



HAL
open science

Ainternacionalização da PME familiar: Aprendizado organizacionale desenvolvimento do conhecimento

Sami Basly

► **To cite this version:**

Sami Basly. Ainternacionalização da PME familiar: Aprendizado organizacionale desenvolvimento do conhecimento . FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão, 2006, 9 (2), pp.P. 227 - 263. hal-00465901

HAL Id: hal-00465901

<https://hal.science/hal-00465901>

Submitted on 22 Mar 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE: APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PME FAMILIAR: APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E
DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO

Sami **BASLY**

Maître de conférence (Assistant Professor)

CREFF (Centre de Recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière)

Université Montesquieu-Bordeaux 4

baslysami@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la PME familiale en se fondant, d'une part, sur l'approche par les connaissances et en particulier celle de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. D'un point de vue théorique, l'on réalise une articulation des théories de l'apprentissage et de la création de la connaissance avec les théories séquentielles de l'internationalisation. L'analyse porte sur l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables: conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation. Cette analyse explicative est réalisée grâce aux équations structurelles (LISREL).

Mots clés: PME Familiale – Connaissance Organisationnelle – Conservatisme – Orientation Indépendance – Réseautage Social.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é estudar a internacionalização da PME familiar baseando-se, por um lado, na abordagem pelo conhecimento e em particular do aprendizado organizacional e por outro lado, na literatura relacionada às especificidades da empresa familiar.

Do ponto de vista teórico faz-se uma articulação das teorias do aprendizado e da criação do conhecimento com as teorias sequenciais da internacionalização. A análise recai sobre a influência das características específicas da PME familiar e o seu grau de internacionalização.

Trata-se de três variáveis: conservadorismo, ênfase na independência e rede social. Esta influência ocorre por meio de uma variável central, a saber, o conhecimento de internacionalização. Esta análise explicativa é feita através de equações estruturais (LISREL).

Palavras-chave: PME Familiar – Conhecimento Organizacional – Conservadorismo – Ênfase na Independência – Rede Social.

Introdução

A despeito da grande quantidade de estudos realizados sobre os mecanismos fundamentados no conhecimento no seio da empresa, são raros os estudos¹ que tentaram analisá-los no âmbito de uma empresa familiar. A empresa familiar é aquela controlada por uma ou várias famílias que se envolvem na área de *governance* ou *management* ou que no mínimo detêm interesses capitalistas nesta organização². Essa entidade, devido às suas especificidades, teria um comportamento particular no que diz respeito à criação, desenvolvimento, partilha, guarda e transmissão do conhecimento. Habbershon e Williams (1999) abriram caminho que conduz à identificação dos recursos específicos à empresa familiar.

Ora, mais do que recursos e capacidades específicas, a empresa familiar mobiliza um conhecimento tácito coletivo para poder integrar, coordenar e mobilizar de maneira eficaz seus recursos (CABRERA-SUAREZ et alii, 2002). A PME familiar, por suas características fundadoras, parece ser uma organização fechada, hermética e rígida. Mesmo podendo criticar e contradizer esta descrição, ela não deixa de ser menos válida para muitas destas entidades, as empresas familiares “clássicas”. Por empresa familiar clássica, entende-se toda organização controlada por um grupo de pessoas reunidas por laços biológicos, compartilhando fortemente um conjunto de valores e controlando totalmente e majoritariamente a empresa.

A primeira vista, a interação entre o sistema familiar e o sistema “empresa” é o elemento central que impede a empresa de adaptar-se rapidamente às novas condições (MOLOKOTOS, 1991). Para Molokotos (1991), quando os ciclos de vida destes dois sistemas não evoluem na mesma velocidade, os riscos de crise são significativos. Desta forma, o conservadorismo constitui um primeiro fator que influencia o aprendizado organizacional da entidade. A PME familiar está fortemente atada a sua independência nos planos financeiro, humano e organizacional. Isto repercute inevitavelmente na base de conhecimento que ela desenvolve.

Finalmente, esta organização adota uma “ênfase na rede social” intensa para atingir seus objetivos. Trata-se aqui de um fator que favorece o aprendizado organizacional.

Raras são as pesquisas que explicitamente conceberam a internacionalização de uma firma como um processo de aprendizado organizacional. Além do mais, este fenômeno foi considerado como subjacente ao processo de engajamento dos recursos no estrangeiro. Na presente contribuição, analisa-se a internacionalização à luz dos desenvolvimentos teóricos relativos ao aprendizado e ao conhecimento no seio das organizações, tendo como objetivo estudar a influência das características específicas da PME familiar sobre o seu grau de internacionalização. Trata-se de três variáveis: conservadorismo, ênfase na independência e rede social. Esta influência ocorre por meio da variável “conhecimento de internacionalização”.

Encontram-se na literatura duas concepções dominantes sobre o aprendizado organizacional. A primeira coloca em evidência o aspecto informacional: o aprendizado, quando positivo, aumenta a base de conhecimento da organização quanto às alternativas possíveis. Quanto mais alternativas mais a organização aprendeu e mais as alternativas futuras serão numerosas. Não estamos falando de melhora, nem mesmo potencial, da eficiência organizacional. A segunda concepção tem como base a competência: a organização deve aprender a conduzir suas operações com mais eficiência. Uma organização aprende se uma ou a totalidade de seus componentes modificam suas competências para melhor resolver os problemas organizacionais (HUBER, 1991). O aprendizado permitiria melhorar a performance e reduzir suas variações (MARCH, 1991). Entendido como “a realização de uma mesma atividade, várias vezes”, o aprendizado permite a redução progressiva das alternativas à medida que a organização torna-se competente em suas atividades.

Mesmo se esta segunda abordagem é discutível, o fruto do aprendizado organizacional não podendo ser necessariamente “positivo”, a presente pesquisa

enquadra-se nesta concepção e considera que a internacionalização desenvolve a base de conhecimento internacional que por sua vez, permite que o processo de internacionalização seja cada vez mais performante.

Pode entender-se que o produto do aprendizado é formado por um componente “recurso” e um componente “competência”. De fato, duas formas de conhecimento internacional são identificadas: o conhecimento de mercado tendo o caráter de um recurso pertinente ao processo de internacionalização e o conhecimento de internacionalização, sinônimo de competência organizacional dentro de um contexto internacional.

Este artigo está estruturado em duas partes. A primeira apresenta o panorama conceitual da pesquisa. São identificadas e justificadas as variáveis determinantes à internacionalização da PME familiar. A segunda parte apresenta o estudo empírico. Nela são descritos os dados empíricos, explicados os métodos de análise e apresentamos os resultados.

1 Panorama conceitual e modelo da pesquisa

Podem-se perceber três variáveis distintas no processo de desenvolvimento dos conhecimentos nas PMEs familiares. Trata-se de características muitas vezes destacadas pela literatura como sendo específicas às PMEs familiares: os efeitos da atitude conservadora (1.1) e da ênfase na independência (1.2) e da rede social (1.3) sobre o desenvolvimento da base de conhecimentos da PME familiar ao longo de sua internacionalização que serão objeto de uma análise durante os parágrafos que se seguem. A variável motora do processo de internacionalização, a saber, o conhecimento de internacionalização, será descrito em seguida.

1.1 A atitude conservadora da empresa familiar

O conservadorismo pode ser definido como o apego às escolhas do passado (TIMUR,1988) . Para a literatura que enfoca as especificidades culturais,

a atenção está colocada na manutenção do *status quo* assim como a harmonia das relações não somente no grupo, mas também no seio da empresa. A busca de segurança, o conformismo e a tradição são características das organizações conservadoras. Particularmente na empresa familiar, Miller et ali (2003) explicam que a postura conservadora desta entidade se repercute essencialmente sobre as dimensões direção, estratégia e organização (essencialmente a cultura).

A primeira esfera envolvida pelo conservadorismo é a direção da empresa. As organizações conservadoras e particularmente as empresas familiares são caracterizadas pela persistência e pelo peso não negligenciado das antigas gerações, “guardiãs do templo” que exercem uma supervisão forte sobre o dirigente. O conservadorismo pode também ser originário do dirigente da empresa familiar. Ele pode ter um papel importante no processo de aprendizado e na postura estratégica que adota sua empresa. A configuração cultural da família e o papel que ela concede ao seu fundador explicam a sua posição frente às mudanças (JENSTER e MALONE,1991) . De fato, quando a empresa for do tipo patriarcal, ou seja, muito dependente de seu fundador, a organização estará menos voltada às mudanças e ao questionamento quanto aos valores e às relações familiares (MOLOKOTOS,1991) . Uma família patriarcal controlando uma organização paternalista é um caso extremista (JENSTER e MALONE,1991): possui um grau elevado de dependência a seu fundador , aceitando somente mudanças ditadas por ele . Sendo assim, o dirigente tem todas as chances de não querer realizar tais mudanças³.

A eficiência do conselho administrativo, para as empresas que optam por adotá-lo, é um indicador da luta contra o conservadorismo e contra a inércia estratégica. Este órgão constitui, segundo as teorias, uma fonte de iniciativa estratégica e de informação pertinente, mas também uma fonte de expertise, de conselho e de controle já que ele deve também corrigir a trajetória em caso de má conduta. No entanto, seu papel no seio da PME familiar deve ser estudado. Mustakallio e Autio (2001) afirmam

que o papel do conselho administrativo, medido por sua composição assim como pela intensidade de sua atividade de controle, seria mais importante à medida que a implicação dos membros da família diminui – sugerindo que o inverso é verdadeiro, quanto mais a família estiver implicada, menos o papel do conselho será determinante. Desta forma, a empresa familiar “clássica” tem a reputação de possuir um conselho administrativo cujos membros, escolhidos de acordo com seu estatuto e poder na família e não de acordo com seu conhecimento de atividade ou da indústria, ocupando seus postos por longos períodos e que possuem competências profissionais insuficientes ou não adequadas. Eles são formados, segundo esta descrição, impedindo toda e qualquer tentativa de mudança que ameaçaria a estabilidade da qual goza a empresa. No entanto, o papel que pode ter o conselho administrativo pode ser crucial já que deveria aumentar o volume de informação à disposição da gestão operacional aplicando estratégias ou preparando outras novas.

A estratégia constitui a segunda dimensão sobre a qual se impõe o conservadorismo da empresa. Geralmente a empresa familiar é reputada por se prender fortemente a uma estratégia que passa a ser fonte de rigidez. Esta estratégia assim como os objetivos de negócios constituem fatores que inibem o início da internacionalização. A literatura sugere que o sistema familiar tente criar e manter certa coesão que sustenta o “paradigma” familiar. Trata-se de hipóteses, de crenças e de convicções centrais que faz a família quanto ao seu ambiente (GUDMUNDSON et ali, 1999). O conservadorismo manifesta-se por uma resistência a qualquer informação que não esteja de acordo com este paradigma, trazendo assim apenas uma pequena mudança. (DAVIS, 1983). O conservadorismo estratégico leva à estagnação e ao risco de isolamento (MILLER et ali, 2003). A empresa realiza poucas mudanças quanto aos seus objetivos, quanto à abrangência de sua tarefa, às linhas de produtos ou aos seus mercados (MILLER et ali, 2003). Ela mantém sua diferenciação graças às mesmas atividades e às mesmas políticas. Ela privilegia uma posição defensiva com a proteção de seu nicho. Ela também corre o risco de ver o seu mercado diminuir

e também esgotar-se, visto que aqueles que tomam as decisões negligenciam a análise da evolução da exigência do mercado ou das necessidades dos consumidores. Uma condição para que a internacionalização tenha o seu começo é a existência de um desejo de mudança, de uma renovação estratégica e de uma adaptação às novas exigências do ambiente. Ward (1988) ressalta que a empresa familiar que prospera é aquela que renova sua estratégia de negócios muitas vezes à medida que o mercado e as pressões relacionadas à concorrência evoluem.

A vontade de proteção da cultura e da identidade constitui o último elemento exercendo uma influência negativa sobre a internacionalização da PME familiar. Muitos autores destacaram o papel central da cultura e dos valores para determinar a situação competitiva desta organização (DYER, 1986). Salvato et ali (2002) estudam os valores da empresa familiar e mostram que eles influenciam as atividades e a rotina da organização permitindo assim uma vantagem competitiva. As empresas familiares mostram-se independentes do seu entorno e da cultura externa (DONCKELS e FRÖHLICH, 1991). Além do mais, elas dão muita importância aos artefatos: nome, frases, brincadeiras internas, imagem da empresa e das pessoas. Os artefatos geralmente surgem do ambiente local da empresa e são o fruto da influência de certos membros da família, em particular do fundador da empresa. Conseqüentemente, o conservadorismo cultural inibe qualquer vontade de mudança e de aprendizado.

Afinal, o conservadorismo da PME familiar limita a “variação” e a expansão do conhecimento que ela desenvolverá. A teoria destaca que esta “variação”, ou seja, a diversidade dos ambientes aos quais ela está exposta está fortemente ligada ao volume de conhecimento acumulado e desenvolvido pela empresa. A PME familiar conservadora possui horizontes de operação limitados. Mesmo se este comportamento conservador possa ser justificado em caso de incertezas ou riscos anormais pesando sobre o ambiente econômico, no entanto ele é criticável.

Se a PME familiar não se lança à aventuras com conseqüências tanto positivas como negativas, o conhecimento adquirido e também a maneira de adquiri-lo estarão fortemente inibidos .

H1: O conservadorismo da PME familiar influencia negativamente o nível de conhecimento de internacionalização.

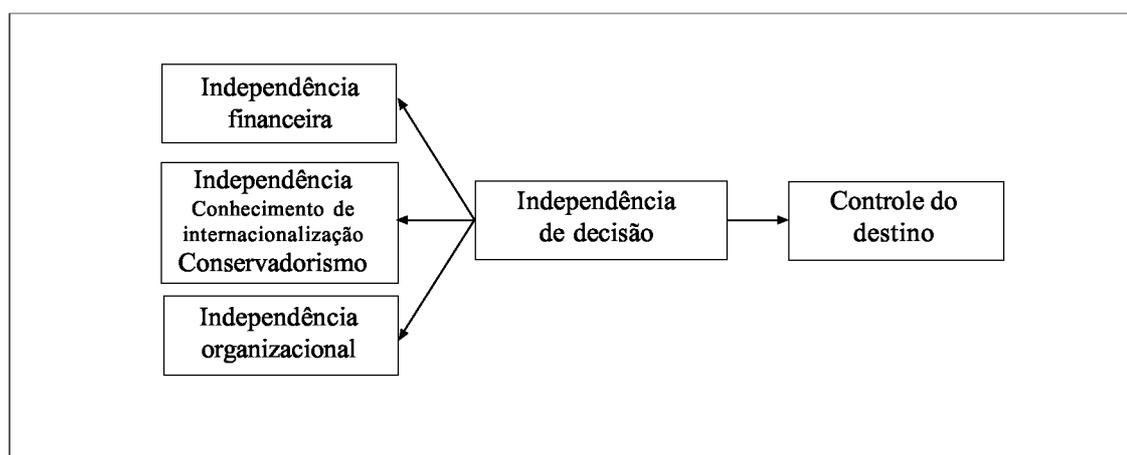
1.2 A ênfase na independência da empresa familiar

A segunda variável que influencia os processos de desenvolvimento do conhecimento na PME familiar é a ênfase na independência. A independência é a escolha de uma empresa que não quer estar sujeita às decisões tomadas por outros. O dirigente, em particular de uma PME familiar, daria um valor intrínseco à diferença entre independência e a hierarquia, ou seja, pertencer a um grupo ou ver suas decisões negadas ou limitadas. Para Curran e Blackburn (1994), os proprietários de pequenas empresas consagram uma mentalidade de “empresa fortaleza”. Trata-

se de uma extrema hesitação em se engajar nos comportamentos que podem levar à uma dependência frente aos outros ou mesmo o risco de ser visto como tendo necessidade dos outros. Para permanecer dona de seu destino, a PME familiar privilegia uma atitude de independência em três níveis (ver Figura 1).

Primeiramente, no plano de financiamento, a PME familiar evita o máximo possível procurar parceiros exteriores. No plano humano, privilegia a contratação de membros da família ou de pessoas que pertencem ao círculo de relacionamento próximo. Finalmente, para manter a tomada de decisão nas mãos da família, evita as relações inter-organizacionais, com base nos investimentos cooperativos e tenta limitar a divisão de controle de seus investimentos. As contribuições externas (financeira, Homens, ou parceiros) podem, no entanto, ser preciosas para a empresa. A introversão, mesmo com efeitos favoráveis à empresa, mostra-se como um grande obstáculo a esta perenidade já que inibe o aprendizado operacional e o crescimento que pode ocorrer.

Figura 1 – As dimensões da ênfase na independência da empresa



A pesquisa pioneira de Hirigoyen (1984) revela a especificidade dos comportamentos financeiros das médias empresas industriais familiares em relação aos de outras categorias de empresas. A falta de recursos financeiros que caracteriza as PMEs familiares é explicada principalmente pela atitude

independente. Para atingir o seu objetivo de perenidade, a PME familiar tenta evoluir dentro de um mundo mais ou menos hermético. Assim, a intervenção financeira exterior é temida pois pode alterar a independência tão preciosa da empresa. A teoria da dependência face aos recursos nos fornece

uma explicação a esta atitude: quanto mais a dependência do recurso capital for elevada mais o financiador em potencial disporá de um poder e de uma influência na tomada de decisões dentro da empresa (DAVIS et ali, 2000). Conseqüentemente, a PME familiar procura evitar outros modos de financiamento além dos internos. Conservadora e independente, ela parece estar fortemente pré-disposta a aplicar ou pelo menos a respeitar o que foi preconizado pela teoria do financiamento hierárquico. A empresa será freqüentemente favorável ao autofinanciamento de seus serviços pela retenção dos lucros e pela constituição de reservas. Em todo caso, ela evita o financiamento vindo de fontes externas e tem a tendência a evitar o endividamento contando enormemente com o capital interno a custo elevado. A independência financeira possui conseqüências importantes na base de conhecimento da empresa. Charreaux (2002) estuda as conseqüências das escolhas de financiamento e explica sua importância quanto à penetração de uma contribuição cognitiva externa que pode ser pertinente.

O princípio de independência dado pela família limita o aprendizado organizacional e a internacionalização do ponto de vista dos recursos humanos. A empresa familiar aderindo totalmente ao princípio de independência administrativa encontra-se limitada, tanto quantitativamente como qualitativamente pela falta de recursos humanos. Os dirigentes das empresas familiares temendo a perda do poder, excluem uma intervenção administrativa externa apesar de ser muito necessária para conduzir as atividades de aprendizagem organizacional e os processos estratégicos. A literatura evoca a gestão paternalista e o “nepotismo” característico da empresa familiar clássica como justificativa ao fenômeno, sempre observado, de contratação de empresários oriundos do círculo familiar. Welsch (1996) observa que quando a empresa familiar toma uma decisão relativa aos seus recursos humanos, ela está influenciada pelos valores familiares e por questões de personalidade muito mais do que por um conjunto padronizado de critérios de performance e de competência.

Gray (1995) observa que os proprietários-dirigentes de pequenas empresas aderem a uma cultura impregnada pelo individualismo e pela anti-participação. A atenuação “localizada” da independência constituindo uma ameaça a médio ou a longo prazo explica de forma verdadeira a fraca orientação cooperativa das PMEs familiares. De fato, a cooperação contém uma dinâmica que pode fazer evoluir a relação em direção a um conteúdo menos parceiro, a atenuação da independência, inicialmente limitada ao único campo de acordo, podendo expandir-se no conjunto da empresa (ADAM-LEDUNOIS e LE VIGOUREUX, 1998). Uma outra explicação sobre a fraca “ênfase na rede econômica” pode ser induzida pelas explicações de aproximação pelas redes. Pertencer a uma rede implica, de fato, uma aceitação da influência externa. A posição que uma empresa ocupa na sua rede pode influenciar e ser influenciada pelas expectativas dos outros atores da rede quanto a maneira pela qual ela deveria se comportar e unir-se às outras organizações (JOHANSON e MATTSON, 1988). Conseqüentemente, a posição que ocupa a empresa, mesmo se ela lhe permite ter acesso a novos recursos, relações e mercados, a impede e a limita no seu papel e nas suas relações com as outras empresas. Finalmente, a PME familiar apresenta, segundo as descrições da literatura, uma fraca orientação cooperativa e uma reticência em integrar as redes econômicas. Assim, a influência da independência relacional sobre o desenvolvimento do conhecimento é negativa.

H2: A ênfase na independência da PME familiar influencia negativamente o nível do conhecimento de internacionalização.

1.3 Redes sociais

A empresa familiar manifesta uma fraca ênfase cooperativa, entendida como o processo de objetivos comuns com um parceiro, mas uma forte ênfase nas redes sociais. Ela privilegia assim as relações sociais e não as econômicas, pois estas podem alienar sua independência quanto às decisões. As empresas familiares contam muito com

os relacionamentos familiares, no sentido amplo do termo, na ocasião de sua internacionalização. Os membros da família estabelecidos no estrangeiro ou presentes antecipadamente nos mercados estrangeiros, formam “uma família internacionalmente estendida” (FAN, 1998) que permite a mobilização de recursos, sobretudo o conhecimento aprofundado dos mercados a serem conquistados. Este conhecimento tem entre outros, o papel de reduzir a incerteza, pois as relações da família estabelecidas no estrangeiro estão mais voltadas a avaliar as oportunidades e os riscos e podem dirigir eficientemente as atividades.

A rede social permite à empresa familiar não somente desenvolver uma consciência elevada das oportunidades e das ameaças em relação às suas atividades, já que ela está fortemente exposta a seu meio ambiente, mas lhe permite também basear suas decisões e ações (relativas às estratégias de internacionalização, por exemplo) na imitação de outros atores da rede qualificados como mais “legítimos” pela experiência que têm. Finalmente, a rede permite uma transferência direta de conhecimento entre diferentes participantes.

H3: As redes sociais influenciam positivamente o nível do conhecimento da internacionalização na PME familiar.

1.4 O conhecimento de internacionalização

O conhecimento de internacionalização foi raramente estudado e raramente teve uma definição clara. Sendo assim, Eriksson et alii (2000) aceleraram a pesquisa para estudar o assunto em profundidade visto o seu papel chave na dinâmica da internacionalização. Para que isto seja possível, é preciso conceber a internacionalização como um processo de aprendizado e de desenvolvimento do conhecimento (ERIKSSON et alii, 2000). Johanson e Vahlne (1977) reconheceram a importância do conhecimento no panorama de internacionalização. A corrente literária iniciada por estes autores analisa o processo de desenvolvimento no estrangeiro como uma seqüência de etapas ao longo das quais a empresa procede ao aprendizado do ambiente

internacional. A passagem de um estágio de engajamento a um outro assim como a passagem de um mercado em direção a um outro é feita seguindo uma dinâmica progressiva. Fundamentado sobre a análise de Carlson (1966), este raciocínio sugere que a empresa lute contra a incerteza graças a dois modos de ação permitindo o desenvolvimento de duas formas de conhecimento: o conhecimento objetivo por um lado e o conhecimento pela experiência, de outro (PENROSE, 1959). Este último é único na firma já que este conhecimento se adquire somente graças à experiência *in loco*. O primeiro, objetivo ou geral é um bem público ou seja, pode ser transferido a baixo custo ou zero.

Quando este tipo de conhecimento faz referência essencialmente a uma informação pertinente relativa ao mercado e permitindo a entrada, o estabelecimento e a exploração, a variável que interessa aqui é a competência acumulada pela empresa, um saber trazido pelas mulheres e homens que dirigem e participam da atividade internacional. De fato, passamos a admitir que a expansão internacional das empresas não depende do único conhecimento relativo a um mercado específico mas mais globalmente das diferentes facetas do conhecimento relativo à atividade internacional. Eriksson et alii (1997, 2000) analisam com mais profundidade as diferentes dimensões de conhecimento relacionadas com a internacionalização. Além do conhecimento operacional e institucional, o conhecimento de internacionalização é de importância crucial. Rhee e Cheng (2002) fazem uma distinção entre o conhecimento específico a um mercado (relativo às características particulares deste mercado) e o conhecimento “geral” internacional. Este último diz respeito às características comuns à operação nos diferentes mercados estrangeiros: trata-se, por exemplo, das semelhanças entre os processos de produção ou de marketing destinado aos diferentes tipos de consumidores. (abstração feita pela localização geográfica) (RHEE e CHENG, 2002). Baseando-se em experiências ele é assim relativo ao *know-how* ou seja, ao elemento procedural do conhecimento.

Resumindo, o conhecimento da internacionalização é um determinante crucial do desenvolvimento internacional da empresa. Autio et al (2000), por exemplo, observam que o crescimento internacional rápido das firmas empreendedoras pode ser explicado por uma forte intensidade em conhecimento internacional da empresa. Knight e Liesch (2002) estimam que, já que ele é difícil de ser obtido e de ser reproduzido, o conhecimento de internacionalização tácito pode fornecer uma vantagem competitiva para a empresa que se internacionaliza.

H4: O conhecimento de internacionalização influencia positivamente o grau de internacionalização da empresa.

2. Metodologia do estudo e resultados empíricos

2.1 Metodologia

Mesmo baseando-se inicialmente em uma abordagem indutiva do tipo qualitativa, o método utilizado para esta pesquisa é do tipo hipotético/dedutivo. Realizamos entrevistas com um duplo objetivo: um objetivo exploratório e um objetivo de validar certos itens que iriam formar o questionário, ferramenta central da metodologia utilizada. O objetivo era o de confrontar as hipóteses que deveriam constituir a base do questionário.

A operacionalização das variáveis do modelo de pesquisa está baseada por um lado na adaptação das escalas existentes na literatura e por outro lado, no desenvolvimento das escalas *ad hoc* para as necessidades deste estudo. Várias pesquisas empíricas foram exploradas para construir o questionário desta pesquisa. Certos itens pertencentes às escalas anglo-saxônicas foram passados, para a língua francesa. As escalas *ad hoc* foram desenvolvidas a partir dos resultados encontrados na literatura e de estudo exploratório.

No que diz respeito ao conhecimento de internacionalização e apesar de sua fraca justificativa epistemológica, e foi escolhida uma postura que considera o conhecimento como uma entidade

conhecida e que pode ser medida. Visser (2002) constata, a justo título, que uma das fraquezas das abordagens baseadas no conhecimento é a dificuldade, e até mesmo a impossibilidade de medir esta variável. O conhecimento não poderia ser estudado através da abstração feita de seu contexto de produção, pelas interações que lhe dão existência ou ao desligá-la de seus produtores. Além do mais, os estados mentais jamais são diretamente observáveis (Visser, 2002). Desta forma, a existência do conhecimento tácito só pode ser induzida indiretamente, ou seja, que ela tenha uma função de um comportamento observável. Por razões de análise, tentou-se “objetivar” o conceito de conhecimento de internacionalização criando uma escala que permita medi-la.

O questionário assim estabelecido foi pré-testado para verificar a validade do conteúdo das escalas. Ele foi submetido aos participantes da etapa exploratória para assegurar que as escalas cobriam os assuntos estudados. A pertinência dos enunciados foi assim verificada. Todos os itens, exceto a escala do conhecimento de internacionalização, foram avaliados com base na escala de Likert de 5 pontos indo de “de forma alguma de acordo” (1) até “totalmente de acordo” (5). Para o assunto “conhecimento de internacionalização”, escolhe-se uma escala de três pontos por vários motivos.

Primeiramente por causa da extensão do questionário, era necessário evitar o cansaço do participante, podendo assim não responder a esta questão. Em seguida, a complexidade do assunto sobre o conhecimento de internacionalização podia impedir os participantes de poder discernir entre pontos mais numerosos. Uma escolha em três pontos parecia mais pertinente e facilmente compreensível pelos participantes.

A etapa de coleta de dados por questionário foi realizada em dois tempos⁴. Um ano após o primeiro envio, o questionário foi revisto e foi feita uma revisão. Uma segunda versão aperfeiçoada levando em conta as falhas constatadas foi redigida e testada.

A estratégia utilizada para a coleta de respostas foi baseada exclusivamente na Internet. Também os questionários foram disponibilizados em um site Web. Uma amostragem de conveniência foi feita. O objetivo

da pesquisa não foi o de generalizar os resultados, mas principalmente de compreender o processo determinando a acumulação do conhecimento de internacionalização e testar as explicações teóricas relacionadas a este processo. Para constituir esta amostragem e longe de qualquer polêmica teórica de definição, uma definição operacional da empresa familiar mostrou-se necessária.

Dois estratégias para a constituição da amostragem foram adotadas, a primeira selecionando previamente as empresas pertinentes, a segunda fazendo uma seleção *à posteriori*.

Na ocasião da primeira fase, uma amostragem foi constituída a partir de bancos de dados eletrônicos (Diane – consultado em 2002 e 2003) – e Kompass 1999) e na versão impressa do Atlas dos grupos e vínculos financeiros (2001). A amostragem foi composta por 764 grupos com características familiares segundo os critérios de detenção do capital e o exercício dos poderes de direção: dispondo, a partir de fontes de dados utilizados, da informação relativa ao controle formal, nós escolhemos o limite mínimo de 33% do capital como critério quantitativo permitindo integrar uma empresa à nossa base⁵. O segundo critério adotado está baseado no vínculo à família proprietária de ao menos um dirigente. A observação nas fontes de dados de nomes de dirigentes e de proprietários similares reforçava a escolha da empresa como sendo familiar.

A segunda abordagem aplicada foi a de Luostarinen e Hellman (1995). Os autores partem de uma amostragem de empresas finlandesas internacionalizadas e fazem uma seleção (*screening*) para isolar dois subconjuntos de empresas qualificadas de familiares e não familiares⁶. Em vez de construir a amostragem baseada em uma definição feita *à priori*, as empresas familiares são identificadas a partir da amostragem final. Aqui, o estudo se baseou essencialmente na percepção que têm os dirigentes de suas próprias empresas. Considerou-se simplesmente sendo “empresa familiar” aquela que se classifica como tal. Uma questão integrada no questionário relativa à qualidade da empresa (familiar independente, não familiar, controlada “filial”) permitiria uma discriminação eficiente entre os grupos de indivíduos. Um segundo tipo de amostragem foi então constituído a partir de

diferentes fontes (Base Kompass, associações de empresas exportadoras , Cadastro das empresas exportadoras dos CCI (France Telexport: na Internet: www.telexport.tn.fr). Ele é composto por empresas internacionalizadas , exportadoras ou internacionais , sem poder *à priori* determinar sua natureza (familiar ou não).

O estudo teve como base 118 indivíduos pertencentes a setores variados. A existência de um desvio não pode ser evitada pois , como já era esperado , constata-se um grande número de empresas pertencentes aos setores da indústria alimentar e têxtil componente majoritários da “população” contatada. A idade das empresas varia de 5 a 254 anos com uma média de 54,8 anos. Mais de 58% das empresas é controlado majoritariamente por uma família e cerca de 36% das empresas são dirigidas por seus fundadores.

2.2 Resultados

Inicialmente realiza-se a avaliação da confiabilidade e da validade das escalas. Trata-se de uma prévia necessária antes de poder testar o modelo. O modelo estrutural (LISREL), método estatístico adotado para a análise explicativa, deve estabelecer a pertinência do modelo de medida.

2.2.1 A depuração das escalas

Esta análise baseia-se primeiramente nos tratamentos estatísticos “clássicos” de depuração de escalas psicométricas. A expressão “clássica” deve ser entendida em oposição à análise confirmatória dos assuntos mobilizando os métodos de equações estruturais. As escalas oriundas da primeira série de análises fazem, de fato, o objeto de um estudo confirmatório, em uma segunda fase.

Fase 1: resultados da análise fatorial exploratória

Várias análises fatoriais exploratórias foram realizadas com a finalidade de extrair as estruturas estáveis e de possível interpretação a partir das escalas iniciais. Uma recapitulação das escalas consideradas no final desta fase de depuração foi realizada no quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1 – Recapitulativo das escalas de medidas

Dimensão	Número de itens iniciais	Escala/sub-escala	Número de itens considerados	Alpha de Cronbach
Conservadorismo	8	(CONSE)	5	0,848
Independência	10	(IndRes) Independência “Recursos”	2	0,703
		(InDec) Independência “Decisão”	4	0,878
Redes sociais	7	(REDE)	4	0,906
Conhecimento de internacionalização	17	(CI)	15	0,949
Grau de internacionalização	4	(GI)	4	0,772

Fase 2: análise fatorial confirmatória

Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias a fim de validar a estrutura fatorial de cada uma das variáveis de nosso modelo explicativo, exceto o conhecimento de internacionalização. Durante a fase explicativa do estudo foi utilizado um indicador único para este assunto. Não há necessidade de realizar uma AFC sobre os indicadores considerados para esta variável. A inclusão de 15 itens que contribuem para este assunto foi necessária principalmente devido a forte correlação entre eles. Contudo,

utilização de um indicador único nos métodos de equações estruturais corre o risco de criar problemas de identificação (Roussel et al., 2002). Na avaliação do método teórico foi necessário fixar a variável de erro do indicador único para poder identificar o modelo.

O quadro abaixo sintetiza os índices de ajustes globais obtidos para as 3 primeiras escalas. Os valores obtidos respondem globalmente às normas comumente admitidas e os modelos de medida são em consequência validados.

Quadro 2 – Índices de ajustes globais

		Conservadorismo	Independência	Redes sociais
Absolutos	χ^2	χ^2 (ddl=4): 4,46 (P=0,34726)	χ^2 (ddl=6): 17,69 (P=0,007)	χ^2 (ddl=1): 1,54 (P=0,22)
	GFI	0,99	0,95	0,99
	AGFI	0,95	0,83	0,94
	RMR	0,018	0,031	0,0062
	RMSEA	0,031	0,13	0,067
Incrementais	NFI	0,95	0,97	1
	CFI	1	0,98	1
Parcimônia	χ^2 /ddl	1,115	2,948	1,54
	PNFI	0,38	0,39	0,17

Para a variável “grau de internacionalização”, os índices de ajuste global não estão apresentados pelo fato do modelo estar saturado, ou seja, o número de DDL é

igual a zero. Sendo assim, χ^2 do modelo é nulo. O cálculo dos índices de confiabilidade e de validade para as diferentes escalas está resumido no Quadro 3.

Quadro 3 - Ajustes dos modelos de medida⁷

		CONS	IndRec	IndDec	Redes Sociais	GI
<i>Confiabilidade</i>	Rho de Ksi	0.866	0,7643	0,8759	0,9229	0,857
<i>Validade convergente</i>	Rho vc (1)	0.566	0,6218	0,641	0,7519	0,6673
	Rho vc (2)	0.571	0,6207	0,6388	0,7504	0,6668

Pose-se considerar que a confiabilidade está boa se o valor do Rho for superior a 0.7 ou 0.8 . Os dois Rho de validade convergente estão bons se estiverem superiores a 0.5 . O conjunto das escalas consideradas satisfaz estas condições.

A escala da ênfase na independência está decomposta em duas dimensões relativas à independência “recurso” e à independência “decisão”. A etapa de análise estabelecendo uma comparação dos χ^2 dos modelos forçado e livre dá crédito à validade discriminante das duas sub-escalas.

2.2.2 A análise causal

Contrariamente a análise fatorial confirmatória, a análise estrutural é efetuada graças à matriz das variâncias-covariâncias. O processo de definição, de escolha e adoção dos métodos foi feito

principalmente baseado no critério do valor de χ^2 que, mesmo possuindo alguns inconvenientes, permite obter uma apreciação rápida da qualidade de ajuste. Primeiramente deve-se fazer uma precisão técnica. Uma abordagem que permite reduzir o risco de sub-identificação é adotada. Ela consiste em fixar o primeiro parâmetro, ou seja, a primeira contribuição fatorial do primeiro indicador sobre uma variável latente, a 1. Esta abordagem estabelece um indicador de referência que servirá de valor padrão para a métrica da variável latente (ROUSSEL et ali, 2002). Foi necessário optar por esta abordagem para as variáveis dependentes contrariamente às variáveis independentes.

Várias interações foram efetuadas a fim de encontrar o melhor modelo. Aperfeiçoamentos foram feitos baseados na construção teórica inicial e 5 diferentes modelos foram comparados.

M1: As relações são aquelas postuladas pelo modelo teórico.

M2: Elos entre as variáveis CONSE e IndRec e IndDec são acrescentadas .

M3: As variáveis em cadeia foram ordenadas de maneira que o modelo apresente-se esquematicamente assim: CONSE → InDec → IndRec → CI → GI sem esquecer o efeito de REDE sobre CI.

M4: IndRec foi religada à GI invés de CI. Foi religado o elo entre CONSE e o conhecimento de internacionalização.

M5: Foi retomada a estrutura do modelo M2, rompemos o elo entre CONSE e CI e estabeleceu-se uma relação entre CONSE e InDec.

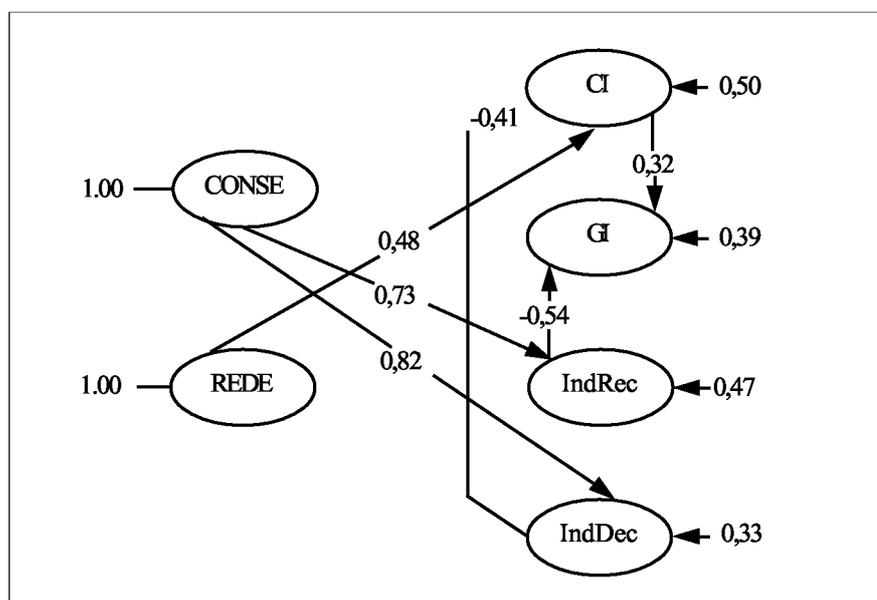
Uma descrição dos 5 modelos propostos é feita no Quadro 4 . A comparação dos índices de ajustes entre os modelos assim como a porcentagem total de variância explicada permitiu escolher o modelo mais parcimonioso e o mais ajustado aos dados empíricos.

Quadro 4 – Comparação dos índices de ajustes entre os modelos propostos

	Indicadores de ajuste	M1	M2	M3	M4	M5
Absoluto	χ^2_2	111,09 (P=0,98791)	108,45 (P=0,9926)	92,22 (P=0,999)	75,37 (P=1,00)	74,85 (P=1,00)
	ddl	147	147	148	147	147
	GFI	0,91	0,91	0,92	0,94	0,94
	AGFI	0,88	0,89	0,9	0,92	0,92
	SRMR	0,12	0,12	0,081	0,064	0,064
Incrementais	NFI	0,75	0,76	0,8	0,84	0,84
	CFI	1	1	1	1	1
Parcimônia	χ^2/ddl	0,7557	0,7377	0,623	0,5127	0,509
	PNFI	0,64	0,65	0,69	0,72	0,72
Poder explicativo	Soma R ² (CI e GI)	0,91	1	0,71	0,99	1,01
	Soma R ²	0,91	1,48	2,07	2,15	2,21

O quadro mostra que o modelo M5 apresenta um melhor ajuste aos dados empíricos mesmo se sua qualidade está muito próxima daquela do modelo em

cadeia M4. Observando o conjunto dos critérios de escolha, nós adotamos M5 como modelo final que será o objeto de uma interpretação. (Quadro 5)

Figura 2 – Modelo M5 – esquema das relações lineares

A confrontação dos resultados às diferentes hipóteses formuladas sobre a base das diferentes perspectivas teóricas permite sugerir que no caso da amostragem estudada:

- A hipótese H4 está confirmada: o conhecimento de internacionalização influencia positivamente o

grau de internacionalização da empresa. O coeficiente significativo é de 0,02 (coeficiente padronizado de 0,32).

- A hipótese H1 não foi verificada: o conservadorismo da PME familiar não influencia diretamente o nível do conhecimento de

internacionalização. O efeito negativo do conservadorismo sobre o conhecimento de internacionalização é feito por meio da ênfase na independência e mais precisamente sua dimensão decisória.

- A hipótese H2 foi parcialmente verificada: a ênfase na independência da PME familiar, tomada com estas duas dimensões simultaneamente, não parece, segundo os nossos dados, influenciar significativamente o nível do conhecimento de internacionalização. Ao longo de interações feitas, observou-se que os efeitos simultâneos do IndRec sobre CI ou InDec sobre esta mesma variável não foram significativos.

Foi também mantido o efeito único da independência decisória sobre esta variável. No entanto, a existência de uma relação significativa entre a dimensão independência “recursos” e o grau de internacionalização é estabelecido. Contrariamente a independência decisória, cujo efeito sobre o grau de internacionalização seria direto, a independência “recursos” influencia diretamente esta variável dependente. A mediação do conhecimento de internacionalização não foi então provada.

- A hipótese H3 foi verificada: a rede social influencia positivamente o nível do conhecimento de internacionalização na PME familiar.

Quadro 5 - Modelo M5 – Estimativas dos parâmetros das relações causais

Modelo de medida							Modelo estrutural		
	Item	Lambda	T	Variância erro	T	R ²	Parâmetro	Estimativa	T
CI	conin	1	-	3,35	-	0,97	CI ← REDE	5,31	5,02 (1,06)
GI	Zcaetran	1	-	1,36	6,05 (0,22)	0,31	CI ← InDec	-4,59	-3,44 (1,33)
	Zeffetra	1,1	4,07 (0,27)	1,23	5,49 (0,22)	0,37	GI ← CI	0,02	2,62 (0,01)
	Zactfetr	0,96	3,81 (0,25)	1,41	6,23 (0,23)	0,29	GI ← IndRec	-0,05	-3,21 (0,16)
CONSE	cons1	0,8	5,88 (0,14)	1,35	6,56 (0,21)	0,32	InDec ← CONSE	0,82	3,52 (0,23)
IndRec	cons2	0,79	5,76 (0,14)	1,38	6,61 (0,21)	0,31	IndRec ← CONSE	0,73	3,23 (0,22)
	cons3	0,85	6,30 (0,14)	1,27	6,34 (0,20)	0,36	R²		
	cons7	0,62	4,36 (0,14)	1,62	7,12 (0,23)	0,19	R ² (CI) = 0,40		
	cons8	0,71	5,09 (0,14)	1,5	6,89 (0,22)	0,25	R ² (GI) = 0,61		
InDec	ind2	0,64	3,40 (0,19)	1,59	6,62 (0,24)	0,2	R ² (IndRec) = 0,53		
	ind4	0,91	3,86 (0,23)	1,18	4,72 (0,25)	0,41	R ² (InDec) = 0,67		
	ind5	0,83	4,04 (0,21)	1,31	6,41 (0,20)	0,35	Perturbações		
	ind6	0,81	3,97 (0,20)	1,35	6,52 (0,21)	0,32	CI	74,5	5,97 (12,48)
	ind7	0,81	4,00 (0,20)	1,34	6,48 (0,21)	0,33	GI	0,24	1,76 (0,14)
REDE	ind8	0,89	4,15 (0,21)	1,21	6,11 (0,20)	0,39	IndRec	0,47	
	netw4	0,7	4,94 (0,14)	1,51	6,81 (0,22)	0,25	InDec	0,33	
	netw5	1	7,33 (0,14)	1,01	5,04 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,00 (0,20)	0,39			
	netw7	0,93	6,75 (0,14)	1,14	5,67 (0,20)	0,43			

No total, os dados nos permitem extrair as seguintes observações:

- Primeiramente, o desenvolvimento do conhecimento ao longo da internacionalização da PME familiar está submetido à influência de

independência de decisão. Temendo a abertura de seu capital aos parceiros externos e evitando a participação de dirigentes não pertencentes à família, a PME familiar se fecha tomando uma direção estratégica estática, impedindo a

obtenção e o desenvolvimento de uma competência internacional significativa. De fato, destacou-se a importância da contribuição cognitiva dos interventores externos para a visão e as escolhas da empresa. Além do mais, ao evitar interferências externas nas tomadas de decisão pela consagração de um recrutamento interno à família e à empresa, esta entidade encontra-se deficitária no seu desenvolvimento pela falta de conhecimento atualizado e de opiniões externas.

- Em segundo lugar, os modelos M4, M5 e M6 mostram que a ênfase na independência “decisão” está influenciada (muito mais que a independência “recursos”) pelo conservadorismo. Isto não é uma surpresa já que pode-se situar as duas variáveis conservadorismo e independência em níveis hierárquicos diferentes, a primeira constituindo um contexto no qual é exercida a segunda. A orientação independência pode ser considerada como a manifestação “tangível” do conservadorismo da empresa. O efeito o conservadorismo sobre a dimensão “recurso” da independência não deve ser ignorado mesmo se ele não for tão significativo fora das estatísticas bi variadas (correlação entre as duas variáveis). Em todo caso, quando a influência do conservadorismo não ocorre diretamente por meio da independência decisória, ela faz intervir a independência “recursos” na cadeia a religando ao conhecimento de internacionalização. Conceitualmente, o conservadorismo da empresa, por suas dimensões “direção” e “risco” implica logicamente uma atitude evitando o externo e a perda de controle. É por isso que a empresa constitui o patrimônio a ser protegido e a ser legado. A atitude conservadora assim como a ênfase na independência acaba prejudicando o desenvolvimento da empresa. Como explicam Eriksson et ali (2000), a fraca variação implicando uma fraca exposição internacional tem um papel negativo quanto ao conhecimento de internacionalização e das duas facetas do conhecimento dos mercados externos.

- Em terceiro lugar, como já era previsto, a rede social, está em todos os modelos testados, significativamente e positivamente ligada ao conhecimento de internacionalização. O motivo subjacente a esta orientação é o acesso aos recursos “raros” e necessários à uma direção estratégica particular. A empresa familiar tende a privilegiar o estabelecimento de redes sociais em detrimento das redes econômicas formais. A iniciação, o desenvolvimento e a manutenção dos laços sociais são cruciais para a aquisição e para o desenvolvimento da base de conhecimento da empresa. Seu papel na internacionalização, em particular, mostra-se não desdenhável. A literatura destaca a importância estratégica do conhecimento de origem externa em detrimento do conhecimento desenvolvido internamente que sofreria de redundância e de fraca adequação às exigências externas. Beneficiando da confiança e da confiabilidade que lhe garantem seus parceiros e suas relações, a família pode assim conceber toda uma estratégia de redes sociais para fins de desenvolvimento e aquisição de conhecimento.

O postulado básico sobre o qual todos modelos foram aqui construídos é o fato de que o conhecimento de internacionalização seja antecedente, ou seja, constituindo a causa no grau de internacionalização. Todos os modelos testados confirmam esta relação. Mesmo se o postulado é restritivo, o grau de internacionalização poderá depender de outras variáveis, é evidente que o conhecimento de internacionalização possui um papel crucial no desenvolvimento internacional da PME. Ressalta-se que este raciocínio está fundamentado numa hipótese de linearidade entre conhecimento de internacionalização e grau de internacionalização. Este argumento é cada vez mais discutido. Petersen et ali (2002), por exemplo, pensam que o conhecimento não é somente benéfico à internacionalização e que em certos casos, ao contrário, mais conhecimento limita a internacionalização da empresa.

3 Conclusion

Le conservatisme instaure un état d'esprit et une pensée hostile au "nouveau". Les théories de l'internationalisation s'accordent toutefois à préciser que l'engagement de l'équipe direction est une condition essentielle au déclenchement de cette direction stratégique. Une direction forte et engagée est nécessaire afin de motiver l'organisation et de l'aider à surmonter les difficultés rencontrées. Sachant que le capital humain des entreprises familiales présente des caractéristiques positives dont le fort engagement, les liens chaleureux, amicaux, et intimes et le potentiel permettant une profonde connaissance tacite spécifique, nous pouvons supposer que l'entreprise de type familial peut être favorisée (par rapport à son homologue non familiale) au cours de son internationalisation si elle sait puiser de ses ressources humaines, l'engagement nécessaire pour lutter contre les forces du conservatisme. La présence d'une personnalité forte (généralement le dirigeant) qui motive les hommes et les rassemble afin d'accomplir les objectifs de l'organisation est, par ailleurs, essentielle.

La PME familiale doit, en outre, se résoudre à tolérer une atténuation de son indépendance sur les plans financier et humain. S'ouvrant à l'extérieur, elle peut faciliter son accès au capital par l'institutionnalisation de mécanismes de gouvernance appropriés. Afin d'assurer que les aspirations des fournisseurs de capital, d'une part, et ceux de la famille, d'autre part, soient pris en considération simultanément lors de la prise de décision et de la poursuite des objectifs organisationnels, Davis et al. (2000) préconisent une structuration duale des processus de gouvernance de l'organisation. La PME familiale doit, par ailleurs, vaincre son imperméabilité et se ressourcer, sur le plan humain, de l'extérieur. Ce d'autant qu'un manager extérieur peut, par exemple, perdre, à travers le temps, sa qualité "d'extérieur" et agir en tant que membre de la famille propriétaire (Melin et Nordqvist, 2000). La littérature nous informe sur les processus de "familisation" c'est-à-dire d'incorporation à la famille dominant l'entreprise de certains éléments externes grâce aux alliances et mariages. Ces

processus justifiés par la qualité des relations établies avec les personnes en question ainsi que par leur loyauté et leur valeur aux yeux de la famille, sont très intéressants. Ils dénotent ainsi une ouverture d'esprit et une atténuation de l'attitude d'indépendance.

Références

- ADAM-LEDUNOIS, S.; et Le VIGOUREUX, F. **Entreprises moyennes: l'indépendance en question**. Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz: 1998.
- AUTIO, E.; SAPIENZA H.; et ALMEIDA, J. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.5, p. 909-924, 2000.
- BASLY, S. L'internationalisation de l'entreprise familiale, *In* CABY, J. et HIRIGOYEN, G (sous la direction de), **La gestion des entreprises familiales**. Paris: Economica, 2002.
- BASLY, S. **Internationalisation of family firms in a knowledge-based view**, Communication au "Workshop on family firm management research". Jönköping, Suède: Jönköping International Business School, 9-11 juin, 2005.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; LINDSTRAND, A. et DEO SHARMA, D. The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm, **Journal of International Management**, v. 10 Issue 3, May, p. 355-373, 2004.
- CABRERA-SUAREZ, K.; DE SAA-PEREZ, P.; GARCIA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, **Family Business review**, v. 14, n.1, p. 37-48, 2001.
- CARLSON, S. **International Business Research**, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1966.
- CHARREAUX, G. Variations sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, **Papier de recherche**, Université de Bourgogne, 2002.

3 Conclusão

O conservadorismo instaura um estado de espírito e um pensamento hostil ao “novo”. No entanto, as teorias de internacionalização estão de acordo ao precisar que o engajamento da equipe de direção é uma condição essencial ao desencadeamento desta direção estratégica. Uma direção forte e engajada é necessária para motivar a organização e ajudar a superar as dificuldades encontradas. Sabendo que o capital humano das empresas familiares apresenta características positivas entre as quais o forte engajamento, os elos calorosos, amigáveis e íntimos e o potencial que permite um profundo conhecimento tácito específico, pode-se supor que a empresa do tipo familiar pode ser favorecida (em relação a uma empresa não familiar) ao longo de sua internacionalização se ela souber extrair de seus recursos humanos o engajamento necessário para lutar contra as forças do conservadorismo. A presença de uma personalidade forte (geralmente o dirigente) que motiva os homens e os agrupa para que os objetivos da organização sejam atingidos é um fator essencial.

A PME familiar deve também estar disposta a tolerar uma atenuação de sua independência nos planos financeiro e humano. Abrindo-se para o exterior, ela pode facilitar seu acesso ao capital pela institucionalização de mecanismos de direção apropriados. Com a finalidade de assegurar que as aspirações dos fornecedores de capital, de um lado, e as aspirações da família e de outro lado, sejam levadas em consideração simultaneamente à tomada de decisão e ao processo dos objetivos organizacionais, Davis et al (2000) preconizam uma estruturação dupla dos processos de direção da organização. A PME familiar deve também vencer sua impermeabilidade e obter recursos humanos vindos do exterior. É desta forma que um gestor exterior pode, por exemplo, perder, com o passar do tempo, sua qualidade de “exterior” e agir na qualidade de membro da família proprietária (Melin e Nordqvist, 2000). A literatura informa sobre os processos de “familiarização”, ou seja, sobre a incorporação à família que domina a empresa de certos elementos externos graças às alianças e aos

casamentos. Estes processos justificados pela qualidade das relações estabelecidas com as pessoas em questão assim como por sua lealdade e seu valor aos olhos da família, são muito interessantes. Denotam assim uma abertura de espírito e uma atenuação da atitude de independência.

CURRAN, J. et BLACKBURN, R. **Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy**, London: Paul Chapman, 1994.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business, **Organizational Dynamics**, v.12, p. 47-56, 1983.

DAVIS, P.; PETT, T.; BASKIN, O. Governance and Goal Formation Among Family Businesses: A Resource Dependency Perspective, **Papier de recherche communiqué par l'auteur**, 2002.

DONCKELS, R.; FROHLICH, E. Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS, **Family Business Review**, v. 4, n. 2, 1991.

DYER, W. Jr. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; DEO SHARMA D. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, **Journal of International Business Studies**, v. 28, n.2, p. 337-360, 1997.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; DEO SHARMA, D. Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process, **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n.1, p. 26-44, 2000.

FAN, Y-K. Families in the 21st Century: The Economic Perspective, **HKCER Letters**, v. 50, Mai, 1998.

GALLO, M.; SVEEN, J. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors, **Family Business Review**, v. 4, n.2, 1991.

GALLO, M.; ARINO, A.; MANEZ, I.; CAPPUYNS, K. **Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses**. Communication à la 13^{ème} conférence du FBN, Helsinki: 2002.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties, **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

GRAY, C. **Managing Entrepreneurial Growth: A Question of Control ?**, Communication à la 18^{ème} conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference), Scotland: University of Paisley, 1995.

GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.; TOWER, C. Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms, **Family Business Review**, v. XII, n.1, Mars, 1999.

HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, **Family Business Review**, v. XII, n.1, March, 1999.

HAMBRICK, D.; GELETKANYCZ, M.; FREDRICKSON, J. Executive Commitment to the *Status Quo*: Some Tests of its Determinants, **Strategic Management Journal**, v.14, p.401-418, 1993.

HARRIS, D.; MARTINEZ, J.; WARD J. Is Strategy Different for the Family-Owned Business ?, **Family Business Review**, v. VII, n.2, 1994.

HIRIGOYEN, G. **Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières**, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I, 1984.

HIRIGOYEN, G. Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales, **cahier de recherche**, IAE de Toulouse, n.35, septembre, 1985.

HUBER, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the literatures, **Organization Science**, v.2, p. 88-115, 1991.

HUGRON, P. ; BOITEUX, S. **La PME familiale mondiale: conséquence sur la relève**, Communication au 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 1998.

JENSTER, P. ; MALONE, S. **Resting on your Laurels: The Plateauing of the Owner-manager**, Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone: Espagne, 1991.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, v. 18, n1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in Industrial systems-A Network Approach, *In* BUCKLEY, P. J.; PERVEZ, N. G. **The Internationalization of the Firm: A Reader**, 1993.

KNIGHT, G; LIESCH, P. Information Internalisation in Internationalising the Firm, **Journal of Business Research**, v. 55, n.12, p. 981-995, 2002.

LE BOTERF. G. **De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange**, Paris: Editions d'Organisation, 1994.

LUOSTARINEN, R. et HELLMAN, H. The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms, **CIBR Research Papers**, Series Y-1, 1995.

MARCH, J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 71-88, 1991.

MELIN, L.; NORDQVIST; M. **Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena**, Communication à la conférence de l'ICSB Brisbane: Juin, 2000.

MILLER. D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business, **Journal of Business Venturing** 18, p. 513-531, 2003.

MOLOKTOS, L. **Change and Transition and Family Businesses**, Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne: 1991.

MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E. **Optimal Governance in Family Firms**, Communication à la Babson Entrepreneurship Conference, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics, *In* ALFRED, D.; CHANDLER, Jr.; HAGSTRÖM, P.; SÖLVELL, O. **The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions**, Oxford University Press, p. 214-241, 1998.

OKORO AFO, S. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA, **Family Business Review**, v. XXI, n.2, Juin: 1999.

PENROSE, E. , **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford University Press, Third Edition, 1959.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. et SHARMA, D. **The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process: Wherefrom and Whereto?**, Copenhagen Business School, WP 17, 2001.

RHEE, H. ; CHENG, L. Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry and Host Country Factors. **Management International Review**, v.42, p. 419-439, 2002.

ROUSSEL, P.; DURIEU, F.; CAMPOY, E. et EL AKREMI, A. **Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion**, Paris: Economica, 2002.

SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K.; KUIVALAINEN, O. et KYLÄHEIKO, K. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs, **International Journal of Production Economics**, v. 89, Issue 3, p. 363-378, 2004.

SALVATO, C.; WILLIAMS, M.; HABBERSHON, T. **Values and Competitive Advantage: The Cultural Determinants of Dynamic capabilities in Family Firms**, Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki: 2002.

SANDERS, W.; CARPENTER M. Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition and Board Structure, **Academy of Management Journal**, v. 41, n.2, p.158-178, 1998.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, 20 (1), p. 7–28, 1983.

TIMUR, K. The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism, *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 10, n.2, p. 143-172, 1988.

TSANG, E. Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business, *Journal of Small Business Management*, v.39, n.1, p. 88-94, 1999.

VISSER, M. **Managing Knowledge and Action in Organizations: Towards a Behavioural Theory of Organizational Learning**,

Communication à la conférence de l'European Academy of Management, Stockholm: 2002.

WARD, J. The Special Role of Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, v. 1, n.2, 1988.

WELSCH, J. The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession, *In* BECKHARD, R. **The Best of FBR: A Celebration, Boston: Family Firm Institute**, p. 96-108, 1996.

YEUNG, H. Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong, *Family Business Review*, v. 13, n.1, Mars, 2000.

ANNEXES

Annexe A: Items des échelles retenues

Dimension	Items
Conservatisme	CONS1: Un de nos buts essentiels est que notre nom et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs.
	CONS2: Pour nous, pouvoir transmettre l'entreprise à notre descendance et aux générations suivantes est un objectif qui influence nos choix et décisions.
	CONS3: Protéger l'identité de notre entreprise est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie.
	CONS7: Dans les décisions et les actions que nous entreprenons, nous préférons adopter un comportement prudent à un comportement impliquant une plus grande prise de risque.
	CONS8: Entre un projet rentable à faible risque et un projet plus rentable et plus risqué, nous optons généralement pour le premier.
Indépendance ressources	IND2: Quand il s'agit de financer nos activités, nous privilégions, quand cela est possible, l'autofinancement à d'autres formes de financement.
	IND4 ⁸ : Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement.
	IND5 ⁹ : Nous sommes favorables à l'ouverture du capital de notre entreprise à des banques ou à d'autres investisseurs institutionnels.
Indépendance décisionnelle	IND6 ¹⁰ : Nous sommes favorables à la participation des dirigeants ou salariés extérieurs à notre famille au capital de notre entreprise (Note: par la mise en place de plans de stock-options, par exemple).
	IND7: Quand un poste de haut dirigeant (directeur, par exemple) est à pourvoir, nous préférons opter pour la formation et le recrutement d'un membre de notre famille plutôt que pour l'embauche d'un directeur extérieur professionnel.
	IND8: D'une manière générale, nous avons tendance à privilégier l'emploi des membres de notre famille au sein de l'entreprise.
Réseautage	NETW4: Nous avons tendance à rechercher continuellement à établir de nouvelles relations personnelles qui peuvent être utiles à nos affaires.
	NETW5: Nous veillons à maintenir un contact et un échange réguliers avec l'ensemble de nos relations personnelles.

ANEXOS
Anexo A: Itens das escalas consideradas

Dimensão	Itens
Conservadorismo	CONS1 : Um de nossos objetivos essenciais é que nosso nome e nossa empresa possam sempre existir durante as décadas ou séculos futuros.
	CONS2 : Para nós, poder deixar a empresa aos nossos descendentes e às gerações futuras é o um objetivo que influencia nossas escolhas e decisões.
	CONS3 : Proteger a identidade de nossa empresa é um objetivo ao qual damos uma enorme importância na escolha da gestão e de estratégias.
	CONS7 : Nas nossas decisões e nas nossas ações , preferimos adotar um comportamento prudente e não um comportamento que implica um risco .
	CONS8 : Entre um projeto lucrativo com pequeno risco e um projeto mais lucrativo mas que ofereça mais risco , nós optamos geralmente pelo primeiro.
Independência recursos	IND2 : Quando se trata de financiar nossas atividade , nós privilegiamos , quando possível , o autofinanciamento e não outras formas de financiamento .
	IND4 ⁸ : No financiamento das atividades de nossa empresa damos prioridade ao endividamento e não a outras formas de financiamento.
	IND5 ⁹ : Somos favoráveis à abertura do capital de nossa empresa aos bancos ou a outros investidores institucionais.
Independência decisória	IND6 ¹⁰ : Somos favoráveis à participação dos dirigentes ou assalariados externos à nossa família no capital de nossa empresa (Nota: realização de planos de stock-options , por exemplo)
	IND7: Quando um cargo de alta direção (diretor , por exemplo) esta disponível, preferimos optar pela formação e o recrutamento de um membro de nossa família e não por uma contratação de um diretor profissional externo.
	IND8 : De maneira geral , temos tendência a privilegiar o emprego dos membros da nossa família no seio da empresa.
Redes sociais	NETW4 : Temos tendência à procurar continuamente estabelecer novas relações pessoais que podem ser úteis aos nossos negócios.
	NETW5 : Procuramos manter um contato e uma troca regular com o conjunto de nossas relações pessoais.

	NETW6: Trabalhamos continuamente para manter e desenvolver a qualidade do conjunto de nossas relações pessoais.
	NETW7: Tentamos continuamente investir e aprofundar nosso engajamento com cada uma de nossas relações pessoais.
Conhecimento de internacionalização	SAV 1: A busca e a análise da informação sobre os mercados e os panoramas institucionais estrangeiros.
	SAV 2: Avaliação do potencial dos mercados estrangeiros.
	SAV 3: Processo de seleção de um mercado estrangeiro a ser penetrado.
	SAV 4: Processo de seleção do melhor modo de entrada em um mercado.
	SAV 5: Processo de escolha do grau de controle das operações no estrangeiro.
	SAV 6: Processo de escolha, caso ocorra, do produto a ser vendido no estrangeiro.
	SAV 7: Adaptação de nossa oferta aos consumidores estrangeiros.
	SAV 9: A escolha dos Homens convocados para as operações internacionais.
	SAV 10: O desenvolvimentos das competências humanas necessárias às operações no estrangeiro.
	SAV 11: O controle das técnicas financeiras internacionais.
	SAV 12: O estabelecimento dos elos e de contratos com as partes estrangeiras.
	SAV 13: A manutenção de nossas relações com os parceiros estrangeiros.
	SAV 14: A realização de acordos de cooperação com as empresas estrangeiras.
	SAV 15: A gestão e a coordenação das operações além das fronteiras.
	SAV 17: A implantação no estrangeiro pela criação de filiais.
Grau de internacionalização	CAETRAN : Faturamento no estrangeiro.
	EFFETRAN : Parte dos efetivos no estrangeiro.
	ACTFETRAN : Parte dos efetivos ativos no estrangeiro.
	FILIAL : Parte das filiais no estrangeiro.

Notas

¹ O estudo recente de K. CABRERA- SUAREZ et ali (2002) parece iniciar a abordagem baseada no conhecimento para a empresa familiar.

² O problema recorrente da definição de empresa familiar não será abordado. Sobre esta questão podemos procurar em Allouche et Amann (2000).

³ Hambrick, Geletkanycz e Fredrickson (1993) fazem apelo a tendência dos dirigentes a frear a mudança “o engajamento para com o statu quo” (CSQ)

⁴ O estudo foi realizado entre 2003 e 2004 .

⁵ Se um acionário detém menos de 33% ele é considerado como minoritário. Assim que ele deter mais de 33% ele dispõe de uma minoridade bloqueadora que lhe permite frear todas as decisões relativas às modificações de status no seio das assembléias gerais extraordinárias, a empresa que ele controla poderia obter o qualificativo de “familiar”

⁶ Os autores fazem quatro questões/critérios para distinguir a empresa familiar de uma não familiar :

1- Sua empresa é familiar? 2- Qual porcentagem do total do direito de voto a família detém? 3- Quantos membros da família o conselho administrativo possui? 4- Quantos membros da família a equipe de Direção possui ?

⁷ Para um desenvolvimento mais detalhado do método e dos índices calculados em particular consultar a obra de Roussel et ali (2002) .

⁸ Trata-se de um item invertido.

⁹ Trata-se de um item invertido.

¹⁰ Trata-se de um item invertido.