



C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Av. Santos Dumont, 1740,
sala 309, Fortaleza, CE -
CEP: 60150-160 - Tel/Fax:
3246.05.27- E-mail:
cma@uece.br

Artigo recebido em: 29/07/
2004
Aprovado em: 25/11/2004

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: A FACE DESCONHECIDA DOS HERDEIROS

SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: LA FAZ DESCONOCIDA DE LOS HEREDEROS

SUCCESSION IN FAMILY COMPANIES: THE UNKNOWN FACE OF THE HEIRS

Ana Augusta Ferreira de Freitas, Dr^a.

Universidade Estadual do Ceará - UECE
freitas8@terra.com.br

Ana Cristina Batista dos Santos¹

Universidade Estadual do Ceará - UECE/
FUNCAP1. ac_batista@yahoo.com.br

Liana Holanda Nepomuceno Nobre

Universidade Estadual do Ceará - UECE
liana.nobre@terra.com.br

Luciana Holanda Nepomuceno

Universidade Estadual do Ceará - UECE
lucianaholanda@terra.com.br

Palavras-chave:

empresa familiar;
sucessão;
herdeiros.

Palabras-clave:

empresa familiar;
sucesión;
herederos.

Key words:

family-owned company;
succession;
heirs.

RESUMO: É geralmente reconhecido que pesquisas sobre empresas familiares têm recebido uma atenção insuficiente, tendo em vista a importância que representam para a economia. Entre as lacunas teóricas do conhecimento está o entendimento sobre fatores relacionados ao envolvimento dos herdeiros no negócio familiar. O objetivo deste trabalho é analisar as intenções dos herdeiros em entrar e assumir os negócios familiares. Para tal, foi conduzida uma survey com uma amostra não probabilística de 194 universitários com idade média de 21.5 anos cujos pais possuem empresa. Entre os resultados destaca-se a influência na intenção de entrar e assumir a empresa de variáveis como envolvimento passado com os negócios, ordem de nascimento e percepção dos filhos sobre a dificuldade dos pais deixarem os negócios.

RESUMEN: Generalmente se reconoce que investigaciones sobre empresas familiares reciben una atención insuficiente, teniendo en cuenta la importancia que representan para la economía. Entre las lagunas teóricas del conocimiento está el entendimiento sobre factores relacionados al involucramiento de los herederos en el negocio familiar. El objetivo de este trabajo es analizar las intenciones de los herederos en entrar y asumir los negocios familiares. Para tanto, fue conducida una survey con una muestra no probabilística de 194 universitarios con un promedio de edad de 21.5 años cuyos padres poseen empresa. Entre los resultados se destaca la influencia en la intención de entrar y asumir la empresa de variables como involucramiento pasado con los negocios, orden de nacimiento y percepción de los hijos sobre la dificultad de los padres para dejar los negocios.

ABSTRACT: It is generally acknowledged that research on family-owned companies has received scant attention, bearing in mind the importance of these companies for the economy. Among the gaps in theoretical knowledge is the understanding of factors relating to the involvement of heirs in family-owned businesses. The aim of this work is to analyze the intentions of heirs in entering and taking over the family business. To

achieve this aim, a survey was conducted using a non-probabilistic sample of 194 university students, with an average age of 21.5 years, whose parents own companies. Among the results obtained, the main one is the fact that the children's intention to enter and take over the company is influenced by variables such as past involvement in the business, order of birth, and their perceptions regarding the unlikelihood of their parents leaving the business.

1 INTRODUÇÃO

Dados recentes sobre tendências demográficas em alguns países sugerem que a grande maioria dos dirigentes de empresas familiares irão se retirar do trabalho na próxima década (US CENSUS BUREAU, 2000). Isto explica, em parte, a preocupação acadêmica com o estudo do processo de sucessão e suas particularidades, nos últimos anos (SHARMA, CHRISMAN e CHUA, 1996). No Brasil, apesar da falta de evidências demográficas similares, o estudo sobre empresas familiares e, de maneira particular, sobre o processo sucessório, tem ocupado parte significativa da agenda dos pesquisadores de estudos organizacionais (e.g. SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; GUEIROS e OLIVEIRA, 2000).

Sobre a temática de sucessão, a disputa de poder entre herdeiros, o desentendimento entre os membros da família (participantes ou não da empresa), a falta de liderança, a ausência de comando e a necessidade de capacitação dos sucessores são, na essência, os principais aspectos abordados. Em relação ao último, parece pouco compreensível a noção de que os herdeiros são sempre bem vindos na empresa, independente de contribuírem para a sua continuidade (STAVROU, 1999). Entre os aspectos explicativos desta aparente irracionalidade, encontra-se a ausência de um plano claro de sucessão. De maneira adicional, pode-se dizer, ainda, que o relacionamento pessoal dentro da família e o nível de preparação dos herdeiros encontram-se entre as principais categorias de estudo na questão da sucessão (DAVEL e COLBARI, 2000).

Outrossim, se por um lado o foco da literatura recai, na sua maioria, na discussão sobre a formalização de um plano sucessório e, em menor escala, sobre o relacionamento pessoal dentro da família (KETS de VRIES, 1993), pouco foi discutido sobre o nível de preparação dos herdeiros, além das suas habilidades administrativas para assumirem a empresa. No dizer de Stavrou (1999), um número ainda menor de pesquisas preocupou-se em investigar as intenções dos herdeiros em integrar e assumir os negócios da família. Se isto é verificável entre pesquisadores estrangeiros com forte histórico de contribuição na área de gerenciamento de empresas familiares, ainda mais forte é o vazio de conhecimento sobre a validade e particularidade desta questão para a realidade nacional brasileira.

Diante disto, e tendo em vista ampliar a diversidade de perspectiva teórica e metodológica sobre questões que permeiam o universo de

empresas com recorte familiar, o presente trabalho foca a análise das intenções dos herdeiros em integrarem e assumirem os negócios, através de uma pesquisa feita com universitários cujos pais possuem empresas. Na próxima seção, os principais aspectos relacionados a empresas familiares e o processo sucessório são revisados, oferecendo inteligibilidade às variáveis demográficas passíveis de influenciar a decisão dos sucessores na situação de decidirem-se a entrar e/ou assumir os negócios da família. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos da análise dos resultados. Na parte final, são apresentadas as conclusões do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - EMPRESA FAMILIAR E O PROCESSO SUCESSÓRIO

A temática empresa familiar se acha envolta em uma grande diversidade conceitual. Alguns dos conceitos vigentes são divergentes (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999) e outros se complementam (LEA, 1991; LEONE, 1992). Entretanto, entende-se, de maneira geral, a empresa familiar como aquela que apresenta um elo significativo entre uma empresa e uma família. Este vínculo permite que se partilhe a cultura de ambas de forma permanente. De maneira mais específica, Oliveira (1999) conceitua empresa familiar como aquela em que a sucessão do poder decisório se dá de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

Bernhoerft (1989) aponta alguns fatores peculiares às empresas familiares, tais como: valorização da confiança mútua independente dos vínculos familiares; fortes laços afetivos que influenciam os comportamentos, decisões e relacionamentos na empresa; antigüidade como atributo distintivo, superando mesmo a exigência de eficiência e eficácia; austeridade; expectativa de alta fidelidade e de dedicação intensa; dificuldade de separação entre aspectos racionais e emocionais; e jogos de poder onde a habilidade política submete a capacidade administrativa. Lerner (apud BORTOLI NETO e MOREIRA JR., 2001) pontua como dificuldades comuns às empresas familiares: recursos humanos com qualificação inadequada; quadro de pessoal incompatível com as necessidades organizacionais; ausência de objetivos quantificáveis, presença significativa de improvisação e empirismo.

Segundo Floriani e Rodrigues (2000), a gestão da empresa familiar pertence inicialmente a um fundador e passará a pertencer a um herdeiro, mesmo que ele não possua competência ou experiência para assumir o cargo. Para Lodi (1994), o comprometimento da segunda geração de uma família com o negócio familiar não repete a intensidade do vínculo do fundador com a empresa. Critérios financeiros ou mesmo senso de

obrigação figuram como razões mais preponderantes do que comprometimento com o negócio familiar.

Nesta perspectiva, o tema da sucessão na empresa familiar toma vulto e se destaca como aspecto relevante da dinâmica das empresas familiares. Gersick (1997, p. 277) afirma que "a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual a empreendimento familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única". Para Davel e Colbari (2000), a temática da sucessão constitui-se como uma temática central e primeira dentro da literatura sobre empresas familiares, o que pode ser explicado pela normalmente traumática transição de uma geração para outra. Para Antonialli (1998), a sobrevivência das empresas está relacionada ao sucesso do processo sucessório, da eficiente transferência de poder e capital de uma geração para outra. Ventura, citado por Floriani e Rodrigues (2000), reforça a idéia apresentada e afirma que os processos de sucessão mal planejados ou não planejados e, assim, mal sucedidos, são as principais causas da curta vida das empresas familiares.

Floriani e Rodrigues (2000) apontam que o despreparo geral, tanto do sucessor como do sucedido, assim como dos empregados da empresa, em relação ao processo sucessório apresenta-se como principal problema. Estes autores afirmam que a continuidade da organização se vê ameaçada pelo sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela ausência de um planejamento da sucessão. Lodi (1994) diz que o processo de sucessão pode ser menos conflituoso à medida que os filhos herdeiros forem educados no tocante à administração e convívio com o poder e a riqueza. No entanto, sabe-se que esta não é a única variável que influencia o processo, já que, além da educação dos filhos, questões como a conscientização dos dirigentes sobre a necessidade de afastar-se, a seleção do sucessor e o desenvolvimento de um plano de sucessão são igualmente importantes.

A sucessão não é um evento estático ou um processo que se inicia quando os herdeiros são envolvidos no negócio. É um caminho iniciado em estágios anteriores da vida dos herdeiros. Segundo Rodrigues (1991), os filhos cujos pais têm empresas são geralmente, desde cedo, submetidos a um tipo diferenciado de educação e disciplina. Para Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001), a sucessão apresenta grande duração no tempo, tendo seu início na juventude dos herdeiros que recebem informações e tratamentos tais que terão influência no momento futuro da troca de poder. Floriani e Rodrigues (2000) indicam que, para configurar-se um plano de sucessão que tenha como resultado a continuidade dos negócios com sucesso, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, até que ponto ele está preparado para assumir o comando da empresa e qual sua competência gerencial para fazê-lo. Assim, poder-se-á configurar um plano de preparação do potencial sucessor.

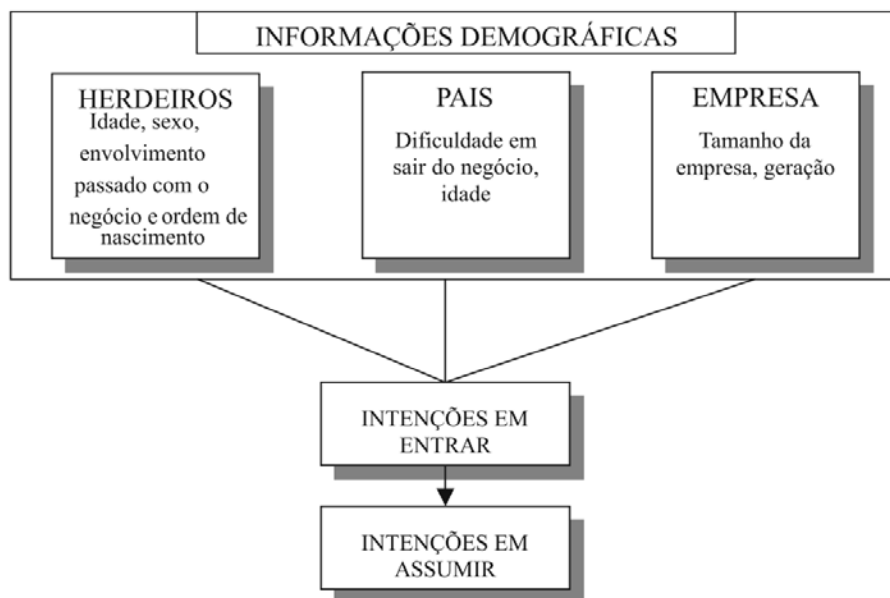
Num estudo recente, SHARMA, CHRISMAN e CHUA (2003) propõem um modelo de satisfação com o processo de sucessão, que envolve a associação com cinco fatores: a propensão do dirigente em se afastar da sua posição; a disponibilidade do sucessor em assumir o controle; o acordo entre membros da família em manter a família envolvida nos negócios; a aceitação dos papéis individuais e o planejamento da sucessão. Um teste de validação do modelo conduzido pelos autores mostra importantes divergências entre os dirigentes e herdeiros sobre os aspectos da sucessão. Os resultados sugerem problemas de percepção no que diz respeito à potencialização da satisfação, tendo os dirigentes apontado que a sua satisfação é influenciada pela disponibilidade dos sucessores em assumir os negócios e, estes últimos assumindo que a sua satisfação está relacionada com a propensão dos pais deixarem os negócios e não com as suas intenções em assumir.

Esta percepção individual deverá influenciar o comportamento futuro dos herdeiros e, de maneira particular, a intenção destes em assumir o papel que hoje é ocupado pelos seus pais, a exemplo do que ocorre com os empreendedores quando examinam as condições para criar um novo negócio (REITAN, 1997). Além disto, entender as intenções dos herdeiros é um importante passo para um melhor entendimento sobre o processo de sucessão e suas idiossincrasias tendenciosamente negativas.

Stavrou (1999) propõe um modelo que relaciona características demográficas e intenções, conforme Figura 1. Em um primeiro momento, enfoca-se a associação entre as características demográficas dos herdeiros, suas percepções em relação ao grau de dificuldade dos pais deixarem a posição atual e as características da firma com as suas intenções de entrar no negócio (através da participação na empresa como sua ocupação principal). Num segundo momento, avalia-se a intenção destes em assumir uma posição de dirigente principal, papel atualmente ocupado pelos pais.

Em relação ao primeiro grupo de variáveis - aquelas relacionadas aos herdeiros e suas características - Stavrou (1999) propõe a análise das seguintes: idade, sexo, envolvimento passado com o negócio e ordem de nascimento. Capelão e Melo (2001) argumentam quanto à forte relação entre as relações sociais patriarcais de poder, exteriorizadas nas formas de domínio no interior da família, e o processo de sucessão nas empresas familiares. Nesse ínterim, as variáveis sexo, idade e ordem de nascimento dos filhos destacam-se. Segundo Da Matta (apud Capelão e Melo, 2001 p.8), "na casa, as relações são regidas naturalmente pelas hierarquias do sexo e das idades, com os homens e mais velhos tendo a precedência sobre as mulheres e os mais jovens, definindo o mais nítido poder do paterfamilias". A relação entre as variáveis idade e gênero foi investigada, através de um estudo empírico, por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002). Tal estudo apontou que, no tocante a mulheres sucessoras em negócios familiares, há uma predominância na faixa etária de 30 a 49 anos, como a idade principal para assumirem os negócios.

Figura 1 - Relacionamento entre variáveis demográficas e intenções



Fonte: Stavrou (1999, p. 44).

Segundo Rodrigues (1991), muitas vezes, a empresa familiar é encarada como um negócio de homens. Segundo Miller e Rice, citados por Rodrigues (1991, p.36), a família pode "considerar como seu produto predominante o suprimento de homens como executivos de alto nível para uma empresa familiar. Neste caso, os insumos principais serão bebês de sexo masculino em intervalos corretos". Dessa afirmativa em linguagem metafórica, infere-se que, reina no seio de muitas famílias, a compreensão de que a gerência dos negócios familiares deve ser exercida pelos filhos homens, bem capacitados. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) corroboram tal visão apontando que, historicamente, os homens têm assumido os postos de liderança muito mais do que as mulheres. Decorrente disso, os filhos homens têm sido os herdeiros mais cogitados para assumir e conduzir os negócios familiares. Segundo as autoras, tal prática explicita o preconceito e discriminação ainda existentes quanto à presença feminina na gestão dos negócios.

Roibal (2001) destaca que a literatura sobre empresa familiar tem apontado o critério da primogenitura como a principal forma de acesso à direção do negócio. Salienta ainda ser o critério de primogenitura específico para os filhos homens. Cabrera (apud ROIBAL, 2001) sugere ser este critério de escolha uma maneira de evitar, por parte dos pais, uma desagradável situação de comparação e escolha entre os filhos. Este critério tem recebido diversas críticas (ROIBAL, 2001) por não considerar a capacidade do herdeiro - primogênito do sexo masculino - para assumir a direção dos negócios. Tais autores defendem que as necessidades da empresa devem estar acima das necessidades dos sucessores.

Diversos autores defendem a idéia de que o envolvimento dos herdeiros com os negócios familiares não deve se dar apenas pelo critério da consangüinidade. Fatores como capacitação e disposição dos membros da família para assumir a empresa devem ser considerados (FRITZ apud COLTRO, 2003). Em decorrência, o contato do herdeiro com a empresa durante o seu crescimento (herdeiro) torna-se relevante para que ele possa ter uma vivência mais aproximada com a natureza do negócio da família podendo então avaliar e ser avaliado quanto à pertinência de tornar-se o sucessor no negócio. Defende-se que o herdeiro deve iniciar pelos níveis hierárquicos mais baixos para que possa ter contato com todas as áreas da empresa (FRITZ, apud COLTRO, 2003; BIEHL, MOSELE e NOTARE, 2003). Complementarmente, Capelão e Melo (2001, p. 9) apontam, como resultado de um estudo empírico, a necessidade de um bom encaminhamento dos possíveis sucessores dentro da empresa para "melhor explorar as habilidades incipientes de cada um". Segundo os autores, o caso por eles estudado evidenciou "ser aconselhável haver contato com a empresa desde cedo" (id.).

No que concerne aos pais - futuros sucedidos - Stavrou (1999) propõe a análise das seguintes variáveis: idade e dificuldade em sair do negócio. Davis (apud STAVROU, 1999) apresenta uma relação entre a faixa etária dos pais e suas principais características em relação aos negócios. Segundo o autor, pais entre 40-45 anos gostam de estar no controle do negócio e mantêm o foco na expansão deste. Numa segunda fase, entre 50-60 anos, a ênfase controladora dos pais se ameniza dirigindo-se a atenção para as filosofias familiares. Depois dos 60 anos, o autor aponta que o foco dos pais transfere-se para fatores como lealdade e estabilidade. Salienta-se neste período a inabilidade dos pais fundadores quanto à desistência do controle da firma.

A experiência do pai no controle dos negócios tem constituído um dos principais entraves do processo sucessório. A dificuldade do pai fundador em deixar o comando parece relacionar-se à noção da empresa familiar como empresa pessoal, durante a primeira geração da firma, quando o pai além de fundador e proprietário, também a dirige sozinho (Cf. LODI, 1994). Para Gus, citado por Rossato Neto e Cavedon (2003), as dificuldades do dono do negócio quanto ao processo sucessório relacionam-se com o seu temor de perda de poder social, passando os pais a verem os outros membros da família como ameaçadores da sua autoridade. Muitas vezes a demora no início do processo sucessório, em decorrência da resistência por parte do pai fundador, pode se tornar vital para a empresa familiar quando da ocorrência da morte deste. Segundo Coelho (2004, p.16), "o aspecto mais difícil de encarar, mas também o mais importante, é o da morte dos proprietários da empresa, pelo que, não deve ser descurado por parte dos filhos, dos parentes e dos quadros da própria empresa".

Fatores relacionados à própria empresa também tomam vulto quando da sucessão. As variáveis tamanho e geração, conforme o modelo de Stavrou (1999), inscrevem-se como centrais. No que concerne ao tamanho da empresa, segundo Lethbridge (1997), uma análise das empresas familiares em nível mundial, revela grande heterogeneidade delas. Segundo o mesmo autor, existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e competitivas no mercado mundial, a grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos. No tocante aos pequenos negócios, uma relação entre empresas de pequeno porte e melhor desempenho é apontada por Rodrigues (1991). Lighfoot e Fournier (apud Davel e Colbari, 2000) sugerem que a atenção atualmente dispensada aos pequenos negócios familiares, por parte da mídia e do mundo acadêmico, deve relacionar-se com a identificação desse tipo de empresa com a produção flexível e com formatos organizacionais enxutos. No entanto, não existem trabalhos nacionais que associem sua relação com a intenção dos herdeiros entrarem para o negócio dos pais.

Com relação à geração da empresa familiar, Lodi (1994) defende o princípio de que o conceito de empresa familiar só cabe quando se trata da segunda geração do fundador. A questão referente à empresa familiar acentua-se em importância quando se observam os números relativos à sobrevivência das organizações. Segundo Arruda e Reis (2001, p.64), "das organizações que são bem sucedidas inicialmente, sob a gestão do fundador, trinta por cento sobrevive à mudança para a segunda geração e desses trinta por cento, metade sobreviverá à passagem seguinte, da segunda para a terceira geração da família".

3 METODOLOGIA DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, utilizando-se a survey como procedimento metodológico (BABBIE, 2003). Com relação ao método descritivo, defende Gil (1995, p. 46), que as pesquisas dessa natureza "têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] Levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população". Além disso, o método descritivo possibilita a classificação, explicitação e interpretação dos fenômenos, a partir de dados colhidos da própria realidade (BARBOSA, 2001).

Neste estudo, adotou-se uma amostra não-probabilística, o que faz lembrar as ressalvas em relação à natureza deste tipo de amostra (KERLINGER, 1980). A amostra foi constituída de estudantes de graduação em administração, independente do semestre cursado, de faculdades públicas e particulares, cujos pais (pai e/ou mãe) fossem o principal dirigente da

empresa que deveria ser, no futuro, de propriedade (parcial ou integral) dos filhos. A delimitação da amostra se justifica tanto pela facilidade de acesso dos pesquisadores a esta população quanto, e, principalmente, por ser este curso focado na gestão. Este foco permite supor que filhos de proprietários (herdeiros) de negócios, tendem a optar por este curso tendo em vista a necessidade da profissionalização do negócio quando da sucessão. Com isto, tomou-se como pressuposto que uma empresa familiar é conceituada como aquela em que a sucessão do poder decisório se dá de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias (OLIVEIRA apud ROCHA, 2002). As autoras estão cientes das limitações das pesquisas utilizando estudantes universitários. A escolha desta população foi feita com base em pesquisas prévias (STAVROU, 1999) que apontam ser a idade de dezoito a vinte e oito anos a mais associada com a escolha de carreiras profissionais.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado e auto-administrado. Como aponta Gil (1995, p.46), "uma das características (da pesquisa descritiva) está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática". A escolha por um questionário auto-administrado aconteceu após o período de pré-teste ter identificado que não havia nenhum problema maior de entendimento em relação aos conceitos e as escalas adotadas e, ainda, para aproveitar a reunião de grupos de alunos que estavam dentro de uma sala de aula em uma disciplina específica (BABBIE, 2003). Foram respondidos 194 questionários, oriundos de 5 (cinco) faculdades de administração pesquisadas, sendo 02 (duas) universidades públicas e 3 (três) faculdades particulares.

O questionário foi composto por 18 (dezoito) questões subdivididas em quatro grupos. O primeiro grupo procurava caracterizar o herdeiro quanto ao sexo, idade, quantidade de irmãos, ordem de nascimento, presença e natureza do envolvimento passado com a empresa. As questões seguintes versavam sobre os pais/proprietários da empresa, buscando qualificá-los quanto à idade, poder na empresa e grau de dificuldade de deixarem a direção do negócio. O terceiro grupo de perguntas referiam-se à caracterização do negócio quanto ao setor, porte, localização geográfica e geração. Por fim, seguiam-se as questões que compreendiam a intenção do herdeiro entrar e/ou assumir os negócios da família assim como as razões para fazê-lo ou não.

O questionário era composto por 16 (dezesseis) questões fechadas e 02 (duas) questões abertas relativas às razões dos herdeiros para entrarem ou não na empresa. Estas tiveram suas informações categorizadas para facilitar a análise. Para a questão onde os respondentes informavam suas razões para entrar na empresa da família as respostas apresentadas enquadraram-se em 11 (onze) categorias, a saber: 1) Afinidade com o setor, 2) Busca de autonomia, 3) Capacidade de gestão, 4) Conhecimento prévio do negócio, 5) Continuidade do negócio, 6) Cultura da organização, 7) Desenvolvimento profissional, 8) Estabilidade, 9) Profissionalização do negócio, 10) Responsabilização e 11) Satisfação pessoal.

A categoria afinidade com o setor recebe as assertivas onde os respondentes indicaram a concordância, conformidade e atração que o setor, produto, atividade ou serviço desenvolvido pela empresa dos pais exerce sobre eles como razão para sua entrada na empresa.

A categoria busca de autonomia compreende as respostas onde se fazem presentes o desejo de comandar uma empresa, a possibilidade de ser dono do próprio negócio, autonomia nas ações, poder de decidir, enfim, respostas que abranjam tanto a característica de ser proprietário como a possibilidade de comando.

As respostas que sugerem que a formação em administração de empresas contribuirá para o gerenciamento da empresa assim como as afirmações dos respondentes que possuem competências relacionadas ao negócio que lhes possibilitarão alcançar sucesso constituem a categoria capacidade de gestão.

Conhecimento prévio do negócio é a categoria onde se agrupam as respostas que versam sobre a importância de conhecer o negócio numa condição de anterioridade como relevante para o sucesso e razão determinante para se entrar na empresa dos pais.

As respostas que indicam a necessidade de garantir a sobrevivência do negócio e a vontade de assegurar a perpetuidade da empresa como fatores decisivos para a entrada do respondente na empresa formam a categoria continuidade do negócio.

Cultura organizacional é a categoria onde a razão implicada na decisão de entrar no negócio da família se assenta na afinidade do respondente com os valores, costumes, crenças e práticas da organização de propriedade dos pais.

As afirmativas dos respondentes que assinalavam como razão para a entrada na empresa fatores associados à possibilidade de aprendizado, experiência e crescimento profissional foram agrupadas na categoria Desenvolvimento Profissional.

A categoria estabilidade abrange as respostas onde surgem fatores como segurança financeira, garantia de emprego, "não começar do zero" e futuro garantido como as razões para se entrar no negócio da família.

Profissionalização do negócio é a categoria onde se aglutinam as afirmações relacionadas ao ganho que o respondente supõe que irá agregar à organização com sua formação em administração de empresas, com propostas de modernização de processos de produção ou gerenciais e com a formalização do negócio e dos relacionamentos.

As respostas que apresentam a vontade de agradar aos pais, a responsabilidade pelo futuro da família, culpa ou necessidade de ajudar os pais e/ou à empresa caracterizam a categoria responsabilização. A última categoria no que se refere às razões para entrar na empresa dos pais foi denominada satisfação pessoal e compreende respostas que apontam este fator como decisivo para a entrada no negócio.

As respostas para a questão onde os respondentes apresentavam suas razões para não entrar na empresa foram categorizadas em: 1) Ausência das competências necessárias ao negócio, 2) Ausência de afinidade com o setor, 3) Ausência de desafios, 4) Concorrência, 5) Conflitos familiares, 6) Desejo de independência, 7) Incompatibilidade na gestão, 8) Localização da empresa, 9) Medo de assalto, 10) Negócio não lucrativo, 11) Outro interesse profissional, 12) Porte da empresa e 13) Restrição da vida social e 14) Sem motivos.

A categoria ausência das competências necessárias ao negócio compreende todas as respostas que creditavam como razão para não entrar no negócio da família fatores como despreparo conceitual, falta de experiência e/ou habilidade para gerenciar a empresa. A categoria ausência de afinidade com o setor recebe as assertivas onde os respondentes indicaram que a falta de interesse, de concordância, de conformidade e atração que o setor, produto, atividade ou serviço desenvolvido pela empresa dos pais exerce sobre eles como razão para sua não entrada na empresa.

Conflitos familiares é a categoria onde se agrupam as respostas que creditam a desentendimentos com os pais ou outros parentes atuantes na organização a razão para não entrar no negócio. Além disso, também se fazem presentes nesta categoria as respostas que apontam para a dificuldade de separar problemas familiares das questões de negócio, a resistência dos pais à autonomia e tomada de decisão dos filhos, a compreensão de futuros prejuízos às relações afetivas na família, a idéia de que relações afetivas prejudicam o ambiente de trabalho e a resistência a tomar partido quando os pais são separados. As afirmativas dos respondentes que indicam a vontade de ter iniciativa, ser empreendedor, construir seu próprio negócio e garantir a autonomia como razões para não entrar no negócio foram agrupadas na categoria desejo de independência.

Incompatibilidade na gestão é a categoria que inclui as respostas onde predominam a certeza de que os processos de gestão atuais não são compatíveis com as idéias dos respondentes e a resistência à mudança de procedimentos por parte dos atuais proprietários é percebida como alta pelos respondentes. Os respondentes que apontaram a baixa lucratividade da empresa como razão para não entrar no negócio tiveram suas respostas incluídas na categoria negócio não lucrativo.

Outro interesse profissional é a categoria que engloba as respostas que indicam que a razão para não entrar na empresa tem suporte na vontade, intenção ou desejo de desempenhar um papel profissional diferente do propiciado pelo negócio da família. Surgiram, ainda, como razões para não entrar na empresa dos pais: ausência de desafios, concorrência alta no setor em que a empresa atua, localização da empresa no interior e não na capital, medo de assalto, porte da empresa

considerada pequena, restrição da vida social, posto que o negócio é muito exigente e restringe o convívio familiar e dificulta manter amizades, e ainda uma afirmação categórica do tipo sem motivos.

A análise dos dados sucedeu ao tratamento estatístico, utilizando-se o SPSS for Windows (versão 11.0). O presente estudo foi desenhado e conduzido com o propósito de analisar as intenções dos herdeiros dentro do processo de sucessão. Esta exploração está essencialmente focada no grau de certeza no qual os herdeiros graduam (medido numa escala de 5 pontos) suas intenções de entrar na empresa como funcionários permanentes e posteriormente assumirem como dirigente principal. Conforme exposto anteriormente, uma amostra por conveniência composta de 194 estudantes foi considerada. A média de idade registrada foi de 21.5 anos. Aproximadamente 43% dos participantes eram homens e 57% mulheres. A maioria é o primeiro nascido entre os filhos (96% têm irmãos) e trabalha (37%) de maneira voluntária na firma dos pais, sem nenhum envolvimento que corresponda à remuneração sobre o trabalho desenvolvido. Aproximadamente 38% dos participantes percebem que os pais terão um alto (ou muito alto) grau de dificuldade de deixar a empresa. Em complementação a este dado, 46% dos entrevistados declaram ter intenção de assumir a direção da empresa dos pais.

Em relação à condução dos negócios, aproximadamente 60% dos participantes declaram ser o pai o principal responsável pela condução dos negócios, sendo que em 24% dos casos eles dizem que pai e mãe possuem igual poder. Em relação a eles, na sua maioria possuem entre 46 e 55 anos de idade. Os setores das empresas representadas pela amostra variam entre indústria, comércio e serviço, sendo a maioria de comércio (51%). Em relação ao seu porte, a maioria possui até 9 empregados (49%), o que conduz a uma análise associada basicamente a microempresas. Finalmente, como era de se esperar, dada à informação anterior relativa ao porte das empresas, estas estão na sua maioria (88%) na sua primeira geração (pais fundadores).

Depois de caracterizada a amostra em linhas gerais, algumas análises iniciais foram procedidas e mostraram que as correlações entre intenção em entrar na empresa com idade dos herdeiros e idade dos pais não eram significativas. A força do relacionamento entre as intenções e as variáveis relacionadas com os herdeiros foram avaliadas através de uma série de testes t's para amostras independentes. A análise dos resultados mostra duas relações estatisticamente significativas entre intenções de entrar na empresa e ordem de nascimento e entre intenções de entrar na empresa e envolvimento passado com os negócios da família (Tabela 1). Em relação à primeira, diferente daquilo preconizado pela literatura, os primogênitos demonstram um menor interesse em entrar na empresa dos pais do que os não nascidos em primeiro lugar. Em relação à segunda

associação significativa, parece lógico que o envolvimento anterior nos negócios da família exerce uma relação com o fato do herdeiro desejar continuar nos negócios.

Em seguida, as intenções dos herdeiros em entrar no negócio foram também comparadas com o número de irmãos, número de empregados, tamanho da empresa e intenção de assumir os negócios, através de um conjunto de testes ANOVAs. Todas as variáveis expostas na Tabela 2 apresentam relações significativas com a intenção de entrar no negócio. A relação entre a intenção de entrar e a intenção em assumir apresenta-se muito significativa, o que sugere a intencionalidade em relação à gestão naqueles que ingressam no negócio. Tal resultado é corroborado pelo elevado índice da categoria continuidade do negócio apontado como razão de entrada na empresa (ver Tabela 6). As variáveis número de empregados e tamanho da empresa apresentam-se como significativas, o que sugere uma proximidade da relação entre a intenção de entrar com aspectos relacionados ao próprio negócio.

Tabela 1 - Teste t: intenções dos herdeiros entrarem na empresa e as variáveis demográficas dos herdeiros

Variáveis	Número de casos	Média	Desvio Padrão	Diferença na média	t-teste	Significância do t-teste
Sexo						
Feminino	82	3.27	1.218	-0.20	-1.182	0.239
Masculino	108	3.47	1.148			
Envolvimento passado						
Nenhum/Voluntário	99	3.10	1.182	-0.61	-3.671	0.000
Tempo parcial/Integral	90	3.71	1.094			
Ordem nascimento						
1º nascido	28	2.54	1.138	-1.00	-4.359	0.000
2º nascido ou mais	161	3.54	1.124			

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

Tabela 2 - ANOVAs relativas às intenções dos herdeiros entrarem na empresa

Variável	Graus de liberdade	Soma dos quadrados	Quadrado das médias	F	Probabilidade de F
Número de irmãos					
Entre grupos	4	23.181	5.795	4.782	0.001
Dentro dos grupos	178	215.737	1.212		
Número de empregados					
Entre grupos	4	17.149	4.287	3.112	0.017
Dentro dos grupos	185	254.830	1.377		
Tamanho da empresa					
Entre grupos	4	10.532	2.633	2.624	0.036
Dentro dos grupos	184	184.610	1.003		
Intenção em assumir					
Entre grupos	4	214.578	53.644	182.886	0.000
Dentro dos grupos	185	54.265	293		

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

Outras informações relativas ao relacionamento entre o tamanho da firma, as intenções de entrar na empresa e outras características dos herdeiros são mostradas na Tabela 3. Em geral, os participantes expressam uma média intenção de entrar na empresa. Observa-se que a idade onde mais agudamente aparece a intenção de entrar na empresa

situa-se na faixa entre 18 e 28 anos, em consonância com as idéias previamente apresentadas que creditam esta faixa etária como a mais associada com a escolha de carreiras profissionais. Os herdeiros pertinentes a famílias pequenas (até 3 filhos) apresentam intenção média de entrar na empresa mais acentuada que em famílias maiores. Estes resultados indicam também que, de forma divergente à literatura, o primogênito apresenta intenção de entrar na empresa inferior à intenção do segundo filho. Contudo, observe-se que a intenção do primogênito volta a predominar quando comparada aos filhos posicionados em outra ordem de nascimento que não segundo filho. Conforme esperado e já mencionado, a intenção de entrar no negócio se acentua na gradação crescente concomitante ao grau de envolvimento passado com o negócio. Verifica-se ainda que, em relação ao grau de dificuldade dos pais em deixarem o negócio, a intenção de entrar na empresa sofre de um efeito pirâmide com alta crescente de nenhuma dificuldade a média dificuldade e depois uma curva decrescente de média dificuldade em direção à dificuldade muito alta. Quando segmentadas pelo porte da empresa, estas variáveis parecem indicar um padrão crescente de intenção, muito embora com padrões ainda muito variáveis.

Tabela 3 - Média das intenções de entrar em relação as variáveis demográficas e o tamanho da empresa

Variáveis	Média Total	Média pelo tamanho da empresa			
		Micro	Pequena	Média	Grande
Idade dos herdeiros					
Até 18 anos	3.13	3.00	3.33	3.00	-
De 18 a 21 anos	3.74	3.58	3.89	3.61	4.43
De 21 a 24 anos	3.26	3.11	3.64	3.50	3.13
De 24 a 28 anos	2.93	2.95	2.33	3.50	3.00
Maior de 28 anos	3.09	2.71	3.33	5.00	-
Número de irmãos					
Sem irmãos	4.00	-	4.00	-	-
1 irmão	3.69	3.58	3.85	3.00	4.67
2 irmãos	3.48	3.30	3.47	3.83	3.57
3 irmãos	3.08	2.64	3.38	3.00	3.75
4 irmãos	3.07	3.20	4.00	3.00	1.00
5 irmãos	2.33	2.20	-	3.00	-
6 irmãos	-	-	-	-	-
7 irmãos	4.00	-	-	-	4.00
8 irmãos	1.00	1.00	-	-	-
Ordem de nascimento					
Primeiro nascido	3.38	3.24	3.63	3.00	2.73
Segundo nascido	3.69	3.27	4.00	4.20	-
Terceiro nascido	3.00	3.19	2.75	2.83	4.00
Quarto nascido ou mais	3.00	2.73	-	4.00	3.50
Envolvimento passado					
Nenhum	2.54	2.58	2.20	2.60	2.40
Voluntário	3.32	3.08	4.00	4.00	3.00
Trabalho remunerado tempo parcial	3.46	3.36	3.71	3.00	4.00
Trabalho remunerado tempo integral	4.12	3.92	3.80	4.30	4.50
Grau de dificuldade dos pais deixarem o negócio					
Nenhuma	2.77	2.44	3.00	5.00	3.00
Baixo	3.28	2.84	4.00	3.60	3.60
Médio	3.57	3.50	3.79	3.50	3.50
Alto	3.50	3.42	3.50	3.50	3.83
Muito alto	3.13	2.93	3.00	3.75	4.00

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

A análise de correlação entre a intenção do herdeiro entrar no negócio e a intenção de assumir o negócio apresentou significância ao nível de 0,01; o que se verifica na Tabela 4. Esta mesma relação, a saber, entre a intenção de assumir os negócios e a intenção de entrar no negócio se mostra significativa quando se realiza a análise de variância, o que se apresenta na Tabela 5. A análise de variância envolvendo a variável independente intenção de assumir os negócios com as demais variáveis implicadas no estudo, apresenta ainda relações significativas com a idade do respondente, o envolvimento passado ou atual nos negócios e o grau de dificuldade dos pais em deixar o negócio.

Tabela 4 - Correlação entre a intenção de entrar e a intenção de assumir
Intenção de entrar
Intenção de assumir

		Intenção de entrar	Intenção de assumir
Intenção de entrar	Correlação Pearson	1	0,891 (**)
	Significância	-	,000
	N	190	190
Intenção de assumir	Correlação Pearson	0,891 (**)	1
	Significância	,000	-
	N	190	194

** Correlação é significante em nível de 0.01

Variável	Graus de liberdade	Soma dos quadrados	Quadrado das médias	F	Probabilidade de F
Idade					
Entre grupos	4	171.740	42.935	3.832	0.005
Dentro dos grupos	188	2106.218	11.203		
Envolvimento nos negócios					
Entre grupos	4	31.114	7.779	9.941	0.000
Dentro dos grupos	188	117.104	0.782		
Grau de dificuldade dos pais de deixarem o negócio					
Entre grupos	4	12.010	3.002	2.566	0.040
Dentro dos grupos	188	220.001	1.170		
Intenção de entrar					
Entre grupos	4	209.771	52.443	182.432	0.000
Dentro dos grupos	185	53.181	0.287		

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

Finalmente, as razões apontadas pelos participantes como influenciadoras da decisão de entrarem ou não na empresa foram examinadas.

As razões mais frequentemente apresentadas pelos respondentes como decisivas para entrarem no negócio da família foram as pertinentes às categorias Continuidade do Negócio (41,2% dos casos), Estabilidade (21,6% dos casos), Profissionalização, Modernização (20,9% dos casos) e Afinidade com o setor (19,6% dos casos). A categoria continuidade do negócio, que aparece como mais citada entre os respondentes em números absolutos e percentuais, encontra respaldo na literatura organizacional, como anteriormente apresentado. O alto índice de respostas referenciadas à modernização e profissionalização do negócio podem estar influenciadas pelo recorte da amostra, uma vez que os respondentes eram todos alunos de graduação do curso de Administração de Empresas.

As categorias menos mencionadas entre os respondentes abrangem as respostas relacionadas à Cultura Organizacional e à Satisfação Pessoal (ambas presentes em apenas 3,4% dos casos). Foram apontadas, também, como razões para entrar no negócio, aspectos relacionados à Busca de autonomia (6,8% dos casos); Desenvolvimento Profissional (6,8% dos casos); Capacidade de gestão (6,1% dos casos); Responsabilização (6,1% dos casos); e Conhecimento do negócio (5,4% dos casos).

Observa-se que, entre as respostas sobre a razão para entrar no negócio, preponderam as categorias relacionadas ao exercício profissional e ao conteúdo do trabalho (continuidade do negócio, profissionalização e afinidade com o setor). Em contraste, percebe-se que as respostas menos relacionadas como razão para entrar no negócio (cultura organizacional e satisfação pessoal) apresentam um acento pessoal, centrados nos aspectos intra e intersubjetivo.

As razões apontadas pelos respondentes como preponderantes na decisão de não entrar no negócio da família são as que compõem as categorias Ausência de afinidade com o setor (42,3% das respostas), Conflitos familiares (19,2% das respostas), Outro interesse profissional (19,2% das respostas) e o Desejo de independência (15,4% das respostas). Verifica-se o equilíbrio entre as classes de respostas, fazendo-se presentes tanto respostas relativas à subjetividade dos sujeitos (conflitos familiares e desejo de independência) como respostas derivadas da busca de um exercício profissional satisfatório (distanciar-se do setor com o qual não se tem afinidade e interesse profissional diverso do negócio familiar).

Entre as respostas menos apontadas como determinantes da não entrada no negócio da família surgem ainda: Ausência de competências necessárias (5,8% dos casos); Incompatibilidade na gestão (5,8% dos casos) e Negócio não lucrativo (3,8% dos casos). Destaca-se, no que se refere a motivos determinantes da não entrada no negócio da família, um acentuado número de respostas citadas por apenas um dos respondentes (concorrência, localização da empresa, porte da empresa, ausência de desafios, restrição da vida social, medo de assalto, sem motivos) e que aparentemente não apresentam relações entre si.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi conduzido baseado numa amostra por conveniência que não necessariamente representa a população de jovens adultos cujos pais possuem empresa. Além disto, a amostra selecionada foi composta por estudantes universitários da área de administração, o que de certa forma pode ter influenciado os resultados encontrados, com uma tendenciosidade de ser esta uma escolha prévia natural daqueles que

querem gerenciar uma empresa no futuro. Se este pressuposto é levantado, as informações aqui coletadas tornam-se ainda mais surpreendentes, já que os dados mostram, em geral, uma fraca intenção dos herdeiros em entrarem e assumirem o negócio dos pais, independente do porte da empresa.

No que se refere às variáveis demográficas, o estudo não aponta correlações significativas entre intenção em entrar na empresa com idade dos herdeiros e idade dos pais; o que surge como significativo estatisticamente são as relações entre intenções de entrar na empresa e ordem de nascimento e entre intenções de entrar na empresa e envolvimento passado com os negócios da família. Outra relação que surge como significativa refere-se à relação entre a intenção de entrar e a intenção em assumir, sugerindo a intencionalidade em relação à gestão naqueles que ingressam no negócio. Tal resultado é corroborado pelo elevado índice da categoria continuidade do negócio apontado como razão de entrada na empresa. Percebe-se, no estudo, que entre as respostas sobre a razão para entrar no negócio, preponderam as categorias relacionadas ao exercício profissional e ao conteúdo do trabalho. Em contraste, as respostas menos relacionadas como razão para entrar no negócio apresentam acentuada conotação pessoal, tendo como foco aspectos intra e intersubjetivos.

Diferente de alguns achados prévios da literatura internacional, aparecem, neste estudo, variáveis importantes para o entendimento do comportamento dos herdeiros diante da empresa dos pais. Entre elas, o envolvimento passado com a empresa, que parece apontar para uma prática a ser apoiada pelos pais, para que possa ser avaliado tanto o interesse quanto à capacidade dos filhos de darem continuidade aos negócios. Neste sentido, os dirigentes principais e sua família serão capazes de lidar efetivamente e construtivamente com o processo de sucessão, principalmente quando se considera que a principal razão apontada pelos herdeiros para entrarem na empresa é a vontade de dar continuidade aos negócios, sendo a não afinidade com o setor a principal razão para não fazê-lo.

Alguns outros resultados ampliam e abrem a discussão para o entendimento do tema aqui levantado. A importância do número de irmãos e ordem de nascimento, a idade e o grau de dificuldade, percebido pelos herdeiros, dos pais deixarem a empresa, juntamente com o porte da empresa, merecem uma atenção especial em trabalhos futuros sobre o assunto, já que se mostraram significativos no presente estudo.

Finalmente, embora se reconheçam as limitações deste estudo, espera-se conhecer melhor o universo conceitual das empresas familiares, provendo evidências teóricas e empíricas essenciais ao desenvolvimento da área como tema de pesquisa e como forma de promoção de crescimento econômico.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, L. M. Problemas de Sucessão e a Sobrevivência das Empresas Familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 3, São Paulo, 1998. **Anais eletrônicos...** 1 CD.
- ARRUDA, D. M. O.; REIS, F. P. M. O perfil das empresas familiares de pequeno e médio portes de Fortaleza: um estudo da gestão, da propriedade e da família. In: **Humanidades e Ciências Sociais**. Fortaleza, vol 3, nº 1, p.63-71, 2001.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. 2a ed., Belo Horizonte: Editora UFMG, 519p., 2003.
- BARBOSA, A. P. L. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo, Nobel, 1989. 179p.
- BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M., ESTUDO SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE UM GRUPO DE ALUNOS DE CURSO DE EXTENSÃO. In: **EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 3, 2003, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 426-439. 1 CD.
- BORTOLI NETO, A.; MOREIRA JR, A. L. Dificuldades para realização da sucessão em empresas familiares de pequeno porte. In: **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 08, n 4, p.1-11, out/dez 2001.
- CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD.
- COELHO, A. J. Aspectos críticos numa empresa familiar: estudo de um caso. Ensino Magazine On line. ano 7, n. 73, mar/2004. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.rvj.pt/ensino/artigos.html>> Acesso em: 25 mar. 2004.
- COLTRO, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 6, 2003. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>> Acesso em: 03 fev. 2004.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organização e Sociedade**, v.7, n.18, p. 45-63, Maio/Ago., 2000.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá, 2000. 1 CD.
- GERSICK, K. E. et all. **De Geração para Geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 185-207, Maio/Ago., 2002.
- GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte - uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2000. 1 CD.
- KERLINGER, F. N. **A metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KETS de VRIES, M. **The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news**. Organizational Dynamics, v. 21, p. 59-71, 1993.
- LEA, J.W. **Keeping in the family** - successful succession of the family business. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n. 3, p; 84-91, jul/set.1992.

LETHBRIDGE, R. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES. v. 4, n. 7, 1997, p185-200.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4ª ed, São Paulo: Pioneira, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1999. 256p.

REITAN, B. **Where do we learn that entrepreneurship is feasible, desirable and/or profitable?** - a look at the process leading to entrepreneurial potential. Proceedings Annual National Conference, San Francisco, California, June, 1997.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 31, n 4: p. 35-48. Out./Dez. 1991.

ROIBAL, S. B. **Empresas Familiares Gallegas Versus Empresas no Familiares**. Dos Características Diferenciadoras: El Criterio De Elección Del Sucesor Y El Vínculo Emocional. In: II CONGRESO DE ECONOMÍA DE GALICIA: NOVOS ESCENARIOS PARA A ECONOMÍA GALEGA, Universidade de Santiago de Compostela, 2001.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 451-466. 1 CD.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. **A Review and annotated bibliography of family business studies**. Kluwer Academic Publishing, Norwell, 1996.

_____. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p.667-687, 2003.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 1999. 1 CD.

STAVROU, E. T. **Succession in family business**: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, p. 43-62, July, 1999.

US CENSUS BUREAU. Disponível em: <<http://www.census.gov/population/projections>> Acesso em: 12 fev.2004.

NOTA EXPLICATIVA

¹A autora agradece a FUNCAP pelo incentivo dado à pesquisa.

