



JOGAR



Fechar Anúncio



JN | DN | TSF | Dinheiro Vivo | O Jogo | Motor 24 | Men's Health | Women's Health | Evasões | Volta ao Mundo | NM | N-TV | Delas

GRUPO BEL

CLASSIFICADOS



Economia Empresas Mercados

TSF

OPINIÃO

# Internacionalização das empresas familiares: a hegemonia da família é problema?



---

02 Fevereiro, 2018 • 10:42

---

**PARTILHAR**

Facebook

Twitter

WhatsApp

E-mail

**A** internacionalização representa um desenvolvimento natural para muitas empresas, embora para outras constitua uma barreira difícil de ultrapassar. Para uma empresa, a entrada nos mercados de exportação constitui uma decisão de elevado risco, que envolve custos irrecuperáveis, volatilidade dos rendimentos, um conhecimento limitado das condições dos mercados externos e da concorrência local e um processo de assimilação cultural. Diferentes características específicas às empresas – entre as quais, a dimensão, a idade, a capacidade de gestão e a diversificação de produtos – têm sido associadas a uma maior

ou menor internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME).

Os estudos relativos aos fatores determinantes da internacionalização das empresas tendem a ignorar uma questão relevante. Qual a relevância da estrutura de propriedade e de controlo da empresa para o desencadear do seu processo de internacionalização? Essa questão assume uma relevância ainda maior quando estamos a lidar com pequenas e médias empresas do tipo familiar.

De acordo com a Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 70% a 80% das empresas portuguesas – representando mais de 60% do PIB e 50% do emprego – são empresas cuja propriedade está, total ou parcialmente, nas mãos de uma ou mais famílias, com a família a possuir/partilhar o controlo da gestão da empresa e com a intenção de transmitir o negócio para as gerações futuras. As empresas familiares possuem alguns pontos fortes que favorecem a internacionalização, nomeadamente, a experiência e o conhecimento do seu negócio, valores sólidos e cultura de grupo e uma perspetiva de longo prazo. No entanto, existem algumas limitações à internacionalização que poderão passar pela turbulência inerente à sucessão, pela existência de uma estrutura organizacional fraca e competências frágeis. Por exemplo, os membros da família pertencentes à administração poderão não possuir as competências necessárias para internacionalizar a empresa e colaboradores mais qualificados poderão recusar-se em integrar empresas familiares devido às menores perspetivas de progressão na carreira.

À luz daquilo que os economistas designam por Teoria da Agência, que explica as consequências da separação de

propriedade e controle, as empresas familiares constituem, pela sua natureza, um caso muito interessante de estudo. Enquanto os acionistas de uma empresa estão interessados em maximizar o valor da empresa, os gestores perseguem a maximização da sua própria utilidade. Assim, a concentração da propriedade aumenta os incentivos que os acionistas têm para de monitorizar os gestores ou proporcionar-lhes incentivos para agirem de acordo com os seus interesses. Portanto, pode colocar-se a questão se, relativamente ao grau de internacionalização, existirão diferenças significativas entre empresas familiares controladas e geridas pela família e empresas familiares em que as decisões de gestão são tomadas maioritariamente por elementos externos à família. Uma vez que a riqueza pessoal dos membros da família é investida na empresa, as empresas controladas pela família apresentam maior aversão ao risco e mais preocupações com a sobrevivência e transmissão para a próxima geração, de modo que a estrutura de propriedade da empresa afetará negativamente a sua internacionalização. Portanto, as empresas familiares tenderão a ser menos internacionalizadas do que as empresas não familiares ou, pelo menos, os seus processos de internacionalização serão mais lentos. Além disso, quanto maior o grau de envolvimento e preponderância da família na gestão da empresa menor será o seu grau de internacionalização,

traduzido num menor peso relativo das exportações e numa menor diversificação em termos de mercados.



---

Esta evidência significa que, as empresas familiares que pretendam evoluir nos seus processos de internacionalização, deverão estar recetivas a incorporar nos seus quadros,

nomeadamente ao nível do conselho de administração, gestores não oriundos da família, com experiência internacional, conseguindo assim melhorar a qualidade dos seus recursos, competências e capital social. Além disso, este facto destaca a importância de fornecer aos decisores das empresas familiares as competências necessárias para realizar um processo de internacionalização. Formação específica para a próxima geração, monitorização regular do ambiente internacional e expansão das redes através da presença regular em feiras internacionais, são algumas das atividades que podem promover a internacionalização e melhorar a sua sustentabilidade e desenvolvimento. Em resumo, o facto das empresas familiares não parecerem apresentar níveis mais baixos de internacionalização em relação a outras empresas, a menos que membros da família se envolvam maioritariamente na gestão, sugere que a investigação sobre o governo das sociedades se deve concentrar no fator de autoridade real e não na autoridade formal.

---

### **SUBSCREVER NEWSLETTER**

Subscreva a nossa newsletter e tenha as notícias no seu e-mail todos os dias

**SUBSCREVER**

---

*Luís Pacheco, Docente e investigador da Universidade  
Portucalense*

---

PUBLICIDADE • CONTINUE A LEITURA A SEGUIR

---

---

**PARTILHAR ESTE ARTIGO**

Facebook

Twitter

WhatsApp

E-mail



**MAIS NOTÍCIAS**

---



**Sonae Sierra lança em Lisboa projeto no conceito de cidades dos 15 minutos**



**Renda mediana sobe 9% e contratos de arrendamento descem 2% até março**



**Sentimento dos exportadores alemães deteriora-se em junho**



**Juros da dívida de Portugal sobem a dois, a cinco e a 10 anos**



**Centro TUMO: Mais de 630 candidaturas só nas primeiras 24 horas**



**Fidelidade desafiou colaboradores a inovar e empreender**



**PATROCINADO Na ELA cabe todo o mar de Gaia**



**Bolsas europeias a subir à espera da intervenção da presidente do BCE em Sintra**



**Vai viajar de avião este verão? Saiba que fazer para evitar constrangimentos**



**Portugal Ventures aposta 1,7 milhões para internacionalização de duas startups**



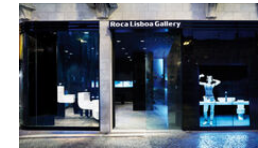
**Comércio agroalimentar da UE com excedente de 6,9 mil milhões em março**



**Fundação Santander "Temos de começar mais cedo para acelerar o elevador social"**



**PATROCINADO "Toda a Energia" com conselhos sobre poupança energética**



**Lucro do grupo Roca desce quase 77% para 42 milhões de euros em 2022**



**PATROCINADO Conheça as melhores iguarias espanholas (e onde as provar)**



**PATROCINADO Linha Amarela chegará a Vila d'Este no início de 2024**



**Guess What termina 2022 com faturação acima dos dois milhões de euros**



**Destino: Emprego. Feira de 2023 teve participação recorde de empresas**



**UTAO. Certificados de Aforro ficam mais baratos ao Estado do que as Obrigações do Tesouro**



**Comércio da UE com Nova Zelândia vai aumentar 30% com novo acordo comercial**

**guess what**  
Human Data Creative Thinking



**China espera alcançar objetivo de crescimento para 2023**



**Bolsa de Lisboa em alta com Greenvolt a subir mais de 1%**



**Euribor cai a três meses e sobe a seis e 12 meses**



**Lagarde está muito mais preocupada com risco de espiral inflacionista nos salários**

**PATROCINADO**  
**Conheça as melhores iguarias espanholas (e onde as provar)**

## OUTROS CONTEÚDOS GMG



**"Dinheiro a mais para uma pedra e uma pinga de água." O memorial às vítimas dos incêndios vist...**



**Soumaré, a promessa do Braga que escapou a FC Porto e Sporting**



**OMS alerta que a covid-19 "não desapareceu"**



**Evasões**



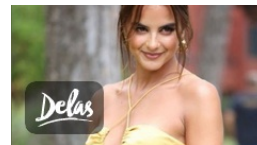
**Portuguesa Ana Bailão ficou a 34 mil votos de conquistar a câmara de Toronto**



**Alegria. Oito alimentos que nos fazem felizes, sem contar com o chocolate**



**Alterações no apoio às rendas levantam "problemas jurídicos e políticos", diz Alexandra Leitão**



**Sara Matos e Pedro Teixeira separados: atriz dedica-se ao filho**



**Carlos Costa Neves: um ilhéu sem pressa**



**Cerimónias fúnebres de Luís Aleluia na Basílica da Estrela**



**PATROCINADO**  
Férias: portugueses preferem poupar no alojamento do que na comida



**Putin agradece a militares que impediram "guerra civil" na Rússia**

**Filho de Luís Aleluia faz apelo acerca das cerimónias fúnebres**



**Prigozhin quebra o silêncio. Mas onde está e qual o futuro do Grupo Wagner?**

**Hotel Farol, em Cascais, soma 21 anos de experiências de luxo em cima do mar**



**Noémia Costa relembra Luís Aleluia no programa "Casa Feliz"**

**Tottenham já recebeu uma proposta formal por Kane: eis os valores**



**PATROCINADO**  
Programa TSF divulga a oferta cultural do concelho de Oeiras

**Direto: as principais notícias e rumores do mercado de transferências**



**CadMad, o Cadillac Eldorado hot rod que custou mais de dois milhões de dólares a produzir**



**Pirata informático descobre programa escondido nos carros da Tesla**



**Os 11 clássicos mais pequenos da história**



**Toyota mostra primeiras imagens do novo C-HR**



**"Tudo o que se fizer é pouco." Prevenção de fogos é "desafio que o país tem para décadas"**



**Este Renault reconhece o dono e deteta qualquer problema de saúde décadas**



**José Alberto Carvalho assume nova namorada: "É um projeto de vida"**



**Espanha, uma viagem gastronómica pelos mercados urbanos**



**FC Porto assegura mais quatro nomes para a equipa de voleibol feminino**



**"Os adeptos do Arsenal riram-se de mim quando sugeri Cristiano Ronaldo"**



**Quer ganhar 84 mil euros? Basta ir morar para uma ilha da Irlanda**



**Casas sociais de 15 m2 para famílias de até sete pessoas**



**PATROCINADO** Cinco atos de arte em exposição no Fórum Aveiro



**PATROCINADO** Saiba o que está a causar a sua dor de cabeça

**Nélson Semedo,  
jogador do  
Wolverhampton,  
"deu o nó" com  
Marlene Alvarenga**

**Gundogan pode nem  
chegar a vestir a  
camisola do  
Barcelona: confira a  
cláusula**

## PATROCINADO

Apoio de



**"Toda a Energia" com  
conselhos sobre  
poupança energética**

**Espanha, França,  
Itália e Polónia:  
quatro destinos  
Erasmus a não  
perder**

**Programa TSF  
divulga a oferta  
cultural do concelho  
de Oeiras**

**Viva o verão com  
menos preocupações  
e Mais Beleza**

**Manuais Escolares**

**NEWSLETTER • APPS E RSS • PUBLICIDADE**

### SECÇÕES

Economia

Empresas

Mercados

Fazedores

Gestão & RH

Marketing & Pub

Opinião

Capas

### ESPECIAIS

Pergunte ao Advogado

Campus Santander

Made in Portugal

Reboot Portugal

### SERVIÇOS

Newsletter

Ranking Nacional de  
Empresas

APPS e RSS

Publicidade

Termos e Condições

Ficha Técnica

Contactos

### MARCAS DO GRUPO SIGA-NOS

JN

DN

TSF

O Jogo

Motor 24

Men's Health

Women's Health

Evasões

[Volta ao Mundo](#)

[Notícias Magazine](#)

[N-TV](#)

[Delas](#)

[Açoriano Oriental](#)