

## Fatores contingenciais e as influências para internacionalização das empresas familiares: um estudo no setor industrial

*Contingency factors and the influences for internationalization of family businesses:  
a study in the industrial sector*

**Cheila Nunes dos Santos<sup>1</sup>, Antonio Zanin<sup>2</sup>,  
Silvana Dalmutt Kruger<sup>3</sup> e Edicreia Andrade dos Santos<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Brasil, Mestranda em Ciências Contábeis, e-mail: cheila.santos@ifpr.edu.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil, Doutorado em Engenharia de Produção, e-mail: zanin.antonio@ufms.br

<sup>3</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Brasil, Doutorado em Contabilidade, e-mail: silvanak@unochapeco.edu.br

<sup>4</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil, Doutorado em Contabilidade, e-mail: edicreiaandrade@ufpr.br

Recebido em: 20/11/2021 - Revisado em: 17/03/2022 - Aprovado em: 06/07/2022 - Disponível em: 01/10/2022

---

### Resumo

Este artigo investigou quais fatores contingenciais são evidenciados como maiores influentes para a internacionalização das empresas familiares do ramo industrial localizadas na região sul brasileira. Para tal, aplicou-se uma *survey* a 51 empresas cujos dados foram tratados com técnicas de estatística descritiva e *ranking* médio. Os resultados evidenciaram os seguintes fatores contingenciais nas empresas que possuem iniciativas ou ações consolidadas: estratégia futura da empresa (87,5%); demandas de expansão dos negócios (87,5%), estratégia de fortalecimento da marca (75%); alternativa de crescimento de vendas (87,5%); e influência de processos aduaneiros e portuários (93,75%). De modo geral, os achados estão alinhados com a literatura da Teoria da Contingência, na qual as empresas podem reavaliar suas estratégias de gestão de modo a ampliar sua atuação internacional. Como sugestões de pesquisas futuras recomenda-se a análise de estudos de caso em indústrias que já possuem ações de internacionalização consolidadas para identificar especificidades e dificuldades do processo.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência; Indústrias; Tomada de decisão.

### Abstract

This article investigated which contingency factors are shown to be the most influential for the internationalization of family businesses in the industrial sector located in southern Brazil. To this end, a survey was applied to 51 companies whose data were treated with descriptive statistics techniques and average ranking. The results showed the following contingent factors in companies that have consolidated initiatives or actions: company's

future strategy (87.5%); demands for business expansion (87.5%), brand strengthening strategy (75%); sales growth alternative (87.5%); and influence of customs and port processes (93.75%). In general, the findings are in line with the Contingency Theory literature, in which companies can reassess their management strategies in order to expand their international operations. As suggestions for future research, it is recommended to analyze case studies in industries that already have consolidated internationalization actions to identify specificities and difficulties in the process.

**Keywords:** Contingency Theory; Industries; Decision making.

---

## 1 Introdução

No cenário competitivo atual, as organizações buscam formas de gerar e agregar valor ao seu negócio. Na busca por mercados globais, na conquista e principalmente na manutenção de novos consumidores, o entendimento dos aspectos culturais, econômicos e sociais emergem como desafios fundamentais no processo de internacionalização das empresas (TEIXEIRA, 2007).

No Brasil, com a reestruturação da indústria iniciada na década de 1990, alavancou-se a busca pelo aumento da produtividade, qualidade e satisfação dos consumidores, além de ocorrer o movimento em direção à internacionalização das empresas brasileiras (ROCHA; MELLO, 2002). O processo de internacionalização permite que as empresas tornem-se mais competitivas dentro e fora do seu país, especialmente quando há a abertura econômica e a privatização, acompanhadas da estabilidade que gera grandes incentivos aos investimentos nacionais e estrangeiros (TEIXEIRA, 2007). Assim, a internacionalização é compreendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Nas últimas décadas, as empresas domésticas sofrem diariamente pressões e se sentem forçadas a competir com as empresas internacionais, dado a crescente abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento que resulta em maiores níveis de competitividade (CONDO, 2000). Percebe-se uma presença crescente dos países emergentes na economia global integrada, que passaram a buscar oportunidades no mercado internacional para ganhar e manter vantagens competitivas (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000), impulsionadas pelo Estado e suas instituições (KOVACS; OLIVEIRA, 2006).

Diante desse cenário, as empresas familiares que são aquelas formadas por pessoas da mesma família e tendem a ser de pequeno ou médio porte (embora existam no Brasil grandes grupos de empresas familiares), tendem a buscar a internacionalização de seus negócios para acompanhar o desenvolvimento comercial (VACCARI; BEUREN, 2017). Pode-se compreender ainda como familiar toda empresa governada e/ou gerenciada com vistas a moldar e perseguir a visão de negócios mantidos por uma coalizão dominante, controlada por uma ou poucas famílias, de tal modo que se mostra sustentável entre as gerações da família ou famílias (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Esta definição reflete a importância da família na tomada de decisão e, portanto, seu papel ativo nos interesses de internacionalização da empresa.

No Brasil, segundo a Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil divulgada pela PwC em 2016, as empresas familiares representam 80% das 19 milhões de companhias existentes.

Elas constituem a espinha dorsal do setor corporativo brasileiro, com contribuição de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Outro estudo realizado em 2015 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) apontou que 57% das micro e pequenas empresas brasileiras possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados e colaboradores. Ademais, verificou-se que a Região Sul do país apresentava, em 2015, a maior proporção de empresas familiares (60%), seguida pela Região Sudeste (59%), Centro-Oeste (57%), Norte (52%) e Nordeste (52%) (SEBRAE, 2017).

Com vistas à internacionalização, as empresas (inclusive familiares) são influenciadas por fatores contingenciais que tem seu entendimento respaldado na Teoria da Contingência, a qual preconiza que adaptações constantes no ambiente das organizações promovem a maximização do seu desempenho (SILVA et al., 2014). A compreensão da dinâmica da contingência permite o entendimento dos fatores que direcionam uma organização a reagir de um modo ou outro, implantar determinado sistema de gestão ou simplesmente abandoná-lo na busca por um melhor desempenho, competitividade e sobrevivência (BEUREN; FIORENTIN, 2014; LUCENA; MARCELINO, 2015).

Assim sendo, destaca-se que diversos são os fatores contingenciais (externos e internos) que afetam as organizações em seus diferentes elementos de gestão (BROUTHERS; NAKOS, 2004; BEUREN; FIORENTIN, 2014), tais como na otimização da estrutura (hierarquização, setores, processos, pessoas); na formação das estratégias (ações e decisões), na aquisição de novas tecnologias na formalização, especialização, diferenciação e formas de burocratização das empresas (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

Neste contexto, o estudo busca responder a seguinte problemática: quais fatores relacionados com a Teoria da Contingência são evidenciados pelas empresas familiares do segmento industrial como influentes para o processo de internacionalização? Assim, tem-se como objetivo investigar quais os fatores relacionados com a Teoria da Contingência são evidenciados pelas empresas familiares do ramo industrial localizadas no sul do Brasil como influentes para o processo de internacionalização. Adicionalmente, buscou-se verificar as especificidades de como se dá a tomada de decisão nas empresas investigadas.

Para alcançar esses objetivos, foi realizado um estudo descritivo, com aplicação de uma *survey* junto a 51 empresas familiares do ramo industrial, com o intuito de constatar quais fatores contingenciais são evidenciados como mais influentes para o processo de internacionalização. De modo geral, constatou-se que um baixo número das empresas investigadas tem de fato, relações de internacionalização já consolidadas, evidenciando a necessidade de maiores discussões do assunto e melhores estratégias e políticas voltadas para alavancar este processo.

Justifica-se a relevância da pesquisa ao não se identificar muitos estudos acerca desse tema no âmbito nacional, e tendo em vista a importância das empresas familiares na economia do país e em especial na região em estudo. Conforme destacam De Massis et al. (2018), faz-se necessário pesquisas que abordem negócios internacionais e empresas familiares, para contribuir com a literatura especialmente acerca de fatores contingenciais que interferem na internacionalização desse tipo de empresas. Assim, as contribuições dessa pesquisa podem trazer novas possibilidades e contribuições às empresas e aos pesquisadores do tema.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Fatores contingenciais

No final da década de 1950 e início de 1960 diversas pesquisas (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967), iniciaram os processos de investigação acerca da estrutura adotada pelas empresas em razão do ambiente externo no qual estavam inseridas. Com isso, buscavam a compreensão da forma como ambiente, tecnologia e estratégia, ou seja, variáveis contingenciais, impactavam nas organizações. A busca pela otimização da estrutura organizacional diante dos fatores internos e externos à organização é norteadada pela Teoria da Contingência (ARAÚJO; MOREIRA; ANDREASSI, 2019). Para Guerreiro, Pereira e Rezende (2008) os aspectos estruturais definem, por exemplo, quais sistemas de controle gerencial melhor se encaixam em determinada organização.

Os pressupostos da Teoria da Contingência sustentam que o ambiente externo estável e dinâmico são fatores essenciais para que a empresa possa ter uma estrutura considerada ótima (NEGANDHI; REIMANN, 1972). Para esta teoria não há nada de absoluto nas empresas, sendo tudo relativo e que tudo depende do contexto no momento da decisão. Para Hayes (1977), as organizações dependem do ambiente em que se encontram inseridas e as mudanças no ambiente afetam as organizações e sua estrutura.

Fatores contingenciais relacionados a tecnologia, a economia e ao ambiente devem ser considerados para a formulação, implementação e revisão das estratégias organizacionais, pois são indispensáveis para aperfeiçoar e aumentar a produtividade das organizações, independentemente de seu tamanho (HOFER, 1975; STONEBRAKE; AFIFI, 2004). Para Hofer (1975), o ambiente é o fator mais complexo e dinâmico, por levar em consideração diversos aspectos. Por isso, o autor evidencia a necessidade de as organizações fazerem uso de controles gerenciais com vistas a diminuir o efeito das variáveis ambientais, além de otimizar a capacidade de adaptação organizacional a estes efeitos.

Para Weill e Olson (1989), existem críticas fortes a respeito dessa teoria, principalmente no que se refere à especificidade e contexto único de cada organização. Entretanto, apesar disso ressalta-se que a Teoria da Contingência contribui na compreensão das inter-relações dentro da própria organização, em sua estrutura, ambiente, tecnologia, estratégias, haja vista que isso varia conforme cada empresa (WEILL; OLSON, 1989). Para Soares, Cavalcante e Santos (2019), a Teoria da Contingência considera as mais diversas variáveis, entretanto, com o ambiente incerto que as empresas brasileiras vêm passando diante da crise política e econômica, faz com que elas busquem reorganizar e estabelecer estratégias na tomada de decisão.

Araújo et al. (2019) afirmam que a Teoria da Contingência preconiza que a maximização do desempenho nas organizações depende de adaptações constantes a seu ambiente, a compreensão da dinâmica da contingência favorece o entendimento dos fatores que direcionam a empresa a reagir de um modo ou outro, implantar determinado sistema de gestão ou simplesmente abandoná-lo. Diante disso, diversos fatores contingenciais são

elencados nas pesquisas que usam a Teoria da Contingência como base conceitual (Tabela 1).

**Tabela 1. Síntese de fatores contingenciais**

Fatores	Características	Autores
Conflitos internos	Objetivos da família como: controlar o destino da empresa ou crescimento da receita podem conflitar com os objetivos do negócio, como crescimento global da empresa ou aumento no número de empregos.	Zahra (2003).
Ambiente	Diferentes ambientes demandam diferentes tipos de estrutura organizacional, e a facilidade de adequação trará maiores chances de sucesso.	Burns e Stalker (1961); Woodward (1965); Lawrence e Lorsch (1967); Chandler (1990).
Tecnologia	Sistemas, automação, desenvolvimento de aplicativos e a influência na gestão. Diferenças tecnológicas entre países.	Burns e Stalker (1961); Woodward (1965); Lawrence e Lorsch (1967); Chandler (1990); Chenhall (2003).
Estratégia	Mecanismo de apoio à gestão visando o desenvolvimento de competências e habilidades para a construção de vantagem competitiva.	Burns, Stalker (1961); Woodward (1965); Lawrence e Lorsch (1967); Miles e Snow (1978); Chandler (1990); Porter (1996).
Culturais	Conjunto de símbolos e significados sociais; Valores, hábitos e costumes da sociedade, cultivados e transmitidos de uma geração para outra. Diferenças culturais e de costumes entre países, etnia, idioma, religião e normas sociais.	Aulakh, Kotabe e Teegen (2000); Machado-da-Silva e Nogueira (2001); Magnani, Zuchella e Floriani (2018).
Geográficos	Distância geográfica entre países, questões portuárias, custos de transporte e <i>lead time</i> embutidos.	Hutzschenreuter, Kleindienst, e Lange, (2016); Hernández, Nieto e Boellis (2018).
Governo	Leis e outras normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento organizacional.	Hall (2004); Fonseca e Quel (2016).
Fornecedores	Organizações ou indivíduos responsáveis pelo abastecimento a outros indivíduos ou organizações.	Stonebraker e Afifi (2004).
Concorrentes	Empresas do mesmo segmento ou de outros que necessitam do mesmo recurso.	Van der Stede (2001); Junqueira (2010).
Estruturas organizacionais	Tamanho/porte da empresa, forma de estruturação da organização, número de empregados.	Lawrence e Lorsch (1967); Greiner (1972); Merchant (1981); Chenhall (2003); Guerreiro, Pereira e Rezende (2008); Silva et al. (2014).
Gestão familiar	Resistência a profissionais externos à família para cargos de gestão e direção.	Graves e Thomas (2006); SánchezMarín, Permartín e Monreal-Pérez (2020).
Exposição ao risco	Falta de recursos financeiros e receio de endividamento.	Kontinen e Ojala (2011).
Ameaça ao controle interno	Preocupação dos gestores em manter o controle sobre seu negócio.	Kontinen e Ojala (2011).
Efeito familiar	Influência da família nas organizações, essência e identidade das empresas familiares.	Habbershon e Williams (1999); Denicolai, Magnani e Vidal (2020).

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Observa-se na Tabela 1 diversos fatores contingenciais que refletem nas estratégias e desempenho organizacional, entre eles os aspectos relacionados à estrutura, aos aspectos geográficos, culturais e a gestão familiar. Desta forma, reforça-se a premissa da Teoria da Contingência de que não existe uma única estrutura aplicável a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são distintos.

## 2.2 Empresas familiares e a internacionalização

A internacionalização é um processo crescente e continuado de uma empresa que desenvolve operações fora de seu país de origem. Ela é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e seu campo de atuação além de se configurar uma forma de



vantagem competitiva perante seus concorrentes (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996). A internacionalização pode ocorrer de diferentes formas, o seu início, por exemplo, pode ser desde uma exportação de um produto para um país vizinho, a abertura de uma unidade industrial no exterior ou até a prestação de serviços para fora do país de origem (FIA, 2020).

De acordo com Denberg e Gomes (2011), a internacionalização é o aumento da atuação de uma organização em mercados com potencial diferenciado, resultado este da capacidade competitiva da empresa relativamente às suas características culturais, geopolíticas e econômicas. Atuação em outro país promove a elevação da empresa para outro patamar, entretanto, haverá a submissão a diferentes leis e culturas, que implicam seguir etapas com estratégias, planejamento e cautela (FIA, 2020).

O tipo de gestão da empresa, como por exemplo familiar ou não, pode ter influência positiva e/ou negativa no processo de internacionalização. Zahra (2003), afirma que o envolvimento da família está positivamente relacionado à promulgação da empresa familiar em alianças internacionais e mercados estrangeiros, além de que o envolvimento familiar e a propriedade apoiam a internacionalização, porque os membros da família administram seus recursos existentes.

Por sua vez, Pukall e Calabrò (2013) argumentam que quando se trata de decisões de internacionalização, o envolvimento da família faz a diferença. Estudos realizados por Olivares-Mesa e Cabrera-Suárez (2006); Pinho (2007); Claver, Rienda e Quer (2007); Kontinen e Ojala (2010) afirmam que, geralmente empresas familiares tendem a escolher modelos mais simplificados de entrada no mercado estrangeiro que não ameacem a sua independência, como a exportação, alianças estratégicas e *joint ventures* são evitados, pois, além de recursos, requerem também a renúncia ao controle da empresa.

As empresas familiares precisam desenvolver estratégias de internacionalização, assumir riscos e serem mais inovadoras, visando assegurar seu desempenho e agregar reputação com a internacionalização (RATTEN e al., 2017). Para essas empresas, as principais dificuldades do processo de internacionalização são percebidas nas fases iniciais, tendo em vista a característica de manterem o controle familiar do negócio (KRETININ; SAMUEL; KASHYAP, 2019). A inserção internacional das empresas familiares pode incentivar e aumentar as oportunidades de expansão e crescimento do negócio (SÁNCHEZMARÍN; PEMARTÍN; MONREAL-PÉREZ, 2020).

Johanson e Vahlne (2009), ressaltam que a internacionalização é descrita como um processo dinâmico, explicado por variáveis de estado e mudança que afetam um ao outro continuamente. Por isso, as empresas familiares relutam em alavancar a internacionalização com auxílio financeiro de bancos ou investidores, pois torna-as dependentes dessas instituições, o que tira o poder sobre o patrimônio dos proprietários (GRAVES; THOMAS, 2008). Por esses motivos também que várias pesquisas acerca do tema são desenvolvidas para entender melhor os aspectos que afetam o processo (GALLO; PONT, 1996; ZAHRA, 2003; KRETININ; SAMUEL; KASHYAP, 2019).

Gallo e Pont (1996) desenvolveram um estudo para investigar os fatores facilitadores e limitadores que moldam a atitude das empresas familiares no processo de internacionalização, subdivididos em: (i) Fatores estratégicos, associados com as características competitivas da firma e seu ambiente, oportunidades no exterior ou no próprio mercado e ainda se o nível tecnológico da firma estaria ou não adequado à competição externa; (ii) Questões familiares, como a empresa distribui os membros da família nas operações e, conseqüentemente, a

disponibilidade deles em trabalhar com internacionalização e; (iii) Atitudes da alta administração, particularmente importantes para as empresas familiares, pois explicitam o dualismo de autoridade, contemplando família e negócio.

O estudo realizado por Zahra (2003), examinou os efeitos individuais e interativos de propriedades familiares e o posterior envolvimento da família nas operações de internacionalização. Analisou 409 empresas familiares e não familiares de manufatura dos EUA, com tempo de mercado de no mínimo 3 anos. Examinou duas medidas de internacionalização, a porcentagem de vendas no mercado exterior e o número de países nos quais a empresa vende seu produto. Os resultados destacam a importância da capacidade de uma empresa familiar de capitalizar seus próprios conhecimentos e habilidades à medida que internacionalizam suas operações. Os achados mostram também que as características únicas da empresa, incluindo intangíveis, influenciam significativamente a internacionalização.

A pesquisa desenvolvida por Kretinin et al. (2019), se concentrou em provedores de serviços dos Estados Unidos ao longo de um período de dez anos para examinar o impacto da distância de mercado e das diferenças culturais nos esforços de internacionalização das empresas familiares. Foram analisados dados de mais de 50 provedores de serviços públicos de vários setores, disponíveis na *Compustat*. Sugeriu-se na pesquisa que as empresas familiares prefeririam um menor escopo de operações internacionais e internacionalização do que empresas não familiares. Dentre os resultados evidenciou-se que, em média, as empresas familiares tendem a ter menor escopo e grau de internacionalização em comparação com as não familiares. No entanto, uma vez que as empresas familiares decidem entrar no mercado internacional, superam a tendência de manter o controle total dos pontos de venda de propriedade da empresa e começam a priorizar a sobrevivência a longo prazo do mercado internacional, buscando a expansão com a abertura de mais pontos de venda franqueados, aumentando seu grau de internacionalização durante um período etc.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa de cunho descritivo, teve como objetivo investigar quais os fatores relacionados com a Teoria da Contingência são evidenciados pelas empresas familiares do ramo industrial como influentes para o processo de internacionalização. No Brasil, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as empresas familiares correspondem aproximadamente 90% da quantidade de empresas registradas, gerando em torno de 65% do produto interno bruto (PIB) e cerca de 75% dos empregos. Já no tocante ao número de empresas industriais, em 2019 o país chegou a 306,3 mil, ocupando 7,6 milhões de pessoas (IBGE, 2021). Essas informações mostram a relevância da presença de empresas industriais e familiares para a sociedade e para o país em geral.

Assim, a população para esta pesquisa foi de empresas familiares do setor industrial localizadas na região Sul do Brasil. Essa escolha se deu motivada pela acessibilidade, dado que a Universidade em que os autores estão vinculados localiza-se no oeste do estado de Santa Catarina. Os contatos iniciais com as empresas foram realizados via telefone e

*e-mail*. Do total de 117 questionários enviados obteve-se retorno de 53 respostas. Destes, 1 foi respondido por uma empresa localizada na cidade de Ourinhos (São Paulo), cuja resposta não foi descartada, pois, a cidade faz divisa com o Estado do Paraná. Outros dois questionários foram respondidos em duplicidade, e desta forma considerou-se a primeira resposta conforme registro de dia e hora do formulário. Desta forma, a amostra final desta pesquisa compreendeu 51 respostas.

A coleta de dados foi realizada no período de outubro a dezembro de 2020, por meio de questionários aplicados via *Google Forms*. O instrumento de pesquisa foi composto de 34 questões. Destas, 13 questões foram formuladas para delineamento do perfil da empresa e dos respondentes; 10 questões enfatizaram a percepção dos respondentes acerca da tomada de decisão baseadas em Damke, Silva e Walter (2011), apresentadas em escala tipo *Likert* de 5 pontos; e 11 questões acerca dos fatores contingenciais relacionados a internacionalização e suas especificidades, sustentadas nos estudos de Pukall e Calabro (2013) e Ratten et al. (2017). Vale salientar que, antes da aplicação realizou-se um pré-teste do questionário junto a 3 gestores, os quais validaram a interpretação das questões e sugeriram algumas adaptações textuais, as quais foram prontamente adotadas.

Após a coleta dos dados, eles foram tabulados em planilha no *Excel* e para o tratamento dos dados foram aplicadas as técnicas de estatísticas descritivas e do *Ranking Médio (RM)*. As estatísticas descritivas foram usadas para sumarizar e descrever os dados de perfil dos respondentes e das empresas participantes. Para o cálculo do RM, adotado para o ranqueamento da percepção dos respondentes acerca da tomada de decisão na empresa, utilizou-se o método de análise de escala do tipo *Likert* abordado por Malhotra (2001).

#### 4. Análise e Interpretação dos Resultados

Na Tabela 2, são evidenciadas as características de perfil dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 2. Perfil dos respondentes**

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	18	35,29	Até 30 anos	13	25,49
Masculino	33	64,71	De 31 a 45 anos	28	54,90
			De 46 a 60 anos	9	17,65
			Mais de 60 anos	1	1,96
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>
<b>Setor de Atuação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Área de formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Administrativo	11	21,57	Ciências Contábeis	26	50,98
Contabilidade	14	27,45	Administração	11	21,57
Financeiro/Controladoria	10	9,45	Administração e Ciências Contábeis	2	3,92
Outros	16	31,37	Outros ou Incompleto	12	23,53
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Conforme a Tabela 2, destaca-se que 64,71% são de pessoas do sexo masculino, que na amostra, 74,51% dos respondentes possuem acima de 31 anos. Quanto a área de formação, verifica-se que o curso predominante é de Ciências Contábeis (50,98%), enquanto outros



21,57% são formados em administração. Observa-se ainda que o setor de atuação da maioria dos respondentes é no setor da contabilidade (27,45%), seguidos pelo administrativo (21,57%). Outros setores como auditoria e Recursos Humanos totaliza 31,37% da amostra.

Na Tabela 3 são evidenciadas as características das empresas participantes da pesquisa.

**Tabela 3. Características das empresas**

Localização	N	%	Ramo de Atuação	N	%
Paraná	9	17,65	Agroindústrias/ Alimentício/Bebidas	18	35,31
Santa Catarina	13	25,49	Máquinas/Equipamentos/Ferro e Aço	13	25,49
Rio Grande do Sul	28	54,90	Têxtil/ Vestuário	5	9,80
São Paulo (Ourinhos)	1	1,96	Carrocerias/ Portas/Aberturas/Esquadrias	3	5,88
			Concreto/Pedras/Construção	3	5,88
			Insumos/Fertilizantes e Nutrição animal	3	5,88
			Plásticos	3	5,88
			Colchões	2	3,92
			Urnas	1	1,96
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Idade da Empresa	N	%	Quantidade de Colaboradores Diretos	N	%
Até 5 anos	2	3,92	Até 20	3	5,88
De 6 a 10 anos	1	1,96	De 21 a 50	10	19,61
De 11 a 15 anos	6	11,76	De 51 a 100	7	13,73
De 16 a 25 anos	9	17,65	De 101 a 500	22	43,14
Acima de 25 anos	33	64,71	De 501 a 1.000	4	7,84
			Mais de 1.000	5	9,80
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
Estrutura de Gestão	N	%	Regime de Tributação	N	%
Familiar	14	27,45	Simples	5	9,80
Familiar (2ª Geração)	12	23,53	Lucro Real	33	64,71
Familiar (3ª Geração)	2	3,92	Lucro Presumido	13	25,49
Familiar - Gestão Mista	19	37,25			
Familiar - Gestão Profissional	4	7,84			
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Das 51 empresas familiares respondentes da pesquisa, 54,90% encontram-se sediadas no estado do Rio Grande do Sul, 25,49% em Santa Catarina, 17,65% no Paraná e 1,96% em São Paulo. Destas 51 empresas, 39,22% empregam até 100 colaboradores diretos; 43,14% tem entre 101 a 500 colaboradores diretos; 7,84% possuem de 501 a 1.000; e 9,80% empregam mais de 1.000 trabalhadores. No que se refere à idade das empresas pesquisadas, 64,71% delas tem mais de 25 anos de fundação, sendo seguidas por 17,65% com 16 a 25 anos; 13,73% possuem de 6 a 15 anos de existência e apenas 3,92% delas possuem até 5 anos de atividade.

No que tange a estrutura de gestão das 51 empresas, pode-se observar que 27,45% possuem gestão familiar em 1ª geração; 27,45% delas contam com gestão familiar de 2ª e 3ª geração; 37,25% possuem a combinação de gestão familiar com gestão mista e outras 7,84% possuem inserção de gestão profissional.

No que refere-se ao segmento de atuação, 35,31% das empresas pertencem ao ramo alimentício (incluindo alimentos, bebidas, laticínios e abatedouros); 25,49% atuam no segmento de máquinas, equipamentos, ferro e aço; 9,80% são do ramo têxtil e de vestuário; outras empresas atuam com produção de carrocerias, portas, aberturas e esquadrias (5,80%); concreto, pedras e construção (5,80%); insumos, fertilizantes e nutrição animal (5,80%); plástico (5,80%); colchões e urnas funerárias (3,92%). Ainda, como última característica, destaca-se com relação ao regime de tributação das empresas, no ano de 2020, do total

entrevistado 9,80% enquadraram-se no regime tributário do simples nacional, 64,71% no regime de tributação do Lucro Real e outras 25,49% no regime tributário do Lucro Presumido.

Para maior conhecimento a respeito de como se dá a tomada de decisão nas empresas investigadas, calculou-se na sequência o *ranking* médio das respostas (Tabela 4) apresentadas em escala do tipo *likert* de concordância (1 sendo discordo totalmente e 5 concordo totalmente).

**Tabela 4. Percepção dos respondentes acerca da tomada de decisão na empresa**

Itens	RM
Costumam usar informações dos instrumentos de controle para questionar/discutir sobre decisões e ações	4,08
Há interação entre a alta gerência e os gestores de departamento/unidade no processo de controle	4,06
O processo de gestão é discutido entre os supervisores dos departamentos	3,84
O poder decisório está principalmente nas mãos dos fundadores	3,73
A estrutura organizacional pode ser considerada simples	3,67
A maioria das decisões é feita por gerentes ou equipes que tentam facilitar o crescimento por meio da participação	3,55
Os gestores envolvem-se eventualmente ou em caráter excepcional com o sistema de controle	3,41
O poder decisório é dividido entre muitos gestores e/ou investidores	3,08
A empresa é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes	2,57
O processamento de informação pode ser descrito como simples no estilo "boca a boca"	2,33

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base na Tabela 4, constata-se que as maiores concordâncias das respostas situam-se nos itens de que nas empresas costumam usar informações dos instrumentos de controle para questionar e/ou discutir decisões e ações (RM 4,08) e de que há interação entre a alta gerência e os gestores de departamento/unidade no processo de controle (RM 4,06). Tais resultados evidenciam que os gestores das empresas analisadas são conscientes que precisam usar ferramentas que auxiliem na gestão, na identificação de melhorias dos processos e produtos, buscando maior agilidade, redução de custos, flexibilidade nas suas estratégias e decisões.

O processo de gestão é discutido entre os supervisores dos departamentos (RM 3,84). Isso evidencia que há envolvimento dos supervisores departamentais e a direção das organizações para formular, implementar e avaliar processos e metas.

Outra característica que ficou saliente das empresas familiares, refere-se a concordância das respostas de que o poder decisório está principalmente nas mãos dos fundadores (RM 3,73). Isso de certo modo, pode evidenciar que as empresas analisadas ainda têm estruturas burocráticas, rígidas e hierarquizadas, em que há centralização do poder decisório, dificultando a manifestação de novas formas de divisão do trabalho decorrente da flexibilidade funcional.

Outro ponto interessante a ser discutido é a da concordância dos respondentes de que a estrutura organizacional pode ser considerada simples (RM 3,67). Isso se deve em grande parte por ser empresas familiares, nas quais o grupo familiar pode tomar decisões abrangentes e globais sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial. Ademais, estas empresas em sua maioria possuem poucos níveis hierárquicos, o que acelera as tomadas de decisões e ações.

Dentre as questões com *rankings* mais baixos, indicando menor concordância dos respondentes, cita-se a de que a empresa é pequena em tamanho, quando comparada com

nossos concorrentes (RM 2,57). Isso indicando que, pelo contrário, os respondentes acham que as empresas não são pequenas quando comparadas diretamente com suas concorrentes próximas.

A questão com menor *ranking* foi a de que o processamento de informação pode ser descrito como simples no estilo “boca a boca” (RM 2,33). Esse resultado permite depreender que o processamento de informações nas empresas estudadas não é simples, realizadas no estilo “boca a boca”, pelo contrário, seguem procedimentos conhecidos e padronizados. Na Tabela 5 são evidenciadas a percepção dos respondentes quanto as especificidades e fatores contingenciais que influenciaram a internacionalização das empresas investigadas.

**Tabela 5. Fatores contingenciais e a internacionalização.**

Fatores	Sim	Não	Não se aplica
A empresa possui iniciativas de internacionalização	16	21	14
A empresa possui relações consolidadas de internacionalização	9	28	14
A internacionalização ocorreu por demandas de expansão do negócio	14	21	16
A internacionalização ocorreu como alternativa de crescimento de vendas	14	19	18
A internacionalização ocorreu como estratégia de fortalecimento da marca	12	20	18
A internacionalização ocorreu por pressões do ambiente interno	4	29	18
A internacionalização ocorreu por pressões do ambiente externo	4	28	19
A internacionalização é uma estratégia futura da empresa	14	19	18
A tributação das importações influencia na internacionalização	11	18	22
A tributação das exportações influencia na internacionalização	14	15	22
Os processos aduaneiros, portuários e logísticos influenciam na internacionalização	15	15	21

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que das 51 empresas investigadas, 16 delas possuem iniciativas de internacionalização, 21 delas não e 14 alegaram não se aplicar ou os respondentes não souberam opinar. Aqui vale ressaltar que o processo de internacionalização pode ser entendido em algumas fases, que vai desde a prospecção de mercado até a exportação do serviço/produto, seguido, pela abertura de escritório no exterior em que é dado a continuação ao trabalho por meio de contratações de representantes, criação de pontos de distribuição, e com isso a internacionalização. Neste contexto, os resultados corroboram com as evidências apresentadas por Ratten et al. (2017), quanto à necessidade de as empresas familiares planejarem estratégias de internacionalização, visando assegurar melhor desempenho operacional.

Notocante a fato das empresas possuírem relações consolidadas de internacionalização, destaca-se que apenas 17,64% delas apresentam tal situação. Isso evidencia que tais políticas no grupo das empresas ainda são incipientes e que a consolidação em mercados externos deve ser analisada sob uma abordagem multivariada, haja vista que o fenômeno é resultado de influências complexas e distintas, relacionadas a diversos aspectos como o macro contexto, ao ambiente institucional, à indústria e à própria empresa.

Relacionando estes achados com o segmento das empresas, verifica-se que 8 empresas são do segmento de máquinas e equipamentos e de ferro e aço/metalmecânico, 3 empresas alimentícias, 2 indústrias de vestuário, 2 indústrias de colchões e 1 do ramo funerário.

Quando questionado se a internacionalização ocorreu por demandas de expansão do negócio, 27,45% das 51 empresas afirmam que sim. Exemplos dos reflexos esperados dessa expansão referem-se a expansão da área geográfica de atuação, o interesse de conquistar

novos clientes, até mesmo com perfis diferentes dos consumidores do país de origem; a possibilidade de ajustes sazonais entre os mercados de atuação, pois em um período redução de vendas devido à estação do ano, por exemplo, pode ser superada com vendas para outras regiões ou países.

A prática de negócios internacionais revela-se como uma alternativa para alavancar as vendas, abrir novos canais de distribuição e melhorar o desempenho da empresa familiar. Nessa perspectiva questionou-se à ocorrência da internacionalização foi como alternativa de crescimento de vendas, e das 51 empresas pesquisadas, 27,45% delas afirmaram que sim, outras (37,25%) declararam que não, que a internacionalização não ocorreu por ser uma alternativa para o crescimento de vendas e 35,29% afirmaram que não se aplica ou não souberam responder. Isso indica que para 27,45% das empresas da amostra, a internacionalização é percebida como alternativa para alavancar as vendas e assegurar melhor desempenho. Esta característica corrobora com as indicações de Ratten et al. (2017).

Outra possibilidade de motivação para a internacionalização é a estratégia de fortalecimento da marca, e conforme levantamento verificou-se que 23,53% das empresas afirmam que foi por este motivo. Essa motivação auxilia também no fortalecimento competitivo da empresa face ao seu cliente.

Quando indagados a respeito se a internacionalização ocorreu por pressões do ambiente interno e/ou externo observou-se que tanto 4 empresas foram pressionadas por fatores internos, quanto 4 delas foram por fatores externos. Observa-se que das 4 empresas, apenas 2 afirmam que a internacionalização ocorreu tanto por questões de pressão do ambiente interno quanto externo, ambas têm mais de 25 anos de fundação, enquadram-se como empresas de tributação em Lucro Real e em ambas o poder decisório está principalmente na mão de seus fundadores.

Quanto às questões referentes à tributação e processos aduaneiros, das 51 empresas, 11 afirmam que a tributação realizada sobre as importações influencia na internacionalização das mesmas e 14 afirmam que os impostos das exportações influenciam na internacionalização. Ainda, 15 empresas das pesquisadas declaram que os processos aduaneiros, portuários e a logística influenciam no processo de internacionalização das empresas, destas 12 delas encontram-se no estado de Santa Catarina, 2 no estado do Rio Grande do Sul e 1 no estado do Paraná, sendo que os três estados possuem portos e por terem divisas com outros países possuem aduanas também. Os resultados corroboram com o estudo de Fonseca e Quel (2016), evidenciando como fator contingencial os aspectos externos que interferem nos negócios, neste caso, considerando a amostra investigada pode-se destacar os processos tributários de importação ou exportação, que podem motivar ou não as empresas na expansão dos negócios.

Retomando os achados e relacionando-os aos fatores contingenciais, pode-se destacar que o contexto da estratégia se sobressai como motivador para o processo de internacionalização. Neste sentido, entre as empresas que possuem iniciativas ou ações consolidadas de internacionalização, pode-se destacar as relacionadas a: estratégia futura da empresa; demandas de expansão dos negócios, estratégia de fortalecimento da marca; alternativa de crescimento de vendas; e influência de processos aduaneiros, portuários.

Outra ponderação acerca dos fatores contingenciais, relacionados ao ambiente das empresas familiares, está relacionado à resistência a profissionais externos à família para cargos de gestão e direção (GRAVES; THOMAS, 2006; SÁNCHEZ-MARÍN; PEMARTÍN;

MONREAL-PÉREZ, 2020). Neste sentido identificou-se entre as empresas familiares de gestão mista ou profissional, que apenas 4 empresas estão na amostra daquelas com iniciativas ou ações consolidadas de internacionalização. Os achados de forma geral, corroboram com o estudo de De Massis et al. (2018), destacando as limitações e dificuldades do processo de internacionalização das empresas familiares.

## 5 Conclusões e Recomendações

Com a globalização, criou-se maior facilidade no consumo e venda de produtos, diminuindo as fronteiras comerciais entre os países, e potencializando a internacionalização das empresas. Assim sendo, este estudo buscou investigar quais os fatores relacionados com a Teoria da Contingência são evidenciados pelas empresas familiares do ramo industrial localizadas no sul do Brasil como influentes para o processo de internacionalização. Para tal, foi aplicada uma *survey* para 51 empresas e verificou-se que notoriamente elas costumam usar informações dos instrumentos de controle nos processos de tomadas de decisões e ações, de que há interação entre a alta gerência e os gestores de departamento/unidade no processo de controle, de que o processo de gestão é discutido entre os supervisores dos departamentos e que o poder decisório está principalmente nas mãos dos fundadores.

Observou-se no tocante à internacionalização, que das 51 empresas, poucas delas tem iniciativas voltadas a isso, bem como poucas tem relações já consolidadas. Isso evidencia que ainda se faz necessário maiores discussões entre os gestores das melhores estratégias para alavancar os processos de internacionalização das indústrias, bem como, a discussão entre os membros da gestão, quando esta não é realizada por profissional externo, sobre os prós e contras da internacionalização de seus negócios, uma vez que gestores mais antigos tendem a ser mais tradicionais e não tomarem decisões mais ousadas em seus negócios.

Para as empresas familiares, a internacionalização é uma estratégia para que busquem expansão de suas atividades e mercado, novas parcerias etc. (DENBERG; GOMES, 2011; FIA, 2020; SÁNCHEZ-MARÍN; PEMARTÍN; MONREAL-PÉREZ, 2020). Essas empresas em sua maioria são conservadoras em seus processos de internacionalização, principalmente pelo fato de suas motivações (OLIVARES-MESA; CABRERA-SUÁREZ, 2006; PINHO, 2007; CLAVER; RIENDA; QUER, 2007; KONTINEN; OJALA 2010). Ademais, a internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo e dinâmico (JOHANSON; VAHLNE, 2009), que compreende desde a exportação de produtos e serviços até a definição de estratégias de *marketing* e posicionamento de marcas. Normalmente ela se inicia com uma estratégia de entrada, à medida que vai conhecendo o mercado externo aumenta o seu comprometimento, como também o investimento.

Pode-se extrair da pesquisa que, em geral, empresas que estão na segunda ou terceira geração de gestores familiares e possuem pessoas alheias ao grupo familiar em cargos de gestão buscam a internacionalização para expandir os negócios, aumentar o faturamento e fortalecer a marca e parceria com outras organizações estrangeiras. Observa-se que das empresas pesquisadas as indústrias que não possuem internacionalização ainda são geridas por seus fundadores, que por não possuírem experiências ou assessoria no tratar com outros países não expandem os negócios ao ambiente internacional, seja na exportação de seus produtos ou na importação de matéria-prima.



Constatou-se a estratégia como principal fator contingencial, relacionado ao processo de internacionalização das empresas da amostra, destacando-se que entre as empresas que possuem iniciativas ou ações consolidadas de internacionalização: (i) estratégia futura da empresa (87,5%); (ii) demandas de expansão dos negócios (87,5%), (iii) estratégia de fortalecimento da marca (75%); (iv) alternativa de crescimento de vendas (87,5%); (v) influência de processos aduaneiros, portuários (93,75%).

No decorrer da pesquisa foram percebidas limitações que cercam o estudo. Inicialmente cita-se o instrumento de pesquisa, dado que os fatores contextuais foram apresentados em escala, sem darem opção de respostas abertas aos participantes. Outra limitação é em relação à amostra uma vez que foi acessada pela acessibilidade dos autores e também por ser constituída a partir da disponibilidade dos respondentes. Justificam-se estas limitações pela facilidade do acesso e pelos contingenciamentos de acesso agravados pela pandemia da Covid-19. No entanto, apesar dessas limitações, entende-se que se atingiu o objetivo proposto neste trabalho, uma vez que foi possível obter um panorama de quais são os potenciais fatores contingenciais que refletem no processo de internacionalização das empresas familiares, e também de dar luz a as discussões dessa temática com vistas a contribuir com as organizações.

Como sugestões de pesquisas futuras recomenda-se as seguintes possibilidades: (i) a análise de estudos de caso em indústrias que já possuem ações de internacionalização consolidadas, para identificar dificuldades e especificidades do processo de internacionalização; (ii) aplicar o estudo em organizações não industriais para identificar fatores contingenciais relacionados ao segmento distinto do contexto analisado; (iii) apresentar questões em aberto para identificar outros distintos fatores contingenciais que refletem no processo de internacionalização; e (iv) aplicar outros tratamentos estatísticos (como correlação, regressão, etc.), com vistas a evidenciar maior detalhamento sobre os fatores contingenciais e sua potencial explicação no processo de internacionalização.

## Referências

ARAÚJO, E. T.; MOREIRA, M. A.; ANDREASSI, T. Fatores contingenciais que influenciam o desempenho de empresas franqueadas de fast food quanto ao dilema padronizar versus flexibilizar a gestão do negócio. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 40, p. 62-90, 2019.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014.

BROUHERS, K. D.; NAKOS, G. SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 3, p. 229-247, 2004.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. London. Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, 62, 42-54, 1961

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT press, 1990.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. The internationalization process in family firms: choice of market entry strategies. **Journal of General Management**, v. 33, n. 1, p. 1-14, 2007.

CONDO, A. **Internationalization of firms based in developing economies**. D.B.A., Harvard University, 2000.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. **Journal of management accounting research**, v. 8, p. 1-36, 1996.

DAMKE, E.J.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

DE MASSIS, A. et al. Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 1, p. 3-21, 2018.

DENBERG, M. W. S.; GOMES, J. S. Impactos ocasionados pela internacionalização em empresas brasileiras: um estudo de caso múltiplo. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 14, n. 3, 2011.

DENICOLAI, S.; MAGNANI, G.; VIDAL, J. A. Competitive renaissance through digital transformation. **European Management Journal**, 2020.

FONSECA, M. A.; QUEL, L. F. Ecologia das organizações: A construção do modelo ecológico organizacional. **Revista Inovação Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 70-82, 2016.

FIA. **Fundação Instituto De Administração**. Disponível em <https://fia.com.br/blog/internacionalizacao-de->

empresas/#:~:text=Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20%C3%A9%20o,produto%20para%20um%20pa%C3%ADs%20vizinho. Acesso em 05/12/2020.

GALLO, M. A.; PONT, C. G. Important factors in family business internationalization. **Family Business Review**, v.9, n.1, 45-59, 1996.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. **A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas.** Fundação Dom Cabral. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRAVES, C.; THOMAS, J. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 151-167, 2008.

GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37- 46, 1972.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. Uma estrutura baseada em recursos para avaliar as vantagens estratégicas de empresas familiares. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 125, 1999.

HAYES, D. C. The contingency theory of managerial accounting. **Accounting review**, 22-39, 1977.

HERNÁNDEZ, V.; NIETO, M. J.; BOELLIS, A. The asymmetric effect of institutional distance on international location: Family versus nonfamily firms. **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 1, p. 22-45, 2018.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **The Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, 1975.

HUTZSCHENREUTER, T. ; KLEINDIENST, I. ; LANGE, S. O conceito de distância na pesquisa de negócios internacionais: Uma revisão e agenda de pesquisa. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n.2, p.160-179, 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** PIA-Produto - Pesquisa Industrial Anual. 2021. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9044-pesquisa-industrial-anual-produto.html?=&t=downloads>. Acesso em 30 de jul 2021.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 97-107, 2010.

- KONTINEN, T.; OJALA, A. International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. **Journal of Small Business Management**, 49 (3), 490-514, 2011.
- KRETININ, A.; SAMUEL, J.; KASHYAP, R. Do Family Firms Prefer Global Intensity to Global Reach? An Analysis of the Role of Geographical and Cultural Distances Upon Internationalization of Family Firms. **Journal of Business and Economic Studies**, v. 23, n. 1, p. 55-72, 2019.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Diferenciação e integração em organizações complexas. **Ciências administrativas trimestrais**, 1-47. 1967.
- LUCENA, W. G. L.; MARCELINO, G. F. O uso do modelo de Dixon, Vollmann e Nanni como fator de práticas gerenciais para o alinhamento estratégico do MCT. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, p.159-181, 2015.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 35-58, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Bookman, 2001.
- MAGNANI, G., ZUCHELLA, A., FLORIANI, D. E. A lógica por trás da seleção do mercado externo: Dimensões da distância objetiva vs. objetivos estratégicos e distância psíquica. **International Business Review**, 27, n.1, p. 1-20, 2018.
- MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **Accounting Review**, p. 813-829, 1981.
- NEGANDHI, A.; REIMANN, B. C. Uma teoria de contingência da organização reexaminada no contexto de um país em desenvolvimento. **Academy of Management Journal**, 15, 137-146, 1972.
- OLIVARES-MESA, A.; CABRERA-SUAREZ, K. Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference? **International Journal of Globalization and Small Business**, v. 1, n. 4, p. 326339, 2006.
- PINHO, J. C. The impact of ownership. **International Marketing Review**, v. 24, n. 6, p. 715-734, 2007.
- PORTER, M. E. What's strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 1-19,1996.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL – PWC. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setoresatividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>
- PUKALL, T. J.; CALABRÒ, A. A Internacionalização das Empresas Familiares. **Family Business Review**, v. 27, n. 2, p. 103-125, 2013.

RATTEN, V. et al. Family entrepreneurship and internationalization strategies. **Review of International Business and Strategy**, 2017.

ROCHA, A.M.C.; MELLO, R. C. **The entry of Brazilian services firms in the Argentinian market and the psychic distance construct**. XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, Salvador, Anais..., Bahia, 2002.

SÁNCHEZ-MARÍN, G.; PEMARTÍN, M.; MONREAL-PÉREZ, J. The influence of family involvement and generational stage on learning-by-exporting among family firms. **Review of Managerial Science**, v. 14, n. 1, p. 311-334, 2020.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae** (2017).

Empresas familiares. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)

SILVA, M. Z. et al. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 267-279, 2014.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. Informações contingências: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. **Capital Científico**, v. 17, n. 3, 2019.

STONEBRAKER, P. W.; AFIFI, R. Toward a contingency theory of supply chains. **Management Decision**, v. 42, n. 9, p. 1131-1144, 2004.

TEIXEIRA, C. H. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo), 2007.

VACCARI, N. A. D.; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017.

VAN DER STEDE, W. A. Measuring 'tight budgetary control'. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 119-137, 2001.

ZAHRA, S. A. International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 4, p. 495-512, 2003.

WEILL, P.; OLSON, M. H. Managing investment in information technology: mini case examples and implications. **MIS quarterly**, p. 3-17, 1989.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford Unity Press. 2 ed. 1965.