



Estratégias de Inovação, Risco e Proactividade: Empresas Familiares vs Não-Familiares

**Francisco José Lopes de Sousa Diniz¹
Nelson Duarte²**

Resumo

No presente trabalho foram estudadas as estratégias de inovação, risco e proactividade, em PME's comparando os resultados das mesmas entre empresas familiares e não familiares. Apesar de ser comum encontrar na bibliografia uma tendência de um melhor desempenho das empresas familiares, neste trabalho esta tendência é contrariada. Não ao nível do desempenho em particular, mas das estratégias apresentadas, cuja adopção conduz a um melhor desempenho. O estudo foi levado a cabo na Região do Vale do Sousa e foram consideradas as empresas industriais e da construção. Em termos de resultados a amostra permite concluir por 47% de empresas familiares. Comparando os grupos empresas familiares e não-familiares, verificou-se que não existem diferenças em termos de estratégias de inovação e riscos, no entanto, as empresas não-familiares apresentam-se mais proactivas. Em consonância com estes resultados também se verificou que não é possível distinguir as empresas familiares e não familiares em termos de empreendedorismo.

Recebimento: 15/10/2013 • Aceite: 20/11/2013

¹ Doutor em Economia -Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Professor Associado c/ Agregação ECHS/DESG/ CETRAD /UTAD. End: Quinta de Prados, Complexo Pedagógico, Vila Real, Portugal. E-mail: fdiniz@utad.pt

² Doutor em Ciências Humanas e Sociais - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Professor do Instituto Politécnico do Porto. E-mail: nduarte@estgf.ipp.pt

Palavras-chave: Empresas Familiares; Inovação Proactividade; Riscos

Innovation Strategies, Risk and Proactivity: Family vs. Non-Family Businesses

Abstract

In the present study the strategies of innovation, risk and proactiveness in micro and small businesses comparing their results between family and non- family firms were studied . Although it is common to find in the literature a trend of better performance of family businesses , this work is counteracted this trend . Not to the particular performance level , but the strategies presented , whose adoption leads to better performance . The study was carried out in the Vale do Sousa region and industrial and construction companies were considered . In terms of results, the sample allows us to conclude by 47 % of family businesses . Comparing the family business groups and unfamiliar , it was found that there were no differences in terms of innovation strategies and risks, however, the non- family businesses have become more proactive . In line with these results also found that it is not possible to distinguish between family and non- family firms in terms of entrepreneurship

Keywords: Family Business; Innovation Proactive; Risk

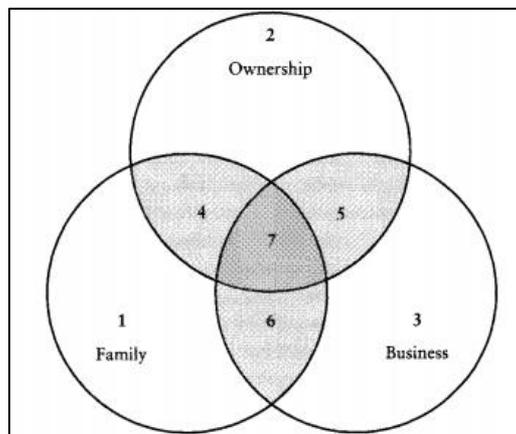
Introdução

No trabalho aqui apresentado propomo-nos a analisar e comparar estratégias em inovação, riscos e proactividade entre empresas familiares e não familiares, na região do Vale do Sousa, nos sectores da construção e da indústria.

É frequente encontrar na literatura alguns argumentos em defesa de um melhor desempenho por parte das empresas não familiares (MARTINEZ, STÖHR e QUIROGA, 2007; ANDERSON e REEB, 2005; MILLER et al, 2007) outros apresentam as empresas familiares como mais inovadoras (SIMON, 2009), ou com maior propensão para o empreendedorismo (ZAHRA, HAYTON e SALVATO, 2004) ou ainda mais resilientes (CHRISMAN, CHUA e STEIER, 2011). Por outro lado existem alguns estudos que apresentam uma visão diferente das empresas familiares apresentando-as como menos eficientes que as empresas de cariz não familiar (LA PORTA et al, 2011; MORIS, 1998; MORK, SHEIFER e VISHNY, 1988; SHLEIFER e VISHNY, 1007). Actualmente, verifica-se uma tendência em favor das empresas familiares, o que as tornou num campo de interesse do ponto de vista científico. O nosso objectivo neste trabalho é encontrar diferenças nas estratégias mencionadas no título entre as empresas familiares e não familiares. Para tal, iniciamos o trabalho definindo as empresas e/ou negócios familiares.

De acordo com Mandl (2008) num estudo sobre empresas familiares em 33 países, não existe uma definição única de negócios familiares. O que existe é exactamente o oposto, uma heterogeneidade de definições, existindo mesmo alguns países que apresentam mais que uma definição de negócio familiar. “A very important aspect differentiating family businesses from non-family businesses refers to the element of “familiness” or the family culture, i.e., the (social) interrelationship between family and enterprise in economic, management and sociological frameworks. However, this aspect is very intangible and “soft”. Consequently, although this element is very important for defining family businesses and contrasting them to non-family businesses it is hardly ever found in the prevalent definitions of family businesses” (MANDL, 2008, p.13).

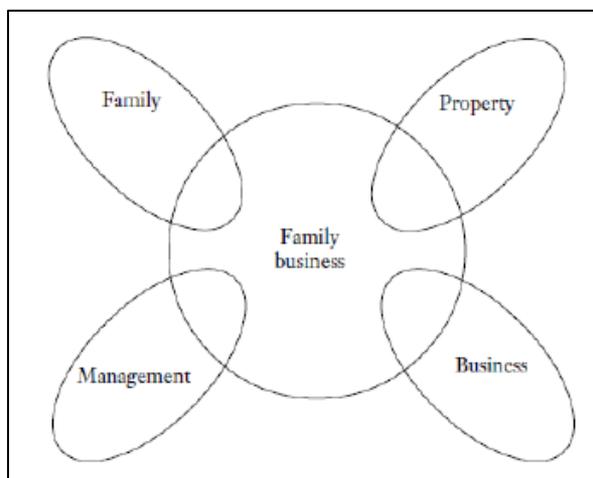
Mas as diferenças não ocorrem apenas ao nível das definições. Considerando os modelos sobre empresas familiares encontram-se algumas semelhanças e diferenças. Um dos modelos mais citados é o modelo dos três círculos dos negócios familiares, sugerido por Gersick et al. (1997).

Figura 1: Family Businesses Three Circle Model

Fonte: Gersick et al. (1997)

De acordo com o modelo apresentado na Figura 1, um indivíduo que apresente apenas uma ligação ao negócio estará num dos sectores exteriores (1, 2 ou 3), ao passo que um indivíduo com duas ligações diferentes encontra-se alocado a um dos sectores com duas sobreposições (4, 5 ou 6). No sector 7 encontram-se os indivíduos que reúnem as três características: é proprietário, trabalha na própria empresa e é membro da família. De acordo com este modelo cada indivíduo (número) apresenta diferentes interesses para com a empresa, que podem conduzir, ou ajudar a identificar alguns conflitos, diferentes objectivos ou papéis a desempenhar.

Um outro modelo apresentado por Neubauer (2003) acrescenta o conceito de gestão, ao modelo de Gersick et al. (1997), no entanto, o autor refere que as características específicas dos negócios e das famílias mostram a heterogeneidade existente nos negócios familiares (por exemplo, a história e a cultura são diferentes de negócio para negócio).

Figura 2: Empresas Familiares e os seus Componentes

Fonte: Neubauer [13]

Klein (2010) apresentou um outro modelo onde estão presentes quatro componentes: Família, Propriedade, Liderança e Negócio. Com este modelo a autora apresenta duas formas de chegar a um negócio a partir do meio familiar, e duas outras possibilidades no sentido contrário, ou seja, um negócio que pode “caminhar” para uma família.

Tendo em atenção as diferentes definições e modelos sobre empresas familiares é possível a identificação de vários conceitos associados aos negócios familiares. Contudo, existem alguns que estão sempre presentes, independentemente da definição ou do modelo: Propriedade, Gestão, e Empregabilidade (de membros familiares). Estes conceitos, são também os que se encontram na definição Portuguesa de negócios familiares:

- Propriedade e controlo da gestão empresarial (MANDL, 2008) – Definição apresentada no estudo de Mandl, referente à definição Portuguesa de empresas familiares;
- Controlo da gestão, e empregabilidade de membros familiares (AEF, 2010).

Considerando as características que distinguem as empresas familiares das não familiares, mas também o facto, das próprias empresas familiares entre si não serem entidades homogêneas (KELLERMANNNS et al, 2012) iremos comparar as estratégias de inovação, risco e proactividade entre estes dois tipos de empresas.

O conceito de empreendedorismo é de facto importante, não só em termos académicos, mas também ao nível dos decisores políticos, no entanto, continuam a existir algumas dúvidas sobre a melhor forma de o fomentar no mundo real. Actualmente é amplamente reconhecido o papel das PME's tanto no tecido empresarial, como em questões de sustentabilidade. No entanto, estes negócios (de pequena dimensão) enfrentam vários tipos de problemas: Financeiros (GREEN, KIRKPATRICK e MURINDE, 2006); Análises de custo/benefício ao nível da subcontratação (BAXENDALE, 2004); Ou estilos de gestão diferentes e menos profissionais (BRUCE, VASQUEZ e COOPER, 1999).

A inovação também pode apresentar problemas para as empresas de dimensão reduzida. Nina, Brinckmann e Bausch (2011) defendem que as empresas de pequena dimensão, normalmente com escassez de recursos não tiram todos os benefícios da inovação. A relação entre inovação e desempenho depende de factores tais como a idade da empresa, o tipo de inovação, ou mesmo o contexto cultural. Isto pode significar que o investimento em inovação pode não trazer os benefícios esperados, desperdiçando assim, alguns recursos escassos. Tal como a inovação, a propensão ao risco, também pode trazer alguns problemas. De acordo com Johnson (2011) as empresas que são aversas ao risco tendem a construir relações mais fortes nos seus mercados. Quando sob pressão, as empresas aversas ao risco são capazes de se manter focalizadas nas suas competências e conhecimentos. Por outro lado, uma empresa propensa ao risco pode perder quota de mercado (ou mesmo um mercado) em tempos de turbulência. Contudo, o risco assume um papel importante em qualquer negócio e a sua gestão é essencial para a gestão do negócio (MOSHE e SIVAKUMAR, 2009).

Regra geral, num negócio de pequena dimensão, a gestão está concentrada num indivíduo que é o proprietário/gestor e é este gestor que decide sobre as estratégias de risco e inovação. De acordo com Man, Lau e Chan (2001) os empreendedores devem apresentar sete tipos de competências (empreendedoras, de oportunidade, de relacionamento, conceptuais, organizacionais, estratégicas e de compromisso). Estas competências, em conjunto com o potencial competitivo da empresa e as suas capacidades organizacionais influenciam o desempenho empresarial. Outros autores (GREEN, KIRKPATRICK e MURINDE, 2006; AREND, 2006; PERKS, 2006, ACQUAAH, 2007; KIM, KNOTTS e JONES, 2008; BRIAN e SMALLMAN, 2011) apresentam o gestor e o seu papel como um factor

essencial no desempenho empresarial. Carland et al (1984), apresentam dois tipos de gestores: (1) Empreendedores e (2) Proprietários de pequenos negócios. Os primeiros, apresentam como preocupação novas combinações de recursos – inovação, tendo em vista a obtenção de lucros e crescimento, utilizando para tal, ferramentas de gestão estratégica. Por outro lado, o proprietário de um pequeno negócio gere o seu negócio de uma forma pessoal, visando objectivos pessoais e um rendimento familiar. Estes diferentes tipos de gestores estão em consonância com os motivos que podem levar à ocorrência de empreendedorismo (GEM, 2011): Identificação de oportunidades ou por motivos de necessidade (rendimento familiar).

De forma a considerar o gestor como um empreendedor é necessário que este adopte estratégias que promovam o empreendedorismo. Este conceito, pode ser analisado tanto de uma perspectiva externa (KNIGHT, 1921; NEWMAN, 2007; STEARNS e HILLS, 1996; SCOTT, FADAHUNSI e KODITHUWAKKU, 1996; BRUYAT e JULIEN, 2000; THORNBERRY, 2001; SCHUMPETER, 1934) ou interna (HAMEL e PRAHALAD, 1997; KYRÖ, 2000, ALPKAN, 2010). Neste trabalho, pretendemos estudar as diferenças entre empresas familiares e não familiares numa perspectiva interna, que muitos autores (ALPKAN, 2010; BALASUNDARAN, 2009; BOSMA, WENNERKS e STAM, 2010) depois de Pinchot (1985) designam por *Intrapreneurship* – Intraempreendedorismo.

O nível de intraempreendedorismo pode ser medido através da utilização de três factores: (1) Inovação, (2) Risco e (3) Proactividade (MILLER, 1983). O empreendedorismo depende de factores como o planeamento, a estratégia, a cultura organizacional e/ou relações entre os colaboradores que podem, ou não, contribuir para a criação de vantagens competitivas. Estes comportamentos devem ser identificados na cultura organizacional e nas acções diárias da(s) empresa(s). Quando uma empresa apresenta uma cultura de inovação, risco e proactividade pode também ser fruto de uma missão e estratégia definidas nesse sentido. Mas será uma missão bem definida o suficiente? Não terão de ser também consideradas as relações entre os colaboradores? A comunicação entre a gestão e os colaboradores e vice-versa é a ideal? Será possível obter resultados diferentes se relações familiares forem identificadas?

De modo a serem competitivas as empresas devem desenvolver as suas capacidades inovativas (DOLLINGER, 2003; ACQUAAH, 2007; KIM, KNOTTS e JONES, 2008; TALKE, 2010; PELLICER (2010), ERBIL, 2010), uma vez que a inovação é fundamental para a criação de

valor (VOUDOURIS et al, 2000). Ainda no que diz respeito à inovação Isidoro e Roman (2012) concluem que os aspectos chave da inovação em negócios de pequena dimensão surgem ao nível da educação, uma vez que a educação influencia o estilo de gestão. Também a experiência passada pode influenciar positivamente o nível de inovação. Considerando a inovação como resultado da educação e da experiência passada, será que podemos assumir que as empresas familiares apresentam maior propensão à inovação? Na maior parte dos casos a segunda geração apresenta-se com habilitações mais elevadas, e muitos destes voltam ao negócio familiar, apresentarão estes novos gestores maior propensão à inovação? Além da educação alguns destes membros mais novos cresceram com o negócio, como tal, também se apresentam com experiência no negócio.

Alguns estudos apresentam a inovação como obrigatórias para as empresas familiares (ZAHRA, 2005; NALDI et al, 2007), mas ao mesmo tempo existem objectivos conflituosos: As empresas devem ser mais eficientes e apresentar melhores desempenhos, mas necessitam ao mesmo tempo de assegurar pelo menos, o emprego familiar (GÓMEZ-MEJIA et al, 2007).

Por outro lado, alguns estudos apresentam algumas razões para a falta de inovação nos negócios familiares: Restrições de capital (CARNEY, 2005); Ligações emocionais às estratégias originais (KELLERMANS et al, 2012); Gestão centralizada em apenas um membro familiar [55]; Institucionalização de “boas práticas” em substituição da inovação (MITCHEL, HART e TOWNSEND, 2009).

Através destes exemplos não é difícil imaginar o quão diferentes são os resultados que se podem encontrar na literatura sobre estes tipos de negócios. Além da inovação existem outros factores a considerar, como o risco. No início do século XX ao conceito de empreendedorismo Knight (1921) adicionou os conceitos de risco e de incerteza. Knight apresenta o cálculo da probabilidade da ocorrência do risco como a maior diferença para o conceito de incerteza. Ao mesmo tempo defende que a incerteza, ao contrário do risco, lida com factores não previsíveis. Outros autores associam o conceito de risco ao entre e intra-empreendedorismo (WENNEKERS e THURIK, 1999; DOLLINGER, 2003; NEWMAN, 2007; AHN, 2010). Qualquer actividade económica é baseada num número de factores e/ou oportunidades desconhecidos simplesmente porque os resultados esperados irão ocorrer no futuro (NISTOR, MUNTEAN e NISTOR, 2010), o que significa que o risco está sempre presente na gestão estratégica.

No que diz respeito ao risco na empresas familiares, tal como acontece com a inovação, não existe consenso. Alguns estudos apresentam as empresas familiares como aversas ao risco (CABRERA-SUAREZ, SAA-PEREZ e ALMEIDA, 2001; LA PORTA et al, 1997; MORRIS, 1998; ALLIO, 2004; COOPER, UPTON e SEAMAN, 2005; GÓMEZ-MEIJA et al, 2007), enquanto outros encontraram diferentes resultados (ZAHRA, 2005; NALDI et al, 2007; MEMILI et al. (2010).

Mas o risco é essencial para a obtenção e aumento da quota de mercado (GARRETT e COVIN, 2009) e uma cultura de risco na gestão estratégica é uma porta aberta para o conceito de proactividade. Tal como a inovação, o risco é associado a níveis de habilitação mais elevados, e ocorre em empresas mais jovens (SIMON e PRAAG, 2012). Também é importante referir que os níveis de risco e proactividade influenciam os tipos de inovação numa empresa (LUÑO, WIKLUND e CABRERA, 2011).

De acordo com o GEM (2011) o risco apresenta uma relação com a oportunidade. Ao mesmo tempo, podemos afirmar que a busca de oportunidades e a sua exploração é uma evidência de proactividade. *“Being proactive is about making things happen, anticipating and preventing problems, and seizing opportunities. It involves self-initiated efforts to bring about change in the work environment and/or oneself to achieve a different future”* (PARKER, 2010).

A proactividade pode ser apresentada como tomada de iniciativas de forma a que a empresa se enquadre mais facilmente num ambiente competitivo visando vantagens competitivas, ultrapassando assim, a competição (ALVARÉZ e MERINO, 2010). Ou então, como um processo tendo em vista a antecipação e acção em necessidades futuras de forma a capitalizar oportunidades emergentes e o estabelecimento de *first mover advantages* no mercado (LUMPKIN e DESS, 1969). Estes processos podem incluir a monitorização de tendências, identificação de necessidades futuras dos consumidores, antecipando mudanças na procura, reconhecendo problemas emergentes, bem como actuando na antecipação das mudanças (antes da concorrência). Assim, podemos dizer que a proactividade é um conceito próximo da inovação, e as questões analisadas no tema da inovação em negócios familiares também são válidos para a proactividade.

O conceito mais amplo de empreendedorismo também é identificado como um processo que inclui uma sequência de oportunidades, eventos e comportamentos (BRATNICKI, 2005). Esses eventos ou comportamentos devem ser proactivos em relação às mudanças no mercado, e esses comportamentos também são

importantes porque apresentam uma relação positiva com o desempenho empresarial (LUMPKIN e DESS, 2001).

“...An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitors to the punch” (MILLER, 1983).

Em resumo, podemos dizer que existem vários estudos (alguns já mencionados) que defendem os negócios familiares, enquanto outros apontam na direção oposta. É possível encontrar diferentes resultados na análise de vários conceitos: Inovação, Risco, Proactividade, Sustentabilidade ou Empreendedorismo. Enquanto alguns autores apresentam os negócios familiares como algo em que vale a pena investir, outros argumentam em favor da inexistência de relações familiares numa empresa. Neste trabalho, tentaremos descobrir se as empresas familiares dos sectores da construção e da indústria na região do Vale do Sousa são mais inovadoras, propensas ao risco e/ou proactivas.

A Região e o Questionário

A Região

A região do Vale do Sousa é composta por seis concelhos: Castelo de Paiva, Lousada, Felgueiras, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel que em conjunto formam a região do Vale do Sousa. Para fins estatísticos, este agrupamento de concelhos está inserido na NUTE III do Tâmega, e NUTE II Norte.

De acordo com os dados do último Census, em 2010 a população da região era de 339.616 habitantes, o que significa uma variação da população de 13% entre 91 e 2001, mas de apenas 3,6% entre 2001 e 2010 (INE, 2011).

No que diz respeito às actividades económicas da região, destaca-se o mobiliário de madeira que predomina em Paços de Ferreira e Paredes, o calçado em Felgueiras, o vestuário em Lousada que também está presente noutros concelhos, reforçando assim o sector têxtil nesta região. Esta concentração pode ser interpretada como uma ameaça, uma vez que cada um dos concelhos (principalmente, Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira) se apresenta com uma especialização num único sector. Este facto, tal como refere a OECD (2003), é, ou pode ser um factor inibidor do empreendedorismo. Apesar de cada concelho se apresentar com mais

que uma actividade, na verdade, existe uma forte dependência de um só sector de actividade.

Os dados do presente estudo têm por fonte o INE que revela a existência de 34.049 empresas no conjunto dos seis concelhos em 31 de Dezembro de 2005. No entanto, depois de se recorrer a outras entidades, verifica-se que estes números podem ser diferentes. De acordo com dados fornecidos pela Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, DGEEP (2005) com dados retirados dos Quadros de Pessoal do MTSS existem 10.231 empresas. Além dos dados obtidos junto destas instituições, foram ainda conseguidos dados junto de outra entidade, a CofaceMOPE, onde são apresentadas 11.973 empresas no conjunto dos seis concelhos. Este número, embora superior ao número de empresas apresentado pela DGEEP, continua a ser inferior ao valor apresentado pelo INE. Assim, juntando a informação das três instituições optou-se por considerar que existem na região cerca de 12.000 empresas, pois também não é provável que o número de empresas sem empregados seja suficiente para justificar a diferença entre os valores da DGEEP (10.231) e os valores do INE (34.049). Esta percepção foi corroborada através de conversas com alguns responsáveis de Associações Empresariais dos concelhos do Vale do Sousa.

Considerando os dados fornecidos pela DGEEP onde pode existir uma subavaliação das Micro Empresas uma vez que a DGEEP não recolhe dados sobre empresas sem trabalhadores verifica-se que as Micro, se apresentam com a maior percentagem, 79% de acordo com o critério dos efectivos e chegando aos 85% de acordo com o critério financeiro. Estas percentagens são válidas para a região, como para os concelhos individualmente. De acordo com os dados da CofaceMOPE surge um número mais reduzido de Micro Empresas (62%). A percentagem de micro e pequenas, atinge os 97%. No que diz respeito às grandes verifica-se que o valor obtido (0,1%) coincide com o critério dos efectivos (DGEEP).

Este é o cenário da região em análise que não difere muito de outras regiões portuguesas e europeias, onde predominam as empresas de pequena dimensão e os sectores mais frequentes são os de trabalho intensivo e que não requerem muitas qualificações. Esta caracterização influenciou também a organização do questionário a realizar e que se apresenta de seguida.

O Questionário

O universo inicial de estudo seriam as empresas (todas as empresas) que se encontram situadas no Vale do Sousa (12.000 empresas). Este número representa empresas das mais diversas actividades que se encontram no Vale do Sousa. No entanto, estudar estratégias em empresas industriais, comerciais, ou da área da restauração, obriga a diferentes abordagens, pois são áreas com características diferentes (BOSMA, WENNEKERS e STAM, 2010). Desta forma foi efectuada uma análise às actividades predominantes no Vale do Sousa e verificou-se que existem três sectores, que representam 74,4% das empresas da região (de acordo com o INE) ou 79,5% (de acordo com a DGEEP), sendo esses sectores o comércio, a indústria transformadora e a construção. No entanto, analisar empresas industriais e comerciais, exige abordagens diferentes. Assim e após uma análise da constituição do tecido empresarial nesta região, optou-se por reduzir o universo para o sector industrial (transformador e extractivo) e da construção, debruçando-se o estudo sobre um universo que representa 39,4% (INE) a 53,4% (DGEEP). Ao nível da empregabilidade também se encontra uma forte predominância destes dois sectores que representam entre 70% a 75% do emprego total da região. No total estas empresas apresentam um valor absoluto próximo das 5.000 empresas. Este valor será considerado como o universo de estudo.

Para calcular a dimensão da amostra, após uma análise foi seguido o método de Saunders, Lewis e Thornhill, 2003) que pode ser facilmente adoptado para este estudo. Este método implica a definição:

- Do nível de confiança desejado para o trabalho a desenvolver,
- Da margem de erro que pode ser tolerada, e
- Da proporção de respostas que se esperam ter um atributo particular.

De acordo com os autores, é sugerida uma recolha de uma amostra piloto de cerca de 30 observações e para verificar qual a proporção de respostas que ocorrem em relação ao principal atributo em observação. A partir desta amostra procura-se inferir a proporção de respostas para a amostra através da seguinte fórmula:

O mesmo autor apresenta ainda uma outra forma de calcular a dimensão da amostra sem afectar a exactidão necessária. Esta nova forma de cálculo pode ser aplicada quando o universo em estudo é inferior a 10.000. Assim a fórmula proposta é:

- Em que:
- (1) $n = p\% * q\% * [z/e\%]^2$ n é a amostra mínima requerida;
 $p\%$ é a proporção das observações que coincidem com o atributo em estudo;
 $q\%$ é a proporção das observações que não coincidem com o atributo em estudo;
 z é o valor correspondente ao nível de confiança requerido¹;
 $e\%$ é a margem de erro;

O autor apresenta ainda uma outra forma de calcular a dimensão da amostra sem afectar a exactidão necessária. Esta nova forma de cálculo pode ser aplicada quando o universo em estudo é inferior a 10.000. Assim a fórmula proposta é:

$$n' = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

Em que:
 n' é a amostra mínima ajustada;
 n é a amostra mínima calculada de acordo com a equação anterior
 N é a população total;

De acordo com os resultados de um estudo piloto com 33 observações foi possível encontrar uma proporção de 80-20 que nos leva ao seguinte cálculo para a dimensão mínima da amostra:

$$n = 20\% * 80\% * \left[\frac{1,96}{5\%}\right]^2 = 245,86$$

$$n' = \frac{246}{1 + \left(\frac{246}{5500}\right)} = 235,47$$

Pode-se concluir, que tendo como referência o estudo piloto, e um nível de confiança de 95%, serão necessárias 236 observações para garantir a amostra necessária para um estudo credível e que permita chegar a conclusões válidas sobre o universo em causa. Assim, com estes dados e depois de caracterizada a região bem como, o suporte teórico, apresenta-se a realidade empresarial na região do Vale do Sousa.

Parte Experimental e Discussão de resultados

Empresas Familiares

De forma a classificar as empresas em familiares ou não familiares foram seguidos dois critérios:

- **Controlo da Gestão:** as empresas que se apresentavam com um número de gestores não membros da família superior aos gestores membros das famílias foram classificadas como não familiares. Os resultados levaram à classificação de 11% das empresas como não familiares, o que permite concluir que a gestão está essencialmente nas mãos dos membros da família.
- **Empregabilidade Familiar:** Para que uma empresa seja classificada como familiar, será necessário, que além da gestão, pelo menos um membro da família trabalhe na empresa. Os resultados indicam que 43% das empresas não contratam qualquer membro familiar.

Em alguns casos a classificação das empresas divergia em função da utilização do 1.º e do 2.º critério. Nestes casos, e uma vez que não foram em grande número, optou-se por classificar as empresas em familiares, desde que um dos critérios fosse respeitado. O resultado final permitiu classificar 46,6% das empresas como empresas familiares e 53,4% como não familiares. Estas percentagens diferem da maior parte dos estudos que apresentam as empresas familiares como 60 a 80% do tecido empresarial de vários países (MANDL, 2008; KELLERMANN et al, 2012; FFI, 2012). Estas diferenças, podem eventualmente ocorrer devido à natureza dos sectores em análise: construção, indústria e extracção mineira. É compreensível que estes são negócios onde a contratação de membros familiares pode não ser fácil, caso estes não tenham as qualificações e/ou as competências necessárias, ou mesmo a vontade de trabalhar nestes sectores.

Como já foi referido, o nível de empreendedorismo (ou intra-empendedorismo) toma em consideração três factores: inovação, risco e proactividade. Nas secções seguintes apresentam-se os resultados de cada uma destas estratégias ao nível dos sectores em estudo de forma a que fiquemos com a imagem global da aplicação das estratégias de empreendedorismo nesta região/sectores. Após esta breve apresentação os resultados de cada estratégia serão comparados por grupos de empresas.

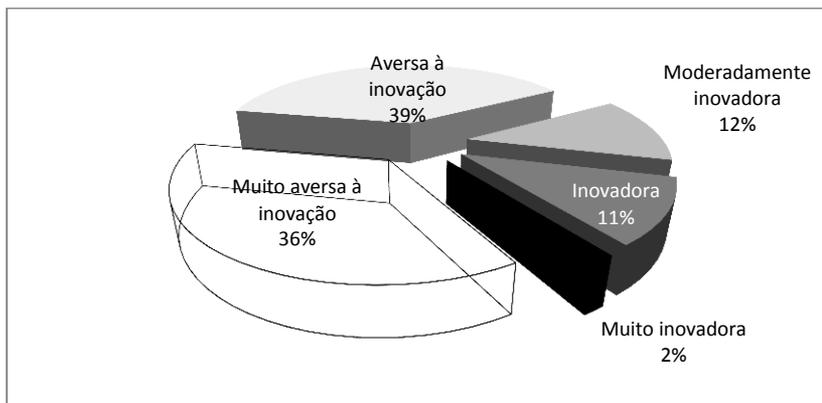
Estratégias de Inovação

Para medir o grau de inovação, foi apresentado um conjunto de 14 questões/estratégias ponderadas de modo a permitir uma pontuação máxima de 20 pontos. Aos entrevistados foi solicitado que

identificassem a(s) estratégia(s) que as empresas têm adotado nos últimos anos.

Os resultados eram de certa forma previsíveis, uma vez que havia sido levado a cabo um estudo piloto com 33 observações e através do qual se identificou um baixo nível de adoção de estratégias de inovação (apenas 23% das empresas atingiram um resultado igual ou superior a 10 pontos). Os resultados finais apresentam-se na figura seguinte:

Figura 3: Classificação relativa às estratégias de inovação



De acordo com a Figura 3, facilmente se verifica que apenas 13% das empresas se apresentam com estratégias inovadoras, e um resultado idêntico (12%) surge para as empresas moderadamente inovadoras. No entanto, é importante referir que as empresas moderadamente inovadoras ainda apresentam um resultado, em termos de pontuação, negativo (menos de 10 pontos em 20 possíveis).

A maior parte das empresas (75%) classificam-se como aversas à inovação, e se este resultado for alargado às moderadamente inovadoras (que se referido ainda se apresentam com resultados negativos) concluímos que 87% das empresas não podem ser classificadas como inovadoras. Ao mesmo tempo é possível concluir, que a inovação não assume um papel de relevo na gestão empresarial.

É ainda importante referir, que as empresas elegeram como principal estratégia de inovação o *investimento em novos equipamentos* (19%), seguida da *reorganização dos processos produtivos* (14%). Normalmente estas duas estratégias encontram-se relacionadas, uma vez que a aquisição de novos equipamentos, conduz

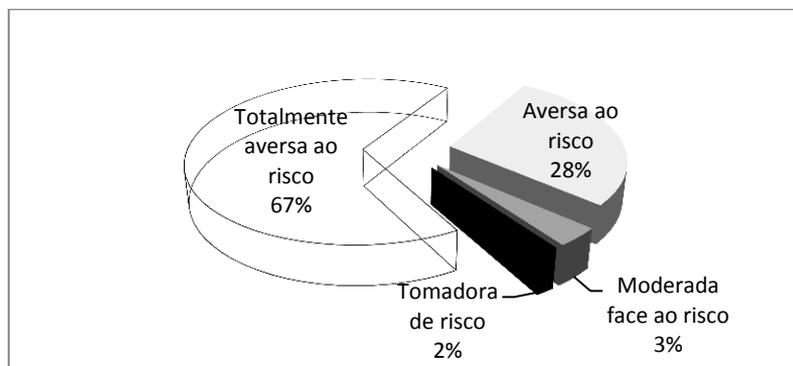
muitas vezes à reorganização do processo produtivo. No decorrer deste estudo, e dado que não era um objectivo definido previamente, não foi possível analisar as razões para a compra de novos equipamentos, podemos apenas assumir que estas aquisições estão relacionadas com a inovação, ou necessidade.

Podemos, com os dados presentes, concluir que as empresas não apresentam significativas inovações. As estratégias de inovação mais frequentes são adoptadas quando essenciais para assegurar a sustentabilidade empresarial. Actualmente a tecnologia assume um papel essencial a vários níveis, e se as empresas não seguem a evolução tecnológica, a empresa corre o risco de se tornar obsoleta, não só em questões de maquinaria, mas a própria empresa. Assim, é possível concluir, que as empresas apenas inovam, quando se vêem forçadas a tal.

Estratégias de Risco

Para a análise do risco foi adoptada a mesma metodologia seguida na análise da inovação. Neste caso as empresas poderiam obter um máximo de 10 pontos. A classificação das empresas por classe de risco apresenta-se na figura seguinte:

Figura 4: Classificação relativa às estratégias de risco



Os resultados da análise às estratégias de risco são semelhantes aos obtidos nas estratégias de inovação, 67% das empresas caracterizam-se por um elevado nível de aversão ao risco, o que significa que nos últimos anos estas empresas adoptaram no máximo duas estratégias de risco. Existem ainda 28% das empresas que adoptaram um máximo de 4 estratégias, e que são classificadas como

aversas ao risco. Dos resultados da Figura 4 é possível concluir que 95% das empresas em estudo se classificam como aversas ao risco, o que deixa apenas uma margem de 5% para empresas moderadas e tomadoras de risco.

A estratégia mais frequente em termos de risco, é o *investimento em qualidade* (31%) e a *satisfação de novas necessidades dos consumidores* (26,4%). Facilmente se verifica que estas estratégias apresentam um baixo nível de riscos, uma vez que o investimento em qualidade é essencial para a sobrevivência e mais necessário será para as empresas serem capazes de satisfazer as necessidades dos seus mercados. Também se verificou que existem empresas que recorrem a financiamentos além do seu capital próprio, empréstimos bancários ou subsídios (13,8%) o que pode indiciar a existência de uma prática informal de financiamento. Esta estratégia pode também conduzir a algumas questões sobre o facto dos programas de apoio, nomeadamente vindos da União Europeia, estarem orientados para as reais necessidades das empresas. Em resumo, as políticas de adopção de estratégias de risco não diferem das de estratégias de inovação, ou seja, as empresas não inovam, nem correm riscos.

Estratégias de Proactividade

Depois da análise à inovação e aos riscos, o passo seguinte foi a análise do(s) comportamento(s) próactivo(s). Esta análise foi efectuada através da utilização de uma variável latente baseada num conjunto de indicadores de proactividade: Qualiificações dos Colaboradores; Nível de Habilitações dos Colaboradores; Gestão de Curto e Longo Prazo; Exploração de Oportunidades no Presente e no Futuro; Gestão das Relações com os Clientes;

De forma a avaliar os resultados foi calculado o Alpha de Cronbach. No entanto, os resultados não foram os esperados, uma vez que este indicador teve uma pontuação inferior a 0,6 o que indicia alguma inconsistência por parte dos indicadores que formam a variável latente. No entanto, considerando que os indicadores são resultado de uma vasta pesquisa bibliográfica e que os mesmos estão de uma ou de outra forma relacionados com a proactividade, apesar dos resultados desfavoráveis do Alpha de Cronbach, os mesmos foram utilizados para a medição do nível de proactividade.

A partir dos cinco indicadores apresentados foi obtido um resultado médio de 3,49 (numa escala de Likert 1-5). Este resultado mostra-se bastante mais positivo que os encontrados para a inovação e proactividade, e tal confirma-se ao converter os resultados da inovação

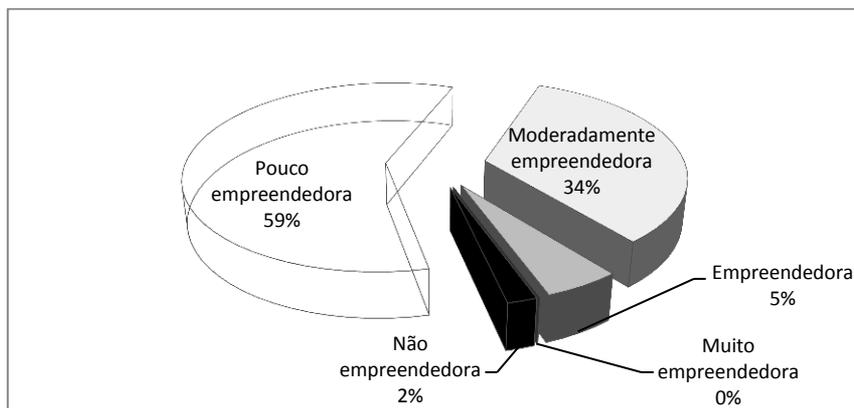
e riscos para a mesma escala da proactividade: Inovação: 1,27 e Riscos: 1,06. Estes valores significam que de facto as empresas estão mais orientadas para estratégias a proactivas do que para estratégias inovadoras ou de risco.

Intra-empendedorismo

Os resultados obtidos relativamente às estratégias dos pontos anteriores permitem concluir que as empresas até estão receptivas à mudança mas apenas em questões que permitam a obtenção de resultados no curto-prazo. Agem proactivamente muito provavelmente porque esperam uma resposta rápida do mercado, no entanto, não apresentam uma estratégia inovadora nem de risco o que leva a concluir que as mudanças em factores estruturais da empresa que possam vir a ter consequências (espera-se positivas) no futuro. Esta conclusão vai ao encontro dos resultados de Avlonitis e Salavou (2007) que identificam dois grupos de empreendedores: Activos e Passivos, embora os primeiros apresentem maior propensão ao risco, ambos se mostram proactivos no que diz respeito a novos produtos e mercados.

Considerando ainda os mesmos resultados, foi calculado um nível de intra-empendedorismo cujo valor na mesma escala (1-5) foi de 1,94. Através do *software* SPSS, cada caso foi recodificado de forma que fosse possível obter o nível de empendedorismo por empresa. Tendo em atenção esses resultados foram criados 5 níveis de intra-empendedorismo:

Figura 5: Níveis de Intra-empendedorismo



Os resultados apresentados na Figura 5 mostram que as empresas na região do Vale do Sousa (Indústria e Construção) não se apresentam com estratégias empreendedoras. Os resultados apresentados na Figura 5 são suficientes para se perceber a ausência de uma gestão empreendedora no dia-a-dia empresarial. A sua maioria (61%) apresenta um baixo nível de empreendedorismo, e os 0% de empresas classificadas como muito empreendedoras resultam da inexistência de qualquer empresa classificada neste nível.

Em resumo, no que diz respeito ao entre ou intra-empreendedorismo é possível dizer que as empresas se apresentam com níveis muito baixos de inovação e de riscos na sua gestão estratégica, sendo consequentemente classificadas como aversas à inovação e ao risco. A proactividade apresenta-se com resultados mais positivos, e que permite na combinação das três estratégias melhorar um pouco (embora não suficiente para que sejam atingidos níveis positivos) os resultados do empreendedorismo na gestão estratégica.

Os resultados obtidos em termos de intra-empreendedorismo foram obtidos através da medição das acções/estratégias de gestão o que nos conduz ao conceito de empreendedorismo estratégico. Este conceito, e a análise aqui efectuada diverge do conceito frequentemente aceite de empreendedorismo e que está relacionado com a criação de empresas. Cada uma destas estratégias será analisada na secção seguinte comparando os resultados entre empresas familiares e não familiares, procurando verificar se mesmo com baixos níveis de empreendedorismo é possível identificar características específicas em algum destes grupos.

Empresas Familiares versus Não Familiares

Depois de uma breve revisão da literatura, e da apresentação de resultados gerais ao nível da inovação, riscos e proactividade, prosseguimos para a comparação destas estratégias entre empresas familiares e não familiares. Relembrando os resultados apresentados nas secções anteriores apresenta-se a Tabela 1 seguida pela Tabela 2 que apresenta os mesmos indicadores mas por tipo de empresa

Tabela 1: Estatísticas Descritivas das Estratégias

Inovação	251	,00	4,00	1,2739	,85113
Riscos	251	,00	4,00	1,0677	,70526
Proactividade	250	1,80	5,00	3,4944	,49419
Valid N (listwise)	250				

Tabela 2: Estatísticas Descritivas das Estratégias por tipo de Empresa

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Var. Coef.
Familiar	Inovação	117	,00	4,00	1,3248	,98658	74,47%
	Riscos	117	,00	4,00	1,1068	,76516	69,13%
	Proactividade	117	2,40	5,00	3,4154	,43004	12,59%
	Valid N (listwise)	117					
Não-Familiar	Inovação	134	,00	4,00	1,2295	,71309	58,0%
	Riscos	134	,00	3,50	1,0336	,64946	62,83%
	Proactividade	133	1,80	4,80	3,5639	,53645	15,05%
	Valid N (listwise)	133					

Considerando os resultados da Tabela 2 em particular as médias, estas não indiciam variações em função do tipo de empresa. No entanto, os coeficientes de variação apresentam valores elevados nas variáveis inovação e riscos em ambos os grupos. De forma a ser possível efectuar uma comparação de médias é necessária a realização de alguns testes, e para tal, torna-se necessário a verificação de alguns pressupostos.

Ainda antes da realização dos testes comparemos os resultados das médias em termos de intra-empendedorismo:

Tabela 3: Estatísticas Descritivas do Intraempendedorismo por tipo de Empresa

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Var. Coef.
Familiar	Intraemprend.	117	,97	3,67	1,9490	,59925	30,75%
	Valid N (listwise)	117					
Não-Familiar	Intraemprend.	133	1,02	3,77	1,9461	,46000	23,74%
	Valid N (listwise)	133					

Neste caso, ambas as médias e desvios padrões não diferem de forma evidente entre ambos os grupos. De qualquer forma, apenas

podemos confirmar as igualdades ou diferenças de médias através da validação estatística, para tal inicia-se o processo verificando a normalidade das distribuições. As hipóteses de normalidade são:

H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal nas empresas familiares e não familiares

H_1 : As variáveis não seguem uma distribuição normal nas empresas familiares e não familiares

Tabela 4: Testes de Normalidade

		Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilk			
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Familiar	Intraempreend.	,115	117	,001	,926	117	,000
	Inovação	,146	117	,000	,915	117	,000
	Riscos	,205	117	,000	,873	117	,000
	Proactividade	,162	117	,000	,951	117	,000
Não-Familiar	Intraempreend.	,063	133	,200*	,951	133	,000
	Inovação	,184	133	,000	,899	133	,000
	Riscos	,207	133	,000	,896	133	,000
	Proactividade	,115	133	,000	,971	133	,006

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Dos resultados do teste de normalidade verifica-se que à exceção do Sig da variável Intra-emprededorismo nas empresa não familiares são inferiores a 0,05 o que leva à rejeição das hipóteses nulas. Estes resultados trazem algumas complicações em termos de comparação de dados com distribuições normais e não normais. Assim, e para que seja possível a realização dos testes, seguimos a sugestão da teoria (PESTANA e GAGEIRO, 2005) em que para amostras superiores a 100 casos é possível a realização dos testes t , mesmo sem a verificação do pressuposto da normalidade, e os resultados não perdem validade estatística.

Desta forma, assumindo a normalidade das distribuições, tendo em conta os N de ambas as amostras as hipóteses a testar são as seguintes:

H_0 : $\mu_{\text{familiares}} = \mu_{\text{não familiares}}$: Não existem diferenças nas médias das empresas familiares e não familiares

H_1 : $\mu_{\text{familiares}} \neq \mu_{\text{não familiares}}$: Existem diferenças nas médias das empresas familiares e não familiares

Tabela 5: Testes t para as médias das Estratégias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Inovação	Equal var. assumed	14,983	,000	,885	249	,377	,09531	,10774	-,11681	,30751
	Equal var. not assumed			,866	208,18	,388	,09531	,11006	-,12169	,31229
Riscos	Equal variance assumed	2,777	,097	,820	249	,413	,07326	,08929	-,10262	,24912
	Equal var. not assumed			,811	228,85	,418	,07326	,09029	-,10466	,25116
Proactividade	Equal var. assumed	6,754	,010	-2,394	248	,017	-,14853	,06205	-,2707	-,0263
	Equal var. not assumed			-2,427	245,94	,016	-,14853	,06119	-,2690	-,0280

De acordo com os resultados da Tabela 5 existem algumas evidências de diferentes variâncias nas variáveis de inovação e proactividade. De forma a verificar estas possíveis diferenças as mesmas serão comparadas através das hipóteses:

$H_0: \sigma^2_{\text{familiares}} = \sigma^2_{\text{não familiares}}$ – onde σ^2 representa a variância de cada variável.

$H_1: \sigma^2_{\text{familiares}} \neq \sigma^2_{\text{não familiares}}$

Tendo em consideração os resultados dos desvios padrões apresentados na Tabela 5, verificamos que o nível de significância das variáveis inovação e proactividade, resultantes do teste de Levene é inferior a 0,05, o que nos leva a concluir que existe uma maior dispersão da variável inovação nas empresas familiares e da variável proactividade nas empresas não familiares.

Considerando os resultados do teste *t* apenas se pode rejeitar a hipótese nula para a variável proactividade, o que permite concluir que as empresas não familiares são mais proactivas que as familiares.

Efectuando os mesmos testes para a variável intra-emprededorismo surge a tabela seguinte:

Tabela 6: Testes t para as médias do Intraemprededorismo

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Intraempree	Equal var. assumed	6,667	,010	,043	248	,966	,00289	,06714	-,1293	,13513
	Equal var. not assumed			,042	216,34	,966	,00289	,06827	-,1316	,13744

Neste caso é possível verificar uma maior dispersão do intra-emprededorismo nas empresas familiares. Contudo, não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias, o que permite concluir que nenhum dos grupos pode ser assumido como mais empreendedor. Este resultado era de certa forma esperado, uma vez que as estratégias de inovação e riscos também não apresentaram diferenças.

De acordo com os resultados estatísticos é possível concluir que não existem diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares. Em ambos os casos a inovação não é um objectivo e não se apresentam com uma cultura/estratégia de risco. No entanto, as empresas familiares podem ser consideradas menos proactivas, mas qual o significado deste resultado? Serão estas empresas mais relutantes à mudança em factores que tragam resultados mesmo no curto-prazo? Estarão estas empresas ligadas emocionalmente às suas estratégias iniciais, como referido anteriormente?

Conclusões e Investigação futura

No presente trabalho, tínhamos como proposta a comparação de algumas estratégias em empresas familiares e não familiares. De acordo com a revisão da literatura, não existe consenso sobre as diferenças entre estes dois tipos de empresas, no que diz respeito ao seu desempenho, estratégias de inovação e/ou de risco. Mesmo em

termos de definição de negócios familiares existem diferenças entre países e instituições. Alguns autores apresentam um maior número de empresas familiares chegando em alguns países este grupo a representar cerca de 90% do tecido empresarial, no entanto, nesta região e sectores de actividade foi identificado uma maior percentagem de empresas classificadas como não familiares.

As estratégias aqui analisadas foram as estratégias de inovação, risco e proactividade, bem como os resultados da combinação destas três estratégias que designamos por intra-empendedorismo. Numa perspectiva global os resultados são pobres, uma vez que se verifica a ausência de estratégias de inovação, e de uma cultura de risco na região/sectores em estudo. Considerando a amostra total do estudo, podemos afirmar que as empresas estão receptivas apenas a mudanças que proporcionem efeitos imediatos. No entanto, as empresas não estão sensibilizadas para factores mais importantes que impliquem inovação e riscos.

No que diz respeito à comparação de estratégias, apenas se registaram diferenças entre os grupos analisados nas estratégias de proactividade, sendo as empresas não familiares mais proactivas. Se considerarmos a proactividade como uma estratégia próxima da inovação, será possível encontrar algumas evidências (sem validação estatística) que as empresas não familiares apresentam uma maior tendência para a inovação. Contudo, em relação aos resultados obtidos relativamente às estratégias de inovação, riscos e proactividade, estes parecem estar em direcção oposta a vários estudos referidos na revisão da literatura. Uma boa parte destes argumentam em favor de um ou de outro grupo, mas existirão de facto diferenças? Justificar-se-á estudar a prestação das empresas familiares em termos de inovação e de desempenho? De acordo com os resultados obtidos não existem diferenças significativas entre ambos os grupos, assim, de acordo com estes resultados, a investigação futura deverá centrar-se em aspectos como a cultura organizacional, ou taxas de sobrevivência mas sobretudo numa definição universalmente aceite de empresas familiares. Este último aspecto assume particular relevância, uma vez que os diferentes resultados obtidos em diferentes estudos, podem ter como causa a utilização de diferentes definições utilizadas na classificação de empresas familiares.

Torna-se ainda importante referir/relembrar que as empresas familiares são entidades diferentes entre si, como tal, para que possamos atingir resultados comparativos, será necessário considerar as características sectoriais, factores ambientais externos e internos

(tais como gerações envolvidas na empresas, grau de compromisso de cada colaborador, familiar ou não, para com a empresa).

Como conclusão principal podemos apresentar, ao contrário de vários outros estudos, que não existem diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares em termos de inovação, risco e intra-empresendedorismo nas empresas (região e sectores) em estudo. Isto não significa que não existam diferenças entre estes tipos de empresas, no entanto, neste caso específico podemos argumentar pela ausência de diferenças. Considerando outros sectores, ou eventualmente outra classificação de empresas familiares, os resultados podem vir a ser diferentes.

Este trabalho, sugere a necessidade do estabelecimento de uma definição geral de empresas familiares (eventualmente em função dos sectores de actividade) seguindo o exemplo da Comissão Europeia em termos de classificação das empresas por classes, seria também interessante uma definição comum do que é um negócio familiar. Após esta definição as comparações entre grupos de empresas nos ou entre países e sectores de actividade poderia apresentar resultados mais consistentes. No entanto, existe ainda um factor de elevada importância para as comparações entre diferentes regiões que são os factores da envolvente externa.

Em conclusão, de forma a potenciar o estudo dos negócios familiares, a construção de uma bateria de indicadores que permitam classificar uma empresa a este nível, será um passo interessante para explorar num futuro próximo.

Referências

ACQUAAH, M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy, **Strategic Management Journal**, vol. 28, pp. 1235-1255, 2007.

AEF A. D. E. F., **O que é uma EF?**, 2010. [Online]. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>. Acesso em: 02 fev. 2012.

AHN, T. Attitudes toward risk and self employment of young workers, **Labour Economics**, vol. 17, n.º 2, pp. 434 - 442, 2010.

ALLIO, M. Family Businesses: Their virtues, vices and strategic path, **Strategy and Leadership**, vol. 32, pp. 24-34, 2004.

ALPKAN, L. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, **Management Decison**, vol. 48, n.º 5, pp. 732-755, 2010.

ALVARÉZ, V.; MERINO, T. The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity, **International Journal of Information Management**, vol. 30, n.º 6, pp. 512-520, 2010.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500., **Journal of Finance**, vol. 58, n.º 3, pp. 1301-1328, 2005.

AREND, R. SME-Supplier alliance activity in manufacturing: Contingent benefit and perceptions, **Strategic Management Journal**, vol. 27, pp. 741-763, 2006.

AVLONITIS, J.; SALAVOU, E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness and performance, **Journal of Business Research**, vol. 60, pp. 556-570, 2007.

BALASUNDARAM, N. **Determinants of Key Favorable Environment for Intrapreneurship Development**: an Empirical Study of Some Selected Companies in Chittagong, Bangladesh, University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series, vol. 61, n.º 2, pp. 29-35, 2009.

BAXENDALE, J. Outsourcing opportunities for small businesses: A quantitative analysis, **Business Horizons**, vol. 47, n.º 1, pp. 51-58, 2004.

BOSMA, N.; WENNEKERS, S.; STAM, E. Intrapreneurship: An international study, **EconoPapers**, Repec.org, 2010.

BRATNICKI, M. Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests and directions for future researches, **Human Factors Ergonomics in Manufacturing**, vol. 15, n.º 1, pp. 15-33, 2005.

BRIEN, A.; SMALLMAN, C. The respected manager: the organisational social capital developer, **International Journal of Hospitality Management**, vol. 30, n.º 3, pp. 639-647, 2011.

BRUCE, M.; VAZQUEZ, R.; COOPER, D. Effective design management for small businesses, **Design Studies**, vol. 20, pp. 297-315, 1999.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. Defining the field of research in entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol. 6, pp. 165-180, 2000.

CABRERA-SUAREZ, K; SAA-PEREZ, P.D; ALMEIDA, D.G. The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm., **Family Business Review**, vol. 14, n.º 1, pp. 37-47, 2001.

CARLAND, J.; HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization, **Academy of Management Review**, vol. 9, n.º 2, pp. 354-359, 1984.

CARNEY, M. Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-controlled Firms, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 29, n.º 3, pp. 249-266, 2005.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; STEIER, L. P. Resilience of Family Firms: An Introduction, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vols. 1 de 2 November, 2011, pp. 1107-1119, 2011.

COOPER, M.J.; UPTON, N.; SEAMAN, S. Customer Relationship Management: A comparative analysis of family and non-family business practices, **Journal of Small Business Management**, vol. 43, n.º 3, pp. 242-256, 2005.

DOLLINGER, M. **Entrepreneurship: Strategies and Resources**, Prentice Hall, 2003.

EDDLESTON, K.; KELLERMANN, F.W. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, **Journal of Business Venturing**, vol. 22, n.º 4, pp. 545-565, 2007.

ERBIL, Y. An exploratory study of innovation diffusion in architecture firms, **Scientific Research and Essays**, vol. 5, n.º 11, pp. 1392-1401, 2010.

FFI, **Global Data Points**, February 2012. [Online]. Disponível em: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>.

GARRETT, P.; COVIN, G. S. P., Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering, **Journal of Business Research**, vol. 62, n.º 8, pp. 782-788, 2009.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitoring 2010 Global Report**, Global Entrepreneurship Monitoring, 2011.

ERSICK, K. E. ; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation - Life Cycles of Family Businesses**, Boston: Harvard Business School, 1997, p. 6.

GREEN, C.; KIRKPATRICK, C.; MURINDE, V. Finance for small enterprise growth and poverty reduction in developing countries, **Journal of International Development**, vol. 18, pp. 1017-1030, 2006.

GÓMEZ-MEJIA, L. R.; HYNES, K.; NUNEZ-NICKEL, M.; MOYANO-FUENTES, H. Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, **Administrative Science Quarterly**, vol. 52, pp. 106-137, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro**, S. Paulo: Editora Campus, 1997.

INE. I.P., "Portal de Estatísticas Oficiais," 2011. [Online]. Available: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3. [Accessed 28 October 2011].

OECD, "The Source of Economic Growth," Organization for Economic Co-operation and Development, Paris, 2003.

Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. **Research Methods for Business Students**, Essex: Prentice Hall, Financial Times, 2003.

ISIDORO, M.; ROMAN, J. Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses, **Research Policy**, vol. 41, pp. 178-189, 2012.

JOHNSON, J.E.A. The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation, **Industrial Marketing Management**, p. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.011, 2011.

KELLERMANN, F.; EDDLESTON, K.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: a family influence perspective, **Small Business Economics**, vol. 38, pp. 85-101, 2012.

KIM, K.; KNOTTS, T.; JONES, S. Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market, **Expert Systems with Applications**, vol. 34, pp. 128-134, 2008.

KLEIN, S. **Familienunternehmen Theoretische und empirische Grundlagen**, Koln: Joseph Eul Verlag, 2010.

KNIGHT, F. **Risk, Uncertainty and Profit**, Boston: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co., 1921.

KYRÖ, P. Entrepreneurship in the post modern society, **Wirtschaftspolitische Blätter**, pp. 37-45, 2000.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Trust in large organizations, **American Economic Review**, v. 87, pp. 333-339, 1997.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, **Academy of Management Review**, vol. 21, pp. 135-172, 1996.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, **Journal of Business Venturing**, vol. 16, n.º 5, pp. 429-451, 2001.

LUÑO, A. J. WIKLUND E R. CABRERA, The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption, **Journal of Business Venturing**, vol. 26, pp. 555-571, 2011.

MANDL, I. **Overview of Family Business Relevant Issues**, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 2008.

MAN, K.; LAU, T.; CHAN, K. The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies, **Journal of Business Venturing**, vol. 17, pp. 123-142, 2001.

MARTINEZ, J. I.; STÖHR, B. S.; QUIROGA, B. F. Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile, **Family Business Review**, vol. 20, n.º 2, pp. 283-197, 2007.

MEMILI, E.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANNNS, F. W. ; ZELLWEGER, T. M.; BARNET, T. The critical path to family firm succee through entrepreneurial risk taking and image, **Journal of Family Business Strategy**, vol. 1, pp. 200-209, 2010.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H.; CANELLA JR, A. Are family firms really superior performers?, **Journal of Corporate Finance**, vol. 13, pp. 829-858, 2007.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, vol. 29, no. 7, pp. 770-791, 1983.

MITCHEL, J.R.; HART, T.; VALCEA, S.; Townsend, D.M. Becoming the Boss: Discretion and post-succession success in family firms, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 33, n.º 6, pp. 1201-1218, 2009.

MORK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Management Ownership and market valuation: an empirical analysis, **Journal of Finance and Economics**, vol. 20, pp. 293-315, 1988.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity**, Westport, CT.: Quorum Books, 1998.

MOSHE, H.; SIVAKUMAR, K. Managing diverse risks: An integrative framework, **Journal of International Management**, vol. 15, n.º 3, pp. 286-296, 2009.

NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJOEBERG, K. WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, **Family Business Review**, vol. 20, n.º 1, pp. 33-47, 2007.

NEUBAUER, H. The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries, **Family Business Review**, vol. 16, n.º 4, pp. 269-281, 2003.

NEWMAN, A. Risk-bearing and entrepreneurship, **Journal of Economic Theory**, vol. 137, n.º 1, pp. 1-16, 2007.

NINA,R.; BRINCKMANN, J. ; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, **Journal of Business Venturing**, vol. 26, p. 441-457, 2011.

NISTOR, C.; MUNTEAN, M.; NISTOR, R. Application of risk management modelling international cereal trade, **WSEAS Transactions on Business and Economics**, vol. 3, n.º 7, pp. 231-241, 2010.

PARKER, K. Making things happen: A model of proactive motivation, **Journal of Management**, vol. 4, pp. 827-856, 2010.

PELLICER, E. Innovation in construction companies, **Journal of Management Research**, vol. 10, n.º 2, pp. 103-115, 2010.

PERKS, K. Influences on strategic management styles among fast growth mediu-sized firms in France and Germany, **Strategic Change**, vol. 15, pp. 153-164, 2006.

PESTANA, M. H. E GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para as Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS 4. ed.** , Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**, New York: Harper and Row, 1985.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**, Cambridge: Transactions Publishers, 1934.

SCOTT, M.; FADAHUNSI, A.; KODITHUWAKKU, S. Tackling adversity with diversity, In: **Mastering enterprise: Your single-source to become an entrepreneur**, London, Pitman, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance, **Journal of Finance and Economics**, vol. 52, pp. 737-783, 1997.

SIMON, H.; **Hidden Champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders**, New York: Springer Publishers, 2009.

SIMON, C.; PRAAG, C. The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start?, **Journal of Business Venturing**, vol. 27, pp. 31-46, 2012.

STEARNS, T.; HILLS, G. Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction, **Journal of Business Research**, vol. 34, pp. 1-4, 1996.

TALKE, K. How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields, **Research Policy**, vol. 39, n.º 7, pp. 907-918, 2010.

THORNBERRY, M. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oximoron, **European Management Journal**, vol. 19, n.º 5, pp. 526-533, 2001.

VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S.; MAKRIDAKIS, S.; SPANOS, Y. Greek hidden champions: Lessons from small, little-known firms in Greece, **European Management Journal**, vol. 18, n.º 6, pp. 663-674, 2000.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth, **Small Business Economics**, vol. 13, pp. 27-55, 1999.

ZAHRA, S.; HAYTON, J.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family and non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vols. 1 de 2 Summer, 2004, pp. 363-381, 2004.

ZAHRA, S. A. Entrepreneurial risk taking in family firms, **Family Business Review**, vol. 18, n.º 1, pp. 23-40, 2005.