



A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Pamela Estefania Freire Coba

Leiria, março de 2025



A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Pamela Estefania Freire Coba

Leiria, março de 2025

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Catarina Cadima Lisboa

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada/o unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a/o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Esta investidura é dedicada, em primeiro lugar e acima de tudo, a Deus, fonte de sabedoria e força, por me ter guiado em cada passo do caminho, dando-me força nos momentos de dificuldade e enchendo a minha vida de objetivos e esperança. Sem a sua graça, este feito não teria sido possível.,

Aos meus pais, pelo seu amor incondicional, sacrifício e fé em mim, ensinando-me pelo exemplo o valor do esforço, da perseverança e da resiliência. O seu apoio tem sido a minha maior inspiração.,

À minha família, por ser um pilar fundamental na minha vida, pelo seu encorajamento constante e por me dar o amor e a confiança para seguir em frente.,

Aos professores e colegas do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Politécnico de Leiria, por partilharem generosamente os seus conhecimentos, pela paciência e por me guiarem neste processo de crescimento académico e profissional.,

Aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado, pela companhia nos momentos desafiantes e por me lembrarem da importância da alegria e do equilíbrio na vida.,

E a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta jornada, obrigada pelo apoio, motivação e confiança. Esta vitória não é só minha, mas um reflexo do amor e dos ensinamentos daqueles que estiveram ao meu lado.

Agradecimentos

Ao longo deste percurso académico, contei com o apoio inestimável de muitas pessoas, a quem quero expressar a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Catarina Cadima Lisboa, pela orientação, paciência e dedicação ao longo deste processo. O seu conhecimento, empenho e valiosas sugestões foram fundamentais para o desenvolvimento desta investigação, tendo o seu apoio sido uma fonte constante de inspiração e aprendizagem.,

Agradeço igualmente ao Instituto Politécnico de Leiria e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão por me terem proporcionado a oportunidade de integrar o seu programa de mestrado em Empreendedorismo e Inovação. A todos os professores do programa, que enriqueceram a minha formação académica com os seus conhecimentos e experiências.,

Aos meus pais, o meu agradecimento por serem o meu maior apoio, pelo seu amor incondicional, sacrifício e confiança em mim. O seu apoio tem sido a minha maior motivação para atingir este objetivo académico.,

Aos meus amigos e colegas, por estarem sempre ao meu lado, pela sua companhia incondicional e por me recordarem a importância da dedicação e do esforço. O vosso apoio foi essencial.,

A Portugal, a minha segunda casa, por me ter recebido de braços abertos, por me ter proporcionado experiências enriquecedoras e por me ter ajudado a crescer pessoal e profissionalmente. A sua cultura, as suas gentes e a sua hospitalidade deixaram uma marca indelével na minha vida.,

Por fim, gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fizeram parte deste processo. O vosso apoio, palavras de incentivo e confiança foram fundamentais neste percurso, e cada conquista reflete o impacto positivo da vossa presença na minha vida.

Resumo

A importância das empresas familiares é reconhecida na literatura, bem como as suas características únicas. Embora tenham vantagens como a adaptabilidade estratégica ou foco no longo prazo, também enfrenta desafios como a tendência para menores recursos ou potenciais disputas família-empresa, o que poderá interferir com as suas operações e atividades de empreendedorismo. Estes desafios poderão ser ainda mais evidentes em países em desenvolvimento. Esta investigação evidencia a importância de analisar simultaneamente elementos internos e externos de empresas familiares em países em desenvolvimento, uma vez que a sua cultura organizacional poderá impulsionar o empreendedorismo e as limitações de recursos poderão ser minimizadas ou ultrapassadas através de redes. Deste modo, este estudo analisa o impacto de laços internos – em particular a cultura organizacional – e externos – laços de rede externos – na atividade empreendedora das empresas familiares no Equador. Com base em dados de empresas familiares do Equador recolhidos via questionário e analisados com SEM-PLS, o estudo conclui que a cultura interna da organização, marcada por valores familiares e práticas de gestão desempenha um papel essencial na capacidade destas empresas para serem empreendedoras. Adicionalmente, as empresas familiares Equatorianas beneficiam dos laços de rede com a comunidade, mas não com as ligações com o mercado ou o governo. A investigação oferece implicações significativas para a gestão das empresas familiares nas economias em desenvolvimento, sublinhando a importância de reforçar tanto a cultura empresarial interna como as relações externas para promover um empreendedorismo sustentável.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Empreendedorismo, Cultura Organizacional, Laços de Rede, Equador.

Abstract

The importance of family businesses is recognized in the literature, as well as their unique characteristics. While they have advantages such as strategic adaptability and a long-term focus, they also face challenges, including a tendency for fewer resources and potential family-business disputes, which may interfere with their operations and entrepreneurial activities. These challenges may be even more evident in developing countries. This research highlights the importance of simultaneously analyzing internal and external elements of family businesses in developing countries, as their organizational culture can drive entrepreneurship, and resource limitations can be minimized or overcome through networks.

Thus, this study examines the impact of internal ties—particularly organizational culture—and external ties—external network connections—on the entrepreneurial activity of family businesses in Ecuador. Based on data collected from Ecuadorian family businesses via questionnaires and analyzed using SEM-PLS, the study concludes that an organization's internal culture, shaped by family values and management practices, plays a crucial role in these businesses' ability to be entrepreneurial. Additionally, Ecuadorian family businesses benefit from network ties with the community but not from connections with the market or the government. The research offers significant implications for the management of family businesses in developing economies, emphasizing the importance of strengthening both internal business culture and external relations to promote sustainable entrepreneurship.

Keywords: Family Business, Entrepreneurship, Corporate Culture, Network Ties, Ecuador.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras	x
Lista de tabelas	xi
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
Glossário.....	xiii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1 Empreendedorismo nas empresas familiares.....	4
2.2 Aspeto interno: Cultura organizacional	7
2.3. A importância da cultura organizacional no empreendedorismo	10
2.4 Laços de rede	12
2.4.1 Laços de rede com o mercado	13
2.4.2 Laços de rede governamentais.....	15
2.4.3. Laços de rede com a comunidade.....	17
3. Modelo conceptual e desenvolvimento de hipóteses.....	21
3.1 Modelo conceptual	22
3.2. Desenvolvimento das Hipóteses	22
4. Metodología.....	29
4.1 Tipo de estudo	29
4.2 Contexto de investigação.....	29

4.3	Amostra	30
4.3.1	Instrumento de recolha de dados	31
4.3.2	Medidas	32
4.3.3	Variável Dependente	32
4.3.4	Variáveis Independentes.....	33
5.	Análise e discussão dos resultados	39
5.1	Modelo de medida	39
5.2.	Modelo estrutural.....	48
5.3	Discussão dos resultados	52
5.3.1.	Influência da cultura organizacional no empreendedorismo das empresas familiares	52
5.3.2.	Influência dos laços de rede com o mercado no empreendedorismo das empresas familiares	53
5.3.3.	Influência dos laços de rede governamentais no empreendedorismo das empresas familiares	54
5.3.4.	Influência dos laços de rede com a comunidade no empreendedorismo das empresas familiares	54
6.	Conclusão	55
6.1.	Implicações teóricas e práticas	56
6.2.	Limitações e direções para pesquisas futuras	57
7.	Referências Bibliográficas.....	61

Lista de Figuras

Figura 1 Hipótese de investigação.....	22
Figura 2 Modelo geral com Path coefficients	48
Figura 3 Modelo estrutural	49

Lista de tabelas

Tabela 1 Resumo das Variáveis	36
Tabela 2 Tabela de Fiabilidade.....	39
Tabela 3 Correlações e análise discriminante.....	42
Tabela 4 Análise fatorial confirmatória.....	44
Tabela 5 Análise fatorial confirmatória das variáveis de segunda ordem.....	46
Tabela 6 Model fit	48
Tabela 7 Significância das relações.....	50

Lista de siglas e acrónimos

CCQ	Câmara de Comércio de Quito
CEF	Conselho das Empresas Familiares
EF	Empresa Familiar
EO	Entrepreneurial Orientation
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IDE	Instituto de Desenvolvimento Empresarial
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
NT	Network Ties
OE	Orientação Empreendedora
PIB	Produto Interno Bruto
PYME	Pequenas e médias empresas
RBV	Resource-Based View
SEW	Socioemotional Wealth
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SEM	Structural Equation Modeling

Glossário

Empresa familiar: Uma empresa em que a família detém uma parte significativa da propriedade e da gestão e em que existe um desejo de continuidade entre gerações.

Empreendedorismo: O processo de criar ou identificar oportunidades e reunir os recursos necessários para as transformar numa empresa viável, assumindo os riscos associados.

Orientação empreendedora: A propensão de uma empresa para ser inovadora, proactiva e assumir riscos nas suas atividades e estratégias empresariais.

Cultura organizacional: O conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhados que moldam o comportamento e as interações dentro de uma organização.

Centralização: A tomada de decisões está concentrada nos níveis superiores de uma organização.

Orientação coletivista: A ênfase é colocada nos objetivos, nas recompensas e nos interesses do grupo em detrimento dos interesses individuais. Valoriza a harmonia, a cooperação e a interdependência.

Orientação a longo prazo: Foco nos objetivos e resultados futuros. Dá prioridade à sustentabilidade e ao sucesso a longo prazo em detrimento dos ganhos a curto prazo.

Laços de rede: As ligações e relações de uma empresa com vários atores externos, tais como clientes, fornecedores, concorrentes e instituições.

Ligações comerciais: Ligações com parceiros comerciais, tais como fornecedores e clientes. Podem fornecer recursos, informações e oportunidades.

Ligações governamentais: Ligações com agências governamentais, reguladores e decisores políticos. Podem fornecer apoio, recursos e influência.

Capital social: O valor incorporado nas redes sociais de uma empresa, incluindo a confiança, a reciprocidade e as normas que facilitam a cooperação e a ação coletiva.

Inovação: A introdução de novos produtos, serviços, processos ou modelos empresariais. Pode ser incremental ou radical.

Proatividade: Uma postura prospectiva e proativa, agindo em antecipação a futuros problemas, necessidades ou mudanças no ambiente.

Assunção de riscos: A vontade de uma empresa de se envolver em projetos e decisões arriscados face à incerteza.

1. Introdução

As empresas de tipo familiar são essenciais na economia global (Zellweger, Chrisman, Chua, & Steier, 2019). São o principal motor de várias indústrias e da economia nacional de diversos países (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013). A título de exemplo, atingem 90% das empresas em nações como a Itália (Bernardi & Gallo, 2020) ou o Equador, criam até 80% dos empregos na maioria das nações (Memili, Fang, Chrisman & De Massis, 2015) e contribuem consideravelmente para o PIB e o crescimento económico dos países (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018).

Estas organizações, caracterizadas pela propriedade e controlo familiar, por uma perspetiva transgeracional e pelo envolvimento ativo da família na gestão (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), possuem características únicas que as diferenciam de outras formas de negócio. Entre essas particularidades, destacam-se o enfoque no longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2005), a preocupação com a preservação da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011), a capacidade de gerar recursos idiossincráticos a partir da interação entre a família e a empresa (Habbershon & Williams, 1999) e a propensão para preservar estruturas de governação que fundem mecanismos formais e informais.

A literatura existente explorou diversas visões das empresas familiares, incluindo sua gestão, sucessão e desempenho financeiro. As empresas familiares têm vantagens como a sua adaptabilidade estratégica (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008), o seu foco a longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2005), a sua capacidade de gerar capital social (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007) e a sua capacidade de sustentar relações duradouras com as partes interessadas (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010). Adicionalmente, pesquisas como as de Zahra, Hayton e Salvato (2004) e Salvato, Zahra e Hayton (2023), destacaram a natureza empreendedora das empresas familiares e enalteceram a cultura organizacional das mesmas nesse contexto. Em particular, as empresas familiares tendem a ter uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem, tolerância ao risco, flexibilidade na tomada de decisões e dedicação à inovação, cultura essa que representa um ambiente propício ao empreendedorismo (Zahra et al., 2004; Salvato et al., 2023).

No entanto, ao mesmo tempo em que se reconhecem as vantagens das empresas familiares, também se constata que enfrentam desafios consideráveis potencialmente limitativos das suas operações, incluindo os seus projetos de empreendedorismo. São disso exemplo a

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas resistência à profissionalização (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015), a inclinação a ter menos recursos financeiros (Carney, 2005), as disputas entre familiares e sócios (Carney, 2005), entre família e empresa (Kellermanns & Eddleston, 2004), e aversão ao risco decorrente do desejo de manter a riqueza socioemocional.

A consciência das limitações e desafios enfrentados pelas empresas familiares, particularmente no que toca ao empreendedorismo exige que se considere uma abordagem distinta que englobe esta perspectiva multifacetada (Salvato, Chirico & Sharma, 2010). Nesse sentido, à análise da inter-relação entre os sistemas familiar e empresarial (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), e cultura organizacional (Zahra et al., 2004), deve ser incluída a análise de elementos que permitam ultrapassar, ou minimizar o efeito das limitações referidas.

Um caminho sugerido pela literatura é a consideração de laços de rede (Acquaah, 2012). Embora em termos de recursos as empresas familiares possam estar em desvantagem face a outro tipo de empresas, ainda assim poderão recorrer a redes e conexões externas para compensar (Jiang, Liu, Fey & Jiang, 2018). As redes corporativas fornecem elementos essenciais, como dados de mercado, know-how tecnológico, acesso a financiamento e possibilidades de cooperação (Acquaah, 2012; Kontinen & Ojala, 2011). De acordo com Uzzi e Lancaster (2003), as empresas não são ilhas independentes, mas fazem parte de ecossistemas empresariais interligados que permitem o acesso a recursos e competências complementares.

Estes ecossistemas são particularmente relevantes nos países em desenvolvimento, onde as instituições formais são menos sólidas e os recursos são mais limitados (Khanna & Palepu, 2010). Nestes países as empresas familiares encontram ambientes institucionais únicos e restrições de recursos particulares (Khanna & Palepu, 2010; Sharma & Chua, 2013). Estes contextos representam desafios únicos, como o desenvolvimento de infraestruturas, mercados de capitais limitados e sistemas regulamentares instáveis (Bruton, Ahlstrom & Obloj, 2008). As relações pessoais e não formais estão a tornar-se mais importantes como instrumentos para obter recursos e preencher lacunas institucionais (Peng & Luo, 2000). No entanto, a literatura existente tem-se centrado maioritariamente nos países desenvolvidos, usando como base os estudos seminais sobre redes de empresas de Granovetter (1985) e Uzzi (1997), realizados em contextos norte-americanos e europeus.

Com base na teoria baseada nos recursos (Resource-Based View - RBV) e na teoria de redes sociais (Social Network Theory), este estudo incorpora dois pontos de vista estudados de

forma fragmentada na literatura: o ponto de vista interno - cultura organizacional - e o ponto de vista externo - laços de rede, e examina o seu impacto no empreendedorismo das empresas familiares.

Além disso, considerando a lacuna significativa na compreensão de como estes elementos interagem, particularmente no contexto dos países em desenvolvimento, este estudo examina estes elementos num país em desenvolvimento, o Equador. O principal objetivo desta investigação é analisar a forma como a cultura organizacional e as relações com as redes externas influenciam o carácter empresarial empreendedor das empresas familiares num país em desenvolvimento.

O estudo é verificado empiricamente com dados obtidos através de questionários a gestores de empresas familiares no Equador. Através do presente estudo obter-se-á um quadro teórico e empírico que facilitará a compreensão de como as empresas familiares podem equilibrar os seus valores tradicionais com as exigências da inovação e do empreendedorismo no mercado contemporâneo. Esta questão será útil para compreender como estas empresas podem manter a sua competitividade sem renunciar aos seus valores fundamentais. Os resultados terão implicações práticas relevantes para os empresários familiares, fornecendo informações sobre como utilizar a sua cultura empresarial e redes externas para promover o empreendedorismo.

Esta investigação está organizada em sete capítulos. O capítulo inicial apresenta uma introdução ao tema em si e o capítulo dois faz uma revisão da literatura sobre empresas familiares, empreendedorismo, cultura organizacional e redes, estabelecendo assim o enquadramento teórico do estudo. O capítulo três desenvolve o modelo teórico e as hipóteses de investigação. O capítulo quatro detalha a metodologia, incluindo a conceção do estudo e a escolha da demonstração. O capítulo cinco apresenta a discussão dos resultados. O sexto capítulo é constituído pela conclusão, que inclui a identificação das implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1 Empreendedorismo nas empresas familiares

A literatura sobre empreendedorismo em empresas familiares tem sofrido uma evolução notável nas últimas décadas, incluindo várias abordagens teóricas para compreender este fenómeno complicado e evidência da importância de ter em conta diferentes contextos (Ramadani & Hoy, 2015, 2020). Principalmente, a investigação neste domínio tem-se baseado na teoria baseada nos recursos (Barney, 1991), na teoria do capital social (Pearson, Carr & Shaw, 2008) e na teoria da riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

A teoria baseada nos recursos estabelece que as vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa derivam de recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente integrados (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019). Esta perspetiva é particularmente relevante para empresas familiares, que frequentemente desenvolvem recursos idiossincráticos denominados "familiness" – combinações únicas de recursos resultantes da interação entre família, indivíduos e negócio (De Massis & Rondi, 2022; Habbershon & Williams, 1999). Estes recursos podem incluir conhecimento tácito transmitido entre gerações, reputação consolidada ao longo do tempo, processos de decisão ágeis e capital "paciente" que permite investimentos com horizontes de retorno mais longos (Madison et al., 2022). Tal configuração de recursos pode tanto potencializar como restringir atividades empreendedoras, dependendo da forma como a família integra e mobiliza estes recursos em resposta às mudanças do ambiente competitivo (Calabrò, 2020; Sharma & Auletta, 2023).

A teoria do capital social examina como as relações sociais e suas estruturas constituem ativos valiosos capazes de gerar benefícios competitivos (Pearson, Carr & Shaw, 2008; Salvato et al., 2023). Nas empresas familiares, o capital social desenvolve-se em três dimensões interdependentes: estrutural (padrões de interação entre membros da família e outros stakeholders), cognitiva (linguagem, narrativas e visão compartilhadas) e relacional (confiança, normas, obrigações e identificação) (Parada & Dawson, 2022). Este capital social familiar facilita o acesso a recursos externos, reduz custos de transação e possibilita o compartilhamento e criação de conhecimento, aspetos cruciais para a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras (Allison et al., 2021). A pesquisa contemporânea sugere que o capital social familiar atua como um mecanismo-chave no

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

desenvolvimento de capacidades dinâmicas que permitem às empresas familiares adaptar-se e renovar-se em contextos em evolução (Martinez & Aldrich, 2022).

A teoria da riqueza socioemocional propõe que as decisões nas empresas familiares são orientadas pela preservação de benefícios não-económicos derivados da posição de controlo familiar (Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2019). Estes benefícios incluem a perpetuação da identidade familiar, exercício de influência, preservação da dinastia e manutenção de laços sociais (Cennamo et al., 2022; Clauss et al., 2021). Esta perspetiva explica a aparente dualidade no comportamento empreendedor das empresas familiares: por um lado, uma aversão a determinados riscos que poderiam ameaçar o controlo familiar e, por outro, uma disposição para assumir riscos financeiros quando necessário para proteger a riqueza socioemocional (Hess & Kluge, 2021). Pesquisas recentes têm refinado esta teoria, identificando como diferentes dimensões da riqueza socioemocional podem influenciar de maneiras distintas a orientação empreendedora, processos de inovação e internacionalização das empresas familiares (Dibrell & Neubaum, 2020; López-Fernández et al., 2021). Estudos no contexto latino-americano, em particular, demonstram como as empresas familiares conseguem equilibrar a preservação da riqueza socioemocional com a necessidade de renovação estratégica e empreendedorismo num ambiente institucional desafiador (Molina-Sánchez et al., 2022).

Estas três abordagens teóricas fornecem lentes complementares para compreender como as empresas familiares desenvolvem e sustentam atividades empreendedoras ao longo do tempo e através de gerações. Enquanto a teoria dos recursos e capacidades destaca os ativos tangíveis e intangíveis exclusivos das empresas familiares, a teoria do capital social elucida os mecanismos relacionais que facilitam a ação empreendedora, e a teoria da riqueza socioemocional explica as motivações e comportamentos aparentemente paradoxais dessas organizações (Ramachandran & Ray, 2022). A integração destas perspetivas oferece um quadro teórico robusto para examinar como as empresas familiares equatorianas equilibram valores tradicionais com imperativos de inovação e adaptação no contexto económico contemporâneo (Dana & Ramadani, 2022; Espinosa & Machado, 2023).

De acordo com a literatura que se tem focado na temática, a principal preocupação tem-se refletido na identificação de características das empresas familiares que mostram contribuir para o desenvolvimento de uma orientação empreendedora. Atributos como a visão de longo prazo na tomada de decisão (Miller & Le Breton-Miller, 2005), a procura de criação de valor

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

ao longo de gerações (Zellweger et al., 2012), a preocupação com a manutenção da riqueza socioemocional (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012), a geração de recursos idiossincráticos por meio da interação entre a família e a empresa (Habbershon & Williams, 1999) ou a combinação única de sistemas de governança formais e informais (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002) são alguns exemplos encontrados nesse sentido. Estas características mostram contribuir para o desenvolvimento de um ambiente único que alimenta a capacidade das empresas familiares de detetar e aproveitar oportunidades empreendedoras (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013).

Os fortes laços familiares existentes nas empresas familiares são peculiaridades deste tipo de empresas que se traduzem frequentemente no ambiente vivido nas mesmas e suas atividades. Em particular, esses laços podem incentivar um compromisso dos envolvidos com a continuidade da empresa e com a transferência de riqueza entre gerações, influenciando a forma como decorrem as atividades empresariais e as decisões tomadas nesse sentido (Discua Cruz et al., 2013). Este envolvimento familiar pode ser uma fonte de vantagem competitiva, fornecendo capital paciente e visão estratégica de longo prazo (Chrisman et al., 2015). As próprias transições geracionais poderão trazer implicações para a orientação do negócio. A transição para uma segunda ou terceira geração pode significar o surgimento de novas perspectivas e competências, com o conseqüente impulso da inovação e expansão internacional (Discua Cruz et al., 2013).

Os laços de rede com a comunidade representam conexões essenciais entre empresas familiares e entidades socioculturais locais, incluindo associações comunitárias, instituições educacionais e grupos cívicos (Lester & Cannella, 2006; Payne et al., 2011). Diferentemente dos laços comerciais ou governamentais, estas relações fundamentam-se em valores compartilhados e compromisso com o bem-estar coletivo, transcendendo objetivos puramente econômicos (Peredo & Chrisman, 2006). Estudos de Berrone et al. (2010) e Sharma e Sharma (2011) demonstram que empresas familiares desenvolvem conexões comunitárias mais profundas devido ao seu enraizamento local, resultando em benefícios como acesso a informações privilegiadas, recursos locais e conhecimento contextual (Arregle et al., 2007; Salvato & Melin, 2008). No contexto empreendedor, pesquisas de Gedajlovic et al. (2013) e Miller et al. (2009) revelam que estes laços funcionam como catalisadores de inovação, facilitando a identificação de oportunidades inexploradas e fornecendo validação social para novas iniciativas, reduzindo a percepção de risco e mobilizando recursos comunitários para apoiar empreendimentos emergentes (Zahra, 2010).

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Outro exemplo é o ambiente socioeconómico. Empresas que operem em contextos económicos desenvolvidos ou em desenvolvimento terão condições distintas. Enquanto as empresas com base em contextos económicos desenvolvidos podem beneficiar de estabilidade económica ou acesso a capitais que facilitará as suas decisões e desenvolvimento, economias em desenvolvimento apresentam desafios como acesso limitado a financiamento formal, barreiras regulatórias ou instabilidade económica (Aidis, Estrin & Mickiewicz, 2008; Ayyagari, Demirgüç-Kunt & Maksimovic, 2011; Beck & Demirgüç-Kunt, 2006). Estudos comparativos mostram que as empresas familiares em economias desenvolvidas têm maior acesso a mercados de capital, infraestrutura tecnológica e serviços de apoio empresarial, enquanto aquelas em economias emergentes frequentemente compensam estas deficiências institucionais através de redes de relacionamento e estruturas organizacionais adaptativas (Bauweraerts, Diaz-Moriana & Arzubiaga, 2020; Carney, Gedajlovic, & Strike, 2014). De referir, contudo, literatura que aponta para estes mesmos contextos como base de elementos de resiliência e inovação – nomeadamente inovação e empreendedorismo social (Bacq & Janssen, 2011; Stephan, Uhlaner, & Stride, 2015; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

2.2 Aspeto interno: Cultura organizacional

A cultura empresarial das empresas familiares é um fator único que determina a sua capacidade de empreender de forma singular. A literatura sobre esta questão tem progredido consideravelmente, mostrando como os padrões culturais específicos destas entidades afetam a sua governação empresarial e a sua capacidade de inovar (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Zahra et al., 2004). Esta dimensão cultural específica resulta da confluência entre os sistemas familiar e empresarial. Os princípios e costumes familiares funcionam como alicerces essenciais que moldam a cultura da organização. Estes princípios, que enfatizam a unidade, a lealdade e a dedicação a longo prazo, estabelecem um contexto único para a tomada de decisões empresariais (Berrone et al., 2012). No enquadramento destes princípios a orientação para o grupo das empresas familiares induz-lhas a priorizar a cooperação e os objetivos partilhados, em vez de, por exemplo, realização pessoal (Discua Cruz et al., 2013; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Adicionalmente, os processos de tomada de decisão destas empresas tendem a envolver vários membros da família, sistemas

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

de recompensa que reconhecem sucessos do grupo e métodos de resolução de conflitos que mantêm a paz na família (Pearson et al., 2008).

O foco central na tomada de decisões destaca-se como outro traço cultural característico destas organizações. As empresas familiares centram frequentemente as decisões estratégicas nos membros da família, criando uma estrutura de poder que representa tanto a hierarquia familiar como a hierarquia empresarial. Embora esta centralização possa simplificar a tomada de decisões mais ágeis e consistentes em contextos de mudança, também pode restringir a variedade de pontos de vista necessários para a inovação e o empreendedorismo (Chrisman et al., 2015).

A gestão do tempo simboliza outra dimensão cultural importante. As empresas familiares adotam frequentemente uma abordagem a longo prazo, motivada pelo desejo de manter e transmitir a empresa às gerações futuras. Esta perspectiva temporal de longo prazo pode encorajar investimentos em inovação com períodos mais longos de rentabilidade, mas também pode levar a uma certa aversão ao risco nas decisões empresariais que podem pôr em causa a continuidade da empresa familiar (Miller & Le Breton-Miller, 2011).

Os processos de sucessão desempenham um papel essencial na formação e desenvolvimento da cultura organizacional. Estes processos envolvem não só a transmissão da liderança, mas também a transferência de valores, da visão empresarial e do conhecimento tácito entre gerações. A gestão desta transição pode influenciar significativamente a direção empresarial da empresa e a sua capacidade de equilibrar a tradição com a inovação (De Massis et al., 2012).

A influência destas componentes culturais no espírito empresarial é complexa e multifacetada. Por um lado, a cultura familiar pode promover o empreendedorismo através do capital paciente, de uma visão a longo prazo e de recursos únicos que surgem da relação família-empresa. Por outro lado, pode apresentar obstáculos significativos, como a resistência à mudança e a aversão ao risco resultante do desejo de preservar a riqueza familiar (Habbershon & Williams, 1999).

A eficácia da cultura empresarial na promoção do empreendedorismo nas empresas familiares assentará na sua capacidade de equilibrar a preservação dos valores familiares com a necessária adaptação à mudança exigida pela atividade empresarial. Este equilíbrio pode ser alcançado através da criação de procedimentos que promovam o envolvimento de

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

membros familiares e não familiares em projetos de empreendedorismo, preservando os valores fundamentais que constituem a identidade da empresa familiar.

Os valores e costumes familiares constituem o alicerce fundamental da cultura das empresas familiares, moldando significativamente seus processos organizacionais e orientação empresarial. Segundo Zahra et al. (2004) a cultura organizacional funciona como um recurso estratégico que dirige as interações e orienta o comportamento empresarial, sendo especialmente relevante nas organizações familiares. Compreender estes valores e tradições é essencial para contextualizar adequadamente como se forma e desenvolve a cultura organizacional nestas empresas.

As empresas familiares distinguem-se por uma dinâmica única, em que os princípios familiares ultrapassam a mera gestão empresarial, tornando-se um legado cultural transmitido de geração em geração. Fletcher, Melin e Gimeno (2012) salientam que esta cultura organizacional estabelece a forma como os valores e pressupostos são partilhados, gerando um ambiente organizacional único que distingue as empresas familiares de outras estruturas empresariais.

A dedicação conjunta e a unidade familiar são expressas através de processos de tomada de decisão conjuntos, sistemas de recompensa que valorizam os sucessos coletivos e uma visão de longo prazo. Kellermanns e Eddleston (2006) argumentam que esta abordagem familiar fomenta um forte sentido de empenhamento na organização, promovendo a inovação e a resiliência da empresa.

No entanto, os valores familiares oferecem uma complexidade mutável que tanto pode incentivar como restringir o empreendedorismo. Por um lado, geram um clima de segurança, apoio recíproco e investimento de capital paciente; por outro lado, podem provocar resistência à mudança e aversão ao risco (Gómez-Mejía et al., 2007). Esta dualidade representa um desafio estratégico para as empresas familiares atuais.

A transferência de conhecimentos e valores entre gerações é um elemento crucial para o fortalecimento organizacional. Estratégias deliberadas que incentivem o diálogo, a orientação e o envolvimento ativo das diferentes gerações nos processos de tomada de decisão podem aumentar a adaptabilidade e a inovação. De acordo com Chrisman, Chua e Sharma (2005) a capacidade de equilibrar tradição e mudança define a sustentabilidade das empresas familiares.

Nos países em desenvolvimento, como o Equador, os valores familiares assumem contextos ainda mais complexos. As redes de apoio familiar, os laços pessoais e as táticas de resiliência tornam-se ferramentas essenciais para a sobrevivência das empresas. Ramadani e Hoy (2015) destacam que, nessas circunstâncias, os laços familiares representam não apenas um recurso emocional, mas também um capital social estratégico.

Este enquadramento sobre valores e tradições familiares fornece a base para compreender as dimensões específicas da cultura organizacional que serão analisadas nas seções seguintes, nomeadamente a orientação cultural individual versus grupal, a centralização, e as perspectivas temporais. Estas dimensões culturais, enraizadas nos valores familiares, influenciam diretamente as capacidades empreendedoras das empresas familiares.

2.3. A importância da cultura organizacional no empreendedorismo

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na interpretação e evolução do atual ethos empresarial. Zahra et al. (2004) defendem que este constructo transcende um mero conjunto de normas e valores, tornando-se num sistema dinâmico que molda comportamentos, decisões estratégicas e processos de inovação nas organizações.

No quadro particular das empresas familiares, a cultura organizacional adquire tonalidades únicas que entrelaçam valores familiares, costumes corporativos e anseios empresariais. Salvato et al. (2023) constataam que esta estrutura cultural pode ser expressa através de dimensões individuais e grupais, onde prevalecem frequentemente orientações grupais que privilegiam a cooperação e os objetivos partilhados em detrimento da realização individual.

A concentração dos processos de tomada de decisão é destacada como uma característica distintiva das culturas organizacionais familiares. Chrisman et al. (2015) salientam que esta estratégia de concentração nos membros nucleares da família pode tanto acelerar os processos como restringir a variedade de pontos de vista necessários à inovação. Esta dinâmica representa um desafio significativo para o crescimento empresarial.

Kellermanns e Eddleston (2006) alargam este estudo ao reconhecerem várias dimensões através das quais a cultura organizacional tem impacto na capacidade empresarial. A adaptabilidade ao risco, os sistemas de aprendizagem organizacional e os padrões de

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

comunicação são componentes essenciais desta estrutura. As organizações que promovem ambientes favoráveis à experimentação, à reflexão crítica e à difusão de conhecimentos tendem a criar ecossistemas mais propícios à inovação.

A literatura atual sobre empreendedorismo tem vindo a reconhecer gradualmente a cultura organizacional como um recurso estratégico ativo. Craig, Dibrell e Garrett (2014) argumentam que esta não é um componente imutável, mas um sistema em contínua transformação, especialmente em empresas familiares, onde as transições de gerações trazem novas visões e métodos de negócio.

O foco na inovação é estabelecido como um elemento essencial da cultura organizacional do empreendedorismo. Laforet (2016) mostra que entidades que fomentam ambientes que valorizam a criatividade, a experimentação e a adaptabilidade têm mais chances de desenvolver projetos empreendedores de sucesso. O papel da liderança é destacado como uma componente essencial na criação e preservação de culturas organizacionais favoráveis ao empreendedorismo. Schein (1983) salienta que os líderes, particularmente em ambientes familiares, são arquitetos culturais encarregados de gerar ambientes que equilibrem tradição e inovação, criando assim oportunidades para o crescimento empresarial.

As dimensões psicossociais da cultura organizacional são igualmente relevantes. Hofstede e Hofstede (2001) mostram que fatores como a tolerância à incerteza, a separação hierárquica e a perspetiva de longo prazo influenciam diretamente a capacidade empresarial. As culturas que promovem uma maior adaptabilidade, recetividade à experimentação e valorização do conhecimento tendem a criar ecossistemas mais propícios à inovação.

Os processos de aprendizagem organizacional são outra componente crucial da dinâmica cultural da empresa. Nonaka e Takeuchi (1995) referem que as organizações que conseguem converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da promoção de processos constantes de geração e difusão de conhecimento, obtêm benefícios competitivos consideráveis.

A confluência entre a cultura organizacional e o espírito empresarial é particularmente complexa nas economias em desenvolvimento. Arnold e Quelch (1998) argumentam que, nestas circunstâncias, a cultura organizacional atua não só como um instrumento interno de coordenação, mas também como uma tática de adaptação e resiliência face a ambientes

institucionais incertos. A cultura organizacional estabelece-se então como um componente dinâmico e estratégico que vai além das regras formais, constituindo um recurso essencial para entender e fomentar o espírito empreendedor atual. Estas organizações podem fortalecer seu empreendedorismo ao desenvolver culturas que equilibrem valores familiares tradicionais com abertura à experimentação, incorporando diferentes perspectivas de membros familiares e não-familiares, implementando sistemas de aprendizagem que facilitem a transferência de conhecimento entre gerações, e estabelecendo processos decisórios que harmonizem a centralização típica destas empresas com a diversidade de pontos de vista necessária para a inovação.

Esta análise da cultura organizacional como fator interno crucial para o empreendedorismo em empresas familiares complementa-se com o estudo dos fatores externos, particularmente os laços de rede que estas empresas estabelecem com o seu ambiente. Enquanto a cultura organizacional fornece o contexto interno que molda a predisposição e capacidade empreendedora, os laços de rede externos, que serão discutidos na secção seguinte, proporcionam os recursos, conhecimentos e oportunidades que potencializam a atividade empreendedora.

2.4 Laços de rede

Os laços de rede referem-se às conexões e relacionamentos que uma empresa estabelece com outros atores no seu ambiente externo (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010). Estes laços constituem canais através dos quais fluem recursos, informações, conhecimentos e oportunidades que podem ser determinantes para o sucesso empresarial.

Os laços de rede são canais de informação privilegiados que permitem às organizações detetar tendências emergentes e oportunidades latentes no mercado antes de se tornarem uma realidade amplamente perceptível. Nordqvist e Melin (2010) reconhecem que as empresas familiares proactivas instalam frequentemente “antenas de mercado” através de laços estratégicos que facilitam a deteção de sinais incipientes de mudanças num ambiente competitivo. Neste contexto, os laços de rede podem atuar como mecanismos de mitigação do risco, distribuindo os riscos entre os colaboradores e facilitando o acesso a recursos complementares que reduzem a vulnerabilidade da organização. No caso das organizações

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

familiares, a questão da gestão do risco torna-se particularmente complexa devido à sobreposição do património familiar e empresarial. Este comportamento é particularmente evidente nas entidades familiares de longa duração, que conseguem sobreviver durante várias gerações através de uma adaptação proactiva às flutuações dos seus mercados, muitas vezes facilitada por informação privilegiada adquirida através das suas redes (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Podem ser classificados em formais (baseados em relações contratuais e estruturadas) e informais (baseados em relações pessoais e sociais), cada um oferecendo benefícios distintos e complementares para as empresas (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010).

A perspetiva do capital social fornece um quadro teórico particularmente valioso para compreender a relevância dos laços de rede. No contexto das organizações familiares, Arregle et al. (2007) fazem uma distinção entre o capital social familiar, que se baseia nas relações intrafamiliares, e o capital social organizacional, que deriva das interações da empresa com as partes interessadas externas. Esta diferenciação é essencial, uma vez que, embora o capital social familiar possa representar uma vantagem inicial, o seu valor diminui à medida que a empresa se expande e diversifica, o que aumenta a relevância do desenvolvimento do capital social organizacional através de laços de mercado.

Os laços de rede podem ser desenvolvidos com diferentes grupos, desde os outros atores do mercado – como é o caso dos clientes, distribuidores, fornecedores, ou até concorrentes –; entidades governamentais, ou a comunidade no geral.

2.4.1 Laços de rede com o mercado

Os laços das redes empresariais ou de mercado representam um elemento estratégico essencial para determinar o sucesso das empresas contemporâneas. De acordo com Uzzi e Lancaster (2003) as empresas já não podem ser concebidas como entidades autónomas, mas como elementos integrantes de ecossistemas interligados que promovem o acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades estratégicas. Estas relações distinguem-se pelo facto de serem estruturadas, muitas vezes documentadas através de contratos, acordos de parceria ou afiliações institucionais, que definem obrigações e direitos partilhados entre as partes envolvidas.

No ambiente empresarial atual, caracterizado por uma complexidade e interdependência crescentes, as ligações ao mercado tornaram-se essenciais para a sobrevivência e prosperidade das organizações. De acordo com Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), em contextos marcados por uma evolução tecnológica acelerada e uma intensa concorrência global, mesmo as empresas mais fortes não conseguem gerar internamente todos os recursos e competências necessários para sustentar uma vantagem competitiva duradoura. Isto é especialmente verdadeiro para as empresas familiares que, apesar das suas características idiossincráticas, são frequentemente confrontadas com restrições de recursos humanos, económicos e tecnológicos (Sirmon & Hitt, 2003).

A literatura sobre redes inter-organizacionais identifica múltiplas vantagens estratégicas derivadas de ligações de mercado altamente desenvolvidas. Baum, Calabrese e Silverman (2000) salientam o facto de estas ligações proporcionarem acesso a recursos complementares, conhecimentos especializados e informações privilegiadas sobre mercados e tecnologias em desenvolvimento. Adler e Kwon (2002) conceptualizam o capital social como “a disposição de vontade disponível para indivíduos ou coletivos, cuja fonte reside na estrutura e no conteúdo das relações sociais do ator”. Além disso, Stuart (2000) demonstra empiricamente como as parcerias com colaboradores de renome melhoram a reputação da organização, facilitando o acesso a capital, clientes e oportunidades de negócio que, de outro modo, poderiam ser inacessíveis.

Os laços de rede com o mercado manifestam-se através de uma variedade de relações que proporcionam um acesso estratégico variado. Kale, Dyer e Singh (2002) identificam três categorias principais de laços: laços verticais (entre fornecedores e clientes), laços horizontais (entre concorrentes e entidades do mesmo sector) e laços institucionais (entre empresas e instituições académicas, clusters industriais ou instituições financeiras). Cada categoria de laços oferece vantagens distintas: os laços verticais promovem a coordenação da cadeia de valor; os laços horizontais facilitam a geração de economias de escala e a aquisição de conhecimento colaborativo; e os laços institucionais facilitam o acesso a conhecimento especializado, legitimidade e recursos financeiros.

Em relação aos laços horizontais, Feranita, Kotlar e De Massis (2017) constatarem que as alianças entre empresas familiares do mesmo sector apresentam frequentemente dinâmicas divergentes das observadas entre empresas não familiares. No contexto particular das empresas familiares, Roessl (2005) observa que os laços verticais são frequentemente

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas distinguidos por ligações duradouras com fornecedores e clientes, baseadas na confiança mútua e em compromissos implícitos que vão além dos contratos formais. Estas relações, estabelecidas ao longo de gerações, oferecem vantagens consideráveis em termos de estabilidade da cadeia de abastecimento e de fidelidade dos clientes. No entanto, podem restringir a capacidade de adaptação da organização a mudanças tecnológicas ou de mercado disruptivas.

Valores partilhados, horizontes temporais semelhantes e preocupações com a reputação são conducentes à construção de confiança inter-organizacional, permitindo colaborações mais profundas e duradouras. No entanto, os autores em questão salientam que as rivalidades históricas entre famílias empresárias podem dificultar a formação de alianças, mesmo quando estas são economicamente racionais.

A aquisição de recursos através destes laços de rede não é um processo automático, mas uma competição dinâmica que exige uma visão estratégica. Gulati (1998) sublinha que o valor não reside apenas na capacidade das organizações para estabelecerem ligações, mas também na sua gestão inteligente, gerando valor recíproco e minimizando os custos de transação. Esta capacidade de gerir as ligações em rede foi reconhecida como uma competência organizacional distintiva que pode constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Lavie, 2006).

2.4.2 Laços de rede governamentais

Os laços de rede governamentais constituem um fenómeno complexo e multidimensional na relação entre o sector empresarial e as entidades públicas, particularmente nas economias em desenvolvimento. North (1990) argumenta que estes laços vão para além dos sistemas formais de governo, formando sistemas de intercâmbio baseados em relações pessoais, confiança e capital social.

A essência destes laços de rede reside em conexões que transcendem os canais institucionais convencionais. De acordo com Helmke e Levitsky (2004), os laços de rede informais surgem como instrumentos adaptativos que complementam ou, em certas situações, substituem as estruturas formais de governação, particularmente em situações em que as instituições apresentam vulnerabilidades estruturais.

O funcionamento destes laços de rede distingue-se por uma complexidade que desafia os modelos convencionais de interação governamental. Takyi et al. (2023) apontam várias dimensões que moldam estas conexões, tais como laços pessoais, áreas de interação social, redes de ligação e mecanismos de troca não formais. Estas relações funcionam com base em fundamentos de reciprocidade, confiança e capital social que não estão codificados em quadros normativos formais.

Nas economias em desenvolvimento, os laços de rede governamentais informais são de importância estratégica essencial. Grindle (1997) propõe que estes laços funcionem como sistemas de compensação institucional, simplificando os procedimentos que os canais formais não conseguem gerir eficazmente. Oferecem vias alternativas para obter informação privilegiada, interpretar regulamentos complexos e gerir sistemas burocráticos complexos.

Os mecanismos de apoio através destes laços de rede são variados e estrategicamente relevantes, podendo incluir apoio financeiro não formal, facilitação de estudos de mercado, transmissão de conhecimentos estratégicos e orientação na elaboração de regulamentos. No entanto, a presença destes laços de rede não é isenta de considerações essenciais. Khanna e Palepu (2010) alertam para os potenciais perigos que lhes estão associados, como o encorajamento de práticas pouco claras, o perigo de favoritismo e o potencial de discriminação dos participantes sem conexões relevantes.

A importância estratégica destes laços de rede reside na sua capacidade de reduzir a incerteza na instituição. Enquanto os canais formais podem ser lentos e rigorosos, os laços de rede informais proporcionam versatilidade na compreensão dos regulamentos, acesso imediato a dados estratégicos e métodos alternativos de resolução de problemas (Khanna & Palepu, 2010; Peng & Luo, 2000). A formação destes laços de rede varia consideravelmente em função do ambiente cultural e económico. Nas comunidades com fortes laços comunitários, os laços de rede de governação informal podem ser mais intensos e complexos (Lester & Cannella, 2006; Payne et al., 2011).

Elementos como a organização tribal, os sistemas de parentesco e as narrativas de laços comuns têm um impacto direto na formação e na eficácia destes laços de rede. A era digital está a mudar a natureza destes laços de rede informacionais. As redes sociais e as plataformas digitais estão a gerar novas esferas de interação que esbatem as fronteiras entre o formal e o informal. Esta mudança levanta novas questões sobre transparência, governação digital e novas formas de capital social.

Em conclusão, os laços de rede governamentais não devem ser interpretados como meros mecanismos de evasão, mas como sistemas complexos de intermediação que revelam a verdadeira essência das interações institucionais. São contextos onde a confiança, o capital social e as interações pessoais se fundem para gerar valor para além dos enquadramentos formais estabelecidos.

2.4.3. Laços de rede com a comunidade

Os laços de rede com a comunidade representam um conjunto de conexões sociais entre a empresa e diversas entidades no ambiente comunitário onde opera, incluindo associações locais, instituições educacionais, organizações culturais, grupos religiosos e outras estruturas sociais que constituem o tecido societal (Lester & Cannella, 2006; Payne et al., 2011). Diferentemente das relações puramente comerciais ou governamentais, estes laços caracterizam-se por sua natureza predominantemente social, fundamentando-se em valores compartilhados, identificação mútua e compromisso com o desenvolvimento coletivo (Peredo & Chrisman, 2006).

A literatura especializada identifica múltiplas dimensões destes laços comunitários, cada uma com impactos distintos no comportamento organizacional. Muñoz e Dimov (2015), destacam a dimensão simbólica, relacionada à incorporação de valores e práticas localmente legitimadas; a dimensão estrutural, referente à posição da empresa nas redes sociais comunitárias; e a dimensão relacional, que envolve a qualidade e intensidade dos relacionamentos com atores comunitários. Estas dimensões operam de forma interdependente, moldando a capacidade da empresa de aceder e mobilizar recursos sociais para fins estratégicos (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

A importância dos laços comunitários para as empresas manifesta-se através de múltiplos mecanismos. Primeiramente, estas conexões constituem fontes privilegiadas de capital social, um recurso intangível cada vez mais reconhecido como crítico para o sucesso empresarial (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988). Segundo Portes (1998) o capital social comunitário proporciona benefícios como controlo social informal, apoio familiar e benefícios mediados por redes extrafamiliares, todos relevantes para a operação empresarial. Para empresas familiares em particular, Arregle et al. (2007) argumentam que o capital social

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas comunitário frequentemente complementa o capital social familiar, ampliando as capacidades organizacionais além das limitações dos recursos familiares.

Em segundo lugar, os laços comunitários funcionam como importantes canais de transferência de conhecimento contextualizado. Jack e Anderson (2002) demonstram como o enraizamento nas comunidades locais facilita o acesso a conhecimentos tácitos sobre mercados, clientes e recursos que seriam difíceis de obter por meios formais. Este conhecimento local pode constituir uma vantagem competitiva significativa, particularmente em contextos onde informações confiáveis são escassas ou dispersas (Uzzi, 1997). Para empresas familiares, que frequentemente operam em nichos específicos por gerações, este conhecimento contextualizado pode ser especialmente valioso (Sharma, 2004).

A legitimidade social representa outro benefício crucial derivado dos laços comunitários. Suchman (1995, p. 574) define legitimidade como "uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições". Através de laços comunitários robustos, as empresas obtêm reconhecimento como atores socialmente responsáveis e integrados, o que pode traduzir-se em maior aceitação para suas iniciativas, fidelidade de clientes locais e abertura para colaborações estratégicas (Berrone et al., 2010). Para empresas familiares, cuja reputação frequentemente está intrinsecamente ligada ao nome da família, esta legitimidade assume dimensão ainda mais crítica (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

No contexto do empreendedorismo, os laços comunitários desempenham papel particularmente significativo. Johannisson e Mönsted (1997) descrevem como empreendedores bem-sucedidos frequentemente alavancam suas redes sociais comunitárias para identificar oportunidades, mobilizar recursos e mitigar riscos. De forma similar, Hindle (2010) introduz o conceito de "empreendedorismo baseado na comunidade", no qual iniciativas empreendedoras emergem organicamente das estruturas e necessidades comunitárias, frequentemente resultando em modelos de negócio altamente adaptados aos contextos locais.

Para empresas familiares especificamente, a pesquisa empírica de Miller et al. (2009) demonstra como laços comunitários robustos facilitam a identificação de oportunidades de negócio enraizadas em necessidades locais, resultando em maior ajuste entre iniciativas empreendedoras e seu contexto. Lester e Cannella (2006) argumentam que as comunidades

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

onde empresas familiares operam frequentemente desenvolvem "arquiteturas comunitárias" específicas - estruturas sociais, normas e práticas que apoiam o empreendedorismo familiar multigeracional. Estas arquiteturas reduzem os custos de transação, promovem compartilhamento de conhecimento e facilitam a criação e manutenção de vantagens competitivas coletivas.

As redes comunitárias também desempenham papel crucial em processos de legitimação de inovações. Como observado por Aldrich e Fiol (1994), empreendedores enfrentam desafios significativos para legitimar novas práticas, produtos ou serviços que desafiam convenções estabelecidas. Neste contexto, laços comunitários podem funcionar como mecanismos de validação social para iniciativas inovadoras, reduzindo a resistência inicial e facilitando a adoção de inovações (Marquis et al., 2007). Particularmente para empresas familiares, que frequentemente precisam equilibrar tradição e inovação, este suporte comunitário pode ser decisivo para o sucesso de iniciativas empreendedoras (Chirico & Nordqvist, 2010).

Outro aspecto significativo dos laços comunitários é sua capacidade de facilitar resiliência organizacional em períodos de crise ou turbulência. A pesquisa de Danes et al. (2009) com empresas familiares após desastres naturais revelou que aquelas com fortes conexões comunitárias demonstraram maior capacidade de recuperação, conseguindo mobilizar recursos comunitários, manter operações mínimas e reconstruir mais rapidamente. De forma similar, Brewton et al. (2010) documentaram como empresas familiares com profundas raízes comunitárias apresentaram maior probabilidade de sobrevivência durante crises económicas, beneficiando-se de apoio informal, flexibilidade em pagamentos e lealdade de clientes e fornecedores locais.

A literatura também identifica potenciais desafios na gestão de laços comunitários. Uzzi (1997) alerta para o risco de super-enraizamento, situação na qual laços comunitários excessivamente fortes podem resultar em *lock-in* cognitivo, resistência à inovação e pressões para conformidade que limitam a capacidade adaptativa da empresa. De forma similar, Gedajlovic et al. (2013) observam que empresas familiares profundamente enraizadas em comunidades específicas podem enfrentar dificuldades para expandir além de seus contextos originais, devido a dependências de trajetória e comprometimentos locais difíceis de replicar em novos ambientes.

Para empresas familiares, o desenvolvimento deliberado e gestão estratégica destas conexões com a comunidade pode constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável,

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

particularmente em contextos onde recursos e informações são escassos ou de difícil acesso por meios formais. Complementarmente, estes laços podem facilitar processos de transição geracional, promovendo legitimidade para novos líderes familiares e proporcionando suporte durante períodos de mudança organizacional (Handler, 1994; Sharma et al., 2003).

Em síntese, os laços de rede com a comunidade representam um componente crítico do ecossistema relacional das empresas familiares, complementando outras formas de capital social e proporcionando recursos tangíveis e intangíveis que impactam significativamente sua capacidade empreendedora, longevidade e sucesso multigeracional. A compreensão destes laços e sua gestão estratégica constitui, portanto, elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável destas organizações em contextos cada vez mais dinâmicos e complexos.

3. Modelo conceptual e desenvolvimento de hipóteses

O desenvolvimento de um modelo conceptual fundamentado representa um passo essencial para a compreensão sistemática de fenômenos complexos como o empreendedorismo em empresas familiares (Hair et al., 2019). A literatura contemporânea sobre este tema reconhece a necessidade de modelos integrativos que capturem a multidimensionalidade e as particularidades deste tipo de organização (Sharma & Chrisman, 1999; Zahra et al., 2004). Nesta perspectiva, a presente investigação propõe um modelo conceptual que examina a influência de dois fatores-chave no comportamento empreendedor das empresas familiares: os fatores internos, representados pela cultura organizacional, e os fatores externos, manifestados através dos diversos laços de rede que estas empresas estabelecem com seu ambiente.

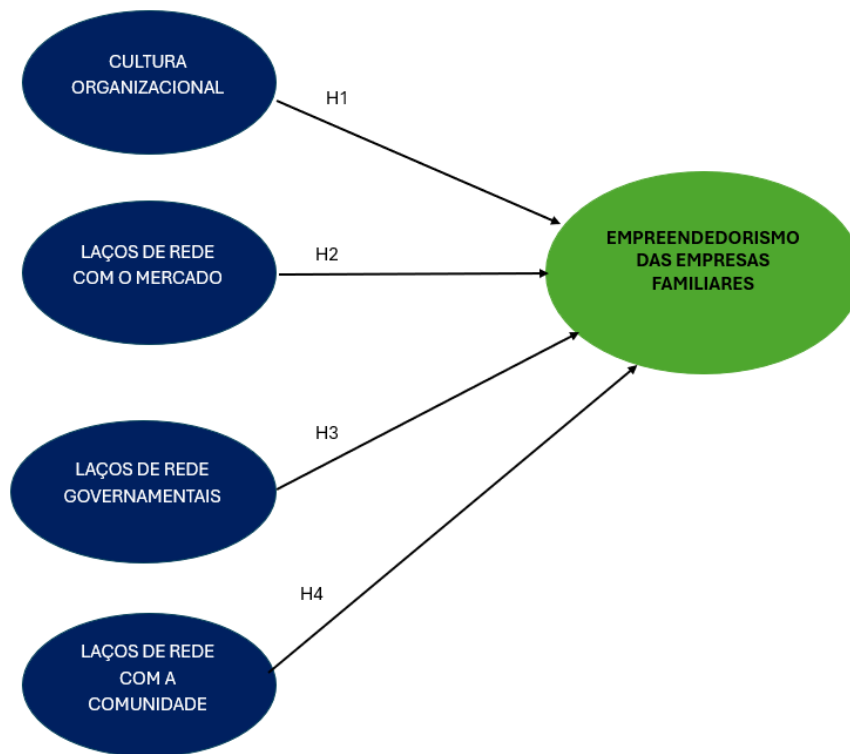
Este foco duplo encontra sustentação teórica na teoria baseada nos recursos, que destaca a importância dos recursos e capacidades internos para o desempenho empresarial (Barney, 1991; Habbershon & Williams, 1999), e na teoria de redes sociais, que enfatiza como as conexões externas da empresa podem facilitar acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997). Ambas as perspectivas têm sido aplicadas ao estudo de empresas familiares, reconhecendo tanto suas idiossincrasias internas quanto suas interações com o ambiente externo como determinantes críticos de sua orientação empreendedora (Aldrich & Cliff, 2003; Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

O modelo teórico apresentado analisa a influência simultânea de dois fatores independentes no empreendedorismo das empresas familiares: a Cultura Organizacional (fator interno) e os Laços de Rede (fator externo). Esta abordagem integrativa responde ao chamado de pesquisadores como De Massis, Kotlar e Wright (2018) e Naldi et al. (2013), para modelos que capturem adequadamente a complexidade das empresas familiares, considerando tanto suas dinâmicas internas quanto suas interações com o ambiente externo. O modelo conceptual apresentado a seguir ilustra visualmente as hipóteses propostas neste estudo, estabelecendo relações teoricamente fundamentadas entre as variáveis investigadas e fornecendo uma base sólida para a análise empírica subsequente.

3.1 Modelo conceptual

A figura 1 apresenta o modelo conceptual proposto, com indicação das hipóteses que serão especificadas de seguida.

Figura 1 Hipóteses de investigação



3.2. Desenvolvimento das Hipóteses

A cultura organizacional consiste no conjunto de valores, crenças, pressupostos e práticas compartilhadas que moldam o comportamento dentro de uma organização (Schein, 2010). Zahra et al. (2004) referem que é constituída por quatro dimensões essenciais: orientação individual versus grupal, orientação interna versus externa, grau de centralização, e perspetiva temporal de curto versus longo prazo.

A primeira dimensão, orientação individual versus grupal, refere-se ao grau em que a cultura valoriza o desempenho individual em contraposição ao coletivo. Em empresas familiares com orientação grupal, observa-se maior ênfase na cooperação, lealdade e tomada de decisão consensual (Discua Cruz et al., 2013). Esta característica pode favorecer o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras que mobilizam recursos e capacidades coletivas, além de

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas facilitar a implementação de inovações que exigem comprometimento amplo da organização (Zahra et al., 2004).

A orientação interna versus externa determina o foco prioritário da empresa – se o mesmo é voltado para processos e relações internas ou se, pelo contrário, o enfoque são fatores ambientais externos. Segundo Kellermanns e Eddleston (2006), empresas familiares que equilibram adequadamente estas orientações conseguem tanto preservar suas competências distintivas quanto identificar oportunidades emergentes no ambiente, conseguirão desenvolver melhores condições para um empreendedorismo sustentado. Chirico e Nordqvist (2010) identificaram que culturas organizacionais caracterizadas por padrões de interação abertos estão positivamente relacionadas com empreendedorismo e renovação estratégica.

O grau de centralização reflete a distribuição de poder decisório na organização. Maior descentralização facilitará a iniciativa e autonomia para desenvolver atividades empreendedoras. Níveis moderados de centralização tendem a apresentar maior propensão ao empreendedorismo, permitindo tanto direcionamento estratégico coerente quanto flexibilidade operacional para explorar novas oportunidades (Craig & Moores, 2006). Eddleston, Kellermanns e Zellweger (2012) verificaram que culturas organizacionais que dão liberdade, incentivam a experimentação e aceitam o fracasso como parte do processo de aprendizagem tendem a apresentar níveis mais elevados de empreendedorismo.

A perspectiva temporal constitui uma dimensão particularmente distintiva das culturas em empresas familiares. Lumpkin, Brigham e Moss (2010) evidenciam que a orientação de longo prazo, característica de muitas empresas familiares, favorece investimentos em inovação e desenvolvimento de capacidades, embora estes potencialmente só produzirão resultados em horizontes temporais estendidos, numa perspectiva de empreendedorismo transgeracional.

O contributo da cultura organizacional no empreendedorismo envolve a combinação destas dimensões. Assim, este estudo sugere que:

H1: A cultura organizacional influencia positivamente o empreendedorismo nas empresas familiares

Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) as redes de relacionamentos externos representam importantes fontes de conhecimento e recursos complementares, elementos essenciais para a atividade empreendedora. Estes relacionamentos interorganizacionais proporcionam acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades cruciais para a identificação e exploração de novas possibilidades de negócio (Burt, 2000). Para as empresas familiares, que frequentemente enfrentam limitações de recursos internos, estas conexões externas tornam-se particularmente valiosas, compensando possíveis deficiências e ampliando seu repertório de capacidades (Sirmon & Hitt, 2003).

Os laços de rede com o mercado, definidos como as conexões que as empresas estabelecem com fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros de negócios, facilitam o acesso a informações privilegiadas sobre tendências emergentes, necessidades não atendidas de clientes e inovações tecnológicas, elementos fundamentais para a identificação de oportunidades empreendedoras (Fernhaber & Li, 2013; Kontinen & Ojala, 2011). Como demonstrado por Jack e Anderson (2002), empresas bem conectadas em suas redes de mercado demonstram maior capacidade de identificar e aproveitar oportunidades de negócio antes que se tornem evidentes para competidores menos integrados.

Adicionalmente, estes laços externos contribuem significativamente para mitigar riscos associados a empreendimentos inovadores. Kraus et al. (2011) evidenciam como empresas familiares com redes de mercado bem desenvolvidas conseguem distribuir riscos, validar iniciativas estratégicas e implementar abordagens colaborativas que viabilizam iniciativas empreendedoras com menor exposição individual. Esta característica é particularmente relevante considerando que empresas familiares frequentemente apresentam maior aversão a riscos que poderiam comprometer seu patrimônio (Gómez-Mejía et al., 2007).

Estudos empíricos oferecem suporte substancial para a relação positiva entre laços de mercado e empreendedorismo. Kontinen e Ojala (2011) demonstraram como estes laços facilitam processos de internacionalização em empresas familiares, um importante indicador de orientação empreendedora. De forma similar, Zellweger e Sieger (2012) identificaram correlação significativa entre a diversidade de laços de mercado e níveis de inovação em empresas familiares ao longo de múltiplas gerações.

Pesquisas conduzidas por Stam, Arzlanian e Elfring (2014) evidenciam que a qualidade e diversidade dos laços de rede com o mercado são preditores significativos de desempenho empreendedor, tanto em termos de crescimento quanto de inovação. Estas evidências

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas sustentam a hipótese de que os laços de rede com o mercado influenciam positivamente o empreendedorismo nas empresas familiares. Nesse sentido, propõe-se a hipótese:

H2: Os laços de rede com o mercado influenciam positivamente o empreendedorismo nas empresas familiares

Os laços de rede governamentais, compreendidos como as conexões que empresas familiares estabelecem com instituições e agentes governamentais em diferentes níveis, representam um componente estratégico significativo para a promoção de atividades empreendedoras (Sieger et al., 2018). North (1990) e Scott (2014) destacam como as agências governamentais e seus representantes, estabelecem as "regras do jogo" que determinam os custos e benefícios associados ao comportamento empreendedor. Neste contexto, laços privilegiados com atores governamentais podem facilitar a navegação neste ambiente institucional complexo, reduzindo incertezas e barreiras e proporcionando acesso a recursos e informações estratégicas (Peng et al., 2009).

Um dos mecanismos mais diretos através dos quais laços governamentais impulsionam o empreendedorismo é o acesso facilitado a recursos e programas de apoio. Li et al. (2012) demonstram como empresas com conexões governamentais robustas beneficiam-se desproporcionalmente de incentivos fiscais, subsídios, financiamentos preferenciais e programas de desenvolvimento tecnológico, recursos que frequentemente viabilizam iniciativas empreendedoras de maior escala e alcance. Para empresas familiares, que podem enfrentar restrições de capital para investimentos significativos, este suporte pode ser determinante para viabilizar projetos inovadores (Carney et al., 2011).

Além de recursos tangíveis, os laços governamentais proporcionam importantes benefícios intangíveis. Sun et al. (2012) identificam como estas conexões facilitam a obtenção de licenças, certificações e aprovações regulatórias, reduzindo significativamente o tempo de implementação de novos empreendimentos. Esta agilidade processual representa uma vantagem competitiva significativa em ambientes dinâmicos, onde a capacidade de resposta rápida a oportunidades emergentes é crucial para o sucesso empresarial (Hillman et al., 2004).

Um terceiro mecanismo relevante é a redução de incertezas institucionais. Como argumentado por Peng e Luo (2000), laços governamentais proporcionam acesso

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas privilegiado a informações sobre futuras políticas, regulamentações e iniciativas governamentais, permitindo planejamento estratégico mais eficaz e identificação precoce de oportunidades emergentes. Esta visibilidade ampliada do ambiente institucional futuro é particularmente valiosa para empresas familiares, que tipicamente operam com horizontes de planejamento mais extensos (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Estudos empíricos oferecem suporte substancial para esta relação. Luo et al. (2008) evidenciaram correlação positiva significativa entre intensidade de laços governamentais e métricas de inovação em empresas familiares. De forma similar, Wright et al. (2005) identificaram que empresas familiares com conexões governamentais robustas apresentavam maior probabilidade de diversificação para setores emergentes de alto potencial, frequentemente beneficiando-se de políticas setoriais ainda em fase de formulação.

Pesquisas conduzidas por Zhou (2013) corroboram estes achados, demonstrando que laços governamentais funcionam como moderadores significativos da relação entre orientação empreendedora e desempenho, potencializando os benefícios de comportamentos inovadores, proativos e de assunção de riscos. Assim, este estudo sugere que:

H3: Os laços de rede governamentais influenciam positivamente o empreendedorismo nas empresas familiares

Os laços de rede com a comunidade, definidos como as conexões sociais entre a empresa familiar e diversos atores no ambiente comunitário onde opera – incluindo associações locais, instituições educacionais, organizações culturais e outras estruturas sociais – representam um componente crítico do ecossistema relacional que suporta o empreendedorismo nestas organizações (Peredo & Chrisman, 2006). Esta influência positiva manifesta-se através de múltiplos mecanismos que facilitam a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras.

Coleman (1988) e Adler e Kwon (2002) descrevem como os laços comunitários geram benefícios tangíveis e intangíveis, incluindo acesso privilegiado a informações, recursos compartilhados e legitimidade social. Para empresas familiares, Arregle et al. (2007) argumentam que esta ligação comunitária frequentemente complementa o capital familiar, ampliando significativamente as capacidades organizacionais além das limitações dos recursos internos.

Um dos mecanismos primários através dos quais os laços comunitários impulsionam o empreendedorismo é a facilitação de transferência de conhecimento contextualizado. Jack e Anderson (2002) demonstram como o enraizamento nas comunidades locais proporciona acesso a conhecimentos tácitos sobre mercados, clientes e recursos que seriam difíceis de obter por canais formais. Este conhecimento localizado frequentemente revela oportunidades de negócio invisíveis para atores externos, representando uma fonte significativa de vantagem competitiva para empresas familiares profundamente enraizadas em suas comunidades (Uzzi, 1997).

Outro mecanismo relevante é a legitimidade social que estes laços proporcionam. Como articulado por Suchman (1995), a legitimidade social facilita a aceitação de iniciativas inovadoras, reduzindo resistências e mobilizando apoio comunitário para novos empreendimentos. Berrone et al. (2010) evidenciam que empresas familiares, particularmente sensíveis à sua reputação local, frequentemente beneficiam-se desta legitimidade ampliada ao introduzir inovações que desafiam práticas estabelecidas.

Os laços comunitários também funcionam como importantes estruturas de validação social para iniciativas empreendedoras. Aldrich e Fiol (1994) destacam como empreendedores enfrentam desafios significativos para legitimar práticas, produtos ou serviços inovadores que desafiam convenções estabelecidas. Neste contexto, Marquis et al. (2007) demonstram como redes comunitárias robustas facilitam processos de validação social para tais inovações, reduzindo riscos percebidos e facilitando sua adoção inicial.

Estudos empíricos oferecem suporte substancial para esta relação. A pesquisa de Miller et al. (2009) evidencia como empresas familiares com laços comunitários robustos identificam mais eficientemente oportunidades de negócio enraizadas em necessidades locais, resultando em iniciativas empreendedoras com maior probabilidade de sucesso e aceitação. De forma similar, Gedajlovic et al. (2013) documentam correlação positiva significativa entre intensidade de laços comunitários e métricas de inovação em empresas familiares.

Adicionalmente, Danes et al. (2009) demonstram como laços comunitários promovem resiliência organizacional, facilitando recuperação após períodos de crise e viabilizando a continuidade de iniciativas empreendedoras mesmo em contextos adversos. Esta capacidade de manutenção de trajetórias empreendedoras durante turbulências ambientais representa uma vantagem competitiva significativa para empresas familiares, frequentemente

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas caracterizadas por horizontes temporais mais extensos (Brewton et al., 2010). Nesse sentido, propõe-se a hipótese:

H4: Os laços de rede com a comunidade influenciam positivamente o empreendedorismo nas empresas familiares

4. Metodología

4.1 Tipo de estudo

Esta investigação utiliza uma abordagem quantitativa, com uma estrutura transversal não experimental. Este esquema permite-nos analisar a relação entre as variações em estudo num momento específico do tempo, sem alterar deliberadamente essas variações (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). A investigação quantitativa distingue-se pela aplicação de métodos estatísticos para examinar os dados recolhidos, oferecendo resultados objetivos e replicáveis. Por outro lado, o desenho transversal permite uma análise imediata da realidade estudada, facilitando a identificação de padrões, correlações e interações entre variações sem estabelecer relações de causa e efeito.

4.2 Contexto de investigação

O Equador, localizado na América do Sul, é uma nação em desenvolvimento com uma economia marcada pela preponderância de empresas familiares, que constituem cerca de 90% do número total de empresas registadas na nação e contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB). (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, 2018; Ernst & Young, 2023). Estas empresas desempenham um papel vital na criação de emprego e na vitalidade do sector empresarial, particularmente num cenário caracterizado por desafios estruturais e transformações no ambiente económico.

O ambiente empresarial no Equador caracteriza-se por uma fusão de fortes valores familiares, redes informais de empresas e um quadro institucional em crescimento. Apesar das possibilidades de expansão, as empresas familiares enfrentam obstáculos como a inacessibilidade ao financiamento, a volatilidade regulamentar e a necessidade de se adaptarem a um mercado cada vez mais competitivo (Khanna & Palepu, 2010; Ramadani & Hoy, 2015). Essas circunstâncias tornam a cultura corporativa e as conexões de rede essenciais para a sustentabilidade e o foco empreendedor dessas empresas.

Nesse contexto, a escolha do Equador como cenário de estudo baseia-se na necessidade de examinar como a inter-relação entre a cultura organizacional e os laços de rede afeta a atividade empreendedora de empresas familiares em um país em desenvolvimento. O estudo

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

sugere que, nas economias em desenvolvimento, as empresas familiares dependem fortemente de suas redes externas para obter recursos, informações estratégicas e legitimidade de mercado (Arregle et al., 2015; Jiang et al., 2018). Essas redes desempenham um papel crucial na capacidade de inovar e expandir as empresas familiares.

O Equador é um país em desenvolvimento da América Latina. Este é um contexto único, designado por VUCA – Vulnerability (vulnerável), Uncertainty (incerto), Complexity (complexo) e Ambiguity (ambíguo), cuja análise tem sido pedida pela literatura (Eckstein, Shrestha, Sassenberg & Dwivedi, 2023; Gomez-Mejia, Mendoza-Lopez, Cruz, Duran & Aguinis, 2024). Além disso, pesquisas anteriores descobriram que os valores culturais no Equador, definidos pelo coletivismo e pela orientação de longo prazo, têm um impacto direto na tomada de decisões de negócios (Hofstede Insights, 2021). O impacto da família na gestão das empresas, juntamente com a importância dos laços inter-organizacionais, cria um ambiente empresarial em que a confiança e a reciprocidade são elementos cruciais.

O estudo da cultura organizacional e das redes de negócios no Equador oferece uma visão relevante sobre os desafios e as possibilidades do empreendedorismo de empresas familiares em economias em desenvolvimento. Esta pesquisa tem como objetivo fornecer um quadro teórico e empírico que simplifique a compreensão de como esses componentes podem favorecer o crescimento e a sustentabilidade das empresas familiares nesse cenário.

4.3 Amostra

A amostra do estudo é composta por 135 empresas familiares localizadas em Quito, Equador, todas com mais de 50% de propriedade familiar, pelo menos dois membros da família em cargos de direção e um mínimo de três anos de operação no mercado, além de estarem formalmente registradas na Superintendência de Empresas. Essas empresas pertencem principalmente aos setores de comércio (35%), serviços (30%) e indústria manufatureira (25%), com 10% em outros setores. Quanto ao seu porte, 60% são pequenas (11-49 funcionários), 30% médias (50-199 funcionários) e 10% grandes (200 funcionários ou mais). Em relação à sua trajetória, 40% possuem entre 3 e 10 anos de operação, 35% entre 11 e 20 anos, e 25% operam há mais de 20 anos.

Os critérios de seleção incluem propriedade e controlo familiares, envolvimento familiar ativo na gestão, perspectiva transgeracional e operação ativa no mercado equatoriano. Esta amostra fornece uma representação inicial da dinâmica das empresas familiares no Equador, abrangendo diferentes sectores e dimensões de empresas, a fim de compreender melhor os padrões de empreendedorismo e a sua relação com a cultura organizacional e as redes externas. Para garantir uma amostra representativa de empresas familiares estabelecidas e formais. Por outro lado, serão excluídas as empresas em processo de liquidação ou encerramento, as empresas informais sem registo oficial, as empresas com menos de 50% de propriedade familiar, as empresas com menos de três anos de funcionamento e as localizadas fora de Quito. Estes critérios permitem-nos delimitar a população do estudo e garantir a validade dos resultados.

4.4 Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de informações quantitativas, foi desenvolvido e gerido na Internet um questionário estruturado (google form). Inicialmente, o questionário foi desenvolvido em inglês, depois traduzido para espanhol e submetido a um processo de validação transcultural para garantir que as perguntas eram adequadas e compreensíveis no contexto equatoriano. Este procedimento de verificação garante que as respostas obtidas são relevantes e representam com exatidão a realidade do ambiente cultural e empresarial do Equador.

Antes da implementação final, será efetuado um teste-piloto com um grupo limitado de participantes. Isto facilitará a avaliação da clareza, relevância e fiabilidade dos itens do questionário, o que ajudará a detetar potenciais áreas de melhoria nas perguntas e na sua conceção. Os testes-piloto também permitem verificar a coerência e a exatidão das respostas, assegurando que o método de recolha de dados é eficaz e adequado ao estudo.

Este método garante que a informação recolhida é válida e relevante para o estudo do efeito da cultura interna e externa no empreendedorismo em empresas familiares no Equador.

4.5 Medidas

Esta pesquisa examina vários fatores para entender a conexão entre cultura organizacional, relações de rede e empreendedorismo em empresas familiares no Equador. As variáveis compreendem uma variável dependente, variáveis independentes e variáveis de controle, todas escolhidas a partir da literatura disponível sobre empreendedorismo e gestão de empresas familiares (Covin & Slevin, 1989; Jiang et al., 2018).

4.5.1 Variável Dependente

Este estudo centra-se no empreendedorismo nas empresas familiares, implementando o constructo Orientação Empreendedora, adaptado dos trabalhos de Covin e Slevin (1989), e Lumpkin e Dess (1996). Esta estratégia é amplamente reconhecida e utilizada na literatura acadêmica para identificar a propensão empreendedora a nível organizacional (Wales, Gupta & Mousa, 2013).

A escala utilizada abrange cinco dimensões essenciais que definem a orientação empreendedora:

Inovação: avaliada através de quatro itens que avaliam a disponibilidade da organização para promover a inovação, a experimentação e os processos criativos que possam levar à criação de novos produtos, serviços ou processos. Exemplos de itens incluem "A nossa organização dá valor significativo à introdução de novos produtos/serviços" e "As modificações nas nossas linhas de produtos/serviços são geralmente drásticas".

Proatividade: Delineada por três itens que refletem a perspectiva proativa da organização sobre as oportunidades futuras, independentemente de estarem ligadas às linhas de negócio atuais. Exemplos incluem "A nossa empresa inicia rotineiramente ações às quais os nossos concorrentes respondem mais tarde" e "Somos frequentemente os primeiros a introduzir produtos/serviços, técnicas de gestão ou tecnologias".

Propensão ao Risco: Avaliada através de três itens que quantificam a disponibilidade da organização para investir recursos significativos em iniciativas com resultados incertos. Os elementos característicos incluem "Temos uma forte tendência para projetos de alto risco

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas com elevado potencial de retornos significativos" e "Adotamos uma postura vigorosa e agressiva para otimizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades".

Agressividade Competitiva: É constituída por quatro itens que avaliam a inclinação da organização para desafiar diretamente os seus concorrentes com o objetivo de otimizar a sua posição no mercado. Exemplos incluem "Enfrentamos uma postura competitiva de 'igual ou igual'" e "Enfrentamos uma estratégia altamente agressiva e intensamente competitiva".

Autonomia: Avaliada através de seis indicadores que quantificam a liberdade concedida aos indivíduos e às equipas para exercerem a criatividade e procurarem oportunidades. Os itens representativos incluem "Na nossa organização, a equipa opera de forma autónoma" e "A gestão tem iniciativas autónomas para desenvolver novas oportunidades de negócio".

Todos os itens foram avaliados através de uma escala Likert de 7 unidades, em que o valor de 1 símbolo significa "discordo totalmente" e o valor de 7 símbolos significa "concordo totalmente". A fiabilidade interna do instrumento foi corroborada pelo coeficiente alfa de Cronbach, apresentando valores superiores a 0,70 para todas as dimensões, em consonância com padrões metodológicos estabelecidos (Hair et al., 2019).

A escala de Orientação Empresarial foi previamente validada em vários estudos no contexto específico das empresas familiares, incluindo a investigação de Naldi et al. (2007), que confirmou a sua aplicabilidade em empresas familiares de diferentes dimensões e setores, e Zahra (2005), que demonstrou a sua relevância na investigação sobre inovação e empreendedorismo transgeracional. A variável é uma variável de segunda ordem, composta pelas referidas dimensões.

4.3.4 Variáveis Independentes

Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi medida através de um constructo multidimensional adaptado de Zahra et al. (2004) e Denison e Mishra (1995). Esta escala compreende quatro dimensões fundamentais que caracterizam a cultura organizacional em empresas familiares. A variável é uma variável de segunda ordem com as referidas dimensões.

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

A primeira dimensão, Orientação Individual versus Grupal, foi avaliada por 5 itens que medem o grau em que a cultura valoriza o desempenho individual ou coletivo. Exemplos incluem "Esta empresa valoriza ser um jogador de equipa" e "Esta empresa valoriza recompensar o desempenho baseado em realizações individuais".

A segunda dimensão, Orientação Interna versus Externa, foi mensurada por 5 itens que capturam o foco prioritário da empresa - se voltado para processos internos ou fatores ambientais externos. Exemplos incluem "Esta empresa acompanha regularmente mudanças nos seus mercados" e "Esta empresa valoriza aprender com as ações dos seus concorrentes".

A Centralização, terceira dimensão, foi avaliada através de 4 itens que medem o grau de distribuição do poder decisório na organização. Exemplos incluem "Esta empresa é descentralizada na tomada de decisões" e "Esta empresa mantém canais de comunicação abertos nas suas operações".

Por fim, a Perspetiva Temporal (curto versus longo prazo) foi mensurada por 8 itens, distribuídos entre controlo financeiro (orientação de curto prazo) e controlo estratégico (orientação de longo prazo). Exemplos incluem "Até que ponto são utilizados fluxos de caixa para gerir e avaliar o desempenho da empresa" e "Até que ponto são utilizadas reuniões formais presenciais entre gestores para discutir o desempenho da empresa".

Os itens foram medidos numa escala Likert de 7 pontos.

Laços de Rede

Os laços de rede foram operacionalizados através de três constructos, adaptados dos trabalhos de Jiang et al. (2018), Peng e Luo (2000) e Miller et al. (2009).

Os Laços de Rede com o Mercado foram medidos através de 6 itens que avaliam a extensão das relações desenvolvidas com parceiros comerciais. Exemplos incluem "Os gestores da nossa empresa desenvolveram boas conexões com gestores de empresas fornecedoras" e "Os gestores da nossa empresa desenvolveram boas conexões com gestores de empresas concorrentes".

Os Laços de Rede Governamentais (Government Ties) foram avaliados por 5 itens que medem as conexões com várias entidades governamentais. Exemplos incluem "Os gestores

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

da nossa empresa mantêm boas relações pessoais com funcionários em vários níveis do governo" e "Os gestores da nossa empresa desenvolveram boas conexões com funcionários em organizações reguladoras e de apoio".

Os Laços de Rede com a Comunidade (Community Ties) foram mensurados por 5 itens que capturam o enraizamento da empresa em redes comunitárias locais. Exemplos incluem "Os gestores da nossa empresa estabeleceram relações com pessoas em comunidades locais, como editores de jornais ou líderes de opinião" e "Os gestores da nossa empresa estabeleceram relações com líderes locais, como professores-chefes locais ou líderes comunitários".

Os itens foram medidos numa escala Likert de 7 pontos.

Estas variáveis independentes - cultura organizacional e os três tipos de laços de rede - foram selecionadas para compreender a influência conjunta de fatores internos e externos no comportamento empreendedor das empresas familiares, considerando que ambos moldam significativamente as práticas empresariais, inovação e estratégias implementadas nestas organizações (Kellermanns & Eddleston, 2006; Kontinen & Ojala, 2011).

Variáveis de Controlo

De forma obter resultados mais precisos e válidos foram incluídas variáveis de controlo.

As variáveis de controlo incluem idade da empresa (medida em anos desde a fundação), dimensão (avaliada pelo número de funcionários e volume de negócios), setor de atividade (classificado por códigos padronizados), estrutura de propriedade (percentagem de participação familiar) e condições do ambiente económico (avaliadas através de uma escala de perceção composta por itens que medem volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade - dimensões do contexto VUCA, utilizando itens adaptados de Bennett & Lemoine, 2014, que avaliam a perceção dos gestores sobre a previsibilidade do mercado, a clareza das informações disponíveis, a interconexão de fatores externos e a interpretabilidade do ambiente de negócios).

Estudos anteriores demonstram a influência dessas variáveis no comportamento empreendedor: empresas mais jovens tendem a ser mais inovadoras (Kellermanns et al.,

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

2008), a dimensão afeta a capacidade de mobilizar recursos (Beck & Demircuguc-Kunt, 2006), setores dinâmicos exigem maior orientação empreendedora (Zahra, 2005), a concentração de propriedade familiar influencia decisões estratégicas (Carney, 2005), e ambientes económicos voláteis alteram a propensão ao risco (Miller & Le Breton-Miller, 2011).

A tabela 1 inclui o resumo das variáveis.

Tabela 1 Resumo das Variáveis

Tipo de variável	Nome da variável	Descrição da variável
Variáveis independentes	Cultura organizacional	Medida através de 13 itens em escala Likert de 7 pontos (adaptados de Zahra et al., 2004). Dimensões: (1) Orientação individual/grupal (5 itens); (2) Orientação interna/externa (5 itens); (3) Centralização (4 itens); (4) Perspetiva temporal - curto/longo prazo (8 itens, divididos entre controlo financeiro e controlo estratégico).
	Laços de rede com o mercado, o governo e a comunidade	Avaliado através de 16 itens em escala Likert de 7 pontos. Dimensões: (1) Laços de rede com o mercado (6 itens adaptados de Jiang et al., 2018), medindo conexões com fornecedores, clientes, concorrentes e distribuidores; (2) Laços de rede governamentais (5 itens adaptados de Peng & Luo, 2000), avaliando relações com diferentes níveis de instituições governamentais;

		(3) Laços de rede com a comunidade (5 itens adaptados de Miller et al., 2009), medindo o enraizamento em redes comunitárias locais.
Variável dependente	Empreendedorismo das empresas familiares	Operacionalizado como Orientação Empreendedora através de 17 itens em escala Likert de 7 pontos (adaptados de Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). Dimensões: (1) Inovação (4 itens); (2) Proatividade (3 itens); (3) Propensão ao risco (3 itens); (4) Agressividade competitiva (4 itens); (5) Autonomia (6 itens).
Variáveis de controlo	Idade da empresa	Número de anos desde a fundação, categorizada em intervalos (0-5, 6-15, 16-25, >25 anos).
	Dimensão da empresa	Medida pelo número de funcionários e volume de negócios anual.
	Setor de atividade	Classificação padronizada por código de atividade económica.
	Estrutura de propriedade	Percentagem de participação familiar na propriedade e no conselho administrativo.
	Condições do contexto económico	Contexto VUCA. Dimensões: (1) Volatilidade: 5 itens adaptados de Bennett & Lemoine (2014) e Eckstein et al. (2023), medindo a natureza, velocidade, volume e magnitude das mudanças no ambiente de negócios.

		<p>(2) Incerteza: 2 itens adaptados de Bennett & Lemoine (2014), avaliando a previsibilidade de eventos e disponibilidade de informações para tomada de decisões.</p> <p>(3) Complexidade: 2 itens adaptados de Gomez-Mejia et al. (2024), mensurando a multiplicidade de fatores interconectados e a dificuldade em identificar relações de causa-efeito no ambiente empresarial.</p> <p>(4) Ambiguidade: 3 itens adaptados de Bennett & Lemoine (2014) e Gomez-Mejia et al. (2024), examinando a clareza das informações e a possibilidade de múltiplas interpretações das condições de mercado.</p>
--	--	--

5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo apresenta o estudo e a compreensão dos resultados do modelo analisado. Foi utilizado o método de Modelação de Equações Estruturais - Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS) do SmartPLS 4.0, que é adequado para examinar modelos de encaminhamento complexos (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). A avaliação dos modelos neste software é efetuada em duas fases: 1) avaliação do modelo de medida, onde se verifica a fiabilidade e a validade das variáveis; e 2) análise do modelo estrutural, que permite identificar a magnitude e a orientação das relações entre as variáveis, de modo a confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação levantadas neste estudo.

5.1 Modelo de medida

O estudo do modelo de medida permite avaliar a fiabilidade e a validade do modelo de medida e das medidas utilizadas no questionário. Em primeiro lugar, os constructos e a sua fiabilidade foram examinados através da avaliação do alfa de Cronbach, da fiabilidade composta e dos indicadores de variância média extraídos, conforme apresentado na tabela 2

A análise do modelo de medida possibilita avaliar a confiabilidade e a validade tanto do modelo quanto das medidas utilizadas no questionário. Iniciando pela análise dos construtos e de sua fiabilidade, foram examinados os indicadores alfa de Cronbach, fiabilidade composta e variância média extraída, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 Tabela de Fiabilidade

	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidade Composta (ρ_a)	Fiabilidade Composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (AVE)
Cultura Organizacional	0.97	0.97	0.97	0.65
Dimensão Individual/grupal	0.94	0.94	0.96	0.86
Dimensão interna/externa	0.89	0.93	0.92	0.72
Dimensão centralização	0.91	0.92	0.93	0.78
Dimensão temporal financeira	0.96	0.96	0.97	0.90
Dimensão temporal estratégica	0.94	0.94	0.96	0.89

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Laços de rede com o mercado	0.98	0.98	0.98	0.90
Laços de rede governamentais	0.97	0.97	0.98	0.89
Laços de rede com a comunidade	0.98	0.98	0.98	0.91
Empreendedorismo das empresas familiares	0.98	0.98	0.99	0.77
Inovação	0.97	0.97	0.98	0.93
Proatividade	0.94	0.94	0.96	0.89
Propensão ao Risco	0.94	0.94	0.96	0.90
Agressividade Competitiva	0.95	0.95	0.96	0.86
Autonomia	0.96	0.96	0.97	0.83
Envolvimento familiar	0.93	0.94	0.95	0.87
Identidade Familiar	0.96	0.96	0.97	0.86
Dimensão	1.00	1.00	1.00	1.00
Membros management	1.00	1.00	1.00	1.00
Nr. Família	1.00	1.00	1.00	1.00
Nr. Geração	1.00	1.00	1.00	1.00
Volatilidade	0.95	0.96	0.96	0.85
Incerteza	0.80	0.80	0.90	0.82
Complexidade	0.92	0.92	0.96	0.92
Ambiguidade	0.92	0.92	0.95	0.87

Todas as variáveis apresentam valores de fiabilidade considerados adequados (Hair et al., 2022). O alfa de Cronbach avalia a consistência interna ou homogeneidade dos itens que pretendem medir o mesmo constructo. Para isso, é necessário realizar a variância total do instrumento, de cada item e a soma das variâncias desses itens (Pasquali & Primi, 2003). Valores de alfa abaixo de 0.60 são considerados “inaceitáveis”; valores entre 0.60 e 0.79 são considerados “aceitáveis”; valores entre 0.80 e 0.90 são classificados como “bons”; e valores acima de 0.90 são considerados “excelentes” (Hill & Hill, 2005). Neste estudo, todas as variáveis apresentam um alpha de Cronbach entre 0.80 e 0.98, isto é, entre o “bom” e o “excelente”.

A fiabilidade composta é a medida que analisa a capacidade interna de todos os indicadores das variáveis latentes (Bagozzi, 1980). O valor crítico a ter em consideração é de 0.70. Neste estudo, constatou-se que quase todas as dimensões analisadas apresentam valores significativamente superiores ao valor mínimo, consistentemente acima de 0.90. Assim, pode-se concluir que os construtos utilizados no estudo não evidenciam problemas relacionados à confiabilidade composta.

O indicador AVE representa a quantidade de variância que é capturada pela variável latente em relação ao montante de variância devida ao erro de medida. Nesse sentido, é aconselhável apresentar valores iguais ou acima de 0.50 (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009), o que se verifica neste estudo em que todas as variáveis apresentam valores superiores a 0.65. A dimensão inovação tem o valor mais elevado (0.93), seguida da complexidade (0.92), dos laços de rede com a comunidade (0.91), da dimensão temporal financeira, dos laços de rede com o mercado, da dimensão propensão ao risco (0.90), da dimensão temporal estratégica, dos laços de rede governamentais, da dimensão proatividade (0.89), da ambiguidade (0.87), da dimensão individual/grupal, da agressividade competitiva, da identidade familiar (0.86), volatilidade (0.85), da dimensão autonomia (0.83) e incerteza (0.82). Os valores mais baixos, mas ainda acima do valor crítico, são a dimensão centralização (0.78), e a dimensão interna/externa (0.72). As variáveis de segunda ordem empreendedorismo das empresas familiares (0.77) e cultura organizacional (0.65) cumprem igualmente os valores considerados adequados.

De seguida, analisou-se a validade discriminante. Para estar assegurada a validade discriminante, a correlação entre cada par de construtos deve encontrar-se abaixo do valor da correlação de cada construto consigo próprio (Hair et al., 2022). Esta análise garante que as variáveis são efetivamente distintas entre si e que alguns constructos medidos têm uma sobreposição significativa com outra variável. Esta situação comprova-se para todas as variáveis em estudo, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 Correlações e análise discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Cultura organizacional																									
2 Dimensão individual/grupal	0.94																								
3 Dimensão interna/externa	0.98	0.91																							
4 Dimensão centralização	0.98	0.91	0.98																						
5 Dimensão temporal financeira	0.88	0.66	0.69	0.71																					
6 Dimensão temporal estratégica	0.87	0.66	0.69	0.70	0.88																				
7 Laços de rede com o mercado	0.78	0.71	0.75	0.73	0.68	0.65																			
8 Laços de rede governamentais	0.75	0.67	0.73	0.69	0.67	0.64	0.96																		
9 Laços de rede com a comunidade	0.72	0.63	0.73	0.67	0.62	0.60	0.89	0.97																	
10 Empreendedorismo das empresas familiares	0.75	0.65	0.74	0.72	0.62	0.66	0.68	0.69	0.74																
11 Inovação	0.73	0.61	0.75	0.69	0.63	0.62	0.67	0.67	0.73	0.92															
12 Proatividade	0.71	0.62	0.70	0.68	0.57	0.64	0.64	0.66	0.73	0.99	0.90														
13 Propensão ao risco	0.77	0.68	0.76	0.73	0.65	0.64	0.74	0.74	0.75	0.99	0.89	0.96													
14 Agressividade competitiva	0.65	0.57	0.65	0.65	0.50	0.57	0.58	0.59	0.67	0.98	0.81	0.98	0.92												
15 Autonomia	0.73	0.61	0.68	0.70	0.62	0.68	0.65	0.66	0.67	0.98	0.80	0.92	0.93	0.94											
16 Envolvimento familiar	0.71	0.70	0.69	0.69	0.55	0.55	0.71	0.67	0.58	0.57	0.55	0.48	0.63	0.50	0.58										
17 Identidade familiar	0.73	0.72	0.71	0.71	0.56	0.59	0.73	0.69	0.63	0.57	0.58	0.48	0.60	0.48	0.57	0.46									
18 Dimensão	0.48	0.44	0.42	0.44	0.46	0.47	0.47	0.39	0.33	0.44	0.43	0.39	0.47	0.36	0.44	0.40	0.41								

A tabela 3 mostra a avaliação da validade discriminante utilizando o critério HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), em que os valores a negrito na diagonal representam a raiz quadrada da AVE (Average Variance Extracted), que deve ser superior às correlações entre os constructos fora da diagonal para confirmar a validade discriminante. Neste caso, a maior parte dos valores das correlações interconstructos são inferiores a 0.85, o que satisfaz o critério rigoroso da validade discriminante. Além disso, a maioria dos valores a negrito excede as correlações fora da diagonal e tem uma boa validade discriminante, o que reforça a evidência de que os constructos são distintos uns dos outros. Isto indica que o modelo tem uma validade discriminante adequada, o que é essencial para garantir a qualidade e a exatidão dos resultados obtidos no estudo. No entanto, alguns dos valores têm valores de correlação mais baixos do que o esperado, indicando que podem estar demasiado relacionados com outros constructos e, por conseguinte, ter uma validade discriminante mais baixa.

Os valores mais elevados correspondem às dimensões das variáveis de segunda ordem empreendedorismo das empresas familiares e cultura organizacional.

Para testar o modelo conceptual proposto procedeu-se à análise fatorial confirmatória dos componentes principais (tabelas 4 e 5). Esta análise permitiu observar as cargas fatoriais de cada item na sua variável e os valores-t. De acordo com os resultados obtidos para o modelo de medida podemos concluir que as variáveis latentes são adequadamente mensuradas pelos itens correspondentes.

Tabela 4 Análise fatorial confirmatória

Construtos e Itens	Carga Fatorial	t Value
Dimensão individual/grupal		
COI1	0.91	41.64
COI2	0.93	58.66
COI3	0.94	56.70
COI4	0.92	47.21
Dimensão interna/externa		
COEX1	0.92	67.28
COEX2	0.87	16.75
COEX3	0.94	86.61
COEX4	0.92	68.24
COEX5	0.50	5.31
Dimensão centralização		
C1	0.94	59.61
C2	0.88	22.20

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

C3	0.78	11.91
C4	0.93	61.61
Dimensão temporal financeira		
FC1	0.92	44.51
FC2	0.96	96.04
FC3	0.97	160.01
FC4	0.96	96.87
Dimensão temporal estratégica		
SC1	0.95	62.98
SC2	0.95	67.05
SC3	0.93	51.29
Laços de rede de mercado		
BT1	0.95	53.14
BT2	0.95	61.75
BT3	0.94	58.24
BT4	0.96	70.57
BT5	0.95	59.80
BT6	0.95	71.07
Laços de rede governamentais		
GT1	0.93	38.45
GT2	0.97	117.93
GT3	0.96	94.64
GT4	0.97	132.90
GT5	0.90	26.12
Laços de rede com a comunidade		
CT1	0.97	110.07
CT2	0.96	61.85
CT3	0.95	53.95
CT4	0.95	46.10
CT5	0.95	63.80
Inovação		
In1	0.96	114.60
In2	0.97	184.29
In3	0.97	123.75
In4	0.94	49.96
Proatividade		
Proac1	0.96	85.48
Proac2	0.95	87.90
Proac3	0.92	40.38
Propensão ao risco		
RT1	0.93	40.30
RT2	0.95	57.44
RT3	0.96	94.97
Agressividade competitiva		
CompAg1	0.94	70.24
CompAg2	0.94	83.30
CompAg3	0.92	41.77
CompAg4	0.91	40.84

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Autonomia		
Aut1	0.89	35.65
Aut2	0.89	32.27
Aut3	0.92	47.08
Aut4	0.92	50.37
Aut5	0.91	44.89
Aut6	0.91	44.51
Envolvimento familiar		
FEng1	0.93	50.18
FEng2	0.93	29.65
FEng3	0.94	53.76
Identidade familiar		
IF1	0.95	75.57
IF2	0.94	49.64
IF3	0.90	35.60
IF4	0.95	68.80
IF5	0.90	28.47
Volatilidade		
Vol1	0.92	40.04
Vol2	0.88	16.63
Vol3	0.92	38.42
Vol4	0.93	53.88
Vol5	0.94	71.35
Incerteza		
Unc1	0.90	25.97
Unc2	0.91	28.69
Complexidade		
Comp1	0.96	57.04
Comp2	0.96	95.37
Ambiguidade		
Amb1	0.95	67.23
Amb2	0.93	44.07
Amb3	0.91	34.30

Na tabela 5 são apresentados os valores relativamente às variáveis de segunda ordem.

Tabela 5 Análise fatorial confirmatória das variáveis de segunda ordem

Construtos e Itens	Carga Fatorial	t Value
Cultura Organizacional		
Dimensão individual/grupal	0.90	40.62
Dimensão interna/externa	0.92	54.48
Dimensão centralização	0.92	59.78
Dimensão temporal financeira	0.85	35.88
Dimensão temporal estratégica	0.83	24.57
Empreendedorismo das empresas familiares		

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Inovação	0.90	37.52
Proatividade	0.96	108.54
Propensão ao risco	0.95	89.99
Agressividade competitiva	0.95	81.53
Autonomia	0.95	52.10

De acordo com os resultados obtidos a partir da análise fatorial confirmatória que avalia a relação entre as variáveis de segunda ordem que são a cultura organizacional e o empreendedorismo, as cargas fatoriais obtidas, todas acima de 0,80, indicam uma forte associação entre as variáveis e as respectivas dimensões, sugerindo que os fatores selecionados explicam adequadamente cada constructo. Em particular, a cultura organizacional é representada por diversas dimensões, com cargas fatoriais entre 0.83 e 0.92. Por outro lado, o empreendedorismo de empresas familiares apresenta uma relação ainda mais forte com as suas cinco dimensões, cujas cargas fatoriais variam entre 0.90 e 0.96. Além disso, os valores t obtidos, que em todos os casos são consideravelmente elevados, reforçam a significância estatística das associações identificadas. Um dos principais critérios para a avaliação do modelo é o valor de R^2 . Para que o modelo seja considerado informativo, os valores de R^2 devem ser superiores a 0.1, pois valores inferiores indicam que a quantidade de variância explicada pelos preditores é insuficiente, fornecendo, portanto, pouca informação relevante (Hair et al., 2022). O valor de R^2 do empreendedorismo das empresas familiares tem um R^2 de 0.69, como se pode ver na Figura 2.

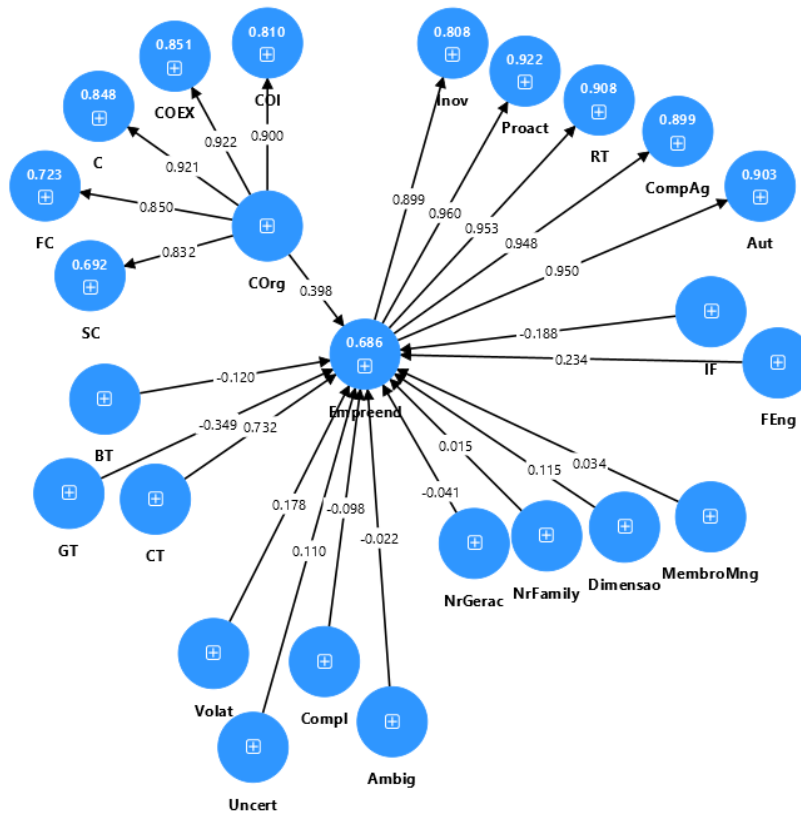


Figura 2 Modelo geral com Path coefficients

Fonte: SmartPLS4

5.2. Modelo estrutural

A fim de analisar a força e direção dos relacionamentos, testou-se o modelo estrutural com a técnica bootstrapping e considerando 5000 amostras. Na tabela 6 é apresentado o model fit.

Tabela 6 Model fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.067	0.071
d_ ULS	32.377	36.733
d_ G	29.710	31.014
Chi-square	3751.065	2980.255
NFI	0.665	0.781

Os resultados indicam que o modelo saturado apresenta melhores indicadores de ajuste em comparação com o modelo estimado. O SRMR (0,071) do modelo estimado está dentro do aceitável (<0,08), enquanto o NFI (0,851) indica um ajuste moderado a fraco (ideal >0,90).

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Os índices d_ULS (36,733) e d_G (31,014) mostram uma maior discrepância no modelo estimado em relação ao saturado, e o valor do qui-quadrado também é superior no modelo estimado, indicando menor consistência com os dados observados. Estes resultados sugerem que o modelo estimado pode precisar de ajustes para melhorar o seu desempenho.

A figura 3 revela os resultados do modelo estrutural, em particular os valores de p-value. A análise dos resultados permite identificar a rejeição ou a confirmação das hipóteses finais.

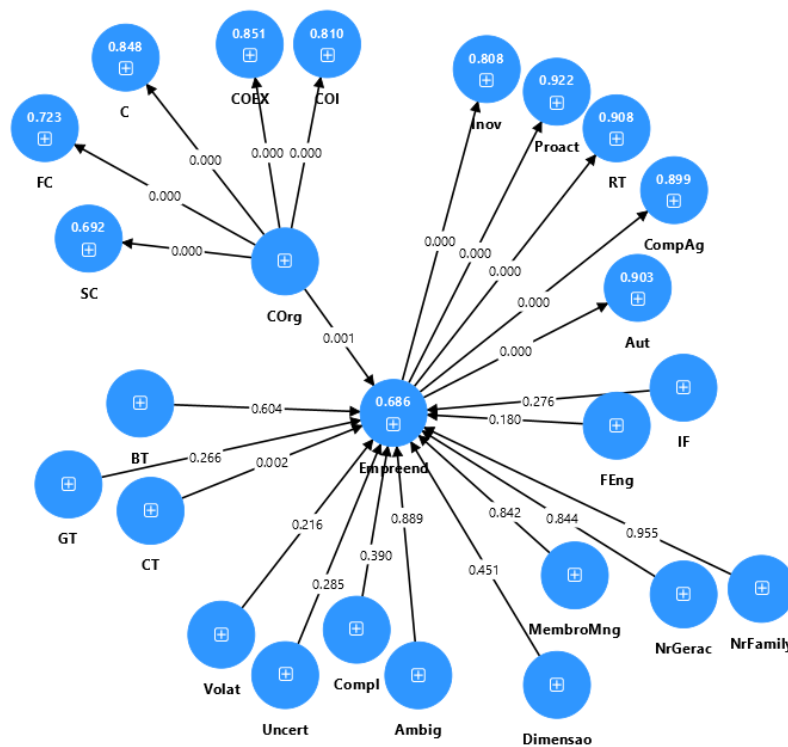


Figura 3 Modelo estrutural

Fonte: SmartPLS4

Na tabela 7 apresentam-se as hipóteses testadas, significância das relações entre os construtos e conclui-se sobre a confirmação ou não confirmação das mesmas.

Tabela 7 Significância das relações

Hipóteses	Hipótese	Coefficiente (β)	t-value	P value	Resultado
Cultura organizacional → Empreendedorismo das empresas familiares	H1	0.40	3.36	0.001	C
Laços de rede com o mercado → Empreendedorismo das empresas familiares	H2	-0.12	0.52	0.60	NC
Laços de rede governamentais → Empreendedorismo das empresas familiares	H3	-0.35	1.11	0.27	NC
Laços de rede com a comunidade → Empreendedorismo das empresas familiares	H4	0.73	3.02	0.002	C
Dimensão → Empreendedorismo das empresas familiares		0.11	0.75	0.45	NC
Membros da direção → Empreendedorismo das empresas familiares		0.03	0.20	0.84	NC
Número de familiares → Empreendedorismo das empresas familiares		0.15	0.06	0.95	NC
Número de gerações → Empreendedorismo das empresas familiares		-0.04	0.20	0.84	NC

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

Envolvimento familiar→ Empreendedorismo das empresas familiares	0.23	1.34	0.18	NC
Identidade familiar→ Empreendedorismo das empresas familiares	-0.19	1.09	0.28	NC
Volatilidade→ Empreendedorismo das empresas familiares	0.18	1.24	0.22	NC
Incerteza→ Empreendedorismo das empresas familiares	0.11	1.07	0.28	NC
Complexidade→ Empreendedorismo das empresas familiares	-0.10	0.86	0.39	NC
Ambiguidade→ Empreendedorismo das empresas familiares	-0.02	0.14	0.89	NC

Nota: teste one-tail; C=Confirma; NC=Não Confirma

No que respeita aos antecedentes do empreendedorismo das empresas familiares, confirmou-se a influência da cultura organizacional (positiva) e dos laços de rede com a comunidade (positiva), enquanto os laços de rede com o mercado e o governo mostraram não ser significativos. A hipótese 1, que previa a influência positiva da cultura organizacional no empreendedorismo das empresas familiares, foi confirmada ($\beta = 0.40$, t valor = 3.36, $p = 0.001$). A hipótese 2, que previa a influência positiva dos laços de rede com o mercado do empreendedorismo de empresas familiares, não se confirmou ($\beta = -0.12$, t -value = 0.52, n.s.). A hipótese 3, que sugeria a influência positiva dos laços governamentais no empreendedorismo das empresas familiares, não foi confirmada ($\beta = -0.35$, t -value = 1.11, n.s.). Já no que concerne a hipótese 4, que propunha uma influência positiva dos laços da rede comunitária no empreendedorismo das empresas familiares, os resultados confirmam a influência sugerida ($\beta = 0.73$, t -value = 3.02, $p=0.002$). Posso confirmar que as hipóteses a 10% de significância.

5.3 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos através da análise do modelo empírico proporcionam insights valiosos sobre os determinantes do empreendedorismo em empresas familiares, confirmando parcialmente as hipóteses propostas e revelando nuances importantes nesta relação. Esta seção discute as principais descobertas do estudo e suas implicações teóricas e práticas.

5.3.1. Influência da cultura organizacional no empreendedorismo das empresas familiares

A relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e o empreendedorismo das empresas familiares foi confirmada pelos resultados do estudo. A cultura organizacional, através de suas múltiplas dimensões, estabelece um contexto que, combinando as referidas dimensões, contribui para comportamentos empreendedores. Este achado alinha-se com estudos anteriores que destacam o papel fundamental da cultura como determinante da capacidade empreendedora (Chirico & Nordqvist, 2010; Eddleston et al., 2012; Zahra et al., 2004). Como observado por Lumpkin, Brigham e Moss (2010), a perspectiva temporal estendida, particularmente característica de empresas familiares, facilita investimentos em

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

inovação e desenvolvimento de capacidades cujos resultados só serão plenamente visíveis em horizontes mais extensos.

Interessantemente, o efeito da cultura organizacional ($\beta = 0.40$) emerge como o segundo fator mais influente na determinação do empreendedorismo, superado apenas pelos laços comunitários. Esta posição relativa sugere que, embora fatores externos sejam críticos, o ambiente interno continua a desempenhar papel fundamental na promoção da orientação empreendedora. A natureza distintiva das empresas familiares, com sua fusão única entre dinâmicas familiares e empresariais, amplifica a importância da cultura organizacional como fator determinante de comportamentos empreendedores (Habbershon & Williams, 1999).

5.3.2. Influência dos laços de rede com o mercado no empreendedorismo das empresas familiares

Contrariamente ao esperado, os resultados não suportam a hipótese 2, que propunha uma relação positiva entre laços de rede com o mercado e empreendedorismo em empresas familiares. Este resultado diverge de estudos anteriores que identificaram associações positivas entre conexões com parceiros comerciais e comportamentos empreendedores (Kontinen & Ojala, 2011; Stam et al., 2014). Tal discrepância pode ser explicada por diversos fatores. Primeiramente, é possível que os laços de mercado exerçam influência indireta sobre o empreendedorismo, potencialmente mediada por variáveis não capturadas no modelo atual, como capacidade absorptiva ou aprendizagem organizacional (Fernhaber & Li, 2013). Alternativamente, características específicas das empresas familiares, como sua tendência a maior isolamento e foco em relacionamentos de longo prazo com um conjunto limitado de parceiros comerciais, podem moderar a eficácia destes laços na promoção de comportamentos empreendedores (Gómez-Mejía et al., 2007).

Outra possível explicação relaciona-se ao fenômeno de superenraizamento identificado por Uzzi (1997), onde laços excessivamente fortes com parceiros comerciais podem resultar em *lock-in* cognitivo e redução da capacidade de identificar e explorar oportunidades disruptivas. Empresas familiares frequentemente desenvolvem relacionamentos comerciais extremamente profundos e duradouros, potencialmente limitando sua exposição a novas ideias e perspectivas (Berrone et al., 2012).

5.3.3. Influência dos laços de rede governamentais no empreendedorismo das empresas familiares

Os resultados do estudo também não possibilitam a confirmação da hipótese que propunha uma influência positiva dos laços governamentais sobre o empreendedorismo das empresas familiares. Este resultado também diverge de estudos prévios que identificaram benefícios significativos derivados de conexões com entidades governamentais (por exemplo, Li et al., 2012; Zhou, 2013). Esta discrepância pode ser interpretada de diferentes formas. É possível que laços governamentais, embora proporcionem acesso a recursos e redução de incertezas institucionais, também imponham restrições à flexibilidade estratégica e experimentação, elementos fundamentais para comportamentos empreendedores (Hillman et al., 2004). Em contextos de forte regulamentação ou intervenção estatal, empresas com conexões governamentais robustas podem tornar-se excessivamente dependentes destas relações, reduzindo sua propensão a assumir riscos ou desafiar paradigmas estabelecidos.

Adicionalmente, empresas familiares podem utilizar laços governamentais principalmente para propósitos de legitimação e proteção do patrimônio existente, ao invés de catalisadores para iniciativas empreendedoras (Berrone et al., 2010). Esta interpretação alinha-se com a teoria da riqueza socioemocional, que sugere que empresas familiares frequentemente priorizam a preservação de ativos não-econômicos, incluindo legitimidade institucional, sobre objetivos puramente financeiros ou de crescimento (Gómez-Mejía et al., 2007).

Importa ainda apontar o contexto específico em que o estudo foi desenvolvido. Tal como referido por autores que analisaram países em desenvolvimento e o contexto VUCA, aspetos que mostram ser relevantes em países desenvolvidos ou noutros contextos poderão não o ser neste, caracterizados como mais volátil e incerto – inclusive nas suas estruturas institucionais e governamentais (Bennett & Lemoine, 2014; Brenes, Montoya & Ciravegna, 2014).

5.3.4. Influência dos laços de rede com a comunidade no empreendedorismo das empresas familiares

A influência positiva e significativa dos laços comunitários sobre o empreendedorismo das empresas familiares emerge como o efeito mais potente de entre todas as variáveis analisadas. Este efeito destacando a importância crítica do enraizamento comunitário para a

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas atividade empreendedora nestas organizações. Este resultado alinha-se com estudos anteriores que enfatizam como laços comunitários proporcionam acesso a capital social, conhecimento contextualizado e legitimidade social que facilitam a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras (Lester & Cannella, 2006; Miller et al., 2009; Peredo & Chrisman, 2006). Para empresas familiares, frequentemente caracterizadas por forte identificação e compromisso com suas comunidades locais, estas conexões representam recursos particularmente valiosos.

A magnitude do efeito observado sugere que, no contexto estudado, os laços comunitários constituem o principal determinante externo da orientação empreendedora. Este achado ressalta a natureza profundamente contextual do empreendedorismo em empresas familiares, destacando como o enraizamento social destas organizações pode ser convertido em vantagem competitiva através de comportamentos empreendedores alinhados às necessidades e características comunitárias (Jack & Anderson, 2002).

Teoricamente, este resultado reforça a visão de que o empreendedorismo em empresas familiares frequentemente assume características distintivas, privilegiando inovações incrementais baseadas em conhecimento contextualizado e legitimadas por estruturas sociais locais, em oposição a inovações radicais desconectadas do ambiente social onde a empresa opera (Hindle, 2010; Johannisson & Mönsted, 1997).

6. Conclusão

Esta investigação examinou a influência da cultura organizacional e dos laços de rede no empreendedorismo das empresas familiares no Equador, proporcionando insights sobre como fatores internos e externos interagem para moldar a capacidade destas organizações de inovar, assumir riscos e identificar novas oportunidades. Os resultados contribuem significativamente para o conhecimento sobre empresas familiares em economias emergentes, destacando a importância de uma abordagem integrativa.

A análise empírica confirmou que a cultura organizacional exerce influência significativa e positiva sobre o empreendedorismo nas empresas familiares estudadas. Este resultado corrobora estudos anteriores que destacam o papel crucial da cultura como recurso estratégico (Chirico & Nordqvist, 2010; Zahra et al., 2004). Particularmente, culturas que

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

equilibram orientação grupal com espaço para iniciativa individual, adotam perspectivas temporais de longo prazo e apresentam níveis moderados de centralização tendem a criar ambientes mais propícios ao comportamento empreendedor (Craig & Moores, 2006; Lumpkin, Brigham & Moss, 2010).

Quanto aos laços externos, os resultados revelaram um padrão parcialmente inesperado. Contrariamente às expectativas iniciais, os laços de rede com o mercado e com instituições governamentais não demonstraram influência significativa sobre o empreendedorismo. Esta descoberta diverge de estudos realizados em outros contextos (Kontinen & Ojala, 2011; Li et al., 2012), sugerindo que a eficácia de diferentes tipos de laços externos pode ser altamente contextual (Khanna & Palepu, 2010).

Em contrapartida, os laços de rede com a comunidade emergiram como o fator externo mais determinante para o empreendedorismo nas empresas familiares estudadas. Este resultado alinha-se com a literatura que destaca a importância do capital social comunitário (Lester & Cannella, 2006; Miller et al., 2009), particularmente em contextos caracterizados por instituições formais frágeis (Peng & Luo, 2000). O enraizamento comunitário proporciona acesso privilegiado a conhecimentos contextualizados, recursos locais e legitimidade social (Peredo & Chrisman, 2006).

A proeminência dos laços comunitários ressalta a natureza distintiva do empreendedorismo em empresas familiares latino-americanas, onde valores como confiança interpessoal, relações duradouras e compromisso com o desenvolvimento local são particularmente valorizados (Discua Cruz, Hamilton & Jack, 2020; Gupta, Levenburg & Moore, 2012).

6.1. Implicações teóricas e práticas

Os resultados deste estudo oferecem contribuições teóricas significativas:

Corroboram a necessidade de modelos integrativos que considerem simultaneamente fatores internos e externos na análise do empreendedorismo em empresas familiares (De Massis et al., 2018; Naldi et al., 2013).

Destacam a importância de considerar diferentes tipos de laços externos, demonstrando como diferentes configurações relacionais produzem efeitos distintos sobre comportamentos

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas empreendedores, com o forte efeito positivo dos laços comunitários contrastando com a influência não-significativa dos laços de mercado e governamentais (Arregle et al., 2007).

Identificam mecanismos específicos através dos quais empresas familiares podem cultivar comportamentos empreendedores enquanto preservam suas características distintivas (Berrone et al., 2012).

Contribuem para a literatura sobre empresas familiares ao destacar as particularidades do empreendedorismo nestas organizações em contextos de economias emergentes, sugerindo que estas podem desenvolver formas particulares de empreendedorismo caracterizadas por forte enraizamento comunitário e adaptações criativas às restrições institucionais prevalentes (Khanna & Palepu, 2010; Sharma & Chua, 2013).

6.2. Limitações e direções para pesquisas futuras

Como toda investigação empírica, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. Primeiramente, a natureza transversal dos dados limita inferências causais definitivas, sugerindo a necessidade de estudos longitudinais que capturem a evolução temporal destas relações. Tal como salientado por Zaheer, Albert e Zaheer (1999), os fenómenos organizacionais complexos, como a cultura empresarial, sofrem frequentemente uma evolução ao longo do tempo, o que sugere que as abordagens longitudinais podem captar com maior precisão essa dinâmica. A investigação futura poderá beneficiar de esquemas metodológicos que facilitem o acompanhamento da evolução temporal destas relações, especialmente tendo em conta que as empresas familiares operam frequentemente com horizontes de planeamento mais longos (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

O foco geográfico da pesquisa no contexto equatoriano, embora forneça informações valiosas sobre a realidade latino-americana, pode restringir a extrapolação dos resultados para outros contextos. As economias latino-americanas apresentam atributos comuns, como a prevalência de entidades empresariais familiares, o papel dominante das relações interpessoais nas transações comerciais e desafios institucionais semelhantes (Vassolo, De Castro & Gomez-Mejia, 2011). No entanto, manifestam diferenças notáveis em termos de desenvolvimento económico, estabilidade política e estrutura industrial (Carneiro et al., 2015). Por exemplo, a nossa amostra inclui empresas familiares que operam em sectores

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

tradicionais, profundamente enraizados nas tradições culturais locais, bem como entidades em sectores emergentes que adotam estratégias de gestão mais globalizadas. Seria útil estender esta pesquisa a outras nações latino-americanas, bem como a contextos institucionais divergentes, a fim de avaliar a robustez de tais relações em diferentes contextos.

O ambiente VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) que distingue as economias emergentes na América Latina coloca desafios metodológicos específicos para este estudo. Bennett e Lemoine (2014) argumentam que os contextos VUCA exigem abordagens metodológicas adaptativas e dinâmicas para capturar efetivamente as complexidades organizacionais. Especificamente, a América Latina manifesta um contexto marcadamente VUCA, caracterizado por flutuações políticas frequentes, volatilidade económica e estruturas institucionais em constante mudança (Brenes et al., 2014). Esta dualidade tem impacto tanto nas práticas empresariais como nas dinâmicas organizacionais e de rede, e é evidente de várias formas em todos os sectores e regiões. Embora o nosso modelo tenha integrado variações de controlo ligadas às circunstâncias do contexto económico, a investigação futura poderia integrar métodos mais avançados para captar a influência particular destas dimensões VUCA nas relações analisadas.

A tensão entre as influências latinas e europeias nas empresas latino-americanas é simultaneamente uma riqueza e um desafio metodológico adicional. De acordo com Gupta, Levenburg e Moore (2012), as empresas familiares na América Latina operam num ambiente híbrido, no qual valores tradicionais latinos como o familismo, o personalismo e o particularismo (Hofstede et al., 2010) coexistem com pressões institucionais e práticas de gestão de origem predominantemente anglo-europeia (Khanna & Palepu, 2010).

A influência latino-europeia é particularmente relevante no contexto equatoriano, onde a herança colonial espanhola é amalgamada com tradições indígenas e práticas empresariais derivadas de economias avançadas (Ogliastri et al., 2016). Esta complexidade cultural pode ter um impacto considerável na forma como as empresas familiares estabelecem e empregam laços de rede, bem como nos valores que permeiam as suas culturas organizacionais. Por exemplo, o valor latino da “confiança” (confiança baseada em relações interpessoais) distingue frequentemente a forma como as empresas familiares latino-americanas desenvolvem e preservam os seus laços externos, em oposição a práticas mais contratuais e impessoais características dos contextos anglo-europeus (Discua Cruz et al., 2020).

Além disso, apesar do uso de medidas validadas e adaptadas ao contexto latino-americano, questões de equivalência transcultural podem comprometer a validade das comparações entre contextos. Como destacado por Sharma e Chua (2013), conceitos-chave como “família”, “empresa familiar” e “empreendedorismo” podem ter interpretações divergentes em diferentes contextos culturais, o que poderia ter um impacto na forma como os sujeitos do estudo interpretam e respondem às perguntas da pesquisa.

Adicionalmente, a operacionalização das variáveis através de medidas perceptuais pode introduzir vieses, sugerindo a utilidade de triangulação com medidas objetivas em pesquisas futuras.

Pesquisas futuras poderiam explorar potenciais efeitos moderadores e mediadores entre as variáveis analisadas, investigando, por exemplo, como características específicas das empresas familiares - como geração controladora, envolvimento familiar ou orientação para preservação de riqueza socioemocional - podem influenciar as relações identificadas. Similarmente, a exploração de potenciais complementaridades ou tensões entre diferentes tipos de laços externos representa um caminho promissor para aprofundar a compreensão destas dinâmicas.

Adicionalmente, estudos comparativos explorando estas relações em diferentes contextos institucionais poderiam iluminar como fatores ambientais mais amplos condicionam a eficácia de diferentes configurações de cultura organizacional e laços externos na promoção de comportamentos empreendedores em empresas familiares.

Pesquisas futuras poderiam expandir estes achados em múltiplas direções. Estudos longitudinais permitiriam melhor compreensão da evolução temporal destas relações, particularmente durante transições geracionais. Investigações comparativas em diferentes contextos institucionais iluminariam como fatores ambientais mais amplos condicionam a eficácia de diferentes configurações de cultura e laços externos. Adicionalmente, a exploração de potenciais complementaridades ou tensões entre diferentes tipos de capital social representa caminho promissor para aprofundar a compreensão das dinâmicas de rede em empresas familiares.

Em síntese, esta investigação oferece uma perspectiva integrativa sobre os determinantes do empreendedorismo em empresas familiares, destacando a interação complexa entre fatores internos e externos na promoção de orientações inovadoras, proativas e de assunção de

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

riscos. Os resultados sugerem que empresas familiares bem-sucedidas no contexto equatoriano são aquelas que conseguem cultivar culturas organizacionais empreendedoras enquanto desenvolvem e mantêm fortes laços comunitários, utilizando seu enraizamento social como fonte de vantagem competitiva ao invés de restrição ao desenvolvimento.

Este estudo representa um passo significativo na construção de um corpo de conhecimento contextualmente sensível sobre empresas familiares em economias emergentes, contribuindo para o desenvolvimento de teorias e práticas que reconheçam e valorizem a diversidade de formas, estruturas e estratégias que estas importantes organizações adotam em diferentes ambientes institucionais e culturais.

7. Referências Bibliográficas

- Acquaah, M. (2012). Social networking and firm performance in Africa: The role of institutional context and strategic orientation. *Strategic Management Journal*, 33(4), 351-371. <https://doi.org/10.1002/smj.951>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656-672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.005>
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Allison, E. H., Ratner, B. D., Agrawal, A., Aänämäki, K., Ramalingam, B., & McCloskey, D. (2021). Innovation and social transformation: A review of programmatic approaches to research and scaling of community-based natural resource management. *World Development*, 147, 105612. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105612>
- Arnold, D. J., & Quelch, J. A. (1998). New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, 40(1), 7-20.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Wennberg, K. (2015). Reconciling the paradox of familiness: Multilevel insights from a mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 68(11), 2355-2366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.035>
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Firm innovation in emerging markets: The role of finance, governance, and competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(6), 1545-1580. <https://doi.org/10.1017/S0022109011000378>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bagozzi, R. P. (1980). Causal models in marketing. *John Wiley & Sons*.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.). *Pearson*.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Bauweraerts, J., Diaz-Moriana, V., & Arzubiaga, U. (2020). Family firm heterogeneity: Systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 447-475. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12231>
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bernardi, R., & Gallo, A. (2020). Family business succession and strategic innovation: A comparative case study. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100367>
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and farm family business survival and success. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(1), 51-66. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001464>
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Family business internationalization during institutional and political transitions: The case of Latin America. *Journal of World Business*, 49(4), 617-628. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.003>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x>
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)

- Calabrò, A. (2020). Family firm dynamics: An introduction. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100369. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100369>
- Camino-Mogro, S., & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Study of the financial performance of family businesses in Ecuador. *International Journal of Finance & Economics*, 23(3), 287-305. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1616>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead money goes digital: Corporate social responsibility and the crowdfunding of family firms. *Journal of Business Venturing Insights*, 2, 108-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.11.003>
- Carney, M., Jiang, W., & Liang, X. (2011). The influence of social capital on family firm performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 32(7), 727-749. <https://doi.org/10.1002/smj.910>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2022). Socioemotional wealth preservation in family firms: A dynamic capabilities view. *Strategic Management Journal*, 43(5), 921-957. <https://doi.org/10.1002/smj.3336>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and the emerging family business. *Family Business Review*, 23(4), 341-362. <https://doi.org/10.1177/0894486510370793>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Clauss, T., Kraus, S., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2021). Business model innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Management*, 25(8), 2150054. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500547>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining the family advantage and disadvantage in the entrepreneurial context: Firm resources and performance. *Small Business Economics*, 43(3), 567-585. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>
- Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>
- Dana, L. P., & Ramadani, V. (2022). Family businesses in the digital age. *Springer Nature*.

- Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. (2009). Family capital and family business survival: Exploration of succession effects. *Family Business Review*, 22(1), 51-66. <https://doi.org/10.1177/0894486508327824>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- De Massis, A., Kotlar, J., & Wright, M. (2018). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 12(4), 389-411. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.092838>
- De Massis, A., & Rondi, E. (2022). Researching family business diversity. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100433. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100433>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). Family firm types based on the trade-off between family involvement and professionalisation: An exploratory typology. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.002>
- Dibrell, C., & Neubaum, D. O. (2020). What keeps family entrepreneurs motivated? The role of socioemotional wealth and incentive compensation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 553-578. <https://doi.org/10.1177/1042258719830445>
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2020). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A systematic review of the literature. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100364>
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Implementing succession in family business: An institutional logics perspective. *International Small Business Journal*, 31(5), 597-616. <https://doi.org/10.1177/0266242611422340>
- Eckstein, G., Shrestha, A., Sassenberg, A. M., & Dwivedi, Y. K. (2023). Marketing agility in volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) contexts: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00329-5>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1119-1141. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
- Espinosa, J., & Machado, H. P. V. (2023). Family business in Latin America: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 158, 113637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113637>
- Ernst, & Young G. (2023). Family business survey: Resilience and transformation in the post-pandemic era. *Ernst & Young*.

- Feranita, L., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 137-152. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.07.001>
- Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Opportunities and limitations for small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 476-496. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12001>
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business - A review. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 202-212. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.002>
- Gedajlovic, E., Cao, Q., & Surendranath, J. (2013). Unpacking the knowledge basis of family business performance: Resource configuration and institutional considerations. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1024-1047. <https://doi.org/10.1111/joms.12047>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Administrative Science Quarterly*, 56(1), 73-104. <https://doi.org/10.2189/asqu.2011.56.1.070>
- Gomez-Mejia, L. R., Mendoza-Lopez, A., Cruz, C., Duran, P., & Aguinis, H. (2024). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts: The case of family firms in Latin America and the Caribbean. *Journal of Family Business Strategy*, 15(1), 100551. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100551>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grindle, M. S. (1997). Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries. *Harvard University Press*.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gupta, V., Levenburg, N., & Moore, W. (2012). Barriers and predictors of family business internationalization. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 24(1), 1-26.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

- Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*, 2(4), 725-740. <https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hess, S., & Kluge, A. (2021). The role of family resources in driving entrepreneurial innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100424>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Edições Sílabo.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2004). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hindle, K. (2010). How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 504-526. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488400>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Hofstede Insights. (2021). Country comparison - Ecuador. *Hofstede Insights*.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3)
- Jack, S. L. (2010). Breaking down the barriers to networking for entrepreneurial businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 533-550. <https://doi.org/10.1108/14626001011069788>
- Jiang, W., Liu, X., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of institutional environment. *Management International Review*, 58(3), 461-488. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0343-5>

- Johannisson, B., & Mönsted, M. (1997). Contextualizing entrepreneurial networking: The case of scandinavia. *International Studies of Management & Organization*, 27(3), 109-136. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656713>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>
- Khanna, T., & Palepu, K. (2010). Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution. *Harvard Business Review Press*.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in small family businesses in Finland and Germany. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.001>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038446>
- Laforet, S. (2016). Effects of organizational innovation characteristics on innovation adoption: Small vs large manufacturing firms. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 256-275. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2015-0087>
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00152.x>
- Li, H., Meng, L., Wang, Q., & Zhou, L. A. (2012). Political connections, access to bank loans, and firm performance: Evidence from Chinese private firms. *Economic Research Journal*, 47(6), 7-21.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2021). Family involvement and innovation in family firms: An empirical study. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 1023-1045. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14915>

- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2008). Firms as social actors and in a world of institutional pluralism: A multilevel analysis of institutional embeddedness. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1123-1154. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732527>
- Madison, K., Holt, D. T., Kreiser, P. M., & Reuber, A. R. (2022). The emergence of family entrepreneurship: Persistence and transformation of family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100431. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100431>
- Marquis, C., Davis, G. F., & Glynn, M. A. (2007). Golfing alone? Professionalization and network formation in the corporate social responsibility movement. *Organization Studies*, 28(1), 47-74. <https://doi.org/10.1177/0170840607073954>
- Martinez, M. A., & Aldrich, H. E. (2022). Entrepreneurship in the social context. *Journal of Management*, 48(6), 1421-1444. <https://doi.org/10.1177/01492063221087556>
- Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771-785. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Harvard Business School Press*.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1051-1076. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2009). Family and lone founder ownership and firm performance: A comparison of family and non-family firms. *Management Science*, 55(11), 1954-1968. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1064>
- Molina-Sánchez, H., Morales-Gutiérrez, A. C., & Ariza-Montes, A. (2022). Family business in Latin America: A systematic review of the literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 345-367. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2021-0046>
- Muñoz, P., & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 632-654. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.005>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2013). Entrepreneurial orientation in family firms: A configurational approach. *Journal of Management Studies*, 50(4), 600-625. <https://doi.org/10.1111/joms.12030>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.001>
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge University Press*.
- Ogliastri, E., Dávila, A., Elvira, M. M., & García, M. (2016). Organizational behavior in Latin America: A research overview. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.15>
- Parada, M. J., & Dawson, A. (2022). Family social capital and succession in family firms: A systematic review. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 456-478. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2021-0057>
- Pasquali, L., & Primi, R. (2003). Fundamentos da teoria da resposta ao item. *Avaliação Psicológica*, 2(2), 99-110.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520. <https://doi.org/10.1177/0149206310372413>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501. <https://doi.org/10.5465/1556406>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>

- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683>
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Ramachandran, K., & Ray, S. (2022). Family business research: A global perspective. *Emerald Publishing Limited*.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. *Entrepreneurial Family Businesses*, 1(1), 3-14.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2020). Family businesses in transition economies: Management, governance and strategies. *Springer*.
- Roessl, D. (2005). Family firms and interfirm cooperation. *Management Research News*, 28(7), 57-72. <https://doi.org/10.1108/01409170510784922>
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Confronting the deaths of a founder and of a firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 865-884. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Salvato, C., Zahra, S. A., & Hayton, J. (2023). Family firms as agents of entrepreneurship and innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 523-546. <https://doi.org/10.1177/10422587231158380>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). *Jossey-Bass*.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). *Sage Publications*.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 11-27. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>

- Sharma, P., & Chua, J. H. (2013). The changing face of family business research: Theoretical and methodological challenges. *Family Business Review*, 26(1), 3-9. <https://doi.org/10.1177/0894486512474038>
- Sharma, P., & Auletta, N. (2023). Family business research: A synthesis and roadmap. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100522. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100522>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the evolution of the field. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2018). Family firms and social responsibility: Emerging perspectives. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 255-259. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.001>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.002>
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 428-451. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sun, P., Hu, H. W., & Hillman, A. J. (2012). The dark side of board political capital: Governance and strategic implications. *Journal of Management*, 38(4), 1153-1181. <https://doi.org/10.1177/0149206310393555>

- Takyi, P. K., Acheampong, P., & Asmah, E. E. (2023). Institutional logics and entrepreneurial orientation in emerging economies. *Journal of Business Research*, 156, 113505. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113505>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49(4), 383-399. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.383.14427>
- Vassolo, R. S., De Castro, J. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Managing in Latin America: Business and management concepts in a unique environment. *Routledge*.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. A. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418148>
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2005). Habitual entrepreneurs and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 857-883. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.002>
- Zaheer, A., Albert, S., & Zaheer, S. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553250>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00894.x>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: An exploratory comparison. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family participation and innovation: The moderating role of generational involvement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 811-837. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00308.x>
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207-223. <https://doi.org/10.1177/1042258718792290>

A influência de laços internos e externos no empreendedorismo de empresas familiares equatorianas

- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>
- Zhou, W. (2013). Political connections and entrepreneurial investment: Evidence from China's transition economy. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.004>