

# A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família

**Catarina Afonso Alves<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Departamento de Gestão e Economia, Guarda, Portugal*

**Ana Paula Matias Gama<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Universidade da Beira Interior e Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal*

## Resumo

**Objetivo** – Analisar a relação existente entre o grau de influência da família, medida por meio do poder, da experiência e da cultura (F-PEC) na performance da empresa familiar (EF). A performance é medida em uma perspectiva financeira e não financeira.

**Metodologia** – É um estudo empírico que utiliza o método quantitativo, usando como metodologia de recolha de dados o inquérito por questionário. Utilizou-se o método de amostragem não probabilístico por conveniência. A técnica estatística utilizada foi a análise fatorial exploratória e os modelos de regressão linear múltipla.

**Resultados** – Os resultados sustentam a existência de uma relação negativa entre a experiência (mudança geracional) e a performance econômico-financeira e uma associação positiva entre a cultura de compromisso e a performance, quer econômico-financeira quer nos objetivos não econômicos. Também foi encontrada uma relação positiva entre a cultura de valores e os objetivos não econômicos da EF.

**Contribuições** – Nas contribuições teóricas: a cultura de compromisso vincula o incremento quer da performance econômico-financeira quer dos objetivos de perpetuidade e de conservação do património familiar; a importância de estudar como a cultura de compromisso se transforma em uma performance superior.

**Palavras-chave** – Empresa familiar; performance; objetivos não econômicos; F-PEC *scale*.

**Recebimento:**

23/10/2018

**Aprovação:**

17/06/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Ilídio Tomás Lopes

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4040

## 1 Introdução

As empresas familiares (EF) constituem a base predominante do tecido empresarial nas economias de mercado atuais (e.g., Carney, Essen, Gedajlovic & Heugens, 2015). Em Portugal, a Associação das Empresas Familiares (AEF) estima que mais de 60% do Produto Interno Bruto e 50% do emprego são gerados por empresas, “cuja propriedade se encontra, total ou parcialmente, nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controle sobre a gestão da empresa” (<https://empresasfamiliares.pt/>, recuperado em 15 de março, 2019). A maioria das pequenas e médias empresas (PME) é de familiares e tem presença nos diversos setores de atividade (<https://empresasfamiliares.pt/>, recuperado em 15 de março, 2019). Nesse contexto, a EF é uma entidade complexa e heterogênea, em razão da dinâmica existente dentro da família proprietária (owning family) e dos diferentes níveis de influência que ela estabelece na empresa (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997), em que alguns fatores podem moderar ou influenciar essa relação (Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Lisboa, 2014).

A investigação sobre as EF tem se focado em como a condição familiar afeta a empresa, em particular a performance. Para alguns autores, a família é tida como um fator de fragilidade, designadamente porque a EF tende a desaparecer na transição entre gerações (Gallo, 1995); somente 30% das empresas sobrevivem à primeira geração (Beckhard & Dyer, 1983; Ward, 1987); em Portugal, apenas 50% das EF não passam para a segunda geração (Associação Empresarial de Portugal [AEP], 2011; Lisboa, 2018); a influência da família é descrita como uma fonte de conflito e de desorganização (Donnelley, 2006; Kets de Vries, 1994) sendo ainda referida a falta de profissionalismo e o nepotismo (Dyer, 1989). Sob outro ponto de vista, Westhead e Howorth (2007) referem que as EF têm maior longevidade comparativamente às empresas não familiares (ENF), que advém do compromisso da família no longo prazo e de um forte sentido de lealdade com a empresa (Denison, Lief & Ward, 2004).

Algumas investigações sustentam uma

performance financeira superior das EF em comparação com suas congêneres (ENF) (e.g., Anderson & Reeb, 2003; Craig & Dibrell, 2006; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; Tsao, Chen & Wang, 2016), explicada pela gestão mais eficaz, redução de custos de agência como resultado da sobreposição da relação entre o proprietário (principal) e o gestor (agente) da empresa e orientação em longo prazo da família proprietária, bem como pelo sistema de valores, o vínculo entre a família e os negócios e menor endividamento motivado pela aversão ao risco dos membros familiares (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001; Le Breton-Miller & Miller, 2009). Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz (2001), contudo, têm tomado posições diferentes relativamente às implicações dos custos de agência nas EF, alertando para o agravamento dos custos relativos ao altruísmo e à ineficiência dos mecanismos de controle que caracterizam as empresas de cariz familiar.

Para Tagiuri e Davis (1996), os resultados alcançados pelas EF provêm da interação entre as necessidades da família e da empresa, ou seja, as empresas perseguem objetivos que sejam uma combinação entre objetivos econômico-financeiros, como qualquer outra empresa, e objetivos não econômicos, que advêm da participação da família na empresa (e.g., Chua, Chrisman, Massis & Wang, 2018; Holt, Pearson, Carr & Barnett, 2017).

Observando o grupo familiar, Holt et al. (2017) identificam que os objetivos não econômicos estão associados ao envolvimento do grupo familiar (e.g., coesão familiar – emocional e cognitiva, sentimento de pertencimento, sustentabilidade transgeracional, identidade da família) e às percepções externas ao grupo familiar (e.g., imagem da família e prestígio, integração na comunidade, legado familiar). Na perspectiva da empresa, os objetivos não econômicos estão associados às operações da empresa (e.g., satisfação dos trabalhadores, compromisso organizacional, comportamento *stewardship*) e às percepções externas à empresa (e.g., satisfação dos clientes, reputação e imagem da empresa, responsabilidade social). Para Chua et al. (2018), a compreensão de como os diferentes sistemas (empresa e família)

afetam a performance (econômico-financeira e não econômica) é fundamental para assegurar a longevidade da empresa, na condição de familiar.

Apesar da reconhecida importância dos objetivos não financeiros nas EF (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012; Chua et al., 2018), os estudos sobre essa temática são escassos.

O presente artigo tem como objetivo analisar a relação existente entre o grau de influência da família na performance da EF em numa perspectiva financeira e não financeira. Para medir a influência da família, utiliza-se a escala desenvolvida por Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), segundo a qual a influência da família (F) é medida por três dimensões: o poder (P), a experiência (E) e a cultura (C) – escala F-PEC.

Essa investigação tem como objetivo contribuir para o corpo teórico sobre as EF com a seguinte abordagem: (1) medir a “influência familiar”, utilizando a escala F-PEC desenvolvida por Astrachan et al. (2002), e (2) observar a performance em uma perspectiva que considera os objetivos não econômicos para além da performance financeira.

Assim, este artigo centra-se na influência da família na empresa, assumindo não só a dimensão financeira, bem como objetivos não financeiros. Por outro lado, o envolvimento da família, na propriedade e na gestão, é de longa duração, refletindo o compromisso da família em longo prazo (Rau, Astrachan & Smyrniotis, 2018), atributos que, de acordo com Chrisman et al. (2012), são uma condição necessária para determinar a familiaridade (“familiness”) da empresa.

O artigo está organizado do seguinte modo: o ponto dois apresenta uma revisão de literatura da influência da família (F-PEC) e da performance, e ainda nesse ponto são formuladas as hipóteses de investigação. O ponto três descreve a amostra, a metodologia e a operacionalização das variáveis. Os resultados e sua análise são reportados no ponto quatro. O ponto cinco apresenta as conclusões, enfatizando os contributos do estudo, quer no campo teórico, quer nas implicações para os agentes econômicos.

## 2 Revisão de literatura e hipóteses de investigação

### 2.1 A influência da família

Tradicionalmente, a EF define-se como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) um considerável controle sobre a empresa, por possuir(írem) uma percentagem expressiva da propriedade (capital) (Allouche & Amann, 2000). Para Tagiuri e Davis (1996, p. 203), a EF assenta em três pilares: direção/gestão, família e propriedade: “*there are two or more extended family members who influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights*”, ao passo que Chua, Chrisman e Sharma (1999) definem a EF como aquela que é gerida em uma base de transmissão de geração em geração, para atingir uma visão formal ou implícita da empresa, sendo propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias. Por sua vez, Gallo e Ribeiro (1996) consideram que na EF subsiste um importante elo entre uma empresa e uma família, e que parte da cultura de ambas é formada nos pressupostos básicos de atuação e valores, sendo a cultura permanente e voluntariamente compartilhada.

Para Chua et al. (1999), a singularidade (*uniqueness*) da EF está na própria família: “*what makes a family business unique is that the pattern of ownership, governance, management, and succession materially influences the firm’s goals, strategies, structure, and the manner in which each is formulated, designed, and implemented*” (Chua et al., 1999, p. 22).

Também Shanker e Astrachan (1996) e Astrachan e Shanker (2003) diferenciam as EF em função do envolvimento dos membros da família nas decisões da empresa. Nessa linha de pensamento, Astrachan et al. (2002) desenvolvem uma escala de medição (F-PEC *scale*) que mede o grau de influência da família em qualquer organização, considerando três dimensões: Poder (P), Experiência (E) e Cultura (C). Para Astrachan et al. (2002), a finalidade do F-PEC não é caracterizar as empresas em familiares ou não

familiares, mas identificar o grau de envolvimento e de influência da família na empresa.

### 2.1.1 *Dimensão F-Poder*

Na dimensão do poder, a família concretiza a influência por via do envolvimento na propriedade, no governo e na gestão da EF. A influência, por via da propriedade, é exercida pela participação no capital social, e a influência por via do governo e da gestão é avaliada pela representatividade da família nos órgãos de governo e de direção.

Para Astrachan *et al.* (2002), os membros familiares podem ter distintos graus de envolvimento originados, quer pelo número de ações/cotas que possuem, quer pelos lugares que ocupam nos órgãos de gestão. Nessa dimensão, a teoria da agência e a teoria *stewardship* podem ajudar a perceber a influência (positiva ou negativa) que a família exerce na empresa, nomeadamente na performance (e.g., Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016).

A teoria da agência assenta na separação entre a propriedade (principal) e o gestor da empresa (agente), implicando que os acionistas (proprietários) tenham um controle limitado sobre as decisões dos gestores, ao passo que estes têm, *a priori*, interesses e preferências de risco divergentes (Jensen & Meckling, 1976), o que pode originar uma relação com potenciais conflitos de interesses entre as partes. Assim, a criação de mecanismos de monitorização e controle permite aos acionistas protegerem seus investimentos. Na teoria *stewardship*, o agente (gestor) adota um comportamento mais orientado para os interesses da organização (orientação pró-organizacional) baseada na confiança mútua. Em uma lógica distinta, a teoria *stewardship* destaca a possibilidade de congruência das metas entre os proprietários e os gestores, indo além das metas meramente individualista e econômicas (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

### 2.1.2 *Dimensão F-Experiência*

Nessa dimensão, a influência da família é exercida pela experiência e pelo conhecimento incorporado por meio das sucessivas gerações envolvidas na empresa (Klein, Astrachan & Smyrniotis, 2005).

Segundo Astrachan *et al.* (2002), as EF que sobrevivem à sucessão de uma geração para a seguinte obtêm “ganhos” ao nível de sua experiência. Para os autores, essa curva de experiência (*experience of succession curve*) apresenta um maior crescimento (ganho) na transição da primeira para a segunda geração, com um desvanecimento na transição das gerações seguintes.

Para além da(s) geração(s) envolvida(s), o número de membros familiares que integram a empresa são um importante indicador da experiência arrecadada pela incorporação da família.

### 2.1.3 *Dimensão F-Cultura*

Um dos elementos realmente distintivos da EF provém de uma cultura própria da família na empresa (Gallo, 1995). Na dimensão da cultura, o F-PEC *scale* pretende estimar o quanto os valores da família e da empresa são coincidentes, assim como o grau de compromisso (*commitment*) da família na empresa. Para Carlock e Ward (2001), o compromisso da família envolve três fatores: convicção e apoio dos objetivos e visão da empresa, voluntariedade em contribuir para a organização e desejo de pertencer à organização. Em suma, quanto maior for o compromisso da família com a empresa, maior será a influência exercida pela família na performance da empresa.

Segundo Gersick *et al.* (1997), a cultura de uma empresa pode se estender por um longo período com poucas mudanças, desde que existam normas para a transferência de sua essência, como é o caso da EF, cuja família representa uma das estruturas sociais mais confiáveis para a transmissão de valores e práticas culturais entre gerações.

## 2.2 Performance das empresas familiares

Nas organizações, a performance é um conceito multidimensional, sendo reconhecido que ambos os aspectos econômico-financeiros e não econômicos podem ser considerados para medição da performance, particularmente nas EF em que os objetivos não econômicos são proeminentes (e.g., Basco, 2017; Madison *et al.*, 2016; Williams, Pieper, Kellermanns & Astrachan, 2018) antecedentes. Nessas empresas existe uma preocupação, não só com os aspectos financeiros como também com as necessidades da família (Chua *et al.*, 2018). Desse modo, é comum as decisões da família protegerem a identidade familiar, a reputação, a perpetuação dos valores e a conservação do capital social, entre outros, mesmo que, por vezes, isso prejudique a performance empresarial (Zellweger, Nason, Nordqvist & Brush, 2013).

Na perspectiva da teoria da agência, a propriedade e a gestão do grupo familiar são consideradas como as dimensões de um sistema, em que os objetivos econômicos (racionais) como a maximização do lucro, são assumidos (Jensen & Meckling, 1976). A dinâmica do sistema “família” nas empresas com capital fechado pode, contudo, aumentar a complexidade da propriedade e da gestão familiar, sobretudo se existir congruência na “agenda familiar” para um comportamento em que prevalecem os objetivos não econômicos. Já a teoria *stewardship* sugere que as EF de capital fechado, que exibem pouca representação ou influência externa, apresentam uma cultura ao serviço da organização e um maior destaque para objetivos não econômicos. Consequentemente, a investigação da performance não deve se limitar ao estudo da performance estritamente financeira, em razão do envolvimento da família, em que as metas e os objetivos da EF são naturalmente diferentes das metas e dos objetivos da ENF (e.g., Aparicio, Basco, Iturralde & Maseda, 2017). Williams *et al.* (2018) referem que as EF são propensas a escolher estratégias que permitam realizar as metas da família (e.g., posse do controle, baixo nível de endividamento).

Citando Chua, Chrisman e Steier (2003), “for a business to be sustainable as a family firm in

*the highly competitive global market of the twenty-first century, there must be a synergistic and symbiotic relationship between the family and the business... a paradigm for family firms would have to expand its goal set to include benefits unrelated to financial and competitive performance”* (Chua *et al.*, 2003, pp. 331-333).

## 2.3 Hipóteses de investigação

Tendo em conta a realidade heterogênea das EF, Chua, Chrisman e Chang (2004) consideram que existem níveis de influência e de envolvimento distintos nas empresas. Astrachan e Zellweger (2008) recomendam uma abordagem individual das dimensões do F-PEC para se obter uma representação mais diferenciada de como a família afeta a performance por meio dos diferentes níveis de influência.

Na dimensão do Poder, o envolvimento da família advém de sua participação na propriedade (*Family in Ownership – FIO*) e na gestão da empresa (*Family in Management – FIM*). Essas duas áreas têm originado resultados controversos quando se procuram estabelecer relações entre o envolvimento da família e a performance (Carney *et al.*, 2015; Kowalewski, Talavera & Stetsyuk, 2009; Sciascia & Mazzola, 2008). Nas empresas não cotadas, a investigação tem indicado quer uma ausência de relação entre a FIO e a performance (O’Boyle, Pollack & Rutherford, 2012; Westhead & Howorth, 2006), quer uma relação negativa entre a FIO e a performance (Rutherford, Kuratko & Holt, 2008). A perspectiva de longo prazo da EF, que deriva da intenção de transmissão da propriedade às gerações seguintes, incita, contudo, os proprietários a padecerem menos de miopia empresarial (Sciascia & Mazzola, 2008) e os investimentos a serem mais eficientes ao monitorar melhor a atividade dos gestores (Jensen & Meckling, 1976).

Quanto à participação da família na gestão da empresa (FIM), os benefícios da gestão familiar são explicados pelo comportamento *stewardship* dos gestores que atuam no interesse dos proprietários (Corbetta & Salvato, 2004). A relação positiva entre a gestão familiar e a performance financeira é explicada pelo compromisso da família com a empresa (Dyer,

2006), e esse envolvimento na gestão é suscetível de diminuir os problemas de agência quando os gestores familiares atuam como agentes de forma a melhorar a performance (Chrisman, Chua, Kellermanns & Chang, 2007). No contexto da EF, em que a propriedade e a gestão são compartilhadas pelos membros familiares, formulamos a hipótese 1a:

**H1a:** *A influência da família por via do envolvimento na propriedade, no governo e na gestão da empresa, está positivamente associada à performance econômica e financeira.*

Relativamente à prossecução dos objetivos não econômicos, a literatura mostra-se mais coerente de que a propriedade/gestão familiar é favorável para alcançar os objetivos dos membros familiares em relação à empresa e à família propriamente dita (Holt *et al.*, 2017; Westhead & Howorth, 2006). A literatura sobre a riqueza socioemocional destaca a relevância dos objetivos não financeiros para a performance da EF, ao defini-la como “os aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas, tais como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar” (Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007, p. 106). Assim, a hipótese 1b sustenta:

**H1b:** *A influência da família por via do envolvimento na propriedade, no governo e na gestão da empresa está positivamente associada com os objetivos não econômicos.*

Relativamente à experiência adquirida no processo de sucessão, admite-se que a curva da experiência tem um forte crescimento entre a primeira e a segunda geração, em que são estabelecidos muitos dos novos “rituais”, atenuando-se nas gerações subsequentes, que contribuem com um valor proporcionalmente menor para esse processo (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005).

Com efeito, a investigação revela diferenças significativas na rentabilidade da EF

dependendo da geração envolvida na propriedade e na gestão (Kellermanns, Eddleston, Sarathy & Murphy, 2010). Assim, empresas com uma maior dispersão geracional podem apresentar níveis de rentabilidade menores, como resultado da reduzida propensão ao risco na tentativa de minimizar o risco de insucesso. À medida que uma nova geração assume um papel ativo na empresa, os membros familiares ficam mais afastados da geração fundadora, o que enfraquece os laços familiares e o compromisso com a visão do fundador. Uma maior dispersão de gerações pode gerar rivalidade entre os membros familiares, o que divide o grupo familiar e afeta a performance da empresa (Kellermanns *et al.*, 2010). Quando a empresa evolui para uma empresa multigeracional, apesar do ganho de conhecimento, é necessária uma estrutura mais formal para garantir a sustentabilidade da empresa, reduzir o risco de perda da coesão familiar e evitar a divergência dos valores e compromissos da família (Aronoff, Astrachan & Ward, 2002).

Face ao exposto, a hipótese 2 postula:

**H2a:** *Uma maior dispersão geracional está negativamente relacionada com a performance econômica e financeira.*

**H2b:** *Uma maior dispersão geracional está negativamente relacionada com os objetivos não econômicos.*

A supremacia financeira das EF não é necessariamente resultado de uma melhor adaptação ao ambiente econômico, mas da existência de um conjunto preestabelecido de valores e normas culturais. Quando uma família reconhece seus interesses e os integra com os objetivos mais vantajosos para a empresa, ela usufruirá de grandes benefícios, pelo fato de os proprietários e os restantes membros familiares terem interesses e objetivos comuns (Bertrand & Schoar, 2006; Donnelley, 2006). Assim, na comparação entre EF e ENF, Denison *et al.* (2004) concluem que a cultura potencializa ganhos de performance, sendo o envolvimento da família a variável distintiva.

Nesse sentido, a cultura de valores da família e da empresa revela a identidade da empresa que é reforçada pela cultura de compromisso na perpetuidade da empresa (Astrachan *et al.*, 2002; Gallo & Ribeiro, 1996; Ward, 1987; Zellweger *et al.*, 2013), fator potencializador de uma performance superior (e.g., Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008).

Neste contexto, formula-se a hipótese 3:

**H3a:** *A cultura de compromisso está positivamente associada à performance econômica e financeira.*

**H3b:** *A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada à performance econômica e financeira.*

**H3c:** *A cultura de compromisso está positivamente associada aos objetivos não econômicos.*

**H3d:** *A cultura de valores entre a família e a empresa está positivamente associada aos objetivos não econômicos.*

### 3 Amostra, metodologia e variáveis

#### 3.1 Amostra

A amostra é composta por 804 PME familiares não cotadas obtida da lista anual de empresas portuguesas “Estatuto PME líder”, publicada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Os dados foram recolhidos por meio de questionário, enviado por correio postal, diretamente para as EF com sede em Portugal continental. A definição de EF utilizada foi a seguinte: “a empresa é classificada como familiar quando obtém um grau de envolvimento nas várias dimensões da empresa (e.g., propriedade, gestão, experiência e cultura) de pelo menos 50 pontos percentuais no índice F-PEC”. Essa definição integra os componentes da abordagem da influência familiar (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005), permitindo que a empresa obtenha pontuação diferente em

cada uma das dimensões. Foram recebidos 169 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa de respostas de 21%, valor aceitável nessa área de investigação (e.g., Chrisman *et al.*, 2012).

As empresas da amostra apresentam uma percentagem média de propriedade detida pelo grupo familiar de 97%, 89% têm uma estrutura de propriedade exclusivamente familiar (100% de capital) e em 78% das empresas a gestão é assumida exclusivamente por membros da família. Em síntese, os dados revelam uma elevada concentração, quer da propriedade quer da gestão na família. A idade média das empresas é de 38 anos. Em curto prazo, verifica-se que 97% das companhias pretendem manter o controle da propriedade da empresa nos próximos cinco anos.

Em termos geracionais, a próxima mudança de liderança ocorrerá em 45% das empresas com os direitos de propriedade na posse exclusiva do fundador, seguindo-se as empresas que integram a segunda, a terceira e a quarta geração de proprietários, representando 36%, 13% e 6% das empresas, respectivamente.

#### 3.2 Metodologia

Em uma primeira fase, a análise univariada permitiu caracterizar os dados e avaliar a aplicabilidade das seguintes técnicas estatísticas: análise fatorial exploratória (AFE), coeficientes alfa de Cronbach, modelos de regressão linear múltipla (MRLM) e correlações de *Pearson*. A AFE é utilizada para: (i) obter fatores que medem as variáveis dependentes da performance e as variáveis independentes da influência da família (via escala F-PEC), seguidos de uma análise dos coeficientes alfa de Cronbach; (ii) incluir os fatores da AFE na análise de regressão; (iii) ultrapassar o problema de multicolinearidade nos MRLM. A AFE baseou-se em procedimentos prévios para verificação de adequabilidade dos dados: observação da matriz de correlações e da medida de adequação da amostra (MSA), interpretação do teste de esfericidade de Bartlett e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os critérios de retenção dos fatores adotados foram simultaneamente, (1) valores próprios (*eigenvalues*) superiores à unidade, (2) percentagem da variância explicada superior a

60% e (3) observação do *scree plot*. A afetação da variável a um dado fator resultou da rotação das soluções por meio do método Varimax.

### 3.3 Variáveis

#### 3.3.1 Variáveis dependentes

*Performance econômico-financeira*: para medir a percepção da performance financeira (últimos três anos) face à concorrência, utilizou-se uma escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 5 (muito maior que o dos principais concorrentes), composta por seis itens (ver apêndice A) (e.g., Allouche, Amann & Garaudel, 2007; Castillo

& Wakefield, 2007; Craig & Dibrell, 2006; González-Cruz & Cruz-Ros, 2016; Sciascia & Mazzola, 2008).

*Objetivos não econômicos*: essa variável é medida por dez itens (ver apêndice A) (Chua *et al.*, 1999; Westhead & Howorth, 2007; Zellweger, Halter & Frey, 2006), utilizando uma escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

Após observados os procedimentos para a AFE, verificou-se que as 13 variáveis<sup>1</sup> que medem a performance resultam na retenção de três fatores (Tabela 1): a performance econômica e financeira (PEF) e as duas variáveis relativas aos objetivos não econômicos – os objetivos de médio e longo prazo (OBJMLP) e a riqueza familiar (RIQFAM).

Tabela 1  
Resultados da AFE da performance

Performance	
<i>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO): ,774; variância explicada: 60,94%</i>	
Fator 1 - Performance econômica e financeira (PEF) ( <i>eigenvalue</i> : 3,879; Alfa de Cronbach: ,900)	<i>loadings</i>
Rentabilidade líquida dos ativos	,909
Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	,885
Margem de lucro operacional	,856
Crescimento da cota de mercado	,792
Crescimento das vendas	,762
Fator 2 - Objetivos de médio e longo prazo (OBJMLP) ( <i>eigenvalue</i> : 2,865; Alfa de Cronbach: ,697)	
Assegurar a sobrevivência em longo prazo da empresa	,831
Reduzir o endividamento	,698
Promover o crescimento da empresa	,670
Garantir a independência da empresa	,631
Fator 3 - Riqueza familiar (RIQFAM) ( <i>eigenvalue</i> : 1,178; Alfa de Cronbach: ,661)	
Acumular riqueza privada ou familiar	,745
Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor	,734
Reduzir a dispersão do capital por meio de sua concentração na família	,651
Aumentar o valor de mercado da empresa	,540



### 3.3.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes são constituídas pelas três dimensões do F-PEC *scale* (ver apêndice B) e foram obtidas seguindo os procedimentos de Astrachan *et al.* (2002), Klein *et al.* (2005) e Holt, Rutherford e Kurakto (2010).

*Poder*: constituída por três itens, propriedade, governo e gestão, medidos em percentagem.

*Experiência*: medida por três itens que representam os benefícios geracionais na (1) propriedade, (2) na gestão, (3) na governação da empresa. Consistente com os procedimentos do F-PEC, a primeira geração é recodificada como 0 (ausência de benefício da experiência de gerações), a segunda geração obtém a codificação 50, a terceira geração 75, a quarta geração 87,50 e assim por diante.

*Cultura*: representada por duas subescalas, a primeira é composta por três itens que medem

a sobreposição da cultura entre a família e a empresa, que utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), e a segunda subescala mede o compromisso da família em relação à empresa, avaliada por nove itens, medidos com uma escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A AFE com 17 variáveis<sup>2</sup> origina os quatro fatores (Tabela 2) da influência da família na EF: poder, experiência, cultura de compromisso e cultura de valores. A obtenção de dois fatores para a dimensão cultura diverge dos resultados obtidos por Klein *et al.* (2005) e Holt *et al.* (2010). Considera-se, contudo, que a obtenção dos dois fatores na dimensão da cultura (i.e., cultura de compromisso e cultura de valores) é conceitualmente válida e coerente com a teoria sobre EF (e.g., Rau *et al.*, 2018).

Tabela 2

#### Resultados da AFE da influência da família

Influência da família	
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,801; variância explicada: 69,055%</i>	
Fator 1 - Cultura de compromisso ( <i>eigenvalue</i> : 5,384; Alfa de Cronbach: ,890)	
Apoia as decisões da família sobre o futuro da empresa	,802
O envolvimento na empresa influencia positivamente sua vida	,796
Sente lealdade com a empresa	,792
Sente orgulho em dizer que pertence a uma empresa familiar	,777
Concorda com os objetivos, planos e práticas da empresa	,755
Está disposto a sacrifícios para ajudar no sucesso da empresa	,732
Preocupa-se com o destino da empresa familiar	,673
Tem muito a ganhar com a participação a longo prazo na empresa	,576
Fator 2 - Experiência ( <i>eigenvalue</i> : 2,795; Alfa de Cronbach: ,933)	
Geração(ões) na propriedade da empresa	,954
Geração(ões) em funções de supervisão	,954
Geração(ões) na gestão da empresa	,897
Fator 3 - Cultura de valores ( <i>eigenvalue</i> : 2,102; Alfa de Cronbach: ,795)	
Família e negócio/empresa compartilham valores semelhantes	,860
Família compartilha valores semelhantes	,854
Família exerce influência no negócio	,724
Fator 4 - Poder ( <i>eigenvalue</i> : 1,459; Alfa de Cronbach: ,692)	
Governança (%)	,888
Propriedade (%)	,886
Gestão (%)	,724

### 3.3.3 Variáveis de controle

As variáveis de controle são a *forma jurídica*, a *dimensão*, a *internacionalização* e a presença do *fundador na gestão*.

A forma jurídica adequa-se a determinadas configurações de *corporate governance* (Klein, 2010). Quando a empresa ganha dimensão, a escolha da forma jurídica é determinante para estabelecer normas e regulamentos na tomada de decisão (Fahed-Sreih, 2009). Essa variável *dummy* é classificada em duas categorias (1 = sociedade anônima, 0 = sociedade por cotas).

A dimensão da empresa é definida como uma variável *dummy* (1 = média empresa, 0 = caso contrário), seguindo a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003 [COM 2003/361/CE] para a classificação de PME.

As empresas enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo em relação à internacionalização (Corbetta & Montemerlo, 1999; Merino, Monreal-Pérez & Sánchez-Marín,

2015). Quanto maior a internacionalização da empresa, maior o impacto (potencial) na performance (Kellermanns *et al.*, 2010; Sciascia & Mazzola, 2008). Essa variável *dummy* assume o valor 1 – empresa exportadora e o valor 0 – caso contrário.

O envolvimento do fundador na gestão da empresa é representado por uma variável *dummy*. Quando o fundador ainda assume o cargo de gestor, mesmo que compartilhado com a geração sucessora, ele tende a conduzir a empresa para uma melhor performance (Anderson & Reeb, 2003; Maury, 2006; Villalonga & Amit, 2006).

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Resultados

A Tabela 3 apresenta os resultados relativos aos três modelos<sup>3</sup> de RLM estimados.

Tabela 3

#### Resultados dos modelos de regressão<sup>‡</sup>

	PERFORMANCE		
	PEF <sup>a</sup>	OBJMLP <sup>b</sup>	RIQFAM <sup>c</sup>
	MODELO I	MODELO II	MODELO III
	Coefficiente β	Coefficiente β	Coefficiente β
(constante)	-,085 (-,501)	-,089 (-,524)	,162 (,971)
<b>Variáveis de controle</b>			
Forma jurídica	-,095 (-,542)	-,028 (-,160)	,012 (,069)
Dimensão	,130 (,761)	,176 (1,019)	,202 (1,201)
Internacionalização	,586** (3,399)	,108 (,625)	-,251 (-1,480)
Fundador na gestão	-,696** (-3,289)	-,082 (-,387)	-,113 (-,545)
<b>Variáveis independentes</b>			
Poder	-,072 (-,932)	-,046 (-,583)	,100 (1,310)
Experiência	-,217* (-2,031)	-,163 (-1,517)	,044 (,416)
Cultura de compromisso	,130 † (1,728)	,216** (2,847)	,334*** (4,502)
Cultura de valores	,046 (,616)	,214** (2,864)	,140† (1,927)
	R <sup>2</sup>	,131	,119
	R <sup>2</sup> ajustado	,088	,075
	F	3,024**	2,700**
			3,787***

Nota. ‡ Coeficientes não padronizados. <sup>a)</sup> PEF – performance econômico-financeira; <sup>b)</sup> OBJMLP – objetivos de médio e longo prazo; <sup>c)</sup> RIQFAM – riqueza familiar.

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

Os resultados mostram que os três modelos são estatisticamente significativos: (i) o modelo I explica 8,8% da variância no que respeita à PEF ( $R^2_a = ,088$ ;  $F = 3,024$ ;  $p < ,01$ ); (ii) o modelo II explica 7,5% da variância no caso dos OBJMLP ( $R^2_a = ,075$ ;  $F = 2,700$ ;  $p < ,01$ ); e (iii) o modelo III explica 11,7% da variância no caso dos objetivos relativos RIQFAM ( $R^2_a = ,117$ ;  $F = 3,787$ ;  $p < ,001$ ).

A variável de controle internacionalização é positiva e estatisticamente significativa apenas no modelo I ( $\beta = ,586$ ;  $p < ,01$ ). Relativamente à variável de controle presença do fundador na gestão, verifica-se uma associação negativa e estatisticamente significativa com a PEF ( $\beta = -,696$ ;  $p < ,01$ ).

## 4.2 Discussão dos resultados

### 4.2.1 Performance econômica e financeira

No modelo I observa-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a cultura do compromisso e a PEF da EF ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,10$ ), resultado que valida a hipótese 3a). Quanto mais elevado for o grau de compromisso da família com a empresa, maior é sua PEF “percebida”. Assim, a presença de uma forte cultura de compromisso permite superar os interesses individuais dos membros familiares, por meio de comportamentos como a lealdade, o orgulho, o sentimento de pertencimento à empresa, que guiam suas decisões no sentido de uma maior performance. Esses resultados convergem na teoria *stewardship*, tendo Eddleston, Kellermanns e Sarathy (2008) e Patel e Kellermanns (2010) reportado resultados similares. Uma cultura de compromisso permite às EF consolidarem a reputação e suportarem menores custos de transação, e conseqüentemente sua presença no mercado é mantida de forma mais duradoura (Sharma, Chrisman & Chua, 1997).

Com referência à variável experiência, obtém-se uma relação negativa estatisticamente significativa a 5% ( $\beta = -,217$ ;  $p < ,05$ ). Esse resultado suporta a hipótese 2a). As EF, à semelhança de qualquer outra organização, enfrentam os desafios da maturidade do ciclo de vida do negócio. A experiência aumenta à

medida que novas gerações são integradas na propriedade e na gestão da empresa. Se, por um lado, a transição entre gerações traz benefícios ao nível da incorporação de conhecimentos (curva da experiência relativa à sucessão), por outro lado a maior dispersão geracional altera a estrutura de propriedade e as relações entre os membros familiares são potencialmente mais conflitantes, o que pode causar efeitos negativos na performance. O fato de nossa amostra ser composta por EF com uma média de idade de 38 anos, em que a segunda e a terceira geração estão presentes na propriedade e na gestão da empresa, pode justificar esse resultado. O impacto negativo da transição e dispersão geracional coincide com os resultados encontrados por Zellweger (2006), Astrachan e Zellweger (2008) e Kellermanns *et al.* (2010), em que, nas empresas multigeracionais, os níveis de performance são menores.

Os resultados das variáveis poder e cultura de valores não evidenciam uma associação estatística significativa ( $\beta = -,072$ ;  $p \geq ,10$ ;  $\beta = ,046$ ;  $p \geq ,10$ , respectivamente) com a PEF, pelo que não se suportam as hipóteses 1a) e 3b). Esses resultados evidenciam que o poder familiar e a cultura de valores não parecem ser relevantes para explicar a PEF.

### 4.2.2 Objetivos de médio e longo prazo e riqueza familiar

A cultura de compromisso ( $\beta = ,216$ ;  $p < ,01$ ) e a cultura de valores ( $\beta = ,214$ ;  $p < ,01$ ) evidenciam uma relação positiva e estatisticamente significativa com OBJMLP. Resultados similares são obtidos com referência ao modelo III, em que a cultura de compromisso ( $\beta = ,334$ ;  $p < ,001$ ) e a cultura de valores ( $\beta = ,140$ ;  $p < ,10$ ), embora esta última com uma significância estatística mais fraca (10%), apresentam uma associação positiva com os objetivos RIQFAM, resultados que corroboram as hipóteses 3c) e 3d).

As EF são particularmente bem-sucedidas nos objetivos não econômicos quando ostentam uma forte cultura de compromisso e de valores. Assim, os membros familiares devem alcançar um equilíbrio entre a cultura de compromisso e de valores para conciliar os objetivos da empresa e da família (Aparicio *et al.*, 2017; Labaki, 2007).

Nas EF, a identidade reflete-se no compartilhamento e no alinhamento dos valores pelos membros da família com a empresa. Essa coesão dos valores família-empresa ocorre quando os membros da família, por meio de sua participação, aceitam a missão e os valores da empresa como sendo seus. Quanto maior for essa coesão, maior é a vontade dos membros da família em atingir os objetivos de continuidade e independência da empresa (Zahra *et al.*, 2008). Esses resultados estão em consonância com a perspectiva *stewardship* que incide sobre a sobreposição entre os valores da empresa e os valores familiares. A cultura de compromisso e de valores revela ter um maior poder explicativo nos objetivos não econômicos, comparativamente à PEF.

Por último, quer a variável poder quer a variável experiência não apresentam qualquer associação estatisticamente significativa com os OBJMEP (modelo II) e resultados similares são obtidos com a RIQFAM (modelo III). Esses resultados não suportam as hipóteses 1b) e 2b). Isso indica que a participação no capital social e na gestão da empresa por si só não determina os objetivos não econômicos das EF.

De igual modo, os resultados obtidos indicam a inexistência de relação entre a experiência e os objetivos não econômicos, ou seja, o afastamento entre os membros familiares e a geração fundadora (atenuação dos laços familiares) não compromete os objetivos de perpetuidade da empresa. Esse resultado impõe ser explicado pela longevidade que caracteriza nossa amostra (38 anos) e o menor impacto do acréscimo da experiência face à dispersão geracional.

## 5 Conclusões

Utilizando a *survey* do F-PEC proposta por Astrachan *et al.* (2002) e Klein *et al.* (2005), recolheu-se uma amostra de 169 PME familiares que permitiu encontrar quatro dimensões: o poder, a experiência, a cultura de compromisso e a cultura de valores. Apesar de a cultura não constituir uma única dimensão (contrariamente a Klein *et al.* (2005)), optou-se por mantê-las, dada sua importância teórica.

Os resultados permitiram concluir pela existência de uma relação negativa entre a experiência e a PEF da empresa. Concluiu-se também pela existência de uma relação positiva, embora fraca, entre a cultura de compromisso e PEF. Não se verificaram as relações estabelecidas para as variáveis do poder e da cultura de valores relativamente à PEF. Esses resultados inesperados podem ser justificados pela especificidade de nossa amostra, que reporta uma média etária de 38 anos, o que evidenciava uma maturidade longa do ciclo de vida da família e da empresa. Apesar da longevidade das empresas, no entanto, constatou-se ainda uma elevada presença do fundador, na propriedade e na gestão da empresa. Veja-se que a propriedade familiar de 65% das empresas já transitou, parcial ou totalmente, para a segunda geração e seguintes, e em 61,5% das empresas o fundador ainda detém capital. De igual modo, em 79% das empresas as funções de gestão são assumidas pela segunda geração e seguintes, em parte ou na totalidade, mas o fundador ainda assume a gestão em mais de 50% das empresas. A convergência desses elementos, em simultâneo, ajudam a explicar quer as relações negativas quer as relações positivas encontradas relativas à PEF. Se, por um lado, a elevada presença geracional, com o fundador em uma fase de pré-sucessão, inibe a PEF, por outro lado os laços familiares fortalecem a ocorrência de comportamentos como a lealdade e o orgulho na empresa, que se convertem em compromisso, responsabilizando os membros da família para o sucesso da organização.

Relativamente à prossecução de objetivos não econômicos, os resultados revelam que as EF são particularmente bem-sucedidas quando ostentam uma forte cultura de compromisso e de valores. A identificação dos membros familiares com a empresa e o sentimento de compromisso aumenta sua responsabilidade, levando-os a adotar comportamentos para o sucesso da organização (e.g. aumento do patrimônio, longevidade), para a proteção da empresa como “familiar”.

Assim, a influência da família na EF não pode ser vista apenas por meio de um lado positivo (e.g. teoria *stewardship*) ou um lado negativo (e.g., a teoria da agência). Muitas EF sobrevivem ao longo de gerações, não apenas porque são mais eficientes ou rentáveis, mas

porque satisfazem as necessidades socioemocionais dos seus proprietários (Gomez-Mejia *et al.*, 2007) pela prossecução dos objetivos não econômicos.

As contribuições teóricas desta investigação são as seguintes: (1) a adaptação da escala F-PEC para EF não cotadas que adotem um modelo de governo societário com estrutura monista (*one-tier*); (2) a abordagem da performance em uma perspectiva econômico-financeira e não econômica fundamenta-se na teoria *stewardship*, mostrando que a cultura de compromisso permite assegurar a concretização dos objetivos econômicos e não econômicos do grupo familiar; (3) nas empresas não cotadas, a cultura de compromisso assume-se como o “fator comum” para o incremento quer da performance econômica e financeira, quer dos objetivos de perpetuidade e de conservação do patrimônio familiar.

A presente investigação revela algumas limitações, nomeadamente: (1) a utilização de um grupo específico de EF, em particular PME não cotadas, compromete a generalização dos resultados; (2) a utilização da escala F-PEC expôs algumas limitações de aplicação em contextos empresariais diferentes dos originais (modelo anglo-saxónico) para os quais foi concebida, nomeadamente no que se refere aos regimes de governação das empresas e ao tipo de empresas.

## Notas

- 1 Na sequência do processo de depuração de dados foram eliminadas três variáveis.
- 2 Na sequência do processo de depuração de dados foi eliminada uma variável.
- 3 Após validar os pressupostos dos MRLM, os dados não indiciam problemas de multicolinearidade.

## Referências

- Associação Empresarial de Portugal. (2011). *Livro Branco da sucessão empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal*. Leça da Palmeira: Autor.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise Familiale : Un état de l'art. *Finance*, 3(1), 33–79.
- Allouche, J., Amann, B., & Garaudel, P. (2007). *Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales: Le Rôle Modérateur de la Cotation en Bourse et du Degré de Contrôle Actionnarial*. In Colloque annuel 2007 AIMS – Montréal 2007.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169.
- Aronoff, C., Astrachan, J., & Ward, J. (2002). *Father to son: The mediation of family firm succession conflict* (3rd ed.). Marietta, Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U. S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211 - 2019.
- Astrachan, J., & Zellweger, T. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *ZfKE – Zeitschrift Für KMU Und Entrepreneurship*, 1–2(56), 1–22.
- Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 20(1), 28–44.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96.

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. New York: PALGRAVE.

Carney, M., Essen, M., van, Gedajlovic, E., & Heugens, P. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.

Castillo, J., & Wakefield, M. (2007). An exploration of firm performance factors in family businesses: Do families value only the “bottom line”? *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37–51.

Chrisman, J., Chua, J., Kellermanns, F., & Chang, E. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030–1038.

Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 331–338.

Chua, J., Chrisman, J., & Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37–54.

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–40.

Chua, J., Chrisman, J., Massis, A. de, & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107–113.

Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119–134.

Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.

Donnelley, R. (2006). The Family Business. *Harvard Business Review*, 1(2), 93–105.

Dyer, W. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.

Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Eddleston, K., Kellermanns, F., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45, 26–50.

Fahed-Sreih, J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from Small family firms. *Management Research News*, 32(1), 50–61.

Gallo, M. (1995). Family businesses in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand. *Family Business Review*, 8(4), 145–254.

Gallo, M., & Ribeiro, V. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Iberconsult.

- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.
- González-Cruz, T. F., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452–1457.
- Holt, D., Rutherford, M., & Kuratko, D. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76–88.
- Holt, D., Pearson, A., Carr, J., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs y ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.
- Kets de Vries, M. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3)59–71.
- Klein, S. (2010). Corporate governance, family business complexity and succession. *Transfer of Ownership in Private Businesses*, 1–20. Recuperado de [http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010\\_SabineKlein.pdf](http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_SabineKlein.pdf)
- Klein, S., Astrachan, J., & Smyrniotis, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2009). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45–59.
- Labaki, R. (2007). *Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales*. In *Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales* (1–33). Bordeaux, France: Congrès International de l'AFFI.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.
- Lisboa, I. (2018). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da Região de Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 26–42.
- Madison, K., Holt, D., Kellermanns, F., & Ranft, A. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.

- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish Firms' Export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164–1184.
- Miralles-Marcelo, J., Miralles-Quirós, M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156–168.
- O'Boyle., E. Jr, Pollack, J., & Rutherford, M. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–18.
- Patel, P., & Kellermanns, F. (2010). Family firm commitment and performance: A moderated mediation analysis. *The Physical Science Basis* (617), 1-6.
- Rau, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213.
- Rutherford, M., Kuratko, D., & Holt, D. (2008). Examining the link and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, (804), 1089–1110.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy- a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., & Wang, Y.-H. (2016). Family governance oversight, performance, and high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 69(6), 2130–2137.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, (80), 385–417.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Williams, R., Pieper, T., Kellermanns, F., & Astrachan, J. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63–S82.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.



Zellweger, T. (2006). *Risk, return and value in the family firm*. University of St. Gallen.

Zellweger, T., Halter, F., & Frey, U. (2006). *Financial performance of privately held family firms*. In *Rencontres de St-Gallen-Center for Family Business - University Of St. Gallen-Switzeland*.

Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.

## Apêndice A – Escala da Performance

Considere os ÚLTIMOS 3 ANOS em seu setor de atividade. Relativamente aos itens abaixo, referentes à performance de sua empresa em relação a seus concorrentes, assinale sua posição. Utilize a escala: 1 - MUITO MENOR; 2 - MENOR; 3 - IGUAL; 4 - MAIOR; 5 - MUITO MAIOR					
Em relação aos concorrentes, em sua empresa...	1	2	3	4	5
8.1. O crescimento das vendas foi					
8.2. O crescimento da cota de mercado foi					
8.3. O nível de emprego foi					
8.4. A margem de lucro operacional foi					
8.5. A rentabilidade líquida dos ativos foi					
8.6. A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) foi					

Assinale o grau de importância, relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala: 1 - NADA IMPORTANTE; 2 - POUCO IMPORTANTE; 3 - MAIS OU MENOS IMPORTANTE; 4 - IMPORTANTE; 5 - MUITO IMPORTANTE					
Para os membros do grupo familiar, considera-se...	1	2	3	4	5
9.1. Garantir a independência da empresa					
9.2. Reduzir o endividamento					
9.3. Assegurar a sobrevivência em longo prazo da empresa					
9.4. Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa					
9.5. Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor					
9.6. Acumular riqueza privada ou familiar					
9.7. Aumentar o valor de mercado da empresa					
9.8. Permanência do fundador ou da geração anterior durante o período de transição após a sucessão					
9.9. Promover o crescimento da empresa					
9.10 Reduzir a dispersão do capital por meio de sua concentração no grupo familiar					

## Apêndice B – Escala do F-Pec Scale

### F-PEC scale (adaptada de Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002)

1) Indique a percentagem de capital (ações ou cotas) detida, em seu conjunto, pelos membros do grupo de controle familiar e não familiar:					
1.1.	Membros da família	_____ %	1.2.	Membros não familiares	_____ %
2) A empresa tem um Conselho de Administração?					
[ ] Sim [ ] Não --> <i>Passe para a questão nº 3</i>					
Se respondeu sim, indique (em número):					
2.1. Nº de administradores que compõe o Conselho de Administração (CA)		_____ administradores			
2.2. Nº de membros do CA que são administradores executivos		_____ administradores executivos			
2.3. Nº de membros do CA que são membros do grupo familiar		_____ membros familiares			
2.4. Nº de administradores executivos que são membros do grupo familiar		_____ administradores executivos e membros familiares			
3) No quadro de diretores da empresa, indique:					

3.1. Nº total de membros do Quadro de diretores	_____ membros				
3.2. Nº de membros do Quadro de diretores que são membros do grupo familiar e assumem funções de gestão	_____ membros familiares e gestores				
4) Relativamente a cada um dos seguintes itens, indique, em número, por favor:					
4.1. A geração (ou gerações) que atualmente detém(detêm) a propriedade da empresa (1ª, 2ª, 3ª etc.)	_____ geração _____ geração				
4.2. A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha(m) um papel ativo na gestão da empresa	_____ geração _____ geração				
4.3. A geração (ou gerações) que, neste momento, desempenha(m) funções de supervisão	_____ geração _____ geração				
5) Assinale o nível de frequência em que ocorrem os comportamentos a seguir, utilizando a seguinte escala:					
1 - NUNCA; 2 - RARAMENTE; 3 - ÀS VEZES; 4 - FREQUENTEMENTE; 5 - SEMPRE					
	1	2	3	4	5
5.1. Sua família exerce influência em seu negócio.					
5.2. Sua família compartilha valores semelhantes entre si.					
5.3. Sua família e seu negócio (empresa) compartilham valores semelhantes.					

6) Assinale seu grau de concordância, para cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:					
1 - DISCORDO TOTALMENTE; 2 - DISCORDO; 3 - NÃO SEI/INDECISO; 4 - CONCORDO; 5 - CONCORDO TOTALMENTE					
Os membros do grupo familiar...	1	2	3	4	5
6.1. apoiam a empresa em conversas com amigos, colaboradores e outros membros familiares.					
6.2. sentem lealdade com a empresa.					
6.3. sentem orgulho em dizer que pertencem a uma empresa familiar.					
6.4. têm muito a ganhar com sua participação em longo prazo na empresa.					
6.5. concordam com os objetivos, planos e práticas da empresa.					
6.6. preocupam-se com o destino da empresa familiar.					
6.7. sentem que seu envolvimento na empresa influencia positivamente sua vida.					
6.8. apoiam as decisões da família sobre o futuro da empresa.					
6.9. estão dispostos a sacrifícios para ajudar no sucesso da empresa.					

### Agências de fomento:

As opiniões expressas neste artigo são de responsabilidade dos autores e não representam necessariamente as opiniões das instituições às quais estão afiliados. Os autores agradecem o apoio financeiro, de pesquisa e administrativo da FCT (UBI: UID/GES/04630/2019; PTDC/EGE-OGE/31246/2017).

### Autores

1. Catarina Afonso Alves, Doutora em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

E-mail: calves@ipg.pt

ORCID

 0000-0002-7357-6321

2. Ana Paula Matias Gama, Doutora em Finanças, ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. E-mail: amatias@ubi.pt

ORCID

 0000-0002-8064-6244

### Contribuição dos autores

Contribuição	Catarina Afonso Alves	Ana Paula Matias Gama
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de Dados	√	
7. Análise Estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Outra (favor especificar)		