

O capital social e a internacionalização de PMEs familiares em Campeche, México: uma análise comparativa qualitativa

Selina Salazar Cámara¹ 

David Martín Ruiz¹ 

Francisco Acedo González¹ 

Resumo

Objetivo – Estudar a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) familiares no México.

Fundamentação teórica – Nossa revisão examina a abordagem relacional da internacionalização e a abordagem estratégica das empresas familiares. Abrange três tipos de capital social, orientação para o mercado e orientação para negócios internacionais.

Metodologia – Este é um estudo de caso qualitativo de conjunto difuso. Sete PMEs familiares do setor pesqueiro de Campeche, México, compõem a amostra.

Resultados – A vinculação é fator determinante para a internacionalização. A cessação à internacionalização ocorre nas empresas familiares devido à falta de empreendedorismo internacional, à presença da família e à falta de vínculos verticais.

Implicações práticas e sociais – Este estudo amplia a pesquisa sobre a internacionalização em PMEs familiares em um contexto de economia emergente, mostrando empiricamente como os vínculos de capital social dos exportadores analisados influenciam diretamente sua atividade. Para os profissionais de negócios, o desafio é gerenciar seus vínculos no exterior. Nossos resultados mostram que os vínculos desempenham um papel crucial na internacionalização nesse contexto. Os exportadores que não se internacionalizaram são aconselhados a fortalecer suas conexões com as principais instituições governamentais.

Contribuição – Mostramos que existe mais de uma forma ideal para as PMEs familiares terem sucesso na internacionalização. As pesquisas sobre a internacionalização de empresas familiares no México são muito escassas. Assim, este estudo responde à chamada para mais pesquisas sobre a internacionalização de PMEs em economias emergentes.

Palavras-chave – Internacionalização; empresas familiares; PMEs; economias emergentes; QCA; organização e marketing empresarial.

1. *Universidad de Sevilla, Organización e Marketing Empresarial, Sevilla, Espanha.*

Como citar:

Salazar Cámara, S., Martín Ruiz, D., Acedo González, F., (2021). O capital social e a internacionalização de PMEs familiares em Campeche, México: uma análise comparativa qualitativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), primeira página-última página.

Recebimento:

07/06/2019

Aprovação:

30/12/2020

Editor responsável:

Prof. João Maurício Gama

Boaventura

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Lidia Danik. Um dos revisores decidiu não divulgar sua identidade.



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4104>

I Introdução

Embora existam várias contribuições de interesse sobre a internacionalização de empresas familiares a partir da década de 1990, o conhecimento sobre esse processo – a internacionalização de empresas familiares (doravante EFs) em economias emergentes – permanece limitado (Carney, Essen, Gedajlovic & Huegens, 2015; Essen, Carney & Gedajlovic, 2015; Sabah, Carsrud & Kocak, 2014; Tasavori, Zaefarian & Eng, 2018).

Os processos das pequenas e médias empresas (PMEs) familiares são diferentes dos de outros tipos de empresas (Abdellatif, Amann & Jaussaud, 2010; Hennart, Majocchi & Forlani, 2019). Além das principais diferenças em razão de sua natureza familiar, tamanho e recursos, essas empresas estão mais sujeitas a questões referentes ao capital social (Kontinen & Ojala, 2011a). Isso é de particular interesse em economias emergentes, nas quais geralmente há ambientes institucionais instáveis, mudanças frequentes no sistema jurídico e uma grande economia paralela (Smallbone & Welter, 2001). Isso aumenta a incerteza associada ao processo de internacionalização.

Encontramos uma lacuna na literatura sobre a internacionalização de PMEs familiares em economias emergentes com base na abordagem relacional. Alguns estudos têm mostrado que as redes são um elemento decisivo na busca e aproveitamento de oportunidades internacionais pelas EFs (Coviello, 2006; Kontinen & Ojala, 2011b; Musteen, Francis & Datta, 2010). No entanto, há conhecimento insuficiente sobre os diferentes tipos de capital social e como influenciam a internacionalização das EFs (Gittins, Lang & Sass, 2015). Seus papéis podem variar dependendo da identidade da empresa familiar (Uhlener, Matser, Berent & Flören, 2015).

Esta pesquisa busca preencher essa lacuna na literatura, dando enfoque às PMEs familiares, especificamente do setor pesqueiro no Estado de Campeche, México, e seu processo de internacionalização. Nosso principal objetivo é identificar as relações entre os diferentes tipos de capital social (*bonding*, *bridging* e *linking*), o empreendedorismo internacional e a orientação para o mercado, e como essas variáveis influenciam a promoção ou a cessação da internacionalização pelas PMEs.

As contribuições deste estudo são as seguintes. Em primeiro lugar, contribuimos para a compreensão dos diferentes tipos de capital social nas empresas familiares. Em segundo lugar, introduzimos novas variáveis – como orientação para o mercado, empreendedorismo internacional,

bonding (união), *linking* (vínculo) e *bridging* (ponte) – para examinar como influenciam a promoção ou a cessação da internacionalização. Ao investigar essas diferentes configurações organizacionais, mostramos mais de uma maneira ideal para as EFs alcançarem bem-sucedidos resultados de internacionalização.

Além disso, este estudo dá enfoque à dinâmica das redes e do empreendedorismo internacional em relação ao processo de internacionalização em estágio avançado. Assim, complementa trabalhos anteriores em novos empreendimentos (Ibeh & Kasem, 2011; Paul & Rosado-Serrano, 2019) e completa todo o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013).

A maioria dos estudos examinou a internacionalização de PMEs familiares e suas redes no contexto de mercados desenvolvidos (Kontinen & Ojala, 2011a, 2011b). Existem, entretanto, poucos estudos em países emergentes, onde as empresas a utilizam como estratégia de crescimento e desenvolvimento. Nossa pesquisa se concentra no México, onde, como na maioria dos países em desenvolvimento, a maioria das empresas são PMEs e EFs (Reyna, Vázquez & Valdés, 2012). A pesquisa é escassa neste contexto; esta pesquisa é uma resposta aos apelos para estudos mais aprofundados sobre a internacionalização em economias emergentes (Kiss, Danis & Cavusgil, 2012; Rienda, Claver, Quer & Andreu, 2019).

As PMEs são caracterizadas por recursos financeiros limitados, foco em seu país de origem e cobertura geográfica limitada. Elas não têm os recursos necessários para expandir as operações além de seus mercados domésticos (Dar & Mishra, 2020). A maioria dos estudos acadêmicos sobre EFs no México tem se concentrado em descrever as características que aumentam a longevidade desse tipo de negócio. Apesar de haver muitos exemplos de internacionalização de EFs em diferentes áreas, pouco se escreveu sobre a internacionalização de EFs mexicanas (Maciel, 2013).

As PMEs familiares mexicanas exigem um alto nível de conhecimento e comunicação. Entre seus principais valores estão a honestidade, a confiança, a eficiência e um grande senso de pertencimento (Ramos, Quintero & Figueroa, 2008). Em relação ao capital social, alguns achados indicam que este resulta das relações entre a família e os demais membros da empresa, que se fortalecem quando se comprometem com novos projetos (Ramírez & Fonseca, 2010).

Existe, porém, uma grande dificuldade de acesso à informação sobre as PMEs familiares mexicanas tanto a nível público e institucional quanto empresarial, uma vez que não existem bases de dados estabelecidas e há desconfiança por parte dos empresários (Martin-Reyna & Durán-Encalada, 2012). Da mesma forma, as empresas geralmente carecem de uma estrutura organizacional relevante e de um planejamento estratégico em nível estrutural, porque muitas vezes não olham para além do horizonte de curto prazo. A improvisação, portanto, prevalece nessas empresas (Hernández, Mendoza & Salazar, 2015). Entre suas desvantagens financeiras está o baixo nível de reinvestimento e, em geral, elas se recusam a se abrir para o capital estrangeiro. Entre suas desvantagens culturais está a relutância em mudar, por medo do desconhecido. Ambas se refletem no processo de sucessão geracional, que geralmente não é planejado.

Este estudo também aplica uma abordagem configuracional por meio da realização de uma análise comparativa qualitativa de conjuntos difusos (doravante fsQCA). A fsQCA tem sido amplamente utilizada como uma ferramenta para categorizar antecedentes em receitas causais (Cheng, Chang & Chu, 2013). Fenômenos complexos, como a internacionalização, são frequentemente descritos com mais precisão como decorrentes de combinações de condições antecedentes. Além disso, a fsQCA é uma abordagem que considera relações assimétricas entre os antecedentes e o resultado, oferecendo um método útil para abordar a pesquisa. Nesse caso, reconhecemos que os fatores que levam à internacionalização podem ser diferentes dos fatores que levam à não internacionalização. A abordagem fsQCA já foi usada para investigar esse tópico (Kraus, Mensching, Calabrò, Cheng & Filser, 2016).

Por fim, do ponto de vista gerencial, oferecemos uma série de contribuições práticas para que os empresários familiares do setor pesqueiro entendam os fatores que interferem com a promoção ou a cessação de sua internacionalização. Dada a importância do setor e a baixa competitividade, este estudo preenche uma lacuna de conhecimento ao adotar uma abordagem prática para a região e o setor.

2 Fundamentação teórica

2.1 Abordando a internacionalização em EFs

Os estudos do processo de internacionalização apresentam diferentes abordagens. A visão baseada em

recursos, por exemplo, vê as EFs como incomuns, complexas, dinâmicas e ricas em recursos intangíveis. Essa teoria afirma que muitas das vantagens competitivas das EFs estão enraizadas na família e nos processos organizacionais que ocorrem nela. Essa abordagem também fornece um modelo teórico que analisa os relacionamentos em diferentes níveis dentro e fora da empresa e seus ativos, estratégias e vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo a visão baseada em recursos (VBR), as vantagens competitivas surgem quando uma empresa implementa uma estratégia que gera mais valor do que seus concorrentes e não pode ser replicada. No caso das EFs, o recurso diferencial pode estar nos seus três diferentes níveis de capital social. O aspecto relacional é considerado um ativo intangível e pode ser ainda mais importante do que o capital físico e o estoque (Steier, 2001).

É interessante, no entanto, observar como outras abordagens evoluíram em direção a uma perspectiva de rede (Vahlne & Johanson, 2013, 2019). Nesse processo, as empresas precisam identificar oportunidades, implantar recursos e adquirir conhecimento para avançar em seu compromisso internacional. A literatura recente mostra que a internacionalização é um elemento estratégico essencial na busca por crescimento (Arregle, Duran, Hitt & Essen, 2017). A maioria dos estudos, entretanto, assume que a internacionalização de empresas familiares segue o modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Essa percepção do processo de internacionalização está em linha com a orientação de longo prazo das empresas familiares (Stieg, Cesinger, Apfelthaler, Kraus & Cheng, 2018). De acordo com a tendência geral, as abordagens de capital social podem ser de particular interesse em uma EF, devido à unificação da propriedade e da gestão (Kontinen & Ojala, 2011a; Salvato & Melin 2008), além de contribuir para diminuir o risco inerente a este tipo de decisão (Stieg et al., 2018).

Assim, assumimos que as redes influenciam as decisões estratégicas das empresas familiares, permitindo a troca de recursos entre os diversos membros e servindo como pontes para o mercado externo, proporcionando novas oportunidades e a motivação para se internacionalizarem (Johanson & Vahlne, 2009). A consciência desse problema levou os empreendedores a identificar e explorar novas oportunidades globais. Existem trabalhos sobre empreendedorismo internacional e sua promoção por meio de redes relacionais (Coviello, 2006). Esses usam o modelo de internacionalização de rede (Crick & Spence, 2005), explicando de que forma as redes de negócios atuam como

ponte para os mercados estrangeiros. Assumimos, portanto, que as redes são cruciais para identificar oportunidades inovadoras e criativas que se traduzam em desempenho financeiro superior, independentemente do tamanho ou do tempo de internacionalização (Kraus et al., 2016; McDougall & Oviatt, 2000).

No caso das EFs, as atitudes empreendedoras podem ser motivadas por vários fatores, entre elas: (i) a natureza de longo prazo da propriedade, que lhes permite dedicar os recursos necessários à inovação e à tomada de riscos, fomentando assim o seu espírito empreendedor (Zahra, Hayton & Salvato, 2004); (ii) os laços de parentesco que são exclusivos às EFs e que podem ter efeito positivo no reconhecimento de oportunidades de negócios; e (iii) a cultura organizacional, composta por valores, crenças e objetivos enraizados na família, sua história e suas relações sociais atuais (Hall, Melin & Nordqvist, 2001).

De acordo com Kontinen e Ojala (2011b), os laços familiares internos são um fardo para o empreendedorismo, enquanto os parceiros externos são cruciais à expansão para outros mercados. Um nível superior ou inferior de empreendedorismo dependerá da rede estabelecida fora da organização, mas sobretudo do grupo dominante – a família –, pois terá um papel essencial no processo de tomada de decisão ao cruzar fronteiras (Casillas, Acedo & Moreno, 2007).

2.2 A internacionalização de PMEs familiares em economias emergentes

A maioria das pesquisas sobre a internacionalização de EFs e o papel das redes foi realizada em países desenvolvidos (Tasavoriet, et al., 2018). Existe uma lacuna na pesquisa empírica sobre a internacionalização de empresas familiares em economias emergentes (Carney et al., 2015; Essen et al., 2015; Sabah et al., 2014). A questão crítica em relação à internacionalização nos países em desenvolvimento é o papel da cultura (Tasavori et al., 2018).

As PMEs em economias emergentes apresentam alta dependência do comércio internacional (Senik, Scott-Ladd, Entrekin & Adham 2011). Elas têm uma forte tendência a empreender a internacionalização em um estágio inicial (Ahlstrom, Bruton & Yeh 2007) e enfrentam desafios mais significativos em razão de seus recursos limitados (Claver, Rienda & Quer, 2008; Kontinen & Ojala, 2011a). As PMEs familiares desempenham um papel vital como impulsionadoras da economia global. Apesar de suas limitações devido ao seu tamanho, natureza e recursos,

são geradoras de emprego e de desenvolvimento social em países emergentes, graças às suas operações internacionais (Ahlstrom et al., 2007; Bruton, Ahlstrom & Obloj, 2008). Assim, é interessante estudar o comportamento das PMEs familiares no processo de internacionalização, e como o capital social potencializa essas empresas tanto interna (facilidade de tomada de decisão, gestão de conflitos, visão compartilhada etc.) quanto externamente (Calabrò & Mussolino, 2013; Segaro, Larimo & Jones, 2014).

No México, a sociedade é caracterizada por baixos níveis de confiança e alta aversão ao risco, então as empresas geralmente mostram relutância em compartilhar informações. Dentro das empresas, as relações de poder são geralmente hierárquicas e o ambiente de trabalho é coletivista (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Portanto, há uma tendência de as pessoas resistirem à mudança.

A lealdade e as relações sociais são muito valorizadas, tanto dentro quanto fora das empresas, dada a natureza coletivista do México. O capital social é, portanto, considerado tão essencial quanto o capital humano e físico para ter sucesso no México (Zapata-Cantu, 2020). De uma perspectiva institucional, os mercados emergentes são geralmente caracterizados por uma estrutura institucional imatura e instável. As empresas são influenciadas pelas forças do mercado na tomada de decisões estratégicas, como a internacionalização. Além disso, é comum ser influenciado por fatores institucionais formais e informais. Um exemplo de fator informal de influência é a conexão pessoal entre a empresa e o ambiente institucional. Em mercados emergentes como a China, esses vínculos são chamados de *guanxi* e são considerados um recurso principal para compensar a falta de vantagem competitiva (Meyer & Peng, 2016; Yan, Zhu, Fan & Kalfadellis, 2018).

Dada a importância dos vínculos relacionais das empresas em contextos de mercado emergente, examinamos as seguintes variáveis: capital social em seus três níveis (*bonding*, *bridging* e *linking*), empreendedorismo internacional e orientação para o mercado. Pretendemos descobrir como se dão essas relações internas e externas nas PMEs familiares do setor da pesca. Alguns autores revelaram que, em economias emergentes como o México, os laços institucionais e, especificamente, os funcionários públicos têm alto poder discricionário que afeta as decisões de internacionalização, incluindo o nível de empreendedorismo internacional das empresas (Nuruzzaman, Singh & Gaur, 2020; Yan, et al., 2018).

2.3 O capital social nas PME familiares

A aquisição de conhecimento de mercado é imprescindível para que uma empresa possa efetivamente buscar oportunidades internacionais (Wiklund & Shepherd, 2003). Além disso, é relativamente difícil transferir o conhecimento tácito de uma empresa. É por isso que surge a visão da empresa como comunidade social, uma vez que ela é criadora de conhecimento, reduz riscos e incentiva o comportamento cooperativo por meio do capital social (Prashantham & Young, 2011).

O capital social influencia a eficiência de uma empresa e pode aumentar a lucratividade e o crescimento, com melhor comunicação nos negócios, ações coletivas eficientes, melhor gestão de estoque, melhor acesso a recursos e redução de custos de transação (Gamage et al., 2020; Meng, Rieckmann & Li, 2016). O capital social engloba as relações face a face estabelecidas entre os indivíduos com base em normas, confiança e reciprocidade; é em si a riqueza derivada da vida social de um indivíduo ou grupo de indivíduos e de seus relacionamentos, bem como a posição que ocupam dentro dela (Nordstrom & Steier, 2015).

Uma vez que as famílias são entidades sociais que perduram ao longo de gerações, elas podem contar com duradouros significados compartilhados, entre eles valores, normas e crenças, para desenvolver e moldar seu capital social (Erdogan, Rondi & Massis, 2020). Esse capital se refere aos relacionamentos internos e interorganizacionais das EFs que fornecem vários benefícios internos: custos de transação reduzidos, facilidade de fluxo de informações e geração de conhecimento. As vantagens externas são o sucesso das alianças, o aumento da confiança e o fluxo de informações entre as partes (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007).

Conforme destacado, o capital social das EFs é um recurso profundamente embutido e tácito e extremamente difícil de imitar. Por esses motivos, é considerado uma fonte de vantagem competitiva para as EFs e uma potencial alavanca para processos organizacionais estratégicos como a internacionalização (Rondi, Debellis, Massis & Garzoni, 2020). As evidências sugerem que as redes de capital social fornecem recursos vitais à internacionalização das PMEs, pois são um mecanismo de aquisição, assimilação e transformação de conhecimento e recursos (Prashantham & Young, 2011). Uma vez que a família é fonte e usuária de capital social, as PMEs familiares envolvem pelo menos

três tipos de capital social: *bonding*, *bridging* e *linking* (Woolcock, 2001).

2.3.1 Bonding

O primeiro e mais importante capital social encontrado nas FEs é o *bonding*, que se refere às relações entre *stakeholders* que se conhecem bem (família e amigos), permitindo trocas de recursos baseadas na confiança e na reciprocidade (Lee & Hallak, 2020). Essas relações são confiáveis, frequentes e horizontais, porque se desenvolvem em um ambiente informal e íntimo dentro de um coletivo (Payne, Moore, Griffis & Autry, 2011; Portes, 1998).

Entre os aspectos positivos está o fato de o *bonding* conectar os envolvidos à sua rede primária e aos recursos internos. No caso das PMEs familiares, o *bonding* se baseia na confiança e na lealdade, sendo estes alguns de seus recursos internos que conectam os indivíduos à sua rede primária, a família. Apesar de esse tipo de relação não se limitar ao contexto familiar, elementos como história familiar, valores familiares e o sentimento de orgulho e pertencimento ao sobrenome são elementos difíceis de imitar (Agger & Jensen, 2015; Herrero, 2018).

Uma vez que dentro de uma empresa, confiança, lealdade, uma visão compartilhada e o desejo de associação geram coletivismo, solidariedade e reciprocidade, este tipo de capital social familiar é provavelmente considerado uma das formas mais duradouras e influentes de capital social em geral (Arregle, et al., 2007; Uhlaner, et al., 2015). Do ponto de vista oposto, porém, laços muito próximos como os proporcionados pelo *bonding* podem resultar em um processo de internacionalização lento, pois dificultam a identificação de novas oportunidades no exterior (Musteen, Francis & Datta, 2010).

2.3.2 Bridging

Bridging é um tipo de capital social que descreve as relações externas da empresa; seus vínculos são mais fracos, menos frequentes e informais do que no *bonding*. Esses relacionamentos ocorrem entre *stakeholders* de diversos grupos ou origens (entre uma empresa e organizações comerciais, por exemplo), o que facilita a obtenção de informações que de outra forma não estariam disponíveis dentro do grupo imediato de um ator (por exemplo, capital social do tipo *bonding*) (Lee & Hallak, 2020). Embora também sejam horizontais, eles se baseiam em normas entre indivíduos com características e interesses heterogêneos (Agger & Jensen, 2015; Salvato & Melin, 2008).

Entre os benefícios desses relacionamentos para as PMEs familiares – especialmente para aquelas com conexões externas mais fracas – estão o estabelecimento e a promoção da confiança nas redes periféricas, facilitando a criação de canais de informação, a identificação de oportunidades e a redução dos custos de negociação e monitoramento necessários desenvolver a capacidade de “antecipar eventos” e fazer as previsões correspondentes (Adler & Kwon, 2002).

Embora o *bridging* seja mais desafiador do que o *bonding* nas EFs, os recursos e vantagens de ambos são ideais para fomentar novas ideias, coletar conhecimento e reconhecer oportunidades valiosas e úteis que promovem a internacionalização dos negócios, independentemente de suas limitações (Widmer, 2006). Apesar dos benefícios que esse tipo de capital proporciona às empresas, pelo menos no contexto das EFs, essa questão permanece pouco pesquisada (Kontinen & Ojala, 2011b).

2.3.3 *Linking*

Arregle et al. (2007) afirmam que as restrições de tempo e recursos das PMEs familiares, resultando em pouco investimento em capital social, podem ser abordadas por meio de intervenções públicas para promover relacionamentos que podem contribuir para o crescimento e a internacionalização dessas empresas locais. Assim, o *linking* é o terceiro tipo de capital social e abrange relacionamentos e redes de confiança que envolvem normas de respeito entre indivíduos e pessoas com poder político, financeiro ou formal (Szreter & Woolcock, 2004).

O componente *linking* do capital social refere-se às conexões feitas entre níveis. Essa forma de capital social é vital para as estruturas de governança, nas quais as comunidades interagem com órgãos reguladores e *stakeholders* do mercado. O *linking* é especialmente essencial para as organizações mobilizarem recursos políticos e poder. O elemento crucial para uma boa governança é a confiança, pois permite a troca de informações e melhora a colaboração para a tomada de decisão conjunta (Bakker, Koning & Tatenhove, 2019).

Há duas características típicas do *linking*: em primeiro lugar, o poder vertical permite o estabelecimento de redes “facilitadoras” no desenvolvimento das capacidades competitivas das empresas locais, atuando como um “elo institucional”; e, em segundo, ele dá acesso privilegiado para o uso de recursos, ideias e informações que outras conexões

convencionais não oferecem. Esse poder vinculante tem sido crucial em empresas privadas, quando estas estão lidando com entidades governamentais; elas têm empreendido bem-sucedidos processos de internacionalização por meio da cooperação e da assistência mútuas, mostrando a eficácia desses relacionamentos na era dos mercados globais (Agger & Jensen, 2015; Siying & Yiming, 2019). Por outro lado, o mesmo poder vertical pode retardar o desdobramento das capacidades dos *stakeholders* caso a relação seja desfavorável; por exemplo, os *stakeholders* podem dominar todos os projetos e executar sanções formais contra as partes interessadas (Agger & Jensen, 2015; Sabatini, 2009).

Existem evidências de que os representantes de instituições não governamentais combinam habilidades de mediação e facilitação para se comunicar com representantes de diferentes fontes externas de poder. É habitual esse tipo de empresa identificar-se com entidades territoriais, estabelecendo relações privilegiadas (Agger & Jensen, 2015; Peña & Sánchez, 2011), mas não existem trabalhos específicos que verifiquem que o *linking* contribui para a internacionalização das PMEs familiares. Pretendemos, portanto, investigar o tema mais profundamente no contexto das EFs, uma vez que outros estudos realizados em empresas em geral (Claessens, Feijen & Laeven, 2008) indicam que o *linking* pode oferecer grandes benefícios sociais e econômicos a empresas promovidas pela internacionalização (Siying & Yiming, 2019).

Uma vez que a contextualização é essencial ao estudo do capital social, é necessário determinar em quais contextos essas redes se tornam benéficas ou prejudiciais à internacionalização das PMEs familiares (Evans & Syrett, 2007).

2.4 Empreendedorismo internacional

O estudo do empreendedorismo internacional incorpora o empreendedorismo convencional e os negócios internacionais. Segundo Zahra e George (2002), esse tipo de empreendedorismo se refere à forma como as empresas descobrem, avaliam e aproveitam as oportunidades criativas apresentadas além de suas barreiras nacionais para obter vantagens competitivas em outros mercados (Baker, Gedajlovic & Lubatkin, 2005). Aproveitar essas oportunidades resultará em desempenho financeiro superior, independentemente do tamanho ou da idade da empresa que está se internacionalizando (McDougall & Oviatt, 2000).

Embora o empreendedorismo e suas dimensões possam variar em diferentes negócios, toda empresa considerada empreendedora deve apresentar: (i) inovação, que inclui explorar, experimentar e criar; (ii) tomada de riscos, que é a disposição de comprometer recursos com ideias ou projetos apesar da incerteza, mesmo que o fracasso provavelmente leve a custos altos; e (iii) proatividade, que se refere à participação em ações futuras que buscam explorar oportunidades em antecipação às próximas circunstâncias (Covin & Wales, 2012).

Essa composição da empresa empreendedora permite que as respostas sejam encontradas em ambientes complexos. A combinação de recursos permite uma exploração mais plena das oportunidades, embora isso também implique certos riscos. Hernández-Linares e López-Fernández (2018) postulam que o empreendedorismo ajuda as empresas a transformarem suas vantagens em níveis de desempenho mais elevados.

No caso das EFs, uma atitude empreendedora pode ser motivada por vários fatores. Em primeiro lugar, a natureza de longo prazo permitirá que a empresa dedique os recursos necessários à inovação e tome os riscos associados, promovendo assim o espírito empreendedor (Zahra, et al., 2004). Em segundo lugar, os laços familiares podem afetar positivamente o reconhecimento de oportunidades de negócios. Essas associações incluem os valores, as crenças e os objetivos da família, sua história e as relações sociais atuais (Hall et al., 2001).

2.5 Orientação para o mercado

A orientação para o mercado (OM) é o recurso intangível da organização que lhe permite gerar e gerenciar informações para gerar valor para seus clientes, permitindo estratégias mais bem orientadas para atrair novos clientes e reter os existentes (Hunt & Lambe, 2000). Uma empresa que se considera “orientada para o mercado” é aquela que valoriza o relacionamento próximo com seus clientes, conta com as informações do mercado para a tomada de decisões estratégicas e gera inteligência a partir dessas informações (Slater, Mohr & Sengupta, 2010). Para que isso seja possível, as redes sociais são essenciais para maximizar a eficácia das operações comerciais, principalmente em mercados menos desenvolvidos (Lau & Bruton, 2011).

Embora a OM tenha sido considerada estritamente dependente da organização, independente do contexto, pesquisadores revelaram que tanto o contexto quanto a experiência de exportação da empresa e a coordenação para

obter resultados favoráveis no exterior são, sem dúvida, influentes (Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen & Sundqvist, 2001). Do ponto de vista da internacionalização, uma orientação para o mercado internacional foca explicitamente na atividade da empresa para reunir informações sobre as necessidades dos clientes no exterior, disseminando essas informações por toda a organização (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Aspara, 2016).

A relação entre a orientação empresarial e o empreendedorismo internacional está no fato de as funções de aprendizagem atuarem como facilitadoras do desempenho em contextos internacionais, especialmente quando a empresa se encontra nas primeiras fases de internacionalização. Apesar de os estudos serem inconclusivos quanto ao fato de o investimento em OM ser apropriado a todas as empresas, vale a pena perseguir essa estratégia e examinar em qual estrutura institucional ela é mais eficaz (Boso, Story & Cadogan, 2013). No caso das EFs, a OM é considerada uma característica influente nas decisões de internacionalização (Armario Martin & Armario, 2008). Além disso, observamos um desempenho superior nas empresas empreendedoras de países em desenvolvimento, pois, quanto mais significativos os vínculos estabelecidos pelas empresas em seu ambiente local, maiores serão as vantagens e os recursos em termos de geração e divulgação de informações, e melhor será a execução de seus esforços e planos orientados para o mercado, aumentando suas possibilidades de sucesso (Acquaah, 2007; Chung, 2012).

Já que a OM não é um conceito unânime e generalizado, usaremos o construto “comportamento orientado para o mercado de exportação” ou “comportamento OME”. Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) usaram esse termo com base na geração de inteligência de exportação da empresa, na disseminação dessas informações para a tomada de decisão apropriada e no desenho e implementação de respostas diretas para as partes interessadas e fatores que são exógenos à empresa.

Assim, uma empresa que se considera “orientada para o mercado” de acordo com a abordagem OME valorizará principalmente as necessidades atuais e futuras dos clientes de exportação e as informações provenientes da concorrência e outros fatores exógenos (políticas regulatórias, pressões ambientais etc.). A partir dessas informações, a empresa pode se engajar na tomada de decisões assertivas e obter maior inteligência exportadora, traduzindo-as em valor agregado para seus *stakeholders*. Do ponto de vista do capital social, o uso de redes sociais é essencial para a efetividade das ações estratégicas e operações comerciais

de uma empresa, principalmente em mercados menos desenvolvidos (Lau & Bruton, 2011).

A abordagem OME sugere que o melhor desempenho das empresas em economias emergentes deriva do alinhamento das redes sociais e das práticas OME. Assim, quanto maior o vínculo da empresa com o seu ambiente, maiores as vantagens em termos de geração e disseminação de informações, ampliando as chances de sucesso no exterior (Boso, et al., 2013; Racela, Chaikittisilpa & Thoumrunroje, 2007).

3 Métodos

3.1 Contexto da pesquisa

No México, como em muitos países ao redor do mundo, a maioria das empresas são EFs. As PMEs representam 99,8% dos negócios do país, gerando 52% do PIB nacional e 72% do emprego (Instituto Nacional de Estatística e Geografía [INEGI], 2019). Apesar de sua notável participação na economia mexicana, Bolio et al. (2014) explicam que sua produtividade diminuiu em vários setores devido a múltiplos fatores, como acesso a serviços financeiros, legislação trabalhista rígida e informalidade do trabalhador.

Este artigo aborda a internacionalização das PMEs familiares mexicanas por meio do estudo do setor pesqueiro em Campeche. Essa indústria gera diretamente cerca de 350 mil empregos e, indiretamente, mais de 2 milhões de empregos em todo o país. É responsável por quase 15 mil empregos na Península de Yucatán (Campeche, Yucatán e Quintana Roo). Só Campeche responde por 4,5% da produção pesqueira mexicana total e ocupa o 7º lugar nacional em termos de empresas pesqueiras. Outra razão para estudar este setor é que ele tem experimentado baixa produtividade, desenvolvimento e competitividade nos últimos anos, o que significa que muitas empresas têm desacelerado suas atividades internacionais sem documentar isso. Esta pesquisa visa contribuir para o conhecimento dos fatores que interferem na promoção ou cessação da internacionalização das empresas familiares de Campeche.

3.2 Análise de dados

Esta pesquisa usa uma análise qualitativa comparativa por conjunto difuso (fsQCA) para identificar quais combinações de fatores explicam a internacionalização de PMEs familiares em economias emergentes. Consideramos essa técnica a ideal para o estudo de casos específicos

como o nosso, pois permite uma análise complexa com um grau satisfatório de parcimônia (Marx, Rihoux & Ragin, 2014). A QCA inclui uma mistura de métodos qualitativos e quantitativos. É uma metodologia que transforma informações qualitativas em números por meio da calibração. Posteriormente, a minimização booleana é usada como ferramenta para identificar as condições em que a presença ou ausência é relevante para produzir um determinado resultado (Rihoux & Marx, 2013). Essa abordagem configuracional é apropriada a amostras de tamanho médio (N entre 5 e 50 casos), embora tenha sido aplicada a amostras maiores, porque a QCA lida com *outliers* melhor do que com abordagens estritamente quantitativas (Rihoux & Meur, 2009). Ela examina a interação entre as condições para produzir um resultado, incluindo todos os casos. Além disso, a fsQCA é um modelo que aborda as relações assimétricas entre o antecedente e o resultado, oferecendo um método útil para lidar com a questão da pesquisa – no nosso caso, reconhecemos que os fatores que levam à internacionalização podem ser diferentes daqueles que levam à não-internacionalização. Essa abordagem já foi aplicada ao tema de interesse (Covin, Eggers, Kraus, Cheng & Chang, 2016; Kraus et al., 2016).

Assim, a fsQCA não se concentra em variáveis dependentes ou independentes, mas, em vez disso, usa condições que formam configurações de interação para encontrar os resultados. Por esse motivo, seu uso nos permitirá descobrir configurações ou condições causais a partir de um conjunto de casos empíricos que são minimamente necessários e/ou suficientes para produzir um resultado. Essas interações atenderão às condições (ou contextos) que promovem ou impedem certas relações e produzem resultados (Ragin, 2006; Rihoux & Ragin, 2008). Assim, a fsQCA permite identificar as condições que levam à promoção ou cessação da internacionalização das PMEs familiares.

Desde sua introdução, em 1987, a técnica de QCA evoluiu devido a muitas publicações em periódicos relevantes que fortaleceram seus fundamentos epistemológicos e metodológicos ao incorporar novas versões (Medina, Castillo, Alamos & Rihoux, 2017). O modo escolhido nesta pesquisa foi o conjunto difuso QCA, que se baseia na lógica *fuzzy* com valores que variam de 0 a 1, em que 0 indica não pertencimento e 1 indica total pertencimento a um grupo. A técnica *fuzzy* foi escolhida por ser apropriada para variáveis que assumem valores contínuos (Berbegal-Mirabent, Ribeiro-Soriano & Sánchez, 2015) e por ser considerada um método inovador na área de gestão que

permite um melhor entendimento das configurações ótimas de recursos (Fiss, 2008; Kraus et al., 2016).

3.3 Amostra

Nossa amostra empírica consiste em sete PMEs familiares do setor pesqueiro. Quatro empresas se internacionalizaram por meio da exportação de entrada para os Estados Unidos, América do Sul e União Europeia, enquanto as outras três empresas pararam de exportar. Elas são classificadas como PMEs de acordo com o número de funcionários que possuem e a classificação fornecida pelo Ministério da Economia e pelo Ministério das Finanças e Crédito Público do México, em que uma empresa é pequena quando tem 11 a 50 funcionários e média quando tem 51 a 200 funcionários (Tabela 1). O resultado a ser explicado é a ocorrência de internacionalização (INT) e a não ocorrência de internacionalização (-INT).

Apresentada a amostra, os passos a seguir na metodologia QCA são explicados a seguir.

3.4 Etapas QCA

A primeira etapa foi a coleta de dados, realizada por meio de entrevista semiestruturada. As condições de estudo foram as seguintes: relacionamentos familiares (*bonding*), *bridging*, *linking*, empreendedorismo internacional e orientação para o mercado. A segunda etapa foi a calibração das condições, que consiste em atribuir valores difusos (*fuzzy*), seguindo a ideia de “graus de pertencimento” aos conjuntos. Utilizou-se o método de atribuição direta, que é qualitativo e considera o conhecimento e a experiência prévia dos pesquisadores para posicionar teoricamente as âncoras (Verkuilen, 2005). Essa é uma etapa crítica porque a calibração subjetiva pode enviesar o resultado; assim, a avaliação cruzada de especialistas ajuda a reduzir esse risco.

A terceira etapa foi a análise das condições necessárias. Segundo Rihoux e Ragin (2008), a QCA é baseada na análise das condições necessárias e suficientes. Uma condição é necessária se estiver presente sempre que o resultado de interesse ocorrer (embora em alguns casos essa condição possa estar presente e o resultado de interesse não ocorrer). Por outro lado, uma condição é suficiente para causar um resultado quando esse resultado ocorre toda vez que essa condição está presente (embora o resultado também possa ocorrer na ausência dessa condição).

Nessa etapa, ambos os conceitos – consistência e cobertura – são relevantes. Consistência é a extensão em que casos que compartilham condições semelhantes

exibem o mesmo resultado. Em contraste, a cobertura é a proporção de casos em que a condição e o resultado aparecem (Ragin, 2008). Por outro lado, a presença ou ausência de condições explicativas é a consideração mais crítica em qualquer explicação QCA. Presença ou ausência pode ser entendida em termos da teoria dos conjuntos como a inclusão ou exclusão de um caso em um determinado conjunto (Rihoux & Ragin, 2008).

A quarta etapa da metodologia QCA foi a minimização booleana, realizada por meio da tabela verdade. A tabela verdade mostra todas as combinações logicamente possíveis de condições existentes para chegar ao resultado e o número de casos que incluem essas combinações. Nas colunas “número”, observamos o número de casos existentes para cada configuração de condição. Em contrapartida, na coluna “consistência bruta”, observamos os casos com a taxa de interesse coberta por cada configuração de condição. Após obtermos os parâmetros necessários na matriz, procedemos à minimização booleana, que possui três fórmulas diferentes: complexa, parcimoniosa e intermediária. A diferença entre eles está em como os remanescentes lógicos são tratados. Considerando os parâmetros de consistência e cobertura das configurações, a solução parcimoniosa foi escolhida para obter os resultados desta análise. Segundo Berbegal-Mirabent (2017), a solução parcimoniosa minimiza automaticamente o número de condições possíveis contendo os implicantes primos. Os remanescentes lógicos que atendem aos critérios de necessidades excluem aqueles que não os atendem.

Os indicadores de “cobertura bruta” e “cobertura única” são diferenciados como parte dessa técnica, estimando a porcentagem de casos que contêm as configurações resultantes para produzir o resultado desejado. Outro indicador que contribui para a interpretação parcimoniosa da solução é a “consistência”, que explica a proporção de casos que apresentam tanto a condição quanto o resultado dentro do total de casos, acabando por mostrar o percentual de cobertura que possui solução, ao contrário das outras duas soluções. Com base nessa explicação, apresentamos os resultados de nosso estudo empírico na seção seguinte.

4 Resultados

4.1 Coleta e calibração de dados

Utilizou-se uma entrevista semiestruturada para fins de coleta de dados. Essa entrevista consistiu em 44 perguntas, previamente analisadas e aprovadas por especialistas da

área, a serem respondidas pelos proprietários e gestores das sete PMEs familiares (Anexo 1). O entrevistador registrou suas opiniões. Classificamos as 44 questões em cinco grupos com base nas variáveis que abrangem. A seguir, as respostas foram calibradas usando o conjunto difuso (*fuzzy*) de seis valores descritos anteriormente: [1] totalmente pertencente ao grupo de variáveis; [0,9] principalmente, mas não totalmente, dentro do grupo; [0,6] mais dentro do que fora do grupo, [0,4] mais fora do que no grupo, [0,1] principalmente fora do grupo e [0] não pertencente ao grupo (Tabela 2).

4.2 Análise de dados fsQCA

A análise das condições necessárias para a ocorrência ou não ocorrência da internacionalização das PMEs familiares foi feita por meio do conjunto difuso QCA. Os valores obtidos para a INT foram utilizados para a análise das condições requeridas para a internacionalização. Um limite de suficiência de 0,80 a 1 era válido para internacionalização. Esse limite também foi considerado preciso para a análise de necessidades de -INT (Tabela 3).

Com base nos valores anteriores de cobertura e consistência, estimamos que o *bridging*, o *linking*, o empreendedorismo internacional e a orientação para o mercado têm todas as condições explicativas necessárias para a internacionalização das PMEs familiares. As condições traçadas como necessárias à cessação da internacionalização são apresentadas na Tabela 3. A análise de necessidades para -INT indica que Bnd, a presença de *bonding* na EF, e -Link, a falta de vínculos institucionais para PMEs familiares, são condições necessárias à não ocorrência de internacionalização.

A seguir, mostramos na Tabela 4 todas as combinações possíveis das condições existentes e o número de casos que incluem essas combinações para o resultado estudado. Depois de remover as linhas sem observações empíricas, a tabela verdade é a seguinte:

Conforme já explicado, a coluna “número” mostra o número de casos em que a combinação de variáveis é atendida. Assim, 3 e 1 correspondem ao número de empresas exportadoras, totalizando 4. Na coluna INT, 1 indica um resultado positivo para internacionalização. As outras combinações têm 0 porque o nível de consistência mínimo aceito é 0,80, o que significa que não têm resultado positivo para INT.

A coluna “consistência bruta” indica que apenas uma das quatro empresas possui consistência próxima a

1, o que significa que esse é o único caso que obtém esse resultado. Dos Burros é a única empresa que utiliza seus recursos e capacidades para aproveitar o relacionamento com seus *stakeholders* e instituições públicas, revela empreendedorismo internacional e apresenta orientação de mercado para a internacionalização. As outras três empresas (Marganzo, Conpesmar e Mexusa) têm o mesmo resultado para a internacionalização, mas seguindo um caminho diferente, por meio de uma configuração de variáveis diferente. Essas três empresas adicionam o componente família do *bonding* à configuração usada por Dos Burros, como pode ser visto na tabela verdade.

A próxima etapa foi a minimização booleana. Esse processo simplificador de suposições forneceu o seguinte resultado: *linking* é uma condição necessária e suficiente para causar a internacionalização das EFs. Esse resultado é exibido na Tabela 5, em que ● indica que a presença da condição é necessária, ○ indica que a ausência da condição é necessária, e nada sugere que essa condição seja irrelevante.

Essas soluções mostram que as soluções complexas e intermediárias poderiam igualmente explicar o resultado para a internacionalização de PMEs familiares com as mesmas configurações. Isso não ocorre com a solução parcimoniosa. As condições agrupadas são consideradas INUS (insuficientes, mas necessárias), o que significa que fazem parte de uma configuração que produz internacionalização, mas apenas quando todas as condições estão presentes. A solução parcimoniosa, no entanto, mostra que o *linking* é uma condição independente que leva à internacionalização.

Estima-se que 88% dos casos com configuração de cobertura bruta e cobertura única produzem o resultado. Esse percentual de casos requer apenas o *linking* para que a internacionalização aconteça. O indicador de consistência explica a proporção de casos com a condição e o resultado dentro do número total de casos; essa é a proporção de casos que se internacionalizam devido ao apoio prestado e aos vínculos relacionais entre as instituições públicas e a EF.

De acordo com a Tabela 5, a solução parcimoniosa tem a maior cobertura de casos com resultado de interesse (88%) e consistência igual a 88%, ao contrário da solução complexa e da solução intermediária. A solução parcimoniosa abrange a maioria das empresas exportadoras: Dos Burros, Marganzo, Conpesmar e Mexusa.

A tabela verdade para -INT é apresentada na Tabela 6 abaixo. Para as três empresas que atualmente não se internacionalizam, dois casos podem ser explicados com

Tabela 1
Amostra e variáveis

<i>Caso</i>	<i>Empresa</i>	<i>Tamanho</i>	<i>Status atual</i>	<i>Variáveis estudadas</i>	<i>Nomenclatura</i>
1	Marganzo	Pequena	Exportando	Relacionamentos familiares	Bnd
2	Conpesmar	Pequena	Exportando	<i>Bridging</i>	Brg
3	Mexusa	Média	Exportando	<i>Linking</i>	Link
4	Dos Burros	Média	Exportando	Empreendedorismo internacional	Entr
5	Romellón	Média	Não exportando	Orientação para o mercado	Mkt
6	Marquez	Média	Não exportando		
7	Oryon	Pequena	Não exportando		

Tabela 2
Matriz de dados de calibração para conjunto difuso de seis valores

<i>Casos</i>	<i>Bnd</i>	<i>Brg</i>	<i>Link</i>	<i>Entr</i>	<i>Mkt</i>	<i>INT</i>
1	0,9	0,9	1	0,9	0,9	0,9
2	0,6	1	0,6	1	1	0,9
3	0,9	1	0,6	0,9	0,9	0,6
4	0,4	1	0,9	0,6	0,9	1
5	0,4	0,6	0,1	0,6	0,6	0
6	1	0,6	0,1	0,4	0,6	0
7	0,9	0,1	0,1	0,1	0	0

Tabela 3
Análise de necessidades

<i>Resultado</i>	<i>Internacionalização (INT)</i>		<i>Não internacionalização (-INT)</i>	
	<i>Consistência</i>	<i>Cobertura</i>	<i>Consistência</i>	<i>Cobertura</i>
Bnd	0,735294	0,490196	0,805556	0,568627
-Bnd	0,352941	0,631579	0,277778	0,526316
Brg	1,000000	0,653846	0,527778	0,365385
-Brg	0,029412	0,055556	0,500000	1,000000
Link	0,882353	0,882353	0,250000	0,264706
-Link	0,264706	0,250000	0,888889	0,888889
Entr	0,882353	0,666667	0,472222	0,377778
-Entr	0,176471	0,240000	0,583333	0,840000
Mkt	0,970588	0,673469	0,500000	0,367347
-Mkt	0,088235	0,142857	0,555556	0,952381

Tabela 4
Tabela verdade para INT

<i>Bnd</i>	<i>Brg</i>	<i>Link</i>	<i>Entr</i>	<i>Mkt</i>	<i>Número</i>	<i>INT</i>	<i>Consist bruta</i>	<i>Consist PRI</i>	<i>Consist SYM</i>
1	1	1	1	1	3	1	0,9259	0,9047	0,9047
0	1	1	1	1	1	1	0,9230	0,9000	0,9000
0	1	0	1	1	1	0	0,5000	0,4000	0,4000
1	1	0	0	1	1	0	0,1666	0,0909	0,0909
1	0	0	0	0	1	0	0,0000	0,0000	0,0000

Tabela 5
Soluções QCA para INT

Solução	Configurações					Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência	Cobertura da solução	Consistência da solução
	Bnd	Brg	Link	Entr	Mkt					
Solução complexa		●	●	●	●	0,794	0,794	0,931	0,794	0,931
Solução parcimoniosa			●			0,882	0,882	0,882	0,8823	0,882
Solução intermediária		●	●	●	●	0,794	0,794	0,931	0,7941	0,931

Tabela 6
Tabela verdade para ~INT

Bnd	Brg	Link	Entr	Mkt	Número	INT	Consist bruta	Consist PRI	Consist SYM
1	0	0	0	0	1	1	1,0000	1,0000	1,0000
1	1	0	0	1	1	1	0,9166	0,9090	0,9090
0	1	0	1	1	1	0	0,6666	0,6000	0,6000
0	1	1	1	1	1	0	0,3076	0,1000	0,1000
1	0	1	1	1	3	0	0,2962	0,0952	0,0952

Tabela 7
Soluções QCA para ~INT

Solução	Configurações					Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência	Cobertura da solução	Consistência da solução
	Bnd	Brg	Link	Entr	Mkt					
Solução complexa	●	○	○	○	○	0,472	0,250	1,000	0,555	0,952
Solução parcimoniosa	●	●	○	○	●	0,305	0,083	0,916	0,555	0,952
Solução intermediária	●	○	○	○	○	0,583	0,027	0,840	0,777	0,800
Solução complexa	●	○	○	○	○	0,750	0,194	0,870	0,777	0,800
Solução intermediária	●	○	○	○	○	0,472	0,250	1,000	0,555	0,952
Solução intermediária	●	●	○	○	●	0,305	0,083	0,916	0,555	0,952

robustez suficiente (consistência bruta maior que 0,80), enquanto o terceiro tem consistência abaixo do limite.

A minimização booleana leva a três soluções para a cessação da internacionalização, conforme mostrado na Tabela 7 abaixo.

A solução parcimoniosa é escolhida como referência para os resultados. Ela apresenta duas configurações com equifinalidade para a ausência de internacionalização: (i) ausência de empreendedorismo internacional e (ii) presença familiar e ausência de vínculo institucional. Ambos fazem com que as EFs parem de exportar. Novamente, ● indica que a presença da condição é necessária, ○ indica que a falta da condição é necessária e nada indica que essa condição é irrelevante.

Ao contrário das soluções complexas e intermediárias, esta solução apresenta maior robustez e consistência, pois abrange mais casos com resultado de

interesse (77%) e indica quantos casos são cobertos por suas duas configurações. Dessa forma, 80% contêm esse resultado, ao contrário das outras duas soluções, o que proporciona mais confiabilidade e certeza na avaliação das soluções como um todo.

A análise das combinações de variáveis fornece evidências diretas, combinando cobertura bruta e cobertura única. Assim, ~Entr explica que 58% dos casos deixaram de exportar por falta de interesse internacional. A cobertura única mostra que apenas 2% desses 58% não exportam exclusivamente por esse motivo. O indicador de consistência mostra que 84% dos casos não se internacionalizam por falta de empreendedorismo internacional. Esses casos são Marquez e Oryon.

A configuração Bnd * ~Link causa o resultado ~INT para a segunda configuração com equifinalidade. Essa combinação explica 87% dos casos, e 19% podem ser

definidos somente por essa configuração (cobertura única). A consistência indica que 87% dos casos se internacionalizam dessa forma. Esses casos são a Marquez e a Oryon. Os últimos 13% se devem ao terceiro caso – Romellón –, que atualmente não exporta.

Como se pode ver na tabela verdade, esta empresa não possui 1 na coluna “número” porque sua consistência bruta está abaixo do limite estabelecido (0,80 a 1). É um caso particular porque, embora seja uma EF de segunda geração, tem apenas um pequeno envolvimento familiar. Isso explica seu comportamento incomum e o 0 na coluna de ligação. Apesar disso, seu *linking* é o mesmo de outras empresas que não exportam. Esta empresa apresenta apoio institucional e relacionamentos semelhantes a outras empresas. Tem uma atitude empresarial internacional ativa (há muitos anos exporta para vários países). É propriedade de uma família, embora o envolvimento familiar seja baixo e não tenha laços institucionais relevantes. Esta empresa tem uma consistência de 0,6667, e a solução parcimoniosa Bnd * -Link explica isso.

5 Discussão

As proposições que apresentamos com base na revisão da literatura e no estudo empírico desenvolvido permitem identificar as contribuições teóricas emergentes por meio de uma abordagem indutiva, a fim de avançar o conhecimento nesta área. Isso foi alcançado por meio de: (i) examinar as variáveis pouco estudadas sobre a internacionalização das EFs, como é o caso do *linking* e da orientação para o mercado, e sua relação com as redes e internacionalização; (ii) mostrar a existência de uma forma mais ideal e inovadora para as PMEs familiares alcançarem o sucesso na internacionalização; (iii) estudar as EFs de uma perspectiva relacional e a internacionalização em estágios mais avançados de criação e desenvolvimento comercial; (iv) abordar a necessidade de aprofundar a pesquisa sobre a internacionalização de PMEs em economias emergentes, especialmente no México, onde a pesquisa sobre a internacionalização de EFs é escassa; e (v) abordar a necessidade de compreender o declínio do setor econômico examinado, tão crucial para o país.

Em relação às configurações decorrentes da fsQCA, destacamos que a forma de *linking* do capital social oferece condição suficiente para que as empresas se expandam no exterior. Seu poder relacional único e vinculante com associações, entidades governamentais e instituições políticas e/ou financeiras fornece comunicação,

recursos de conhecimento e acesso econômico, tornando as empresas competitivas. Resumimos isso na seguinte proposição:

- a) Proposição 1. O *linking* é um componente relacional suficiente para a internacionalização das PMEs familiares nos contextos de mercados emergentes, por seu caráter vinculativo e benéfico e pelo poder institucional de tornar as empresas competitivas.

Dado que 100% das EFs que exportam atualmente usam esse vínculo para fazer uso de recursos, é comum que as PMEs familiares estabeleçam relações privilegiadas com as instituições políticas locais (Peña & Sánchez, 2011). Esse vínculo em si é um gerador de valor que lhes permite abrir, expandir e fortalecer sua presença no exterior a partir dessas relações (Agger & Jensen, 2015).

Como exemplo desses vínculos institucionais estabelecidos pelas empresas – segundo informações por elas prestadas –, a Marganzo recebeu do Governo Federal (Ministério do Desenvolvimento Econômico) subsídios de pelo menos 60% dos custos de implantação de sua unidade fabril. Da mesma forma, a Conpesmar recebia clientes em potencial por meio de agendas de negócios estabelecidas pela Associação ProMéxico. Finalmente, a Mexusa se beneficiou de um subsídio do Instituto Nacional de Empresários para financiar máquinas e treinamento. O Governo General (SAGARPA) subsidia uma porcentagem dos custos anuais com combustível dessas quatro empresas.

A fsQCA identificou duas rotas para a cessação da internacionalização (-INT). Isso leva à seguinte proposição:

- b) Proposição 2. A falta de empreendedorismo internacional e a presença e envolvimento da família na empresa, acrescidas da ausência de vínculos institucionais, são responsáveis pela cessação da internacionalização das PMEs familiares.

Essa proposta mostra as relações que influenciam a cessação da internacionalização das empresas, para a Marquez, a Oryon e, com menos consistência, a Romellón. Depois de analisar os resultados, concluímos que a Marquez e a Oryon deixaram de exportar por falta de empreendedorismo internacional. Embora o resultado seja conciso, o nível de cobertura das empresas é diferente devido às diferentes origens e contextos familiares. Assim, embora a Marquez não esteja exportando atualmente por falta de incentivos nos mercados internacionais, outros motivos também influenciaram essa decisão. A empresa foi fundada em 1960 e iniciou suas operações internacionais

em 1970, exportando camarão rosa e peixe para os Estados Unidos e América do Sul. Em 2008, suas operações no exterior foram interrompidas por diversos problemas: abastecimento do produto, políticas públicas infelizes que prejudicaram a indústria do camarão (o que causou a atual aversão da empresa ao risco) e falta de interesse em entrar em novos mercados internacionais.

Ao contrário da Marquez, que exporta há décadas, a Oryon sofreu perdas financeiras consideráveis em sua primeira tentativa de exportação. Isso aconteceu devido à falta de informação, a problemas de idioma e à falta de experiência no cenário internacional. Embora esteja atualmente em recuperação, a empresa revela uma notável falta de iniciativa empresarial internacional.

Nesse caso, nossos resultados estão em linha com os de Lumpkin e Dess (1996) e Sciascia, Mazzola, Astrachan e Pieper (2012), uma vez que o empreendedorismo internacional tem sido afetado pelos fatores internos já mencionados, que direcionam as empresas a continuar operando apenas localmente. Alguns dos fatores externos que influenciam ambas as empresas são a incerteza ambiental, a instabilidade nas operações decorrente de problemas com políticas públicas e a falta de apoio dos governos federal e estadual (Ramírez, 2015).

Essas duas empresas deixaram de exportar porque perderam o desejo de ser proativas, de inovar, de arriscar no exterior e de operar internacionalmente. Elas optaram por proteger seus recursos operando em nível nacional para garantir o controle e a continuidade da EF. Essa é uma tendência característica das EFs (Arregle et al., 2017).

A outra condição necessária é a presença do envolvimento da família na gestão. A influência da família pode ser de vários tipos, causando a heterogeneidade de resultados nas investigações sobre a internacionalização de EFs. É importante identificar os diferentes papéis que a família desempenha dentro da empresa (Arregle, Naldi, Nordqvist & Hitt, 2012; Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Vários tipos diferentes de EFs podem ser identificados: empresas dirigidas por uma família; empresas que a família possui, mas nas quais não intervém no controle e na gestão; e empresas que têm a família como proprietária e administradora ao mesmo tempo. O último tipo é o encontrado na Marquez, na Oryon e na Romellón. A presença da família na propriedade e gestão desses três casos é o fator mais inconveniente à exploração dos mercados internacionais. Uma alta concentração de propriedade familiar, de envolvimento da família na gestão

sem apoio externo, de tomada de decisão centralizada e de um forte desejo de continuidade significam que o poder que a família tem no desenvolvimento estratégico das empresas é discricionário, resultando em cessação da internacionalização (Gomez-Mejial, Makri & Kintana, 2010; Sciascia et al., 2012). Além dessas limitações, essas empresas não possuem vínculos relacionais institucionais (*linking*) que possam servir de suporte ou vínculo para acessar recursos, de forma que essas empresas carecem de recursos e capacidades de todos os tipos.

Do ponto de vista relacional, a própria natureza da EF tende a proteger o patrimônio socioemocional da empresa, limitando a internacionalização, embora existam vínculos relacionais positivos para a EF. Os efeitos de vinculação (*linking*) da internacionalização e do vínculo interno geram uma forte tendência a proteger a riqueza socioemocional da família mais do que a riqueza econômica, o que resulta em menor interesse pela internacionalização (Arregle et al., 2012; Kontinen & Ojala, 2012a).

6 Conclusão

Nossa pesquisa oferece novos dados ao continuado debate sobre a necessidade de identificar as configurações de FEs para melhorar seu desempenho e seus processos de internacionalização (Basco, 2013; Sciascia et al., 2012). Esta pesquisa se concentra principalmente em empresas em contextos de mercados emergentes, como o México, onde a pesquisa sobre a internacionalização de EFs ainda é muito escassa. Assim, respondemos às demandas por pesquisas mais aprofundadas sobre a internacionalização de PMEs em economias emergentes (Genc, Dayan & Genc, 2019; Kiss, et al., 2012).

Para realizar nosso estudo, abrangemos uma mistura de variáveis inovadoras, incluindo empreendedorismo internacional, capital social em suas três modalidades (*bonding*, *bridging* e *linking*) e orientação para o mercado de exportação, para entender como influenciam a promoção ou a cessação da internacionalização. Ao examinar essas diferentes configurações organizacionais, mostramos que há mais de uma maneira ideal para as EFs alcançarem resultados de internacionalização bem-sucedidos.

Nossos resultados empíricos se alinham com a teoria do capital social (Pinho & Prange, 2016; Tasavori et al., 2018). Nossos resultados revelam que o *linking*, um capital social com poder vertical, é suficiente para promover a internacionalização das empresas familiares em um contexto de mercado emergente, por

meio de uma dotação de recursos e informações que não oferecem ligações convencionais, de acordo com as contribuições de Agger e Jensen (2015), Peña e Sánchez (2011) e Sabatini (2009).

Nosso estudo das relações entre empresas e instituições governamentais por meio do *linking* contribui para oferecer novos conhecimentos, ao reconhecer que o ambiente institucional externo influencia as estratégias internacionais das empresas, tanto na escolha do modo de entrada quanto nas decisões de investimento. Esses resultados corroboram os achados de Cuervo-Cazurra e Ramamurti (2013) e Cuervo-Cazurra, Gaur e Singh (2019). No México, as instituições atuam como fonte de vantagem competitiva para algumas empresas, mas não para todas, como pode ser visto com as empresas aqui estudadas. Quanto mais forte for o vínculo, maiores serão o suporte institucional e as vantagens estratégicas para a empresa.

Da mesma forma, no contexto mexicano, mostramos que o *bonding*, que se constitui de laços internos horizontais e representa a família, ao lado da falta de relações institucionais é um fardo para a tomada de decisões e para o risco no cenário internacional. As EFs mexicanas têm menos probabilidade de se tornarem internacionais do que suas contrapartes não familiares, a menos que estabeleçam laços relacionais externos com algum tipo de poder institucional, especialmente o governo. Uma vez que nossas descobertas oferecem dois caminhos para a cessação da internacionalização, também oferecemos uma visão do espírito empreendedor das EFs, mostrando que é realmente crucial expandir para outros mercados no exterior (Casillas, et al. 2007; Kontinen & Ojala, 2011). A falta desse elemento é suficiente, por si só, para levar a um impacto direto nas operações internacionais das empresas. Mostramos também que as empresas que deixaram de exportar foram parcialmente influenciadas por fatores internos e externos que afetaram seu espírito empreendedor, conforme afirmam Sciascia et al. (2012).

Nossa pesquisa apoia relacionamentos externos e a promoção de vínculos externos com entidades públicas como instituições governamentais. Caso contrário, as empresas estarão limitadas a seus próprios recursos, experiência e conhecimento. Esse resultado é consistente com os achados de Kraus et al. (2016) e Siying e Yiming (2019). A incorporação de pessoal externo à EF pode ser essencial, porque todos os tipos de recursos são finitos. De acordo com Lora e Ramírez

(2013), é necessária uma mudança na regulamentação, no planejamento e na legislação adequada, juntamente com a geração de projetos produtivos e apoios públicos não discriminatórios, bem como a reforma do arcabouço legal da pesca, para salvaguardar espécies e evitar o *overfishing* (a pesca excessiva).

7 Implicações gerenciais e limitações da pesquisa

7.1 Implicações gerenciais

Este trabalho também busca oferecer contribuições práticas a empresários familiares do setor pesqueiro e ampliar sua compreensão sobre o fenômeno da internacionalização. Embora entidades internacionais e nacionais reconheçam a pesca mexicana como um instrumento crítico ao desenvolvimento das localidades costeiras mexicanas (ou seja, Campeche), a verdade é que as políticas públicas do setor parecem subestimar o potencial de desenvolvimento do setor. Faltam linhas concretas para promover e desenvolver indivíduos, grupos e organizações a alcançarem seu desenvolvimento econômico e social (Lora & Ramírez, 2013). As EFs exportadoras têm buscado e incentivado a vinculação com instituições públicas relevantes, usando-as como um facilitador da comunicação, do uso de recursos, do desenvolvimento de capacidades competitivas e do acesso a informações úteis oferecidas exclusivamente por poderosas fontes externas. Quanto às implicações gerenciais, é aconselhável abordar instituições nacionais e estaduais e organizações públicas ou privadas que apoiem a internacionalização de empresas. Algumas dessas organizações incluem a Secretaria de Economia, ProMéxico, entre outras.

Em relação à presença e o envolvimento da família, destacamos a incorporação de acionistas não familiares na EF para proporcionar recursos econômicos e autonomia financeira à empresa sem apoio governamental, enriquecendo a tomada de decisões, descentralizando-a e moderando a influência da família nas operações internacionais. Em segundo lugar, aconselhamos moderar o envolvimento da família, incluindo pessoal externo com experiência anterior de internacionalização em cargos de gestão para contribuir com as operações internacionais da EF. A literatura específica sustenta essas considerações, uma vez que ter pessoal externo nas EFs agrega experiência,

objetividade, diferentes perspectivas, informações e novas redes sociais que a própria família não possui (González-Cruz & Cruz-Ros, 2016).

Assim, nossos resultados enfatizam a moderação da participação da família, por meio de pessoal externo à área de gestão. A empresa Marquez mostra medo de se expor devido à produtividade incerta do setor. A Oryon teve problemas de desempenho, devido à falta de recursos, de idioma, conhecimento de gestão empresarial e pesquisa de mercado, o que a levou ao fracasso em seus primeiros passos rumo à internacionalização. Acreditamos, portanto, que contratar pessoal externo com experiência anterior em internacionalização seria útil nesse contexto, uma vez que esse pessoal externo oferece conhecimento e experiência e reduz a aversão ao risco (Arregle et al., 2007; Dar & Mishra, 2020; Sirmon, Arregle, Hitt & Webb, 2008). Essas constatações acadêmicas se aplicam a esse contexto porque empresas como a Conpesmar e a Marganzo obtiveram sucesso com uma mistura de pessoal familiar e não familiar – e especializado em exportação – em cargos de decisão, o que lhes permitiu utilizar esse conhecimento e experiência. Elas desenvolveram uma série de processos, incluindo reformas na planta de produção, certificação internacional, visitas a feiras internacionais e busca de novos clientes.

7.2 Limitações da pesquisa

Por fim, nossa pesquisa tem suas limitações. Primeiro, conduzimos esta pesquisa apenas na economia emergente do México e, portanto, sua generalização é restrita. Pesquisas futuras podem melhorar nossas descobertas usando a mesma combinação de variáveis, mas coletando dados em países desenvolvidos. Em segundo lugar, expandir a amostra pode produzir resultados ainda mais interessantes. Uma vez que este estudo aborda o contexto internacional, seria interessante testar essa mescla de variáveis no contexto nacional, utilizando a orientação para o mercado sem a abordagem de exportação e o empreendedorismo sem ser internacional. Finalmente, sugerimos coletar dados de outros tipos de PMEs familiares para testar nossas descobertas em diferentes setores produtivos.

Referências

Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus non-family business: A comparison

of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108-116.

Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255.

Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Agger, A., & Jensen, J. (2015). Area-based initiative: And their work in bonding bridging and linking social capital. *European Planning Studies*, 23(10), 2045-2061.

Ahlstrom, D., Bruton, G., & Yeh, K. (2007). Venture capital in china: Past, present, and future. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(3), 247-268.

Armario, J., Martin, D., & Armario, E. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.

Arregle, J., Duran, P., Hitt, M., & Essen, M. van, (2017). Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.

Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>

Arregle, K., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

Baker, T., Gedajlovic, E., & Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 492-504.

Bakker, Y. W., Koning, J., & Tatenhove, J. (2019). Resilience and social capital: The engagement of fisheries communities in marine spatial planning. *Marine Policy*, 99, 132-139.

- Basco, R. (2013). The Family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Berbegal-Mirabent, J. (2017, October). Fundamentals of Qualitative Comparative Analysis (QCA). Course on QCA methodology, Seville, Andalucía, Spain, Course Num.1
- Berbegal-Mirabent, J., Ribeiro-Soriano, D., & Sánchez, J. (2015). Can a magic recipe foster university spin-off creation? *Journal of Business Research*, 68(11), 2272-2278.
- Bolio, E., Remes, J., Lajous, T., Manyika, J., Rossé, M., & Ramirez, E. (March, 2014). *A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy*. McKinsey global institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/a-tale-of-two-mexicos#>
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Bruton, G., 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.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management and Governance*, 17(2), 363-403.
- Carney, M., Essen, M., Gedajlovic, E., & Huegens, P. (2015). What do we know about the private family firm? A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.
- Casillas, J., Acedo, F., & Moreno, A. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Spain: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cheng, C., Chang, M., & Chu, S. (2013). Configurational paths of successful product innovation. *Journal of Business Research*, 66(12), 2561-2573.
- Chung, H. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Claessens, S., Feijen, E., & Laeven L. (2008). Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 554-580.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Covin, J., Eggers, E., Kraus, S., Cheng, C., & Chang, M. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(12), 5620-5627.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167-185.

- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2013). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Boston: Northeastern University.
- Cuervo-Cazurra, A., Gaur, A., & Singh, D. (2019). Pro-market institutions and global strategy: The pendulum of pro-market reforms and reversals. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 598-632.
- Dar, I. A., & Mishra, M. (2020). Dimensional impact of social capital on financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 38-52.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.
- Evans, M., & Syrett, S. (2007). Generating social capital? The social economy and local economic development. *European Urban and Regional Studies*, 14(1), 55-74.
- Essen, M. Carney, M., & Gedajlovic, E. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of us publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3-24.
- Fiss, P. C. (2008). *Configurations of strategy, structure, and environment: A fuzzy-set analysis of high technology firms* (Work Paper n. 2008-04-21). Recuperado de <http://web.mit.edu/bpsmini/2008/Peer-C-Fiss.pdf>
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Gamage, S., Prasanna, R., Jayasundara, J., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., Gaknj, A., ... Nedelea, A. (2020). Social capital and SME: A systematic literature review and research directions. *Ecoforum*, 9(3), 1-12.
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264.
- Gittins, T., Lang, R., & Sass, M. (2015). The effect of return migration driven social capital on SME internationalisation: A comparative case study of it sector entrepreneurs in Central and Eastern Europe. *Review of Managerial Science*, 9(2), 385-409.
- Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452-1457.
- Global Biotech Consulting Group. (2012). *Producción del Pulpo en México*. Retrieved from <http://www.gbcbiotech.com/genomicaypesca/especies/moluscos/pulpo.html>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hennart, J., Majocchi, A., & Forlani, E. (2019). The myth of the stay-at-home family firm: how family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50, 758-782.
- Hernández, A., Mendoza, J., & Salazar, B. (2015). Exploring family-owned businesses in the state of Hidalgo, Mexico. *European Scientific Journal*, 11(19), 125-146.
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318-351.
- Herrero, I. (2018). How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and non-family firms. *Family Business Review*, 31(4), 441-459.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, Ed.
- Hunt, S., & Lambe, C. (2000). Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing, and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.

Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium-sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censos económicos 2019*. México: Autor. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(2), 93-98.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Kiss, A., Danis, W., & Cavusgil, S. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011b). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.

Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C. F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.

Lau, C., & Bruton, G. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies. *Journal of World Business*, 46(3), 371-380.

Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80, 104-128

Lora, D., & Ramírez, H. (2013). Análisis de impacto de políticas públicas para el desarrollo local en comunidades costeras y rurales: El caso de la pesca en San Blas. *Revista*

Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 3(6), 24.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Marx, A., Rihoux, B., & Ragin, C. (2014). The origins, development, and application of qualitative comparative analysis: The first 25 years. *European Political Science Review*, 6(1), 115-142.

McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

Medina, I., Castillo, P., Alamos, P., & Rihoux, B. (2017). *Análisis cualitativo comparado (QCA)*. Madrid: Ed. CIS. Madrid.

Meng, F., Rieckmann, J., & Li, C. (2016). Empirical evidence how social capital effects the internationalisation process of SME in Zhejiang. *Transnational Corporations Review*, 8(3), 196-206.

Meyer, K., & Peng, M. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47, 3-22.

Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The Influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.

Nordstrom, O., & Steier, L. (2015). Social capital: A review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 801-813.

Nuruzzaman, N., Singh, D., & Gaur, A. S. (2020). Institutional support, hazards, and internationalization of emerging market firms. *Global Strategy Journal*, 10(2), 361-385.

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.

- Payne, G., Moore, C., Griffis, S., & Autry, C. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.
- Peña, L. J., & Sánchez S. J. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness*. La Coruna, Spain: Netbiblo.
- Pinho, J., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 35(2), 275-292.
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market Orientation, International Business Relationships, and Perceived Export Performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.
- Ragin, C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: The University of Chicago.
- Ragin, C. C. (2006). The limitations of net-effect thinking. In B. Rihoux, & H. Grimm (Ed.), *Innovative comparative methods for policy analysis* (Chapter 2, 13-41). New York: Beyond the Quantitative-Qualitative Divide.
- Ramírez, M. (2015). La pesquería de camarón en Campeche: Desarrollo histórico y perspectiva. *Ciencia Pesquera*, 23(1). 73-87.
- Ramirez, M. & Fonseca, M. (2010). Building social capital across generations. Family Enterprise Research Conference, Mexico, DF. Conference Num. 1
- Ramos, I. G., Quintero, J. M., & Figueroa, M. A. J. D. (2008). Empresas familiares: Sus fortalezas y debilidades. Estudio Multicaso. *Asamblea General de la (ALAFEC)*, Tampico, Tamaulipas, México, 10. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/x/ponencias/recursos_humanos/Empresas.pdf
- Rondi, E., Debellis, F., Massis, A., & Garzoni, A. (2020). Bonding and Bridging Social Capital in Family Firm Internalization. *Sinergie. Italian Journal of Management*, 38(2), 1-26.
- Reyna, J. M., Vázquez, R. D., & Valdés, A. L. (2012). Corporate governance, ownership structure and performance in Mexico. *International Business Research*, 5(11), 12-27.
- Rienda, L., Claver, E., Quer, D., & Andreu, R. (2019). Family businesses from emerging markets and choice of entry mode abroad: Insights from Indian firms. *Asian Bus Manage*, 18, 6-30.
- Rihoux, B., & Marx, A. (2013). QCA, 25 years after “the comparative method”: Mapping, challenges, and innovations - mini symposium. *Political Research Quarterly*, 6(11). 167-235.
- Rihoux, B., & Meur, G. (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). In B. Rihoux, & C. C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Chapter 3). Thousand Oaks and London: Sage.
- Rihoux, B., & Ragin, C. (2008). *Configurational comparative methods. Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Los Angeles: Oxford University Press.
- Sabah, S., Carsrud, A., & Kocak, A. (2014). The impact of cultural openness, religion, and nationalism on entrepreneurial intensity: Six prototypical cases of Turkish family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 306-324.
- Sabatini, F. (2009). Social capital as social networks: A new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *Journal of Socio-Economics*, 38(3), 429-442.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled business: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.
- Segaro, E., Larimo, J., & Jones, M. (2014). Internationalisation of family small and medium-sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture,

and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395.

Senik, Z., Scott-Ladd, B., Entekin, L., & Adham, K. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281.

Sirmon, D. G., Arregle, J.-L., Hitt, M., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic response to competitive threat. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.

Siyang, C., & Yiming, W. (2019). A study on the relations between Chinese government and private enterprises on the course of internationalization —A case of Huajian Group. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 275-287.

Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2010). *Market Orientation* (Wiley International Encyclopedia of Marketing [Parte 1]). New Jersey: John Wiley & Sons.

Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.

San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.

Smallbone, D., & Welter, F. (2001). The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, 16(4), 249-262.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.

Stieg, P., Cesinger, B., Apfelthaler, G., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2018). Antecedents of successful internationalization in family and non-family firms: How knowledge resources and collaboration intensity shape international performance. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 14-27.

Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by Association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650-667.

Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T. Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 887-910.

Uhlaner, L. Matser, I., Berent, M., & Flören, R. (2015). Linking bonding and bridging ownership social capital in private firms: Moderating effects of ownership-management overlap and family firm identity. *Family Business Review*, 28(3), 260-277.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – From internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2019). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51, 4-10.

Verkuilen, J. (2005). Assigning membership in a fuzzy set analysis. *Sociological Methods and Research*, 33(4), 462-496.

Widmer, E. D. (2006). Who are my family members? Bridging and bonding social capital in family configurations. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(6), 979-998.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

Woolcock, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcome the place of social capital in understanding social and economic outcome. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 1492-1525.

Yan, Z., Zhu, J., Fan, D., & Kalfadellis, P. (2018). An institutional work view toward the internationalization of emerging market firms. *Journal of World Business*, 53(5), 682-694.

Zahra, S., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In H. A. Michael, R. D., Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Ed.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (chapter 12, pp. 253-288). Hoboken, Nova Jersey: Blackwell Publishing Ltd.

Zahra, S. Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–379.

Zapata-Cantu, L. (2020). Boosting innovation in emerging markets: The moderating role of human capital. *International Journal of Emerging Markets*, 1-21. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0015>

Anexo I

Entrevista semiestruturada com empresas

Meu nome é Selina Salazar Cámara. Sou originalmente do Estado de Campeche e atualmente estou fazendo pesquisas na Universidade de Sevilha (Espanha) para obter o título de Doutora em Gestão Estratégica e Negócios Internacionais.

O projeto é apoiado pelo Conselho Nacional de Ciências e Tecnologia (CONACYT) em colaboração com o Governo do Estado de Campeche por meio da Fundação Pablo García.

- Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa é entender o contexto em que atuam as empresas familiares do setor pesqueiro, seu panorama atual, seus stakeholders e os fatores que influenciam sua internacionalização para a União Europeia, América do Norte e América do Sul.

Com base no exposto, será realizada uma entrevista semiestruturada, à qual os entrevistados responderão com base em seus conhecimentos e experiência. O estudo visa proporcionar uma compreensão mais ampla do fenômeno da internacionalização no contexto rural.

- Participantes

Os participantes são proprietários, diretores, gerentes de marketing e gerentes de exportação de sete empresas familiares do setor pesqueiro que exportaram e/ou exportam seus produtos.

A confidencialidade das respostas está totalmente garantida. Os participantes são incentivados a responder voluntariamente, de forma que não tenham a obrigação de responder a todas as perguntas se as considerarem intrusivas. A base de dados será mantida em sigilo e os nomes das empresas só serão revelados com o consentimento de todos os participantes.

- A entrevista

A entrevista é semiestruturada e será gravada após obtenção de autorização. Ela inclui vários tópicos, que estão listados abaixo:

1 ESTRUTURA FAMILIAR: Opinião do entrevistado sobre a influência e importância da família e das relações familiares na empresa, bem como a história da empresa e os desejos de sucessão.

2 SETOR PESQUEIRO: Opinião do entrevistado sobre o setor pesqueiro com base em sua experiência.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO: Opinião do entrevistado sobre os desafios que a empresa tem enfrentado para comercializar seus produtos no exterior.

4 STAKEHOLDERS: Opinião do entrevistado sobre as relações que a empresa mantém com seus stakeholders para viabilizar a exportação.

5 RECURSOS HUMANOS: Opinião do entrevistado sobre sua equipe de trabalho e seus pontos fortes.

6 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E LINKING COM CLIENTES: Opinião do entrevistado sobre ações de marketing bem como ações voltadas para o mercado e relacionamento com clientes.

7 ATIVIDADE INTERNACIONAL E NETWORKING: Dados sobre a presença da empresa no exterior.

Uma cópia gratuita dos resultados da pesquisa será disponibilizada.

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO E COOPERAÇÃO

ACORDO DE CONSENTIMENTO

Universidade de Sevilha, Departamento de Administração de Empresas e Marketing

Pesquisadora: Selina Salazar Cámara

Nome da empresa:

	SIM	NÃO
Recebi uma explicação sobre o objetivo da pesquisa e da entrevista a ser realizada.	1.	2.
Consinto em participar do projeto mencionado acima.	3.	4.
Autorizo o pesquisador a realizar a entrevista.	5.	6.
Autorizo que a entrevista seja gravada.	7.	8.
Autorizo que o nome da empresa seja usado.	9.	10.
Embora as respostas à entrevista sejam confidenciais, permito que os resultados desta pesquisa sejam publicados ao final dela.	11.	12.

ASSINATURAS DE CONSENTIMENTO

PARTICIPANTE 1: _____

PARTICIPANTE 2: _____

PERGUNTAS AO PROPRIETÁRIO OU DIRETOR GERAL DA EMPRESA

ESTRUTURA FAMILIAR

1. Você pode me contar a história desta empresa? Quem começou e como isso aconteceu? Em que ano foi iniciada?
2. Quantos funcionários você tem atualmente?
3. Quantos desses funcionários são membros da família?
4. É necessário consenso familiar para a tomada de decisões ou para implementar uma nova estratégia?
5. Houve uma mudança geracional desde a fundação da sua empresa?
6. Existe o desejo de que as próximas gerações continuem na empresa? Quais são as expectativas em relação à sucessão geracional?

SETOR PESQUEIRO

7. O que você acha do setor pesqueiro de Campeche? Quais você acha que são seus principais pontos fortes e fracos?

INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO

8. Para levar seus produtos ao exterior, você utiliza a exportação ou alguma outra modalidade de entrada?
9. De todos os produtos produzidos pela sua empresa, quais são exportados?
10. Em que países sua empresa familiar está presente? Como foi o contato inicial?
11. O que você fez para tornar a internacionalização possível? Foi necessária alguma certificação? Para quê?
12. Quais as principais barreiras enfrentadas ao decidir internacionalizar sua empresa (econômicas, culturais, pessoais etc.)?
13. Quais os riscos gerais que sua empresa enfrentou ao se internacionalizar?
14. Quais são suas expectativas futuras em relação aos mercados internacionais?
15. Que lições do processo de internacionalização de sua empresa podem servir a outras empresas?

STAKEHOLDERS

16. Quais os stakeholders envolvidos desde a captura do seu produto até ele chegar ao destino?
17. Em relação aos pescadores, quais você considera os principais pontos fortes e fracos do seu relacionamento com eles?
18. Como você busca clientes internacionais? Como você conseguiu estabelecer contato com eles?
19. Quem são seus principais clientes? Você poderia mencionar três ou quatro?
20. Quais as vantagens que você proporciona aos seus clientes, que o escolhem em relação à concorrência (inovação em produtos, qualidade, apresentação, entrega, formalidade, pontualidade etc.)?
21. Você acredita que ser uma empresa familiar proporciona mais confiabilidade aos seus clientes? Por quê?
22. Você leva em consideração sua competência para tomar decisões em sua empresa? Que tipo de relacionamento você tem? Vocês se ajudam? Existem rivalidades?
23. Você recebeu algum apoio de instituições governamentais ou outras associações (aconselhamento ou subsídios etc.)?
24. Você conhece empresas ou instituições que se dedicam a apoiar as exportações e o que elas oferecem?
25. Na sua opinião, quais são os prós e os contras do seu relacionamento com essas instituições?
26. Você tem investidores não familiares em sua empresa? Como o seu capital é constituído?
27. Você utiliza serviços externos no processo de produção e exportação? Você contrata outras empresas para ajudar em consultoria, marketing ou algum serviço específico? Como é essa relação?
28. Essas redes de contatos vieram de gerações anteriores ou você as gerou em sua gestão?

RECURSOS HUMANOS

29. Considerando que se trata de uma empresa familiar que também possui colaboradores externos, você acha que existe alguma diferença no tratamento dispensado a eles?
30. Os funcionários da sua empresa recebem treinamentos específicos para exportação? Você dá algum treinamento complementar na empresa?

31. Quais você considera serem as virtudes de sua equipe (comprometimento, tolerância ao risco, habilidades, visão global etc.)?

32. Por ser uma empresa familiar, existem valores, normas de conduta ou algum código que a identifique como empresa familiar? A família pratica rituais ou práticas muito pessoais dentro da empresa?

ORIENTAÇÃO DE MERCADO E ASPECTOS DE VINCULAÇÃO DO CLIENTE

33. Você introduziu novos produtos nos últimos anos? Quais são esses produtos?

34. Quais são os critérios que você usa para determinar quais produtos lançar (necessidades do cliente, preferências do setor etc.)?

35. Como você obtém informações sobre as preferências de seus clientes ou futuros clientes (eventos, notícias, competição, feiras)?

36. Sempre que os produtos estão prontos, que ações de marketing você realiza na empresa para divulgar seus produtos (feiras, publicidade, eventos etc.)?

37. As pessoas na organização que interagem com os clientes estão cientes de suas preferências e história?

38. Como os relacionamentos com os clientes são mantidos e alimentados para retê-los? Como você os mantém felizes (rastreamento, recompensas etc.)?

39. O serviço pós-venda é realizado ou a satisfação é monitorada após o recebimento do produto?

ATIVIDADE INTERNACIONAL E REDE

40. Para quantos países você exporta?

41. Número estimado de parceiros no exterior.

42. Número de clientes no exterior.

43. Qual é o seu volume de exportação (kg/tonelada)?

44. Aproximadamente, que porcentagem das vendas totais esses números representam?

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Selina Salazar Cámara, Doutoranda, Universidade de Sevilha, Sevilha, Espanha.

E-mail: sselyna@hotmail.com

2. David Martín, PhD, Universidade de Sevilha, Sevilha, Espanha.

E-mail: dmartin@us.es

3. Francisco J. Acedo Gonzalez, Universidade de Sevilha, Sevilha, Espanha.

E-mail: facedo@us.es

Contribuições dos autores:

1. Selina Salazar Cámara: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2. David Martín: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

3. Francisco J. Acedo Gonzalez: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.