modelo estrutural final foi definido no momento em que apresentou a AVE (*Average Variance Extracted*) superior a 0,50, que está demonstrado na Figura 2.

**Figura 2 - Modelo final do construto**



Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se na Figura 2, que as variáveis INT1, INT6 e INT7, foram retiradas do construto para apresentar a condição ideal do modelo, pois apresentaram uma carga fatorial de 0,446, 0,286 e 0,414 respectivamente. As variáveis INT1 e INT7 são indicadores semelhantes que apresentaram um questionamento óbvio para os respondentes obtendo assim uma carga fatorial fora dos valores normais aceitos por Hair Junior et al. (2009). A variável INT6 demonstrou carga inferior a 0,50 pois o questionamento proposto aos respondentes realmente não condiz com a realidade do estado de Santa Catarina. Verifica-se que a variável INT4 demonstrou 0,477 próximo de 0,50, porém mesmo considerando tal variável obteremos AVE maior que 0,50.

#### 4.4 Discussão dos resultados da pesquisa

A partir dos resultados expostos nas seções anteriores do capítulo 4 em relação a influência da família na internacionalização e no desempenho das empresas familiares, apresenta-se nesta seção a síntese dos resultados tendo em conta as hipóteses da pesquisa. A Tabela 3 apresenta os resultados da pesquisa.

**Tabela 3 - Teste estatístico do modelo**

Variável	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach Alpha
Poder	0,6977	0,9019		0,8557
Experiência	0,7851	0,9474		0,9273
Cultura	0,5197	0,8663		0,8163
Internacionalização	0,5064	0,7983	0,0068	0,6767
Desempenho	0,6916	0,8994	0,2853	0,8507
Influência da Família			0,9950	

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3, que todas as variáveis que formam a escala F-PEC (poder, experiência e cultura), internacionalização e desempenho apresentam AVE acima de 0,50. As variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construto. Portanto, o modelo converge a um resultado satisfatório para o construto poder, experiência, cultura, internacionalização e desempenho.

Da mesma forma, a consistência interna por meio do *Alpha Cronbach* (AC) e a *Composite Reliability* (CC) demonstra que as respostas em seu conjunto são confiáveis e que a amostra está livre de vies. Percebe-se que os valores de AC estão acima de 0,60 que é considerado ideal (HAIR *et al.*, 2009).

De modo geral, observa-se que as variáveis poder, experiência e cultura apresentaram um R Square equivalente a 0,9950 relacionado à influência da família. Já que valores acima de 0,75 são considerados substanciais e o valor verificado é de 99,50% o que significa que o poder, a experiência e a cultura são determinados pela influência da família.

A variável influência da família e internacionalização é determinada pelo desempenho apresentando o R Square igual a 28,53%. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como pequeno,  $R^2=13\%$  como médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande.

O resultado da Tabela 3 revela que a influência da família não é determinante para a internacionalização das empresas familiares, visto que o  $R^2$  é igual a 0,68%.

Após a demonstração dos indicadores, as hipóteses da pesquisa foram analisadas por meio da técnica de Modelagem de equações Estruturais (SEM). Para tanto utiliza-se o teste *t* de Student, observando-se que valores acima de 1,96 são considerados significantes a 5%, então os construtos têm correlações e/ou coeficientes de caminho aceitáveis. Os resultados foram obtidos através da técnica de repetir a amostragem (*bootstrapping*) por 80 vezes, o máximo aceito pelo modelo final do construto. O resumo dos resultados para as hipóteses da pesquisa é apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Resumo dos resultados para as hipóteses da pesquisa**

Hipótese	Valor t	p value	Relação direta
H1 - A influência da família medida pela escala F-PEC exerce efeito positivo sobre o desempenho financeiro.	1,501	2,268	Rejeitada
H2 - O poder está positivamente associado ao desempenho financeiro da empresa familiar.	1,212	-0,848	Rejeitada
H3 - A experiência está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.	2,223	-1,674	Rejeitada
H4 - A cultura está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.	1,904	1,227	Rejeitada
H5 - A influência da família medida pela escala F-PEC está associada positivamente com a internacionalização das empresas.	0,705	0,083	Rejeitada
H6 - A internacionalização está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.	4,660	0,440	Aceita

Fonte: dados da pesquisa.

A hipótese H1 previa que a influência da família medida pela escala F-PEC exerce efeito positivo sobre o desempenho financeiro. A hipótese foi rejeitada em virtude de sua não significância estatística, o resultado do teste *t* Student foi de 1,501. O'Boyle, Pollack e Rutherford (2012) afirmam, em estudo realizado, que não há nenhuma relação positiva entre o envolvimento da família e o desempenho financeiro de uma empresa. O estudo recaiu sobre vários conceitos e base metodológica de influência familiar nada foi comprovado estatisticamente de forma significativa, a relação positiva entre a influência da família e o desempenho da empresa.

A hipótese H2 afirma que o poder está positivamente associado ao desempenho financeiro da empresa familiar. Diante dos resultados a H2 é rejeitada, ou seja, o poder não está associado ao desempenho financeiro da empresa familiar. No estudo de Pinto, Henriques e Gonçalves (2015), as empresas pesquisadas demonstraram a relação negativa entre o poder da família na gestão e o desempenho.

A hipótese H3 apoia o argumento de que a experiência está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Conforme o resultado desta pesquisa está hipótese é rejeitada. Corroborando o estudo de Morris et al. (1997) que com uma amostra de 209 empresas familiares de segunda e terceira geração em 5 cidades da Índia, foi enfatizado que a sucessão bem sucedida não resulta necessariamente em desempenho, assim a experiência adquirida com a sucessão não é significativa de bom desempenho na empresa familiar.

A hipótese H4 sugere que a cultura está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Diante do resultado da pesquisa a H4 é rejeitada, ou seja, a cultura não está associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Tomei e Ferrari (2010) confirmam que a cultura paternalista, com forte liderança que personaliza o poder do presidente membro da família, dificulta o processo de desempenho da organização.

O resultado dessa pesquisa rejeita a hipótese H5 de que a influência da família medida pela escala F-PEC está associada positivamente com a internacionalização das empresas. O coeficiente de caminho da regressão linear influência da família para internacionalização apresentou valor equivalente a 0,342. Benito-Hernández, Priede-Bergamini, López-Cózar-Navarro (2014), verificaram uma amostra de 1.846 empresas espanholas e concluíram que a influência da família é um dos fatores que contribuem de forma negativa para a internacionalização. Corroborando o estudo de Pukall e Calabrò (2014) que as empresas familiares internacionalizam de forma mais lenta se comparado a empresas não familiares.

Por fim a hipótese H6 deste estudo afirma que a internacionalização está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Os resultados da pesquisa fornecem apoio à hipótese de modo que esta é aceita. Corroborando o estudo de Floriani e Fleury (2012) em que afirmam que o aumento do GRI (grau de internacionalização) melhora o desempenho financeiro das empresas.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou verificar a influência da família na internacionalização e no desempenho das indústrias familiares catarinenses. A amostra é composta por 123 gestores respondentes da pesquisa. O instrumento de pesquisa constitui-se de um questionário eletrônico, dividido em cinco dimensões: poder, experiência, cultura, internacionalização e desempenho. Na análise dos dados utilizou-se estatística descritiva e modelagens de equações estruturais (SEM) com o *software* SmartPLS 2.0 M3.

Com base nos resultados do teste *t* do coeficiente beta, apenas uma hipótese da pesquisa foi aceita: A internacionalização associada ao desempenho da empresa familiar (H4).

As hipóteses com as variáveis da escala F-PEC, poder, experiência e cultura nenhuma demonstraram relação positiva com o desempenho. A influência da família também não demonstrou relação positiva com o desempenho financeiro da empresa familiar, corroborando o estudo de O'Boyle, Pollack e Rutherford (2012) e Alves (2015), que também não foi observada qualquer associação positiva entre o envolvimento da família e o desempenho.

Os resultados reforçam que a internacionalização contribui para o desempenho das empresas pesquisadas. Fernández-Olmos, Gargallo-Castel e Giner-Bagües (2015), em pesquisa realizada com 4.357 empresas espanholas, constataram que o desempenho da empresa familiar está relacionado aos estágios de internacionalização. O desempenho da empresa familiar aumenta proporcionalmente com estágios de internacionalização.

Constatou-se que nas empresas pesquisadas o processo de internacionalização ocorreu de forma incremental, corroborando o modelo proposto por Johanson e Vahlne, (1977). Da mesma forma que as empresas necessitam de um nível maior de conhecimento e recursos para posteriormente adentrar no mercado internacional.

A maioria dos pesquisados também apontaram que o *market share* aumentou após o início das exportações e que o processo de aprendizagem, criação e construção de confiança e

a posição de rede proporcionam maior conhecimento no mercado internacional. A maioria dos pesquisados também concordam que as empresas possuem como ajuste de nível de risco o compromisso com o mercado internacional.

Ressalta-se que a amostra da pesquisa foi direcionada somente ao setor industrial, pela representatividade do setor no estado frente a internacionalização. Como limitação observa-se também as variáveis utilizadas na pesquisa que foram elaboradas de acordo com estudos anteriores e literatura. Assim, outros fatores podem ter relação significativa com o desempenho das empresas familiares não adotados na presente pesquisa. Recomenda-se que estudos em empresas de outros setores sejam realizados para contribuir e validar estes relacionamentos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRES, C. Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 4, p. 431-445, 2008.
- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The journal of finance**, v. 58, n. 3, p. 1301-1328, 2003.
- ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 2010.
- AVENDANO-ALCARAZ, J. et al. A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. **Cuadernos de Administración**, v. 22, n. 39, p. 191-212, 2009.
- AYRANCI, E. A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. 2014.
- BENITO-HERNÁNDEZ, S; PRIEDE-BERGAMINI, T; LÓPEZ-CÓZAR-NAVARRO, C. Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt. **South African Journal of Business Management**, v. 45, n. 1, p. 13-25, Mar. 2014.
- BEUREN, I. M.; MARCELLO, I. E. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 65-82, 2016.
- BIRD, B. et al. Family business research: The evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.
- CALLADO, A. A. C.; OLIVEIRA, R. R. Análise da intensidade de adoção de indicadores de desempenho: uma abordagem contextual a partir de uma perspectiva institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 26, p. 20-32, 2016.
- CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, 2011.
- CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. **Motricidade**, v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J. Internationalization of family businesses: a theoretical model base on international entrepreneurship perspective. **Global Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 18-35, 2010.
- CHEN, H.-L.; HSU, W.-T.; CHANG, C.-Y. Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 771-789, 2014.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 467-472, 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. An introduction to theories of family business. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 4, p. 441-448, 2003.

CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P.; TAGGAR, S. Family influences on firms: An introduction. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1005-1011, 2007.

CLIFF, J. E.; JENNINGS, P. D. Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 341-347, 2005.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: **Psychology Press**, 1988.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; DAVIS, P. S. Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 351-371, 2008.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; GARRETT, R. Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 229-238, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda França Lopes. Tradução de *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 61-70, 2004.

EXAME. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; GARGALLO-CASTEL, A.; GINER-BAGÜES, E. Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. **BRQ Business Research Quarterly**, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (2016). Disponível em:< <https://fiesc.com.br/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

FIGUEIRA-DE-LEMOS, F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 143-153, 2011.

FILARDI, F. et al. Avaliação do desempenho de empresas familiares: a estratégia de uma distribuidora de produtos veterinários frente a seus concorrentes sob o enfoque da Resource-Based View. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 167-199, 2012.

FLETCHER, D.; MELIN, L.; GIMENO, A. Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 3, p. 127-131, 2012.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

GONZÁLEZ, M. et al. Family firms and financial performance: The cost of growing. **Emerging Markets Review**, v. 13, n. 4, p. 626-649, 2012.

GRAVES, C.; SHAN, Y. G. An empirical analysis of the effect of internationalization on the performance of unlisted family and nonfamily firms in Australia. **Family Business Review**, p. 0894486513491588, 2013.

HAIR JÚNIOR, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Tradução de *Essential of Business Research Methods*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLT, D. T.; RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F. Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. **Family Business Review**, v. 23, n. 1, p. 76-88, 2010.

HOPKINS, L.; FERGUSON, K. E. Looking forward: The role of multiple regression in family business research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 52-62, 2014.

JASKIEWICZ, P. et al. Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. **Family Business Review**, v. 18, n. 3, p. 179-202, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. - E. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.- E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KIM, Y.; GAO, F. Y. Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 265-274, 2013.

KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J.H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2005.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 97-107, 2010.

KOTANE, I.; KUZMINA-MERLINO, I. Assessment of financial indicators for evaluation of business performance. **European integration studies**, n. 6, p. 216-224, 2012.

LEOŃCZUK, D. Categories of Supply Chain Performance Indicators: an Overview of Approaches. **Business, Management and Education**, v. 14, n. 1, p. 103-115, 2016.

LINDOW, C. M.; STUBNER, S.; WULF, T. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 3, p. 167-178, 2010.

LIN, W.-T.; LIU, Y.; CHENG, K.-Y. The internationalization and performance of a firm: Moderating effect of a firm's behavior. **Journal of international management**, v. 17, n. 1, p. 83-95, 2011.

LITTUNEN, H.; HYRSKY, K. The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 13, n. 1, p. 41-53, 2000.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007. 225 p.

MAZZI, C. Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 166-181, 2011.

MERINO, F.; MONREAL-PÉREZ, J.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1164-1184, 2015.

MILLER, D. et al. Are family firms really superior performers?. **Journal of corporate finance**, v. 13, n. 5, p. 829-858, 2007.

MORRIS, M. H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

NIEHM, L. S.; SWINNEY, J.; MILLER, N. J. Community social responsibility and its consequences for family business performance. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 3, p. 331-350, 2008.

O'BOYLE, E. H.; RUTHERFORD, Matthew W.; POLLACK, Jeffrey M. Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. **Family Business Review**, v. 23, n. 4, p. 310-326, 2010.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

PINTO, A.; HENRIQUES, C.; GONÇALVES, R. O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: Um estudo regional. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 38-48, 2015.

PIVA, E.; ROSSI-LAMASTRA, C.; DE MASSIS, A. Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 108-129, 2013.

PUKALL, T. J.; CALABRÒ, A. The internationalization of family firms a critical review and integrative model. **Family Business Review**, v. 27, n. 2, p. 103-125, 2014.

RUIZ JIMÉNEZ, M; VALLEJO MARTOS, M; MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R. Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. **Journal of Business Ethics**. 126, 2, 259-272, Jan. 8, 2015. ISSN: 01674544.

RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F.; HOLT, D. T. Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, 2008.

SAN MARTÍN REYNA, J. M.; DURÁN - ENCALADA, J. A. Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. **Contaduría y administración**, v. 61, n. 1, p. 41-57, 2016.

SAN MARTIN - REYNA, J. M.; DURAN-ENCALADA, J. A. The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 2, p. 106-117, 2012.

SEGARO, E. Internacionalização de PME familiares: o impacto da propriedade, governança e equipe de gestão de topo. *Journal of Management & Governance* , v 16, n.. 1, p. 147-169, 2012.

SHARMA, S.; SHEBALKOV, M.; YUKHANAIEV, A. Evaluating banks performance using key financial indicators—a quantitative modeling of Russian banks. **The Journal of Developing Areas**, v. 50, n. 1, p. 425-453, 2016.

SILVA, F.; MAJLUF, N.; PAREDES, R. D. Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 3, p. 315-321, 2006.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, p. 325-342, 1994.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 24-46, 2010.