



**FATORES DETERMINANTES PARA EMPRESAS FAMILIARES
EMPREENDEDORAS**

**DETERMINANT FACTORS FOR ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT IN FAMILY
BUSINESSES**

**FACTORES DETERMINANTES EN LA GESTIÓN EMPRENDEDORA EN LA EMPRESA
FAMILIAR**

Daniela Meirelles Andrade, Dra.
Universidade Federal de Lavras/Brazil
danimeirellesandrade@hotmail.com

Juvêncio Braga de Lima, PhD
Universidade Fumec/Brazil
juvencio.lima@fumec.br

Cristiana Fernandes De Muylder, Dra.
Universidade Fumec/Brazil
cristiana.muylder@fumec.br

Luiz Marcelo Antonialli, Dra.
Universidade Federal de Lavras/Brazil
lmantonialli@uol.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi validar uma escala para mensurar as práticas de gestão de empresas familiares empreendedoras (EFE). Teoricamente conceituou EFE, as quais são influenciadas pelas ações de encaminhamento da sucessão, pela formação diferenciada dos sucessores, pela condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial e pelo papel do fundador, ou predecessor. O conjunto destas variáveis constituem diferentes vertentes de ações empreendedoras, pois geram possibilidades de impulsionar o desenvolvimento das EFE, permitindo observar o fenômeno do intraempreendedorismo. Realizou-se um *survey* em 120 empreendimentos familiares, por meio da aplicação de questionários. Para análise dos dados utilizou-se a análise fatorial exploratória. O estudo gerou uma escala para mensurar a capacidade de empreender de empresas familiares. Inicialmente formou-se dois fatores: aceitabilidade e credibilidade. Pelo critério da raiz latente foram extraídos mais três fatores, o que sugere a formação de cinco fatores para estudar a formação de EFE, que são: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, avançando nos estudos anteriores descritos.

Palavras-chave: Empresas familiares empreendedoras; Análise fatorial; Pesquisa quantitativa; Construção de escala.

ABSTRACT

The objective of this study was to validate a scale to measure the management practices of entrepreneurial family businesses (EFE). Theoretically conceptualized EFE, which are influenced by routing shares of succession, the differentiated training of successors, the conduct of the asset management and transmission process and the role of the founder, or predecessor. The set of these variables constitute different strands of entrepreneurial actions, since they generate possibilities to boost the development of SPEs, allowing to observe the phenomenon of intrapreneurship. A survey was carried out in 120 family enterprises, through the application of questionnaires and data analysis used the factor analysis. The study created a scale to measure the capacity to undertake family business. Initially two factors were formed: acceptability and credibility and then, using the latent root criterion, it was new others three factors, suggesting the formation of five factors to study the formation which suggests the formation of five factors to study the formation of EFE, which are: acceptability, credibility, legitimacy, leadership and trust.



Keywords: Entrepreneurial family businesses; Factor analysis; Quantitative research; Construction of scale.

RESUMEM

El objetivo de este estudio fue validar una escala de medición de la familia empresas de nuevas tecnologías (EFE). Teóricamente conceptualizado EFE, que están influenciados por encaminar acciones de la sucesión, la formación diferenciada de los sucesores, la realización de la gestión de activos y el proceso de transmisión y el papel del fundador, o predecesor. Todas estas variables son diferentes aspectos de las actividades empresariales, ya que crean posibilidades para impulsar el desarrollo de EFE, mediante la observación del fenómeno de intrapreneurship. Se realizó una encuesta de 120 empresas familiares, a través del uso de cuestionarios. Para el análisis de datos se utilizó el análisis factorial exploratorio. El estudio creó una escala para medir la capacidad de emprender negocio familiar. Inicialmente formado dos factores: la aceptabilidad y credibilidad. El criterio de la raíz latente se extrajeron tres factores, lo que sugiere la formación de cinco factores para estudiar la formación de EFE, que son: la aceptación, credibilidad, legitimidad, liderazgo y la confianza.

Palabras clave: Empresas familiares emprendedoras; Análisis factorial; Investigación cuantitativa; Construcción de escala.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares contribuem para o desenvolvimento, crescimento econômico, financeiro e social de um país, na medida em que geram emprego e renda. Para conceituá-las não há consenso teórico, assim é possível classificar muitos empreendimentos como familiares, a partir das diferentes abordagens teóricas utilizadas (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2005; CARR et al., 2016).

As empresas familiares, foco deste estudo, são conceituadas como aquelas conduzidas por pessoas de uma mesma família, unidas por laços sanguíneos (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; SALVATO; CORBETTA, 2013) ou por laços de afinidades, como é o caso de casais que se unem após um casamento e levam consigo filhos do primeiro casamento (GRYZBOVISKI; LIMA, 2004).

O estudo se justifica por investigar os fatores que influenciam as práticas de gestão em empresas familiares. Assim, espera-se responder a seguinte questão de pesquisa: As empresas familiares investigadas são empreendedoras? Se, sim, quais são as práticas de gestão desenvolvidas pelas mesmas? Para fins deste estudo, entende-se que o cenário em que os negócios familiares são desenvolvidos nem sempre são empreendedores. Assim, considera-se negócios empreendedores, neste estudo, aqueles empreendimentos que valorizam a entrada de jovens sucessores nos negócios, por meio do treinamento formal e informal, em que a aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança prevalecem. Esses são elementos que convergem com a noção de orientação empreendedora em empresas familiares, com as dimensões - *autonomy, innovativeness, risk taking* e *proactiveness*, as quais são trabalhadas por Zellweger e Sieger (2012).

A orientação empreendedora acontece gradativamente, ao longo do tempo e é capaz de diferenciar positivamente, o desenvolvimento dos negócios, na medida em que sucessores atuam em conjunto ou não com predecessores, em uma perspectiva de intraempreendedorismo (LIMA, 2008), sendo um fator de longevidade para empresas familiares (ZELLWEGGER; NASON; NORDQVIST, 2011). Essa perspectiva é discutida nos estudos conduzidos no âmbito do STEP PROJECT (Global Transgenerational Entrepreneurship Practices), onde elaboram a noção de potencial transgeracional, o que indica a probabilidade de sucesso de uma da família empreendedora (HABBERSHON, NORDQVIST, ZELLWEGGER, 2010). O conceito foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores do STEP PROJECT, do Instituto de Empresas Familiares do Babson College em Massachusetts, nos Estados Unidos.

O conceito de *familiness* compõe o referencial teórico do STEP PROJECT, envolve recursos e capacidades da família, tanto no 'o que é', como no 'como é'. A primeira dimensão 'o que' informa o tipo e a quantidade de estoque de recursos disponíveis de uma empresa que é influenciada pela família. A observação do modelo deixa clara a noção de *familiness* como resultante de diversas vertentes do capital, enquanto capacidades e recursos específicos das famílias envolvidas em um negócio: capital financeiro, capital humano, capital físico, capital social, capital de conhecimento, capital cultural e capital intangível. A segunda dimensão, que envolve o como é, diz respeito à habilidade de proprietários e gestores reúnem seus recursos e capacidades para criar vantagem competitiva (HABBERSHON; NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010).

Assim, o objetivo do estudo foi validar uma escala para mensurar as práticas de gestão de empresas familiares empreendedoras (EFE) em áreas de atuação das gerências regionais do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), abrangendo doze cidades mineiras, as quais estão vinculadas às gerências do SEBRAE, nas cidades de São João del Rei, Lavras e Varginha. Assim, pretende-se demonstrar a hipótese de que, nas empresas familiares estudadas, há relação positiva entre as práticas de sucessão e o potencial de ações empreendedoras de jovens sucessores, configurando estas empresas como empreendedoras.

2 EMPRESAS FAMILIARES EMPREENDEDORAS

As empresas empreendedoras são caracterizadas pela perenidade, associada com processos de inovação ao longo do tempo em processos, produtos e serviços, os quais são resultados das ações realizadas por sucessores (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005). Kellermanns e outros (2012) evidenciam que há associação entre a performance e os aspectos de funcionamento das empresas, tais como o interesse dos membros da família em manter a empresa competitiva; a relação entre a dispersão de propriedade e a perda de performance; a manutenção da identidade organizacional associada à performance; o engajamento em novas ideias e a criação de novos produtos e serviços. Todos estes são aspectos da orientação empreendedora em empresas familiares (LIMA, 2008; KELLERMANNNS et al., 2012). Nesse sentido, considera-se que esse tipo de concepção agregue uma vertente de análise que permite observar os mesmos fenômenos, mas centralizado nas famílias. Assim, a orientação empreendedora associa-se às práticas da manutenção e desenvolvimento da empresa pela família (BORGES et al., 2016) e foca em certas características de empresas familiares que segundo Cruz e Nordqvist (2012) envolvem a manifestação do empreendedorismo pela presença de membros das famílias empresárias de primeira, segunda e terceira gerações envolvidas nos negócios. Isso implica variações no tipo de funcionamento das empresas familiares em função das ações de diferentes gerações (GRAZYBOVSKI, 2007; SALVATO; CORBETTA, 2013).

O conceito de empresa familiar empreendedora envolve ampliar a discussão do fenômeno do empreendedorismo, pois desloca o foco da figura do empresário empreendedor, fundador de uma empresa familiar, para uma perspectiva complexa que envolve a relação dinâmica entre empresa e família (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005). Assim, cabe avaliar como certas práticas de gestão influenciam as especificidades das empresas familiares, no que diz respeito às escolhas das famílias em se manterem à frente dos negócios, quando colocam questões que poderiam levar às mudanças na composição da equipe dirigente (SALVATO E CORBETTA, 2013). Isto é abordado por diferentes facetas, destacando-se a valorização da harmonia que prevalece em várias situações, em relação aos conflitos. Quando isso ocorre, favorece a boa gestão

(KIDWELL; KELLERMANN, 2012). Nesta mesma vertente, são valorizadas as ações e as concepções que traduzem na essência familiar, mesmo quando há heterogeneidade no comportamento, fato que leva à maior performance (CHRISMANN et al., 2007). Tal fato também foi observado em relação à importância dos conflitos, que são menores nestas empresas (DAVIS; HARVESTON, 2001), os quais podem ser minimizados em relação à natural coesão e ao consenso, sobretudo em empresas em processo de criação. Verifica-se, assim, o efeito de familiness, que é o resultado de diferentes vertentes do capital detidas por uma família empresária, quais sejam físico, humano, financeiro, cultural, social (HABBERSHON; NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010), onde o desenvolvimento dessas vertentes podem auxiliar na resolução de possíveis conflitos (ENSLEY; PEARSON, 2005), o que favorece a governança na empresa familiar empreendedora.

Quando há práticas de governança geram-se vantagens competitivas para empresas familiares, os quais envolvem a elaboração de código de conduta, seleção clara de membros da direção, evidências de *accountability*, mecanismos formais de comunicação e reuniões de família são elementos que, associados com a performance nas empresas familiares, supera o paradoxo da ênfase na tradição e na gestão familiar como potenciais fatores de não competitividade (BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012).

O conceito de empresa familiar empreendedora envolve a participação conjunta de predecessores e de sucessores na gestão, além do trabalho conjunto de predecessores e sucessores, reconhecendo que a sucessão é um processo, no qual envolve a aprendizagem e esta se relaciona com o intraempreendedorismo de sucessores (ZAHRA, 2012; BORGES et al., 2016). Nesse contexto, torna-se fundamental considerar a ação empreendedora dos membros da família (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES; LIMA, 2012), gerando o que Chua, Chrisman, Chua e Sharma (2005) chamam de senso de família. Ela é formada por confiança, coesão e cooperação que, quando articuladas positivamente, geram o que se chama de capital social familiar (SORENSEN et al., 2009; SORENSON; BIERMAN, 2009).

O ponto de partida da relação entre empreendedorismo e empresas familiares para Lima, Andrade e Grzybovski (2005) é a caracterização das empresas familiares empreendedoras pela perenidade associada com a introdução, ao longo do tempo, de inovações em estruturas e processos resultantes da ação de sucessores. Assim, a empresa torna-se apta para lidar com as transformações ambientais, gerando inovações pela aprendizagem coletiva.

Observa-se que esse tipo de empresa é marcado por transformações (CARR et al., 2016) nas relações familiares, o que reflete na dinamização do capital social que, eventualmente, uma família tenha possuído (ARRÈGLE, 2007). Elas registrariam uma interação dinâmica entre o montante de capital social incorporado e os fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação.

O capital social é uma categoria ampla, remetendo ao coletivo e ao social. As famílias inseridas em uma dada coletividade desenvolvem o capital social, considerado como capital social familiar. No caso de famílias empresárias, essa capacidade de acumulação de capital social familiar remete à dinâmica interna e externa das relações entre os membros da família e destes com a comunidade, inseridos em seus contextos empresariais. No caso da dinâmica interna, o capital social pode ser aprendido pela interação de certos agentes da família, predecessores e sucessores e na externa envolve o aprendizado com os stakeholder (fornecedores, funcionários, acionista, família, consumidores) da empresa familiar (SORENSEN et al., 2009; SORENSON; BIERMAN, 2009).

Na perspectiva de Lima, Andrade e Grzyboviski (2005) Borges (2009) e Borges e Lima (2012), a interação entre certos agentes da família ocorrem pela verificação de aspectos como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança na dinâmica da relação entre sucessores e predecessores tornam-se centrais para marcar o processo de sucessão em empresas familiares, na medida em que essa verificação configuraria o que eles denominam de sucessão empreendedora.

A aceitabilidade é o resultado do processo em que filhos e filhas de empresários se inserem no negócio, devidamente orientados, fruto do processo de aprendizagem. Nesse momento já partilham da cultura da empresa, conhecem o tipo de negócio, além de terem vivido experiências a aprendizagem em outras empresas, o que pode agregar valor para a organização (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005).

A credibilidade envolve as competências técnicas e relacionais do sucessor para conduzir a empresa, as quais são desenvolvidas a partir da experiência (BORGES; LIMA, 2012). Aceitabilidade e a credibilidade são alcançadas de modo independente, contudo não garantem o êxito do processo. Ambas levam ao desenvolvimento da legitimidade dos sucessores.

A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam o poder, a qual é desenvolvida por meio de habilidades dos sucessores (BORGES, 2009). É quando passam a confiar em si e nos demais membros da família favorecendo o desenvolvimento organizacional. Enfim, a legitimidade é quando o sucessor adquire posição de poder na organização (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012).

A liderança está relacionada com a visão estratégica do sucessor, a qual assegura que as ações implementadas pela antiga geração irão perpetuar ao longo das próximas gerações. A liderança permite a continuidade da organização, além de permitir condições para que a inovação aconteça levando à renovação da empresa familiar (BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012).

A confiança é o elemento central de interface entre a rede social da família e o ambiente externo, ou seja, envolve a família e a empresa, incluindo aspectos afetivos e técnicos que são construídos ao longo do tempo (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012). Ou seja, a confiança envolve uma relação de cumplicidade entre família e empresa (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005). Assim, tal categoria de análise se coaduna com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle e outros (2007).

Essas categorias de análise são igualmente verificadas em processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), quando sucessores de empresas familiares desenvolvem ações intraempreendedoras (LIMA, 2008; BORGES, LIMA, ANDRADE, 2014; BORGES et al., 2015) marcadas por promoção de inovações, criação de valor, competitividade e crescimento.

As empresas familiares empreendedoras apresentam facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, bem como por meio de um conhecimento codificado no diálogo colaborativo, além das regras formalizadas que compõem a sua infraestrutura moral (SORENSEN; BIERMANN, 2009; SORENSON et al., 2009).

Assim, as ações de encaminhamento da sucessão, os processos diferenciados de formação de sucessores, a condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial e o papel do fundador, ou predecessor (CARR et al., 2016), passam a constituir diferentes vertentes das opções de ações empreendedoras (LIMA, 2008;

BORGES, LIMA, ANDRADE, 2014), pelas possibilidades de impulsão dessas empresas, cabendo observar o fenômeno do intraempreendedorismo, caracterizando-as como empresas familiares empreendedoras.

2 METODOLOGIA

O estudo é quantitativo e para a realização do mesmo foram aplicados 120 questionários aos dirigentes de empresas familiares, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais. A identificação dos empreendimentos familiares foi feita por meio de informações secundárias obtidas junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE). Os critérios utilizados para a escolha do empreendimento a ser pesquisado foram por conveniência que, segundo Rea e Parker (2000), ocorre quando os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata. Qualquer indivíduo pode fazer parte da população, desde que ele queira e seja conveniente para o pesquisador. É útil quando não se conhece com certeza a população a ser pesquisada (REA; PARKER, 2000).

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado, composto por assertivas relacionadas à: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, as quais sustentam o conceito teórico de empresas familiares empreendedoras. Para tanto, o respondente, em uma escala ordinal de 5 pontos, define o grau de concordância com a mesma. Assim, o instrumento de coleta de dado foi aplicado *in loco* e foi composto por 11 afirmações (Quadro 1);

Quadro 1 – Assertivas utilizadas para identificar empresas familiares empreendedoras

| Código | Assertivas |
|--------|---|
| EFE_1 | O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado. |
| EFE_2 | O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão. |
| EFE_3 | Na família existem pessoas que poderiam se tornar sucessores, mas não têm interesse no negócio. |
| EFE_4 | Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto, durante o processo de treinamento do sucessor. |
| EFE_5 | Nesta empresa, há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa. |
| EFE_6 | Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios. |
| EFE_7 | Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes. |
| EFE_8 | Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios. |
| EFE_9 | Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem. |
| EFE_10 | Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem. |
| EFE_11 | Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram definidos os seguintes critérios para as empresas participarem da amostra: na condução do negócio era necessário ter um pai e um filho atuando em parceria, ou um filho atuando na condução dos negócios com a ausência do pai (aposentado ou falecido), ou pai atuando com filhos em processo de aprendizagem, ou netos, bisnetos do fundador. O que se pretendeu foi localizar empreendimentos caracterizados como empresa familiar, na medida em que os negócios são conduzidos por membros de uma família, levando-se em conta, neste estudo, apenas o vínculo sanguíneo. Tais critérios foram possíveis de serem executados em função do conhecimento do gestor do SEBRAE em relação à todas as empresas de sua base de atuação. Além do SEBRAE, o grupo de pesquisa de campo, ao iniciar a aplicação *in loco* do questionário certificava-se novamente a informação concedida pelo gestor do SEBRAE, em caso de não contemplação do critério proposto pelo estudo o empresário era eliminado, ou seja não foi aplicado o questionário.

Antes de iniciar a aplicação efetiva do questionário, foi realizado um pré-teste, com o objetivo de testar e validar as questões do questionário (REA; PARKER, 2000). Após a sua aplicação, várias adaptações foram feitas, devido a não compreensão de algumas questões, por parte dos entrevistados. As alterações envolveram questões de interpretação e compreensão do instrumento.

Os dados foram tabulados e analisados, utilizando-se o software SPSS[®]. Antes de se realizar a análise fatorial seguiu-se as fases necessárias para identificar ou solucionar problemas a amostra e evitar distorções dos resultados (TABACKNICK; FIDEL, 2001) que seguiram os pressupostos indicados por Hair e outros (2009) que recomendam verificar as características da amostra, fazer a análise descritiva dos dados, verificar os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), avaliar a existência de *outliers* uni e multivariados e verificar a normalidade, a homocedasticidade e a linearidade dos dados. Todas estas etapas foram seguidas e alcançaram indicadores positivos para validação da análise multivariada proposta.

A análise foi realizada por meio da técnica de análise fatorial exploratória que, segundo Hair et al. (2009), significa uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados, cujo objetivo final é reduzir o número de variável para facilitar a análise. Assim, neste trabalho, a análise fatorial teve por objetivo substituir o conjunto inicial de variáveis por outro de menor número (agrupar), denominado de fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (HAIR et al., 2009).

3 RESULTADOS

Na análise exploratória dos dados, constatou-se, na amostra, a presença de alguns dados ausentes, perdidos completamente ao acaso, representando 1,86% do total das questões respondidas, por todos os entrevistados. Optou-se por fazer a reposição pela média. Identificou-se a presença de apenas 1,14% de *outliers univariable* e de 3,33 *outliers multivariable*, porém, após identificados, classificados e analisados, optou-se por mantê-los na amostra, pois não existe nenhum tipo de prova que demonstre que os mesmos estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativos de quaisquer observações na população (HAIR et al., 2009).

A amostra trabalhada não apresentou normalidade. Isso foi comprovado pela realização dos testes *Shapiro Wilker* e *Kolmogorov-Smirnov* (normalidade univarida) e dos testes de *curtose* e *assimetria*. A

multicolinearidade foi calculada e identificou-se que nenhum par de correlações par a par obteve correlação maior que 0,899.

Apesar de os dados não serem normais e apresentarem problemas de linearidade, ainda sim é possível proceder à análise fatorial (HAIR et al., 2009).

Antes da análise fatorial, analisou-se a qualidade de mensuração dos dados, que envolve a dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos. A dimensionalidade envolve discutir aspectos básicos da análise fatorial. A análise fatorial foi a exploratória, pois os dados não estabelecem restrições a priori sobre a estimação dos componentes e do número de fatores a serem extraídos.

Quando se utiliza a análise fatorial, espera-se que o número de casos seja, no mínimo, cinco vezes o número de variáveis sob análise, considerando-se que o mais aceitável seja uma relação de 10 vezes o número de variáveis (HAIR et al., 2009). No caso em estudo, a amostra é composta de 120 sujeitos, verificando-se que ela atende, quanto ao tamanho, às exigências da análise fatorial.

Utilizou-se o método de extração dos componentes principais e o de rotação foi o Varimax. O número de fator (Anexo B) foi definido a partir do critério da raiz latente, em que cada fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável e cada variável contribui com um valor 1 do autovalor total. Contudo, analisando-se o gráfico do *scree plot* (Anexo E), percebe-se que os dois primeiros fatores são os que realmente explicam a amostra, apesar de os autovalores até o fator 5 serem superiores a 1. Na Tabela 1 apresentam-se os cinco fatores formados.

O KMO (Anexo D) encontrado foi de 60,40, para o conjunto de variáveis analisadas. O teste de esfericidade de *Bartlett* (Anexo D) foi significativo, ou seja, inferior a 1%, o que revela que a matriz de correlação populacional não é uma identidade.

A comunalidade (Anexo C) das variáveis foi satisfatória, pois as cargas foram superiores a 0,54, o que, para Hair e outros (2009) e Malhotra (2006), é suficiente para a pesquisa exploratória. A variável EFE_1 foi eliminada nesta etapa, pois apresentou comunalidade inferior a 0,40 (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2006). O Alpha de Cronbach (Anexo A) foi de 53,8%, o que indica confiabilidade baixa (HAIR et al., 2009). Estas medidas confirmam a possibilidade de aplicar o método de análise fatorial, segundo Hair e outros (2009). Segundo Kline (1999 apud FIELD, 2009), o Alpha de *Cronbach* abaixo de 0,7 é aceitável em pesquisas sociais, pois são esperados quando se trata de constructos psicológicos, por causa da diversidade de constructos medidos.

Assim, formaram-se 11 fatores e, destes, 5 explicam 64,89% da variância, de acordo com os *eigenvalues* superiores a 1. Estes fatores foram os componentes do modelo proposto de mensuração do perfil de empresas familiares empreendedoras.

Com base nos dados da Tabela 1, percebe-se que os dois primeiros fatores são os mais significativos e, em função destes aspectos os mesmos foram analisados em um primeiro momento. O grau de significância dos dois primeiros fatores está relacionado com o critério da quebra do cotovelo, pois os dois são mais relevantes e influentes do que os demais.

Tabela 1 – Formação de fatores

| Assertivas | Componentes | | | | |
|--|-------------|-------|-------|--------|--------|
| | A | CR | LE | LI | CO |
| EFE_1 O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado. | | | | | -0,612 |
| EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão. | | 0,758 | | | |
| EFE_3 Na família existem pessoas que poderiam se tornar sucessores, mas não têm interesse no negócio. | | | | | 0,835 |
| EFE_4 Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto durante o processo de treinamento do sucessor. | | | | -0,654 | |
| EFE_5 Nesta empresa há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa. | | | 0,722 | | |
| EFE_6 Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios. | | | 0,724 | | |
| EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes. | | 0,508 | | | |
| EFE_8 Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios. | | | | 0,743 | |
| EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem. | 0,879 | | | | |
| EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem. | 0,829 | | | | |
| EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. | | 0,691 | | | |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | |

Legenda: A= Aceitabilidade; CR= Credibilidade; LE= Legitimidade; LI= Liderança; CO= Confiança.

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado da análise fatorial permite selecionar dois grupos de comportamentos, de acordo com o gráfico scree plot e análise da curva do cotovelo. O primeiro foi denominado aceitabilidade, formado pelas assertivas contidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Assertivas do fator Aceitabilidade

| |
|---|
| EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem. |
| EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem. |

Fonte: dados da pesquisa.

Esse fator explica 22,12% da variância total. Aceitabilidade é a característica descrita no modelo de sucessão empreendedora de Lima, Andrade e Gryzbovski (2005), Borges (2009), Borges e Lima (2012), podendo traduzir, dentre outros, um processo de aprendizagem pela educação profissional. A aceitabilidade, neste estudo, é percebida por meio do conjunto de assertivas que compõem esse fator, que são a preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem, bem como a presença de jovens sucessores com diploma de formação de nível superior, para após a obtenção do mesmo, possam nela ingressarem. A aceitabilidade ocorre quando o executivo é capaz de atuar com autonomia, comprometido com a empresa, dotado de sólida e profunda formação intelectual, cultural e prática. Estas habilidades, são adquiridas por meio da leitura de livros, revistas, artigos, bem como participação em seminários e palestras, além de vivências e experiências em outras empresas.

Em síntese, a aceitabilidade diz respeito à formação do sucessor para atuar na organização, com competência e êxito. Ao analisar a resposta dos diversos empreendedores, percebeu-se uma preocupação significativa do fundador ou de predecessores na defesa da importância do curso superior por parte do futuro sucessor, antes de iniciar-se como dirigente, o que abre campo para algumas reflexões: Como ocorre a escolha em relação ao curso superior a ser feito? Existe uma preocupação em relação à necessidade de formação do sucessor e os interesses da empresa? Na organização, é possível algum tipo de treinamento que não apenas a formação superior? O Sebrae atua como parceiro destas empresas, no sentido de promover algum tipo de treinamento?

O segundo grupo foi denominado credibilidade, no qual estão relacionadas as assertivas mencionadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Assertivas do fator Credibilidade

| |
|--|
| EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão |
| EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes. |
| EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. |

Fonte: dados da pesquisa.

O fator credibilidade explica 12,68% da variância total, sendo percebida pelo conjunto de assertivas: o sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou

cargos de maior expressão; os empregados apoiam os jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes e os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. A credibilidade envolve o aprendizado gradativo das atividades a serem executadas pelo sucessor e anos de experiência, e nunca é finalizada, pois, mesmo assumindo um cargo, o sucessor, ao longo de sua gestão, deve atualizar-se com frequência.

Assim, a credibilidade está relacionada com as competências técnicas, que no caso acontece por meio da educação formal, além das competências relacionais, que no caso, envolve o relacionamento do sucessor com os empregados, a fim de proporcionar competência para conduzir a empresa (BORGES; LIMA, 2012).

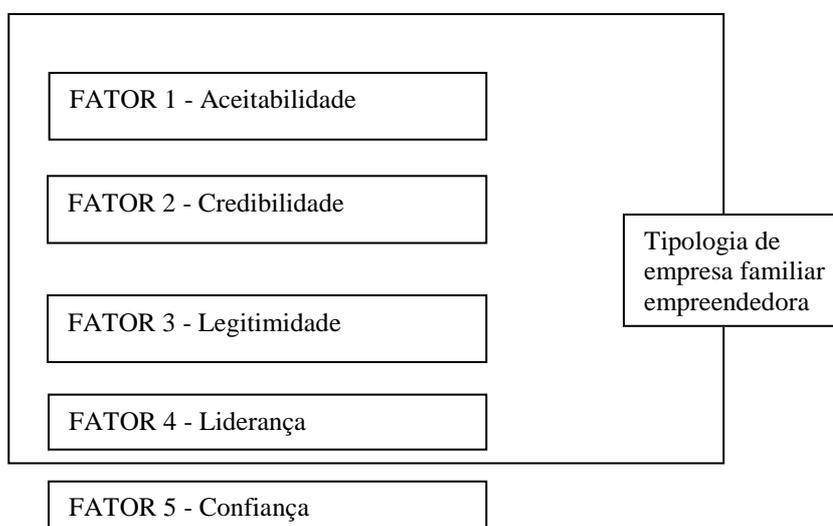
Na sequência, discute-se o modelo proposto para escala de tipologia de empresas familiares empreendedoras e, para tanto, explicam-se os fatores formados a partir do critério da raiz latente, a partir do qual é possível extrair 5 e não apenas 2 fatores, como o que foi proposto pelo gráfico do *scree plot* e pela análise da curva do cotovelo.

4 DISCUSSÃO DOS FATORES DE MENSURAÇÃO CRIADOS PELO MODELO PROPOSTO

Neste trabalho introduz-se a discussão sob um aspecto novo. Trata-se de uma proposta de escala de tipologias de empresas familiares empreendedoras, que são aquelas conduzidas por líderes com habilidades para desenvolver ações empreendedoras. Tais habilidades relacionam-se com a flexibilidade organizacional, o que reflete em capacidade de reagir às mudanças por meio de práticas de aprendizagem, as quais irão proporcionar diferentes tipos de inovação. Essas práticas de aprendizagem envolvem, nesse tipo de empresas, os sucessores, também em processo de formação para a liderança. Os líderes familiares desenvolvem habilidade para perceber a velocidade e a necessidade da mudança, a fim de adquirir competências internas capazes de aprenderem e gerarem a inovação, para se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

Ao analisar os resultados envolvidos na fase anterior percebe-se que foram cinco (05) fatores com valores de Eigenvalues superiores a 1 o que indica relação com o modelo proposto conceitualmente (Figura 1).

Figura 1 – Tipologia de empresa familiar empreendedora



Fonte: dados da pesquisa.

4.1 Fator 1: Aceitabilidade

A aceitabilidade deve ser considerada como um processo. Não se traduz em um estado ou em uma característica. O sucessor, presente nas atividades da empresa ao lado de seus pais, interagindo com os *stakeholders* de modo gradativo, inicialmente, com os próprios funcionários da empresa, permite que o aprendizado aconteça, por meio do partilha da cultura organizacional, o que configura como um elemento de aprendizagem pela experiência (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012).

A aceitabilidade é pré-condição para que um sucessor, inserido em atividades empresariais, comece um processo de aprendizagem. Essa aprendizagem torna-se consistente com uma característica típica de segunda geração de empresas familiares, que é pensar em expandir os negócios, fazer crescer a empresa, que são ações potencializadas por seus treinamentos, tanto por educação formal como por treinamentos específicos (ZHARA, 2012). É pela educação profissional que o empreendedor/ sucessor se prepara para atuar na empresa.

Para Queiroz (2008), a educação profissional em uma empresa familiar é nutrida pela expectativa do fundador em relação aos seus descendentes, no que se refere à educação e ao conhecimento adquirido ao longo do tempo, por meio do qual poderá contribuir para o desenvolvimento da empresa. Em empresas familiares, a educação profissional é valorizada, principalmente na transição entre a segunda e a terceira geração (RODSUTTI; MAKAYATHORN, 2005), pois é a busca por um conhecimento universitário, o qual não só é desejado pela família, como também pelo ambiente social.

Assim, o sucessor que passa pelo processo de aceitabilidade, ou seja quando é treinado de modo formal ou informal, terá acesso a recursos gerenciais que permitam desenvolver capacidades e competências para promover inovações, mediante as mudanças ambientais existentes e ao processo de aprender.

4.2 Fator 2: Credibilidade

A credibilidade envolve o reconhecimento de competências técnicas e relacionais, a fim de proporcionar capacidade para o sucessor conduzir a empresa (BORGES; LIMA, 2012). Quando a credibilidade acontece significa que o sucessor tem competências para se inserir em atividades de direção dos negócios familiares. Tal fato ocorre, pelo treinamento formal e pela experiência, o que possibilita ao sucessor desenvolver ações empreendedoras. É como se o sucessor estivesse inserido em uma cultura empreendedora (KELLERMANN et al., 2012), uma vez que seu potencial de trazer ideias novas a empresa é ampla, além de permitir reconhecer a capacidade desse sucessor em engajar e suportar novas ideias, experimentar e criar processos que poderão resultar em novos produtos e/ou serviços.

A construção da credibilidade está associada a um processo de educação continuada que, para Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) e Queiroz (2008), envolve a socialização prévia do herdeiro no âmbito da empresa. A origem do treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que afetam a cultura da empresa familiar (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A credibilidade caracteriza-se pela experiência adquirida por meio do envolvimento do sucessor com o dia a dia da empresa e, por meio da qual, adquire conhecimento, tornando-se capaz de, no futuro, assumir o controle da organização (TREVINO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010). Isso acontece pela preparação do

sucessor por meio da experiência organizacional, o que ocorre pelo treinamento “lado a lado”, o qual é passado de pai para filho (LEONE; LEONE, 2006).

A credibilidade constitui um fenômeno dinâmico que envolve o aprendizado gradativo das atividades a serem executadas pelo sucessor e anos de experiência.

4.3 Fator 3: Legitimidade

A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam o poder, a qual é desenvolvida por meio de habilidades dos sucessores (BORGES, 2009). Trata-se de um fenômeno que envolve o reconhecimento de seu papel, tanto pelos agentes internos da empresa, como por agentes externos (pais ou demais membros da família que não participam diretamente da empresa).

Nessas empresas, há a aceitação do papel gradativamente assumido pelo sucessor, quando passam a confiar em si e nos demais membros da família favorecendo o desenvolvimento organizacional. Enfim, a legitimidade é quando o sucessor adquire posição de poder na organização (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012).

A boa qualidade de relacionamentos organizacionais, consistente com a perspectiva do capital social e isso se associa com potencial empreendedor (BERENT-BRAUN; UHLANNER, 2012). Assim, para a legitimidade existir é necessário uma coesão de pensamento entre os membros da família que atuam e que não atuam diretamente no negócio, evidenciando ausência de conflitos (VIDIGAL, 2000).

A legitimidade é identificada em empresas nas quais existe a convergência de interesses de familiares que nela atuam diretamente com os interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa, bem como entre os demais membros que nela não atuam diretamente, os quais concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios, as quais consolidam o papel do poder dos sucessores (BORGES; LIMA, 2012).

4.4 Fator 4: Liderança

A liderança está relacionada com a visão estratégica do sucessor, a qual assegura que as ações implementadas pela antiga geração irão perpetuar ao longo das próximas gerações (BORGES; LIMA, 2012), para tanto a tranquilidade nas relações entre os membros da família que não participam da gestão dos negócios é um aspecto que facilita o processo de liderança. Nesse caso, é possível dizer que há um processo de aceitação do treinamento do sucessor e das práticas de gestão adotadas por aqueles que conduzem as empresas, gerando uma harmonia de gestão (KIDWELL; KELLERMANN, 2012) em que os líderes são aceitos sem preconceitos, apontando um cenário de poucos conflitos durante o processo de treinamento do sucessor.

A liderança é facilitada pela ausência de conflitos de interesses, contudo estes ocorrem quando os membros da família têm formas distintas de enxergar os problemas ou, mesmo, maneiras próprias de conduzir a empresa (ORO; BEUREN; HEIN, 2009). Para Lodi (1998), os conflitos entre os membros de uma família influenciam o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente a liderança.

A liderança em empresa familiar permite a continuidade organizacional, além de gerar condições para que a inovação aconteça levando à renovação da empresa familiar (BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012). É facilitada por uma coalizão dominante, ou seja, quando existe unidade entre os membros da família, o que se

pode relacionar ainda esta unidade com a capacidade de liderança o que indica harmonia de gestão (KIDWELL; KELLERMANNNS, 2012).

4.5 Fator 5: Confiança

A confiança é o elemento central para o fundador permitir que pessoas possam lhe assessorar. Ela é um elemento de interface entre a rede social da família e o ambiente externo, ou seja, envolve a família e a empresa, incluindo aspectos afetivos e técnicos que são construídos ao longo do tempo (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012). No caso em análise esse fator é confirmado pelo desinteresse de certos membros da família em participar da gestão, ou seja, há confiança em outros membros da família para que os mesmos possam gerir o negócio. Isso gera uma relação de cumplicidade entre família e empresa (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005).

Além disso, quando se trata da confiança percebe-se que na família há outros membros que poderiam ser prováveis sucessores e, que poderiam ser treinados formalmente, mas os mesmo não tem interesse. Essa situação reflete na confiança, que é um elemento central no processo de sucessão empreendedora (BORGES, 2009). A confiança envolve condições que refletem na elaboração, mesmo que tácita, de um código de conduta, para a realização de atividades cotidianas, bem como aspectos relativos ao processo de seleção de novos membros da direção, proporcionando o *accountability*, que é formado por mecanismos formais de comunicação, os quais ocorrem por meio de reuniões de família (BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012).

5 CONCLUSÃO

Este estudo contribui para o desenvolvimento teórico de empreendedorismo e de empresa familiar, na medida em que apresenta um modelo de análise para estudar a sucessão em empresas familiares, a partir da análise fatorial dos dados foram extraídos cinco fatores, os quais explicam 64,89% dos dados da amostra. Estes foram denominados de aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, confiança e liderança.

Essas denominações surgiram da aproximação com a concepção original da noção de sucessão empreendedora (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 20015; BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012). Elas representam uma alternativa válida para os estudos sobre empresas familiares. Elas convergem, de modo consistente, com conceitos e categorizações presentes em elaborações teóricas formuladas por diferentes autores que abordam fenômenos semelhantes aos que, são descritos por essas categorias de aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, sem nomeação objetiva (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; ORO; BEUREN; HEIN, 2009; VIDIGAL, 2000; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010).

Os conteúdos das diferentes assertivas podem ser associados aos conceitos teóricos ou como evidências empíricas relativas a tais conceitos. Eles refletem aspectos relacionados com a educação dos sucessores, o pensamento coletivo, a harmonia e o eventual desinteresse pela gestão de alguns sucessores (LEONE; LEONE, 2006; LODI, 1998; QUEIROZ, 2008). Além disso, convergem para aspectos relacionados à noção de *familiness* (HABBERSHON; NORDQVIST; ZELLWEGGER, 2010), na medida em que as categorias utilizadas no estudo, envolvem características da sucessão empreendedora (BORGES, 2009; BORGES; LIMA, 2012) conceito que discute aspectos relativos ao que se denomina potencial transgeracional abordado no Step Project. Pois as noções

de aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, confiança e liderança remetem a aspectos tais como os recursos detidos por familiares e famílias descritos pelos conceitos de capital cultural, capital social e capital de conhecimento (HABBERSHON, NORDQVIST, ZELLWEGER, 2010).

Contudo, essas categorias nessa pesquisa estão presentes na relação entre sucessores e predecessores, as quais, no âmbito de empresas familiares convergem para potencial condição de sucessores para agirem na perspectiva de orientação empreendedora (*autonomy, innovativeness, risk taking e proactiveness*), como evidenciam Habbershon, Nordqvist e Zellweger (2010).

Cabe mencionar uma das limitações deste estudo, no caso o emprego de amostra não probabilística, o que impossibilita a sua generalização. Novo estudo pode ser feito em uma reaplicação em um estudo probabilístico. Onde uma alternativa para fazê-lo seria por meio da utilização do cálculo da amostra para população desconhecida.

A partir dessa pesquisa, sugere-se a busca de identificação e caracterização de novos aspectos que configuram este tipo de empresa caracterizado como empresa familiar empreendedora. Nesse sentido, novas ações estão sendo encaminhadas visando apreender outros aspectos do fenômeno. Cabe, inicialmente, novamente focar em métodos qualitativos para compreender como os fatores identificados se manifestam no cotidiano das organizações familiares e, assim, poder reelaborar o questionário original e novos modelos de mensuração para este conceito que está sendo difundido recentemente no âmbito da área de administração.

Artigo submetido para avaliação em 18/05/2016 e aceito para publicação em 30/08/2017

REFERÊNCIAS

- ARRÈGLE, J. et al. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p. 73-95, Jan. 2007.
- BERENT-BRAUN, M. M.; UHLANER, L. M. Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. **Small Business Economic**, v. 38, p. 103-119, 2012.
- BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares**: um estudo multicase. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicase. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v.1, n.1, jan./abr. 2012.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M., ENOQUE, A. G. BRITO, M. J. Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicase no setor supermercadista. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.3, Set./Dez. 2015.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M., PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO. **PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 8, n. 3, jul./set. 2014, 37-54P.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J.; CASTRO, C. L. C. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 17, n. 2, p. 93-12, 2016.
- CHRISMAN, J. J. et al. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 60, p. 1030-1038, 2007.

- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept. 2005.
- CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economic**, v. 38, p. 33-49, 2012.
- DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. **Journal of Small Business Management**, Morgantow, v. 39, n. 1, p. 14-30, 2001.
- ENSLEY, M. D.; PEARSON, A. W. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 267-284, May 2005.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HABBERSHON, T.; NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. Transgenerational entrepreneurship. In: M. Nordqvist; T. Zellweger (Ed.). **Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations**. Northampton, MA: Edgard Elgar, 2010, p. 1-38.
- HAIR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CARR, J. C.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. **Entrepreneurship theory and practice**. Nov. 2016, 1197-1208p.
- KELLERMANNNS, F. W. et al. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, p. 85-101, 2012.
- KIDWELL, R. E.; KELLERMANNNS, F. W. Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the ‘Fredo Effect’. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 106, p. 503-517, 2012.
- LEONE, N. M. C. P. G.; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercursões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 62-88, 2006.
- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.
- LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.
- MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-24, set. 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. análise da eficiência de empresas familiares brasileiras **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2009.
- QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.
- REA, L. M; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RODSUTTI, M. C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. **Development and Learning in Organizations**, v. 19, n. 2, p. 16-18, 2005.

SALVATO, C.; CORBETTA, G. Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. **Family Business Review**. XX(X) 1–21, 2013.

SORENSEN, R. L., GOODPASTER, K. E., HEDBERG, P. R.; YU, A. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 239-253, 2009.

SORENSEN, R.L.; BIERMAN, L. Family Capital, Family Business and Free Enterprise. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 193-196, 2009.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; BONTIS, N. Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 418-436, 2010.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

ZAHRA, S. A. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. **Small Business Economics**, v. 38, p. 51–65, 2012.

ZELLWEGER, T. M., SIEGER, P. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. **Small Bus Econ**, 38, p. 67–84, 2012.

ZELLWEGER, T. M.; NASON, R.S., NORDQVIST, M. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families - Introducing Family Entrepreneurial Orientation. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 136-155, 2011.

ANEXOS

Anexo A – Alpha de Cronbach's

| | |
|------------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Número de itens |
| 0,538 | 11 |

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Anexo B – Variância explicada e *eigenvalues* de cada fator

| Componentes | <i>Initial eigenvalues</i> | | |
|-------------|----------------------------|----------------|-------------|
| | <i>Eigenvalues</i> | % da variância | % Acumulado |
| 1 | 2,43 | 22,12 | 22,12 |
| 2 | 1,39 | 12,68 | 34,80 |
| 3 | 1,20 | 10,97 | 45,77 |
| 4 | 1,07 | 9,80 | 55,57 |
| 5 | 1,02 | 9,32 | 64,89 |
| 6 | 0,90 | 8,23 | 73,13 |
| 7 | 0,87 | 7,99 | 81,12 |
| 8 | 0,63 | 5,75 | 86,87 |
| 9 | 0,54 | 4,99 | 91,87 |
| 10 | 0,54 | 4,94 | 96,81 |
| 11 | 0,35 | 3,18 | 100,00 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Anexo C – Comunalidade

| Indicadores | Inicial | Extração |
|---|---------|----------|
| EFE_1 O sucessor passou ou está passando por um treinamento estruturado. | 1,00 | 0,62 |
| EFE_2 O sucessor passou ou está passando por um aprendizado e/ou vivência gradativa, antes de assumir a direção e/ou cargos de maior expressão. | 1,00 | 0,63 |
| EFE_3 Na família existem pessoas que poderiam tornar-se sucessores, mas não têm interesse no negócio. | 1,00 | 0,76 |
| EFE_4 Ocorreu ou está ocorrendo algum tipo de conflito e/ou confronto, durante o processo de treinamento do sucessor. | 1,00 | 0,53 |
| EFE_5 Nesta empresa, há convergência entre interesses de familiares que nela atuam diretamente e interesses dos dirigentes em relação aos rumos da empresa. | 1,00 | 0,58 |
| EFE_6 Nesta empresa, demais membros da família que nela não atuam diretamente concordam e/ou dão opinião sobre os rumos dos negócios. | 1,00 | 0,58 |
| EFE_7 Os empregados apoiaram jovens futuros sucessores ao ingressarem na empresa como aprendizes. | 1,00 | 0,60 |
| EFE_8 Nesta empresa, há tranquilidade nas relações com membros da família que não participam da gestão dos negócios. | 1,00 | 0,64 |
| EFE_9 Nesta empresa, há preocupação em treinar jovens da família para nela ingressarem. | 1,00 | 0,79 |
| EFE_10 Nesta empresa, espera-se que os jovens sucessores obtenham diplomas de formação de nível superior para nela ingressarem. | 1,00 | 0,74 |
| EFE_11 Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio, possibilitando mudanças rápidas. | 1,00 | 0,61 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis | | |

Fonte: dados da pesquisa, 2014

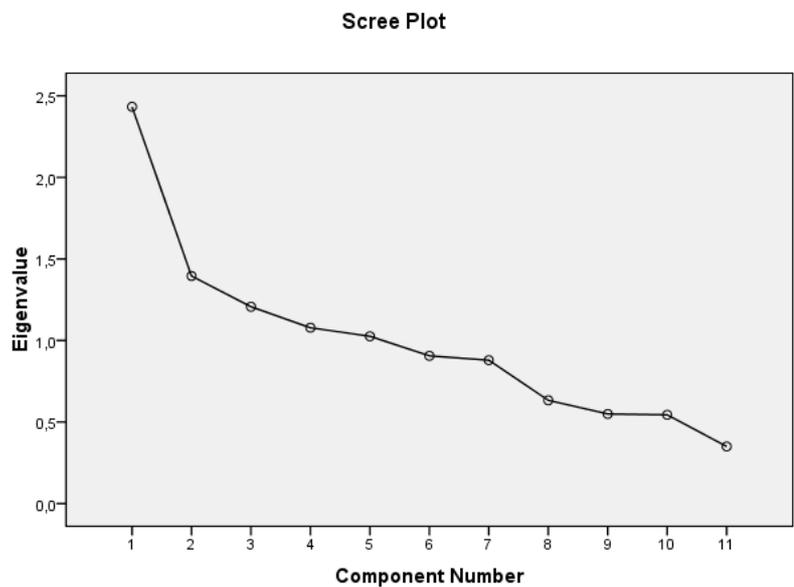
Anexo D – KMO e Teste de Bartlett

| | | |
|---|--------------------|--------|
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i> | | 0,604 |
| <i>Bartlett's Test of Sphericity</i> | Approx. Chi-Square | 163,99 |
| | df | 55 |
| | Sig. | 0,000 |

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Apêndice E: Scree plot

Figura 2 – Gráfico Scree plot



Fonte: dados da pesquisa, 2014