

FATORES DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS FAMILIARES

DANIELA MEIRELLES ANDRADE
UFLA - Universidade Federal de Lavras
danimeirellesandrade@hotmail.com

JUVÊNIO BRAGA DE LIMA
Faculdade Novos Horizontes
jblima@dae.ufla.br

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER
FUMEC
cristiana.muylder@fumec.br

A FAPEMIG

Área Temática: Empreendedorismo

Fatores Determinantes Para A Gestão Empreendedora Em Empresas Familiares

Resumo

O estudo gerou uma escala para mensurar a capacidade de empreender de empresas familiares (EF), onde os empresários foram os respondentes e o *survey* foi realizado em 120 EF. Os dados foram coletados pela aplicação de questionários, por entrevista e, tabulados e analisados por meio do software SPSS®. A metodologia utilizada foi a análise fatorial exploratória. Identificou-se a formação de dois fatores, aceitabilidade e credibilidade. Por meio do critério da raiz latente foram extraídos mais três fatores. Assim, sugere-se a formação de cinco fatores para estudar a formação de empresas familiares empreendedoras, que são: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança.

Palavras-chaves: empresas familiares empreendedoras, análise fatorial, pesquisa quantitativa.

Abstract

The study created a scale to measure the capacity to undertake family business (EF), where entrepreneurs were respondents and the survey was conducted in 120 EF. Data were collected by questionnaires, through interviews and tabulated and analyzed using SPSS®. The methodology was based on exploratory factor analysis software. Identified the formation of two factors, acceptability and credibility. Through the latent root criterion of three factors were extracted. Thus, it is suggested the formation of five factors to study the formation of entrepreneurial family businesses, which are: acceptability, credibility, legitimacy, leadership and confidence.

Keywords: entrepreneurial family businesses, factor analysis, quantitative research.

1. Introdução

As empresas familiares fazem parte do desenvolvimento e do crescimento econômico, financeiro e social de um país, na medida em que são capazes de gerar emprego e renda para um número maior de pessoas. Elas estão presentes em um número bem maior do que se imagina, pois muitas são as definições que permitem conceituá-las como tal. Ou seja, não existe unidade conceitual sobre elas, podendo-se classificar sempre um número bem maior de empreendimentos como familiares.

As empresas familiares, foco deste estudo, são conceituadas como aquelas conduzidas por pessoas de uma mesma família, pautadas por laços sanguíneos (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2003; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005) 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 interesse deste estudo foi investigar os fatores que influenciam as práticas de gestão empreendedora em empresas familiares. Entende-se ainda como cenário que os negócios familiares são muitos e nem sempre são empreendedores. Negócios empreendedores, neste estudo, são considerados aqueles empreendimentos que valorizam a entrada de jovens sucessores nos negócios, por meio do treinamento formal e informal, em que aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança prevalecem. Esse fato 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.

Assim, pretende-se demonstrar a hipótese de que, nas empresas familiares estudadas, há relação positiva entre os processos de gestão da sucessão e o potencial de ações empreendedoras de jovens sucessores, configurando estas empresas como empreendedoras. O estudo foi realizado com o objetivo de validar uma escala de mensuração de empresas familiares empreendedoras em áreas de atuação das gerências regionais do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), abrangendo as cidades mineiras de São João del Rei, Lavras e Varginha.

Além dessa introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre a concepção das empresas familiares empreendedoras, a metodologia, resultados e discussão e considerações finais.

2 A configuração de empresas familiares empreendedoras

O conceito de empresas familiares empreendedoras busca diferenciá-las das empresas consideradas tradicionais. O conceito de empresas familiares tradicionais é baseado em Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), que destacam como características principais das empresas familiares: conservadorismo e tradição, os quais geram estagnação e direitos e deveres estruturados dentro de um modelo patrimonialista de gestão dos negócios e existência de uma dificuldade grande em se adaptar às exigências impostas pelo mercado. Estas empresas tendem ao tipo mecanicista proposto por Burns e Stalker (1961), segundo o qual qualquer tipo de aprendizagem estaria dentro de uma perspectiva do circuito único conforme exposto por Argyris e Schon (1978).

Verifica-se que os conceitos de empresas empreendedoras ou firmas empreendedoras, são difundidos na literatura do campo do empreendedorismo, na maioria das vezes, pela distinção em relação às firmas denominadas estabelecidas (DAS; HE, 2006; AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990). Em uma perspectiva, são destacadas certas fragilidades desse tipo de empresa, dado o fato de serem novas e pequenas, indicando-se necessidades de estratégias iniciais particulares para enfrentar essas dificuldades, como, dentre outras, a falta de recursos (LEUNG *et al.*, 2006). Em outra perspectiva, há concepções sobre suas especificidades, geralmente centradas nas habilidades dos empreendedores em conciliar

recursos tangíveis e intangíveis, lidando de modo diferenciado com a tendência de escassez de recursos (AMIT; GLOSTEN; MULLER, 1990).

A noção de firmas empreendedoras está baseada na teoria das firmas e está pautada em suas características como fenômeno ou tipo de empresa (MITCHELL; COHEN, 2006). A busca da concepção das empresas familiares empreendedoras vai nessa direção. Assim, como se concebem as empresas empreendedoras de diferentes formas e associam-se variáveis diversas para abordar um tipo de organização que tenha essa qualificação, também parte-se de concepções relacionadas ao empreendedorismo, tais como a orientação empreendedora, para compreender certas características de empresas familiares que assim se comportem (CRUZ; NORDQVIST, 2012). Os autores investigaram a manifestação de fatores de empreendedorismo segundo a presença de membros das famílias empresárias da primeira, segunda e terceiras gerações envolvidas nos negócios, enfatizando o potencial empreendedor transgeracional. Isso implica variações no tipo de funcionamento das empresas familiares em função das ações de diferentes gerações.

Kellermans *et al.* (2012) sintetizam vários resultados de pesquisas que evidenciam que há associação entre a performance e vários aspectos de funcionamento dessas 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 (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.

O conceito de empresa familiar empreendedora representa uma variação na abordagem, pois não privilegia o foco nas famílias, sendo construído pela perspectiva complexa da relação dinâmica entre empresa e família. 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. 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; KELLERMANNNS, 2012). Nesta mesma vertente, são valorizadas as ações e as concepções que traduzem uma essência da família, 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* para que os possíveis conflitos sejam mais bem gerenciados e menos impactantes (ENSLEY; PEARSON, 2005).

Independentemente do porte das empresas, quando há práticas de governança, há vantagens competitivas para empresas familiares. Aspectos como 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 consideração da participação conjunta de predecessores e de sucessores na gestão. O conceito de empresa familiar empreendedora envolve a consideração do trabalho conjunto de predecessores e sucessores, reconhecendo que a sucessão é um processo, o qual envolve a aprendizagem e esta se relaciona com o intraempreendedorismo de sucessores (ZAHRA, 2012). Torna-se,

pois, fundamental considerar a ação empreendedora dos membros da família (BORGES, 2009; CRAMER, 2002), gerando o que Chua, Chrisman e Sharma (1999) e 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 dessa perspectiva de enfoque da relação empreendedorismo e empresas familiares é a concepção de Lima, Andrade e Grzybovski (2005), que caracterizam as 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. Estas empresas têm um perfil mais democrático, tendendo ao modelo orgânico (BURNS; STALKER, 1961); a aprendizagem ocorre em circuito duplo (ARGYRIS; SCHON, 1978), em que o sucessor é treinado e competente, e capaz de se adaptar às exigências e às transformações ambientais.

Observa-se que esse tipo de empresa é marcado por transformações nas relações familiares, o que reflete na dinamização do capital social que, eventualmente, uma família tenha possuído. 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.

Na perspectiva de Borges (2009) e Borges e Lima (2009), aspectos como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança tornam-se centrais para marcar o processo de sucessão em empresas familiares. Tais categorias de análise, desenvolvidas por Bayad e Barbot (2002), coadunam com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle *et al.* (2007).

Esse trânsito em uma dada coletividade, marcado pela permanência dessas empresas, é igualmente verificado pela configuração de processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), quando sucessores de empresas familiares desenvolverem ações intraempreendedoras (CRAMER, 2002) marcadas por promoção de inovações, criação de valor, competitividade e crescimento.

Verifica-se, portanto, que a sustentabilidade de uma organização pode depender de treinamento e aquisição de competências (BAYAD; BOUGATTAS; SCHIMITT, 2006). Segundo estes autores, empresas podem se beneficiar de contextos inovadores, porém, não há independência entre processos internos e externos, pois não somente o contexto, mas internamente à empresa ou organização, cria-se espaço para práticas de formação de competências. Essa aquisição de competências é objeto de práticas de gestão, constituindo um processo amplo de aprendizagem individual e organizacional. 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 e 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, passam a constituir diferentes vertentes das opções de ações empreendedoras, pelas possibilidades de impulsão dessas empresas, cabendo observar o

fenômeno do intraempreendedorismo, caracterizando-as como empresas familiares empreendedoras.

3. Metodologia

O estudo teve caráter exploratório-descritivo e de avaliação quantitativa. A análise fatorial de estatística multivariada auxilia na identificação de variáveis que são observadas e que compõem um fator que representa um conjunto de indivíduos que podem ser caracterizados ou indicar perfis (HAIR *et al.*, 2009).

Para a realização do estudo foram aplicados 120 questionários, em 12 cidades localizadas na região sul do estado de Minas Gerais. Optou-se pela amostragem não probabilística, pois, de acordo com Rea e Parker (2000), ela é indicada quando o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Neste caso, não há certeza de que a probabilidade de seleção seja igual entre os entrevistados em potencial. 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. A identificação dos empreendimentos familiares foi feita por meio de informações secundárias obtidas junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE).

Para fins de coleta de dados, as questões foram agrupadas em noções das empresas familiares empreendedoras, na qual o respondente, em uma escala ordinal de 5 pontos, define o grau de concordância com a mesma, tendo sido feitas 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.

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.

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.

Os dados foram tabulados e analisados, por meio do software SPSS[®]. A análise foi feita por meio da técnica de análise fatorial 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).

Antes de se realizar a análise fatorial fez-se a análise exploratória dos dados, a fim de identificar e solucionar problemas encontrados, de modo a evitar distorções nos resultados (TABACKNICK; FIDEL, 2001). Hair *et al.* (2009) 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.

4. Resultados

4.1. Análise exploratória dos dados

A análise exploratória dos dados envolve verificar as características da amostra, fazer a análise descritiva dos dados, verificar os dados ausentes existentes no banco de dados (*missing values*), bem como a existência de *outliers* uni e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade (HAIR *et al.*, 2009).

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 Wilk* 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).

4.2. Análise fatorial exploratória

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 do 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.

O método de extração utilizado foi 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 *et al.* (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 *et al.* (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 explicada, 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

	Componentes				
	A	CR	LE	LI	CO
Assertivas					
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.

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.

Esse fator explica 22,12% da variância total. Aceitabilidade é a característica descrita no modelo de Bayad e Barbot (2002), também inserida por Borges (2009) no seu modelo de sucessão empreendedora, 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 (AQUINO, 2000). Estas habilidades, ainda segundo Aquino (2000), são adquiridas por meio da leitura de livros, revistas, artigos, bem como participação em seminários e palestras.

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.

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 educação continuada é o conhecimento gradativo, de novas ideias no seio do negócio, sugere o desenvolvimento, por parte do sucessor, de atitudes e habilidades empreendedoras (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005), as quais são chaves para o sucesso empresarial.

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.

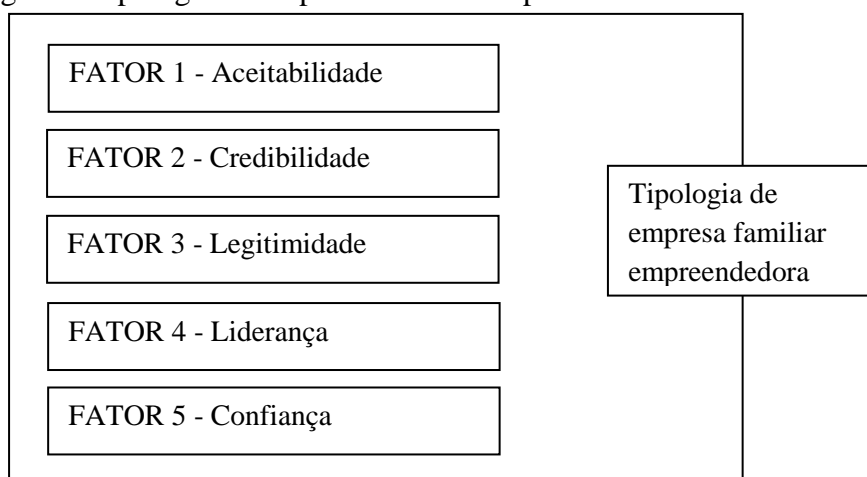
Na sequência, discute-se o modelo proposto para escala de tipologia de empresas familiares empreendedoras e, para tanto, explicam-se os fatores formados a partir do critério da raiz latente.

5. Discussão dos fatores de mensuração criados pelo modelo proposto

Neste trabalho introduz-se a discussão de 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 se relacionam 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



5.1. 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, interage com *stakeholders* de modo gradativo, inicialmente, com os próprios funcionários da empresa. A aceitabilidade envolve esse partilhar da cultura da empresa e isso se configura como um elemento da construção da orientação empreendedora dessa empresa familiar.

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 (CRUZ; NORDQVIST, 2012; 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/conhecimento adquirido ao longo do tempo, para, no futuro, poder contribuir para o desenvolvimento da empresa ou, mesmo, o autodesenvolvimento/crescimento. 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.

Essas evidências permitem supor que um sucessor que passa pelo processo de aceitabilidade, quando 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. Essas capacidades e competências são associadas ao intraempreendedorismo.

5.2. Fator 2: Credibilidade

A credibilidade está associada à aceitabilidade, na medida em que há reconhecimento da possibilidade efetiva do sucessor se inserir em atividades de direção dos negócios. Há um momento em que isso é reconhecido pelo treinamento e pela capacidade de favorecer as ações empreendedoras do sucessor. 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 ausência de um planejamento formal de sucessão (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), em que o sucessor se envolve no dia a dia da empresa e, por meio desta experiência sucessiva, adquire conhecimento, tornando-se capaz de, no futuro, assumir o controle da organização (TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010). A educação continuada nada mais é do que a preparação do sucessor por meio de um 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, sendo acompanhada da legitimidade e da confiança.

5.3. Fator 3: Legitimidade

A legitimidade está associada à governança. Nessas empresas, há a aceitação do papel gradativamente assumido pelo sucessor. 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). Existem princípios de práticas de governança que refletem na legitimação da gestão (CARNEY, 2005), associando essa característica com a ideia de time, rompendo com a concepção que empresas familiares perdem a capacidade empreendedora por manterem a propriedade, em que o fundador pode ou não ser dinâmico o suficiente. As evidências indicam boa qualidade de relacionamentos organizacionais, consistente com a perspectiva do capital social e isso se associa com potencial empreendedor; as práticas de governança refletem na performance financeira da organização (BERENT-BRAUN; UHLANNER, 2012). Esse pensamento coletivo traduz a legitimidade, no sentido de que existe uma coesão de pensamento entre os membros da família que atuam e que não atuam diretamente no negócio, evidenciando ausência de conflitos (VIDIGAL, 2000).

O pensamento coletivo é identificado 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.

Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) consideram que o trabalho em família envolve a união de todos os membros, em nome de um ideal maior, que é o bem comum da família e da empresa, ou seja, o pensamento coletivo que, adaptando ao pensamento de Chrisman, Chua e Sharma (2005), seria a geração de ações positivas, por meio da cooperação e da união familiar.

5.4. Fator 4: Liderança

Verifica-se que há um processo de aceitação do processo de treinamento do sucessor e das práticas de gestão por aqueles que conduzem as empresas. Evidenciou-se uma visão de harmonia de gestão (KIDWELL; KELLERMANNNS, 2012) em que os líderes são aceitos sem preconceitos, apontando um cenário de poucos conflitos durante o processo de treinamento do sucessor. Assim, a liderança ocorre de modo efetivo quando não existe conflito e/ou confronto durante o processo de treinamento do sucessor, ou seja, é quando existe tranquilidade nas relações entre os membros da família que não participam da gestão dos negócios. Isso é consistente com as análises de Davis e Harveston (2001), bem como de Ensley e Pearson (2005).

A liderança bem elaborada e efetiva ocorre pela ausência de conflitos de interesses, os quais ocorrem quando os membros da família têm formas distintas de enxergar os problemas ou, mesmo, formas próprias de conduzir a empresa (ORO; BEUREN; HEIN, 2009; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009). Para Lodi (1998), os conflitos entre os membros de uma família influenciam o processo de tomada de decisão. O conflito de interesses, normalmente, está presente em famílias malsucedidas (VIDIGAL, 2000).

Para Chrisman, Chua e Sharma (2005), a empresa familiar é aquela que está baseada na visão e no comportamento voltados para uma coalizão dominante, ou seja, na unidade dos membros da família. Esta unidade dos membros da família pode ser identificada nesta amostra pesquisada. Pode-se relacionar ainda esta unidade com a capacidade de liderança o que indica consonância com a visão de Kidwell e Kellermanns (2012).

5.5. Fator 5: Confiança

Este fator confirma o desinteresse pela gestão, quando certos membros da família não têm interesse em participar da gestão; também há outros membros prováveis sucessores que podem ser treinados formalmente, mas não são. Isso indica que tanto pode haver sucessores treinados que são aceitos por toda família, como também sucessores que atuam conjuntamente com predecessores e não são formalmente treinados, estando em processo de assumir funções

diretivas. Essas possíveis situações refletem a confiança, que é um elemento central no processo de sucessão empreendedora (BORGES, 2009). A confiança está no centro das práticas de governança, as quais, independentemente do porte da empresa, reúnem condições que refletem um código de conduta, mesmo que implícito nas 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 e reuniões de família, como elementos de superação, mesmo que de forma não sistemática, das características de tradição que, por vezes, prevalecem nas empresas familiares (CARNEY, 2005; BERENT-BRAUN; UHLANER, 2012).

Não se pode descartar que seria possível, igualmente, nestas empresas existir a possibilidade de sucessores potenciais serem únicos ou vários e não terem interesse pela gestão. Nesse caso, são filhos de fundadores que seguiram outras atividades profissionais e não pretendem, efetivamente, assumir os negócios na eventual ausência do fundador ou predecessor.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi realizada com 120 proprietários de empresas familiares, nas quais, na condução do negócio, deveriam estar pais e filhos ou filhos da segunda geração, ou netos. Por meio de análise fatorial pode-se identificar relevância de cinco fatores que representam 64,89% da configuração das empresas familiares empreendedoras pesquisadas.

A leitura do conjunto das assertivas que compõem os construtos foi feita retomando os elementos da sucessão empreendedora expostos por Barbot e Richôme-Huet (2003), empregados por Borges (2009), os quais foram considerados como expressão de práticas de empreendedora. Esses cinco fatores foram denominados aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, confiança e liderança.

A análise fatorial trata de reduzir os dados existentes em fatores, os quais aqui foram tratados por meio de cinco fatores que explicam 64,89% dos dados da amostra. A denominação dada a esses fatores surgiu da aproximação com a concepção original da noção de sucessão empreendedora (BORGES, 2009) que incorporou aspectos do fenômeno da transmissão gerencial, desenvolvidos por Bayad e Barbot (2002). Essas denominações representam uma alternativa válida para os estudos sobre empresas familiares. Elas convergem, de modo consistente, com conceitos e categorizações presentes em elaborações teóricas, associadas ou não a pesquisas empíricas, formuladas por diferentes autores que abordaram os mesmos fenômenos ou fenômenos semelhantes aos que são descritos por essas categorias de aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, sem que os autores assim os nomeassem (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2009; ORO; BEUREN; HEIN, 2009; VIDIGAL, 2000; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; TREVINYO-RODRIGUEZ; BONTIS, 2010). Os conteúdos das diferentes assertivas podem ser associados aos conteúdos conceituais ou como evidências empíricas relativas a tais conceitos dessas categorias. Eles refletem aspectos relacionados com a educação dos sucessores, o pensamento coletivo, a harmonia e o eventual desinteresse pela gestão de certos possíveis sucessores (LEONE; LEONE, 2006; LODI, 1998; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2010; QUEIROZ, 2008).

Uma das limitações deste estudo foi a utilização de amostra não probabilística, o que impossibilita a generalização deste estudo para a população de empresas familiares. Nesse sentido, uma nova possibilidade de estudo futuro diz respeito à sua reaplicação de modo probabilístico e uma alternativa para fazê-lo é 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.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Does venture capital foster the most promising entrepreneurial firms? **California Management Review**, Berkeley, v. 32, n. 3, p. 102, Mar. 1990.
- AQUINO, C. Sucessão de executivo nas empresas familiares brasileira: uma proposta. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 77-85, abr./jun. 2000.
- 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.
- BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRES FRANCOPHONE SUR LAPME, 6., 2002, Montréal. **Actes...** Montréal: Association Internationale de Recherche sur PME, 2002. p. 1-27.
- BAYAD, M.; BOUGATTAS, Y.; SCHIMITT, C. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EM ENTREPRENEURAT ET PME, 8., 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006.
- 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.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.
- BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaseos.** 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 multicaseo. In: COLÓQUIO EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2009. p. 01-15. (Colóquio, 3E2P).
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock, 1961.
- CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 249-265, May 2005.
- 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.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; ZAHRA, S. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 27, n. 2, p. 359-365, June 2003.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 23, n. 4, p. 19-39, Dec. 1999.
- CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.
- CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economic**, v. 38, p. 33-49, 2012.

- DAS, T. K.; HE, I. Y. Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12 n. 3, p. 114-143, 2006.
- 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.
- HAIR J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- 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.
- LEUNG, A. *et al.* The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple bfitQ considerations. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 664– 686, 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.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.
- 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.
- MITCHELL, R. K.; COHEN, B. Stakeholder Theory And The Entrepreneurial Firm. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n. 1, p. 1-16, Spring/Summer, 2006.
- OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, jan./mar. 2009.
- 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.

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

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.

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.

ANEXOS

Anexo A: Alpha de Cronbach's

Cronbach's Alpha	Número de itens
0,538	11

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.

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		

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

Apêndice E: Scree plot

