



## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE SAÚDE EM JOÃO PESSOA – PB

Adm. Luciane Albuquerque Sá de Souza (Profa. Dra.)<sup>1</sup>  
Adm. Luciana Ribeiro Rabay Butcher (Profa. M.Sc.)<sup>2</sup>

### RESUMO

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Estimativas apontam que elas ocupem de 65% a 80% do total; no Brasil, todavia, elas correspondem a 90% das empresas no país. O objetivo principal deste artigo é o de apresentar um diagnóstico de gestão de uma empresa familiar do setor médico (localizada na cidade de João Pessoa – PB), analisando os impactos dos elementos internos e externos no desenvolvimento da mesma. Esta pesquisa possui delineamento qualitativo e está caracterizada como um estudo de caso onde foram utilizados instrumentos de coleta e análise de dados, tais como observação e entrevista. Após compreender a distribuição dos sócios a partir do modelo de três círculos e identificar os estágios nos quais a empresa do setor médico estudada se encontra em termos do modelo tridimensional de desenvolvimento, foi possível verificar que cada dimensão possui uma qualidade ligeiramente diferente e que o ritmo e o padrão de desenvolvimento ao longo do tempo são diferentes para os sócios e demais colaboradores da empresa. Tal compreensão se faz necessária para a construção do processo de sucessão gradual, que culminará no estágio de passagem do bastão e na entrada da fase de maturidade da empresa do setor médico. Na análise do modelo tridimensional de desenvolvimento verificamos que, no eixo da empresa a empresa do setor médico encontra-se no período de expansão/formalização, no eixo da propriedade as ações acontecem num misto entre sociedade entre amigos e consórcio de herdeiros, e que no eixo da família, vivem uma relação entre a entrada de novos integrantes da família e o trabalho em conjunto.

### ABSTRACT

Family businesses are the predominant form of business worldwide. Estimates indicate that they occupy 65% to 80% of the total; in Brazil, however, they account for 90% of companies in the country. The main purpose of this article is to present a diagnosis of management of a family business in the medical field (located in the city of João Pessoa - PB), analyzing the impacts of internal and external elements in the development of it. This research has qualitative design and is characterized as a case study in which instruments were used for data collection and analysis, such as observation and interview. After understanding the distribution of members from the three circles and identify the stages in which the company's medical sector studied is in terms of three-dimensional model of development model, we found that each dimension has a slightly different quality and the pace and the pattern of development over time are different for members and other employees of the company. Such understanding is required for the construction of a gradual succession process that will culminate in the bat passage stage and input stage of maturity of the medical sector company. In the three-dimensional model of development analysis we found that, in the company's axis the company in the medical sector is in the period of expansion / formalization, on the shaft of the property the action takes place in a mixture of partnership between friends and consortium of heirs, and in family axis live a relationship between the input of new members of the family and work together.

<sup>1</sup> Coordenadora dos Cursos de Administração, Gestão Comercial e Gestão de Recursos Humanos do IESP

<sup>2</sup> Professora dos Cursos de Administração, Gestão Comercial e Gestão de Recursos Humanos do IESP

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Estimativas apontam que elas ocupem de 65 a 80% do total; já no Brasil elas correspondem a 90% das empresas no país (GERSICK, 2006). Apesar de ocupar uma parte tão grande na economia mundial, tais organizações são vistas como pitorescas e peculiares. Este pensamento dar-se devido a falta de informação que ainda existe a respeito das empresas-familiares que, apesar de lidarem com os mesmos problemas rotineiros de uma empresa comum, possuem uma dinâmica um tanto diferente.

O grande desafio da empresa-familiar é a sucessão, pois, conforme estatísticas, a cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e 4 à quarta (PORTAL JH, 2012). A empresa apresentada neste artigo é também uma empresa familiar e está no mercado de João Pessoa há mais de 3 décadas. Através da análise do histórico, da sua dinâmica e dos elementos internos e externos que influenciam o desenvolvimento desta, será mais fácil compreender sua realidade e propor melhorias para seu crescimento, além de melhor preparar os gestores para a etapa de sucessão. Logo, o objetivo principal deste artigo é o de apresentar um diagnóstico de gestão de uma empresa familiar do setor médico (localizada na cidade de João Pessoa – PB), analisando os impactos dos elementos internos e externos no desenvolvimento da mesma.

Para a realização deste estudo, recorreremos inicialmente às fundamentações de Gestão Empresarial, abordando os elementos que influenciam a evolução da empresa pesquisada, como clima e cultura organizacional, e análise micro e macro ambiental. Em seguida voltamos o nosso estudo primordialmente à Gestão de Empresa Familiar, onde apresentamos diferentes conceitos acerca da temática, assim como os dois modelos fundamentais para o diagnóstico da empresa, que são: o modelo dos três círculos e o modelo tridimensional de desenvolvimento.

Por fim, conseguimos identificar os estágios em que a empresa analisada se encontra e o que isso representa para o desenvolvimento da mesma, além de analisarmos os desafios e apresentarmos melhorias para a eficácia de seu processo sucessório.

## 2. GESTÃO EMPRESARIAL

A história da administração começou na época dos Sumérios há 6.000 anos, quando a antiga civilização sumeriana já praticava a arte da negociação, através da oferta do trabalho braçal por objetos de desejo. O departamento de Recursos Humanos, por sua vez, surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

Ao longo do período da história da administração, é de comum conhecimento que, os estudiosos deram maior relevância a diferentes pilares da administração. Na época de Taylor, por exemplo, a ênfase estava na produção e nas tarefas, já nos tempos atuais, a gestão de pessoas tem sido o alvo das atenções. Segundo Vasconcelos (2000, p. 01), “as pessoas são, sem dúvida, o centro de toda organização, idealizador e realizador de todas as atividades na companhia, por mais avançada tecnologicamente que ela seja”.

Atualmente, o mundo está mudando com uma rapidez incrível, com maior intensidade e volume também. Na história da humanidade sempre houve mudança, mas não com a velocidade, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Diversos fatores contribuem para isso, como as mudanças na economia, na tecnologia, políticas, demográficas e ecológicas, que atuam de maneira conjunta e sistêmica trazendo transformações, incerteza e imprevisibilidade para as organizações.

Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a de recursos humanos, ou como se referem hoje, gestão de pessoas. Esta substituição no termo deu-se devido a mudança no olhar dentro das organizações bem sucedidas, que não olham para seus colaboradores



como recursos produtivos da organização, estas empresas visualizam as pessoas como parceiros da organização (CHIAVENATO, 2014).

## 2.1.Cultura Organizacional

A **cultura organizacional** é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que diferencia uma organização das demais, ou seja, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza e compartilha (Robbins, 2005). Ela representa as normas informais e não escritas que orientam o [comportamento](#) dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

A cultura organizacional procura medir como os colaboradores veem a organização para a qual trabalham, representa a percepção comum mantida pelos membros da empresa. Robbins (2005) ainda afirma que existem sete características básicas que capturam a essência de uma organização, podendo, cada uma dessas características, variar de um grau baixo até um grau elevado. São elas:

1. Inovação e assunção de riscos
2. Atenção aos detalhes
3. Orientação para os resultados
4. Orientação para as pessoas
5. Orientação para a equipe
6. Agressividade
7. Estabilidade

A avaliação do grau dessas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional de uma determinada empresa. Uma cultura forte tem um grande impacto sobre os funcionários e pode estar diretamente envolvida com a redução da rotatividade, a performance da equipe e os resultados do negócio.

Machado (2010) diz que a cultura organizacional começa dentro de uma empresa e esta é composta por pessoas de diferentes culturas. O líder tem o papel de transmitir para essas pessoas, os valores e visão da empresa, com objetivo de unificar esforços e homogeneizar comportamentos.

A cultura organizacional está presente em diversas conceituações de clima, e alguns autores chegam a tratar clima e cultura como sendo sinônimos, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares, porém diferentes.

## 2.2.Clima Organizacional

Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional (SCHNEIDER *apud* OLIVEIRA,1995). Clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização, que resulta da interação dos elementos da cultura. Ela constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada local de trabalho.

Uma organização empresarial se faz, fundamentalmente, de pessoas que nela trabalham. Como seres humanos, seus funcionários estão sujeitas às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências. O conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, compõe o que denominamos clima organizacional.

Pode-se ainda definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a

mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION *apud* LUZ, 2003).

Para Robbins (2010, p. 505), “o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Já Cunha (2007) afirma que o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. A satisfação dos funcionários é, inclusive, a referência mais presente nos conceitos dos diferentes autores, que acreditam que o clima está diretamente relacionado à satisfação das pessoas que trabalham em uma organização, sendo este o maior indicador da qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (2003) diz que o clima é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionada com o grau de motivação dos seus participantes.

Visando a melhor compreensão da diferença entre os conceitos de clima e cultura organizacional, os autores Verbeke *et al.* (1998) decidiram analisar a evolução conceitual das definições de cultura e de clima organizacional, que seguem apresentadas abaixo:

**Quadro 1:** Diferenciando clima de cultura organizacional.

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Organização, Membros, Percepção, Características, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência, Práticas.</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Membros, Compartilhar, Valores, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão.</b>

**Fonte:** Verbeke *et al.* (1998)

As categorias apontadas pelos autores como sendo comum a ambos os conceitos, mostram que há espaço compartilhado entre eles. Já as categorias excludentes demonstram que não existe total superposição entre, por isso os dois podem ser utilizados simultaneamente sem medo de estar o mesmo fenômeno por nomes diferentes (PUENTE-PALACIOS, 2001).

Altmann (2000) diz que as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional, estão adotando uma importante ferramenta gerencial que adequadamente administrada pode oferecer os seguintes benefícios:

1. maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
2. a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
3. oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
4. pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de

situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

A pesquisa sobre a qualidade do clima organizacional assume um caráter sistêmico e contínuo ao longo do tempo, incluindo diversas outras etapas, além, da pesquisa propriamente dita, o que permite uma visão geral da organização, admitindo ações de intervenção para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho.

**Figura 1:** Etapas para a Gestão do Clima Organizacional.



**Fonte:** Bedani (2006)

Segundo Bedani (2006, grifo nosso) as etapas propostas para o monitoramento do clima são:

1. **Investigação:** etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização;
2. **Diagnóstico:** tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização;
3. **Intervenção:** elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados.;
4. **Comunicação:** divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoraria da qualidade do clima;
5. **Implementação:** concretização do plano de ações no ambiente organizacional;
6. **Monitoramento:** acompanhamento e reavaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

Portanto, o Clima Organizacional tem como objetivo analisar fatores fundamentais que afetam a satisfação e motivação no trabalho, identificar as causas e desenvolver planos de ação,

visando contribuir para melhorar o comprometimento e conseqüentemente a produtividade dos colaboradores que integram a organização.

### 2.3. Análise Micro e Macro Ambiental

Tendo em mente o objetivo deste artigo, é preciso levar em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos que a organização dispõe, por outro, tendo sempre em vista a concretização de uma situação futura desejada.

As análises dos ambientes interno e externo das empresas são muito importantes na hora de se tomar uma decisão, porque os dados colhidos de ambos os ambientes oferecem informações confiáveis do futuro para se elaborar o planejamento, as metas e as estratégias. E através dos seus pontos fortes há a possibilidade de descobrir as oportunidades que o ambiente tem a oferecer e tentar eliminar os pontos fracos que podem se tornar ameaça para as empresas (RIBEIRO, 2010)

No contexto da Administração, o ambiente é dividido em dois níveis: o ambiente geral ou macroambiente, relativo às grandes forças externas que influenciam a organização; e o ambiente operacional/setorial ou microambiente, relativo às forças internas ou mais próximas à organização.

De acordo com Oliveira (2006), a análise de macroambiente refere-se é a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais externos que afetam a empresa, de sua provável evolução e dos novos fatores que poderão ocorrer, causando impacto sobre as operações da organização. Para Xavier (2011), o macroambiente engloba as forças ambientais externas à empresa, as quais a organização não possui controle, porém podem e devem monitorá-las e adaptar-se as mesmas. Fernandes (2012) afirma ser um ambiente que “as organizações empresariais, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que por outro lado, influenciam diretamente as empresas”.

De acordo com Wright *et al.* (*apud* Fernandes, 2012), todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais, são elas:

- **POLÍTICO-LEGAIS** - as intervenções governamentais que afetam objetivos das empresas, tais como os impostos sobre os lucros e despesa; e também a estabilidade política global.
- **ECONOMICAS** - fatores como o crescimento do PIB, as taxas de juro e de câmbio que possam afetar as perspectivas de negócios e rentabilidade da empresa.
- **TECNOLÓGICAS** - a ética de trabalho, a distribuição etária da população e os níveis de saúde também podem ter impacto nas estratégias empresariais a adotar.
- **SÓCIO-CULTURAIS** - novas tecnologias podem ter um sério impacto sobre as oportunidades que se apresentam à empresa, assim como às ameaças que poderá ter de enfrentar.

Daí surgiu a ferramenta de análise do cenário macro, a chamada análise PEST (Political, Economical, Socio-cultural e Technological). Ela consiste na investigação e análise destas quatro forças que influenciam diretamente a organização. O propósito não é o de influenciar tais forças de volta, pois isto seria quase impossível, mas sim o de prever e se precaver das variáveis que possam vir a impactar a empresa no futuro.

Outra forma de se efetuar uma análise do macro e microambiente dá-se o nome de **Análise SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A análise SWOT é uma ferramenta que serve para analisar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de um negócio. Ele é um instrumento utilizado na análise de um ambiente (ou de cenários) dando suporte à elaboração do planejamento estratégico e do gerenciamento de uma empresa. A análise SWOT é dividida em: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

**Quadro 2:** Análise SWOT

Fonte: Adaptação de Ribeiro (2010)

Pode-se perceber, segundo a figura anterior, que dentro da análise SWOT é possível fazer uma avaliação do ambiente interno (microambiente), como do ambiente externo ou macroambiente. Os espaços na parte de cima da figura, representados pelas variáveis Forças e Fraquezas, são responsáveis pelo estudo das variáveis internas à organização ou aquelas que são mais facilmente controláveis.

Maximiano (2006) define a **análise do ambiente interno** como a identificação de **pontos fortes** e fracos dentro da organização ainda em paralelo com a análise do ambiente. Como exemplo desses fatores internos, pode-se citar:

- **Pontos fortes:** A localização da empresa, vasto conhecimento na área de atuação, um novo produto/serviço inovador, qualidade nos processos e procedimentos e qualquer outro aspecto que contribua valor ao produto/serviço.
- **Pontos fracos:** Falta de conhecimento na área, reputação duvidosa, baixa qualidade dos produtos/serviços, localização ruim da empresa e produto/serviço semelhante ao dos concorrentes.

Já os quadrados localizados na parte debaixo da figura, Oportunidades e Ameaças, são responsáveis pela análise do que está fora do alcance da empresa, que são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, que se manifestam ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Maximiano (2006) diz que a análise do ambiente externo diz respeito a um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo. Como exemplo desses fatores externos, pode-se citar:

- **Oportunidades:** Um mercado em desenvolvimento (a internet, por exemplo); fusões entre empreendimentos ou alianças estratégicas; um novo mercado internacional; uma abertura no mercado causada pela ineficácia da concorrência; mudança para novas áreas do mercado que oferecem melhores lucros.
- **Ameaças:** A entrada de um novo competidor na sua área de atuação; taxas introduzidas ao seu produto/serviço; melhor acesso aos canais de distribuição da concorrência; guerra de preços com os competidores; a concorrência possui um novo serviço/produto inovador.

Já o Microambiente é o ambiente mais próximo à organização, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos. A diferença é que neste ambiente a organização tem maior poder de influencia. Certo (*apud* Fernandes, 2012) define o microambiente como sendo externo à organização, composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização.

O microambiente é o ambiente empresarial ou organizacional que pode ser controlado e influenciado pelos dirigentes da empresa. Bicho (2006) destaca que o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Segundo Fernandes (2012, p. 3), “diversas técnicas e metodologias podem ser utilizadas para mapear o ambiente operacional de uma organização.” São elas:

- Análise estrutural da indústria (Modelo das Cinco Forças de Porter);
- Análise do ciclo de vida do setor;
- Análise do tamanho e crescimento do mercado;
- Análise da atratividade do setor;
- Análise estratégica da concorrência.

Neste artigo, especificamente, falaremos apenas da Análise Estrutural da Indústria ou Modelo das Cinco Forças de Porter, que consiste num modelo para diagnóstico e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor. Segundo Porter (*apud* Fernandes, 2012), a concorrência deve ser vista levando em consideração cinco forças. São elas:

1. Ameaça de novos concorrentes;
2. Rivalidade em relação aos concorrentes existentes;
3. Ameaça de produtos e serviços substitutos;
4. Poder de compra dos clientes;
5. Poder de negociação dos fornecedores

**Figura 2:** Modelo de Porter



**Fonte:** Adaptação de Fernandes (2012)

O modelo funciona de forma que, quanto maior a força, menor a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, da empresa. Portanto, um setor com forte concorrência, de fornecedores e compradores poderosos que impõe suas condições, com diversos produtos/serviços substitutos, e no

qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo (FERNANDES;BERTON, 2012). A ferramenta funciona de forma que, para cada afirmação é atribuída uma nota de 1 a 5, sendo:

1. a afirmação é absolutamente falsa;
2. a afirmação é falsa, mas pode ser verdadeira sob certas circunstâncias;
3. a afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta;
4. a afirmação é correta, mas pode ser falsa sob certas circunstâncias;
5. a afirmação é totalmente correta.

Com os resultados desta ferramenta, é possível analisar o grau de atratividade de um setor, antes mesmo de adentrá-lo, como também fornece uma análise da posição competitiva da sua empresa no setor em que opera, para os que já estão dentro do mercado.

#### **2.4.GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR**

Há alguns anos, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Essa foi a natureza de empresa durante centenas de anos, tanto no Brasil como em qualquer outro país. Ao longo de seu contexto histórico, a empresa familiar foi assumindo mudanças significativas, se adequando à realidade na qual elas se inserem, pois elas são produzidas em um dado contexto. Sendo assim, a empresa familiar é um tipo de organização sujeita às modificações do ambiente (LODI, 1999).

Nessa perspectiva, ao pensar em empresa familiar torna-se imprescindível compreender a noção da família no mundo contemporâneo, que apresenta-se nos mais variados formatos e tamanhos, com hábitos e culturas distintos, concluindo-se que cada arranjo familiar possui suas particularidades que a tornam peculiar e única. Sendo assim, Verstraete (*apud* Machado, 2005) chama a atenção para a dificuldade em definir empresa familiar, que numa perspectiva tradicional é considerada aquela em que o controle da propriedade está nas mãos de um ou mais membros de uma mesma família.

Para deixar mais claro o que é uma empresa familiar, apresentam-se a seguir conceitos de alguns autores sobre o assunto, pois existem diversas interpretações sobre o que é empresa familiar. Para tanto, faz-se necessário desenvolver um conceito mais abrangente que incorpore as características principais citadas por eles, pois normalmente esses autores apresentam características divergentes.

Quanto ao controle acionário, Scheffer (1993) diz que empresa familiar é a que tem seu controle acionário nas mãos dos membros de uma única família. Garcia (2009) também valoriza o controle acionário como a característica básica no conceito de empresa familiar, esclarecendo que o controle pode ser exercido por uma ou mais famílias. Ambos os autores se baseiam na ideia de propriedade, que é o que permite uma família decidir os destinos do negócio.

Passos (2006) concorda com Garcia quando argumenta que empresa familiar é aquela em que o controle se faz por uma ou mais famílias, dando ênfase que os principais sócios da organização são os fundadores ou descendentes. Todavia, o autor não acredita que apenas o controle acionário é suficiente para caracterizar uma empresa familiar.

Já Ulrich (*apud* Macedo, 2009) define que para ser de caráter familiar, tanto a posse quanto a administração da empresa devem estar nas mãos de um ou mais membros da família. Fica evidenciado pelo autor que, além do controle acionário, ele considera a gestão familiar outra característica básica para classificar uma organização como familiar.

Também para Gracioso (1998), a propriedade não é suficiente na definição da empresa familiar, sendo necessária ainda que, na estrutura gerencial, a maioria dos cargos-chave sejam preenchidos por membros da família proprietária. Leach (1999) divide do mesmo pensando, e ainda

evidencia que a família deve possuir mais de 50% das ações e ter membros da família ocupando importantes posições na organização para que esta seja familiar.

Além das características básicas controle acionário e gestão familiar, alguns autores consideram características fundamentais de uma empresa familiar a origem numa família e a sucessão para um herdeiro. Donnelley (1976) diz que a empresa familiar é aquela que se origina na família e se identifica com ela há pelo menos duas gerações. Portanto, no conceito desta autora, uma empresa de fundador sem herdeiros ou uma empresa onde a família coloca o dinheiro apenas como investidora, não podem ser classificadas como empresa familiar.

Leone (*apud* Macedo, 2009, p. 27-28) apresenta um conceito de empresa familiar levando em consideração três características: “iniciada por um membro da família, integrada por membros da família que participam da propriedade e/ou da direção; dotada de valores institucionais identificados com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

Para Lodi (1999), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Ele acrescenta que o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. Afirmado que na geração do fundador, a empresa é pessoal e não familiar.

Gersick (1997, p.1) é mais abrangente ao apontar, como principal característica das empresas familiares, o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”. Entretanto, Bernhoeft (1989) afirma que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura. Este autor acredita que vai além do parentesco envolvido para caracterizar a empresa como sendo familiar. Para ele, a relação de confiança de um funcionário “velho de casa”, independente de vínculos familiares; e se os laços afetivos são fortes e influencia a cultura da organização, a empresa pode ser caracterizada como familiar.

Na variedade de conceitos de empresa familiar apresentados neste artigo, viu-se que eles mudam de autor para autor, no entanto, todos se fundamentam em quatro características básicas:

1. **Controle acionário** – ocorre quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto e desse modo detém o controle acionário da organização.
2. **Gestão familiar** – dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, com poder para determinar os rumos que a organização deve seguir.
3. **Origem na família** - uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento
4. **Sucessão familiar** – a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento.

Com base nos autores citados adotou-se como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração, que esta é liderada pelos seus fundadores e que passará pelo processo de sucessão de comando. Esta definição é a que melhor se enquadra nos objetivos deste estudo, que propõe uma análise desde a fundação da empresa estudada até os dias atuais, considerando portanto que a mesma já possuía caráter familiar desde a sua criação.

#### 2.4.1. Modelo dos três círculos

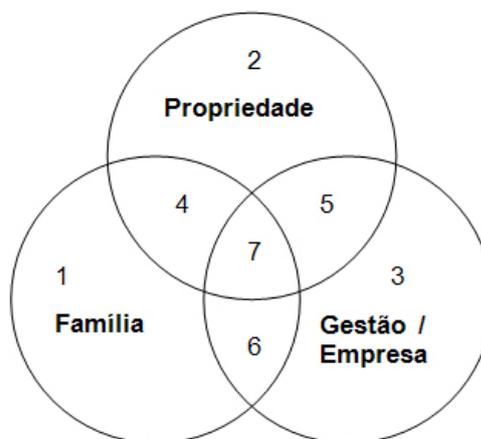
O estudo das empresas familiares como sistemas começou com artigos isolados nos anos 60 e 70, do século XX. O primeiro sistema criado para explicar a complexa relação empresa-família foi o modelo dos dois-círculos, representado por dois subsistemas superpostos, um representando a família e o outro a gestão. O que a teoria deste sistema explicava era que, apesar de cada círculo possuir suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais, eles estavam superpostos, ou seja, as mesmas pessoas tinham que cumprir obrigações em ambos os

círculos, o que explicava os problemas dentro da empresa de caráter familiar (GERSICK *et al.*, 2006).

Este modelo dos dois círculos inspirou a criação do modelo de três círculos, que diferente do primeiro, possui três subsistemas superpostos, desta vez representados pela Família, Propriedade e Gestão/Empresa. A ideia do novo sistema era o de oferecer um retrato mais preciso da realidade da maioria das empresas familiares, explicando, por exemplo, que algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas com a operação da empresa, outras são gerentes mas não controlam ações. Gersick *et al.* (2006) fortalecem a proposta dos três círculos ao afirmarem que o resultado de seu trabalho com empresas familiares de diferentes tamanhos argumenta que os mais importantes dilemas dentro das organizações familiares têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo.

O modelo dos três círculos explica que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos sistemas, conforme a figura a seguir:

**Figura 3:** O modelo de três círculos da empresa com característica familiar



**Fonte:** Gersick *et al.* (2006)

Como é possível visualizar na figura 3, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior direito. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo superior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2, dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Já as pessoas com mais de uma conexão com a empresa, estarão em um dos setores superpostos, localizados dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Por exemplo, um acionista que também é membro da família, mas não é funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família, mas fora do círculo da empresa.

Os círculos da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Este pode ser um valioso primeiro passo na compreensão da empresa. Entretanto, o uso de apenas este sistema não solucionará todas as questões e problemas que envolvem uma empresa familiar. Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. É fácil ver como cada círculo muda quando pessoas entram e saem dele ao longo do tempo. As famílias são uma série infundável de entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos, e de saídas através de divórcios e mortes. Cada uma dessas adições e subtrações muda a família de forma fundamental. O mesmo se dá com

as empresas, à medida que gerentes-chave vêm e vão, e com os grupos de acionistas, quando novos proprietários assumem a responsabilidade pela empresa e os antigos a deixam.

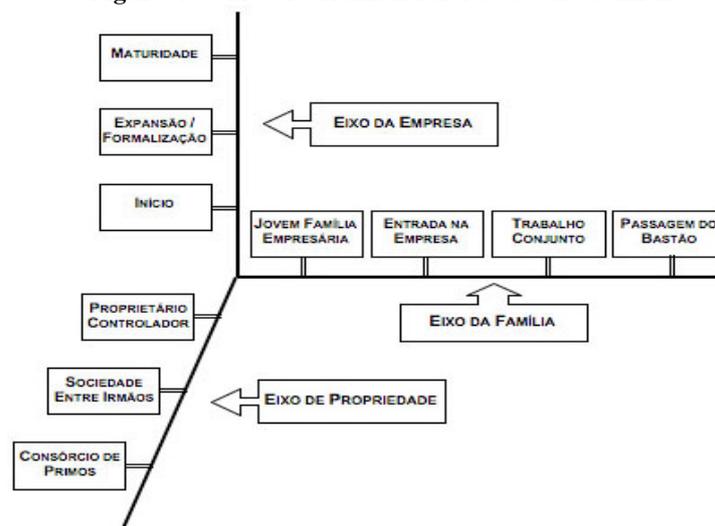
Desta forma, é importante compreender que toda a empresa muda à medida que as pessoas se movimentam nos limites internos do sistema. Em outras palavras, a movimentação de uma pessoa de um setor para outro, por exemplo de “membro da família” para “membro da família/funcionário”, ou de “funcionário” para “funcionário/proprietário”. O mesmo se dá com a aposentadoria de um alto executivo membro da família, ou com a venda de ações por um membro dela. Os ajustes do sistema a essas jornadas, e o significado dessas jornadas nas vidas das pessoas estão no âmago de todo o fenômeno da empresa familiar. O resultado da adição ao longo do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

#### 2.4.2. Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Para cada um dos subsistemas – propriedade, família e gestão, é possível fazer uma análise tridimensional do desenvolvimento destes componentes, visto que cada um segue sua dimensão independentemente. Os subsistemas passam por uma sequência lógica de estágios, que variam em relação ao ritmo, à quantidade, à complexidade, mas que apesar de seguirem sua própria dimensão, influenciam uns aos outros (GERSICK *et al.*, 2006)

Cada empresa, seja ela familiar ou não, é única. Nunca uma empresa terá exatamente a mesma situação ou características iguais a outra, pois suas variáveis serão sempre diferentes, sejam elas de propriedade, de gestão ou de família. Porém, apesar do desenvolvimento ser distinto nas diferentes empresas, existe uma progressão clara e definida do desenvolvimento de cada subsistema, conforme observado na figura abaixo:

Figura 4: O modelo tridimensional de desenvolvimento.



Fonte: Gersick *et al.* (2006)

Como observamos na figura 4, a estrutura de propriedade segue o processo de desenvolvimento: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Esta progressão acontece na maior parte das empresas familiares, pois a tendência é de que a propriedade torne-se cada vez mais diluída, a partir de um único proprietário majoritário, para poucos ou vários proprietários e depois para uma distribuição muito mais ampla.

Esta sequência de eventos não é regra, podendo a estrutura de propriedade numa empresa familiar permanecer estática por gerações, mesmo quando há a mudança dos acionistas. Por exemplo, um empreendimento pode ter o controle majoritário nas mãos de um membro diferente da família em cada geração, nunca passando para o estágio de sociedade entre irmãos.

A dimensão de desenvolvimento do ‘Eixo da Empresa’ possui três estágios:

- O primeiro estágio, **início**, cobre o começo da vida da empresa, período em que a empresa é apenas uma idéia a ser realizada, e que o proprietário e (com frequência) membros da família estão vivendo o novo empreendimento vinte e quatro horas por dia.
- O segundo estágio, **Expansão/Formalização**, pode ser um período breve e explosivo, ou uma prolongada fase de evolução gradual. Esta diferença varia de empresa para empresa, pois dependerá da velocidade de seu crescimento.
- O último estágio, a **maturidade**, é atingido quando a estrutura organizacional e os principais produtos passaram a ter uma evolução mais lenta. É neste estágio que surge o dilema da inovação ou dissolução, como no ciclo de vida das empresas.

Já o eixo de desenvolvimento da família, como vemos na figura 4, inclui quatro estágios sequenciais: a jovem família empresária, entrada na empresa, a família que trabalha em conjunto e a família da passagem do bastão. Este eixo, diferentemente dos outros dois (propriedade e empresa), é regido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, e portanto segue fundamentalmente numa única direção, sem poder voltar para trás, ou seja, para estágios anteriores.

#### 2.4.3. Processo Sucessório

Como já foi abordado no início deste artigo, a cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e 4 à quarta. Tais números mostram que o grande desafio da empresa-familiar reside no processo de sucessão do fundador ou dirigente principal da organização. Superar as dificuldades do processo de transição, entendendo as dinâmicas geracionais e familiares, é a grande prova da perpetuação da empresa familiar.

Segundo Steinberg e Blumenthal (2011), é comum que os fundadores, líderes fortes na família e na gestão da empresa, tenham dificuldade de passar o poder que detiveram por toda a vida. Para Macedo (2009), o empresário se julga imortal, na maioria das vezes, e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão. Amendolara (2005) diz que o primeiro passo da sucessão é saber se as gerações estão de acordo em continuar com a posse da empresa. Se a resposta for afirmativa, necessita-se de um plano coerente para proceder a sucessão, no qual todas as etapas da transição haja concordância das partes envolvidas; e para que haja concordância, deve haver negociação constante do empresário com os herdeiros da família. O autor ainda destaca que o importante é que sejam acomodados os interesses de cada um dos envolvidos, de modo que ao final não haja perdedores.

Para que um processo de sucessão aconteça é preciso que o dono aceite ser sucedido. Ele precisa fazer que isso aconteça, estabelecendo o que se quer para a empresa, preparando – o para o futuro, definindo como pode chegar lá. O fundador deve orientar o próprio processo sucessório.

O processo de sucessão se inicia com o debate da família quanto à definição dos objetivos estratégicos que se impõem para o negócio e as diretrizes pertinentes que levam em conta os valores e os princípios da família empresaria. Baseados nessa primeira etapa, podemos fazer o levantamento do perfil requerido para a função a ser exercida pelo sucessor, com os requisitos técnicos e comportamentais necessários. De posse desse perfil, é hora de realizar o levantamento dos candidatos possíveis, membros familiares, executivos familiares, funcionários ou profissionais do mercado externo (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011, p. 115).

Steinberg e Blumenthal (2011) afirmam que o futuro herdeiro é descendente de um ancestral que construiu um legado empresarial. Herdará por lei o patrimônio deixado pelos pais no caso de falecimento de um deles ou de ambos. O sucessor é também um herdeiro, porém o que diferencia é o fato de ser escolhido para exercer o papel do sucedido.

Uma empresa precisa estar pronta para enfrentar os novos tempos, com capacidade de performance acima da média e para manter-se no jogo. Ser percebida como tal é tão importante quanto ter programa focado na geração de novas lideranças, ancorado em um bom plano de sucessão. Esse programa também deve criar o ambiente necessário do negócio para que ele perdure (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011, p. 123).

O processo sucessório precisa ser planejado para garantir que a empresa não sofra, não perca espaço no mercado nem resultados. Tocar o processo de transição amadoristicamente pode trazer riscos para o negócio e para os relacionamentos. Por isso, muitas vezes as empresas precisam de ajuda na condução desse processo que gera tanto desconforto. O apoio de um especialista minimiza os conflitos, como também guia o passo a passo da passagem do bastão, que pode levar décadas para se concretizar. Em fato, o termo passagem de bastão é uma metáfora que explana bem a situação da sucessão nas empresas: os atletas passam o bastão de um para o outro, porém estão comprometidos desde o início até o fim da competição, ou seja, o sucessor e o sucedido devem estar atentos para que na passagem do bastão haja perfeita sincronização entre eles para que o processo ocorra com eficácia.

A sucessão envolve pontos críticos relativos à longevidade da empresa. Não é pequeno o índice de mortalidade das empresas a cada passagem de geração. Isso acontece porque, fundamentalmente, não se dedica tempo à construção de um processo sucessivo que sustente essa transição. Sendo a sucessão algo não planejado na maior parte das empresas familiares, Leach (1999) argumenta que a organização precisa recorrer à consultoria externa para que tenha sucesso na transição de liderança, pois esta precisa se estruturar e tornar o momento não pessoal, colocar as necessidades da empresa em primeiro lugar. Segundo o autor, sem essa assessoria, é quase certo que a empresa deixe de existir.

A sucessão é o ponto crucial da longevidade da empresa familiar. Ela precisa ser vista em uma dimensão ampla, que envolve a sucessão do patrimônio, da gestão e do líder que garantirá a perpetuação do negócio. Conforme a decisão tomada pela empresa, em relação à nomeação do sucessor, pode levar a decadência do negócio empresarial ou a sua expansão. Portanto, a sucessão familiar está ligada ao fator hereditário, ocorrendo a passagem do domínio sobre a empresa para o próximo sucessor que, a princípio, é um membro da família.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção tem por objetivo apresentar e conceituar as técnicas que foram utilizadas para o planejamento e organização desta pesquisa, em outras palavras, propõe determinar as técnicas e modelos investigativos aplicados ao determinado estudo. Para o melhor entendimento do leitor, esta seção foi dividida em subseções: 1. Tipos de Pesquisa, que explana os diferentes tipos de investigação que poderiam ter sido aplicados neste estudo, justificando o tipo que o autor julgou ser o mais propício para o melhor desenvolver deste trabalho; 2. Instrumentos de Pesquisa utilizados para a coleta das informações necessárias para o trabalho; 3. População e Amostragem trata de especificar as pessoas escolhidas para responder as perguntas da entrevista guiada por esta pesquisadora; 4. Caracterização do Ambiente de Pesquisa, que descreve a empresa em estudo, faz um breve histórico de sua trajetória, desde o momento da fundação até os dias atuais, e destaca informações relevantes ao trabalho, como os serviços oferecidos pela mesma aos seus clientes; e 5.

Tratamento dos Dados, que explica a técnica escolhida para a análise de dados, a fim de se obter os resultados.

### 3.1. TIPOS DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 04), “a organização quantitativa deve ter seus dados, sempre que possível expressos com medidas numéricas.” O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 2012, p. 70).

Já acerca da pesquisa qualitativa, entende-se que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Basicamente, o processo da pesquisa qualitativa atem-se a interpretar os fenômenos e a atribuir significados, não requerendo de o uso de métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento-chave, pois este irá analisar os dados indutivamente, dando foco ao processo e seu significado (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1992).

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, ou seja, para que se trabalhe com um, não é necessário que se exclua o outro. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, porém não seria correto afirmar que guardam relação de oposição. Os dois métodos diferem quanto à forma e a ênfase, visto que o de cunho qualitativo traz como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de caráter racional e intuitivo, capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos (POPE *apud* NEVES, 1996).

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (*apud* Neves, 1996) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, são elas:

1. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. O caráter descritivo;
3. O significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
4. Enfoque indutivo.

Segundos os conceitos dos autores acima, podemos afirmar que esta pesquisa possui delineamento qualitativo, pois terá o ponto de vista do pesquisador na interpretação dos dados, que por sua vez não serão numéricos, mais uma vez reafirmando a natureza qualitativa deste estudo. Este estudo de caso se utilizará de instrumentos de coleta e análise de dados de natureza qualitativa, tais como observação e entrevista.

A opção por meio da entrevista justifica-se porque é altamente recomendada para análise de dados de sentimentos, sensações, percepções, intenções, entendimento de razões, significados e motivações. De acordo com McDaniel e Gates (2003, p. 120), “não existe maneira melhor do que a pesquisa qualitativa para compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores”.

### 3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O presente estudo de caso, a fim de obter um resultado satisfatório, utilizou dois instrumentos de coleta de dados, a entrevista e a observação direta. De acordo com Lakatos (2010), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas desenvolva capacidades para adquirir informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Para Richarson (2012), a entrevista tem se restringido a circunstâncias nas quais uma pessoa – o entrevistador –, com um conjunto de perguntas preestabelecidas, leva a outra a responder a tais perguntas. Na pesquisa quantitativa, o ato de entrevistar tem-se reduzido a forçar uma escolha entre alternativas de respostas predeterminadas a perguntas rigidamente formuladas.

Essa pesquisa utilizou a chamada **entrevista não estruturada**, que ainda segundo o autor acima, pode-se chamar de **entrevista em profundidade**, visto que em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema. Por meio de uma conversa guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser usadas em uma análise qualitativa.

A técnica da observação foi útil para complementar as informações acerca da empresa objeto de estudo. Esta observação teve caráter: assistemático, uma vez que foi feita de forma espontânea, sem se utilizar de meios técnicos especiais; e seu ambiente de observação foi a vida real, onde os dados foram registrados os dados à medida que foram ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Acerca do estudo de caso, Gil (2010, p. 38) afirma que:

O estudo de caso tem os seguintes propósitos: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimento.

Este instrumento força o pesquisador a redobrar seus cuidados na coleta e análise de dados deste, para minimizar o efeito de vieses. Este trabalho retrata uma situação de empresa familiar da vida real, que recebe influência do ambiente macro e micro, de forma que estas influenciam seu desenvolvimento. A influência micro é diferenciada de outras empresas, uma vez que esta lida com questões de caráter familiar e, portanto, possuem uma dinâmica diferente.

Para Gil (2010), os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim de fornecer uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

### 3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população e a amostra da pesquisa, neste caso específico, foi coincidente, pois foi composta pelos funcionários familiares e não-familiares que fazem parte da diretoria da empresa pesquisada, como também os membros da família que não atuam na gestão da mesma.

### 3.4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Estabelecida há mais de 30 anos na cidade de João Pessoa, a empresa pesquisada pertence ao setor de prestação de serviços de saúde, serviços médicos, e tem três unidades de atendimento em diferentes bairros da cidade. A empresa presta seus serviços em pronto atendimento de emergências, assim como consultórios para consultas eletivas.

Atende a convênios e particulares, representando uma significativa contribuição à sociedade paraibana na prestação de serviços médicos. Consolidada na prestação de serviços na área da saúde, na especialidade de ortopedia e traumatologia a empresa tem a tradição da eficácia e capacitação de seus profissionais.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

Para o procedimento de análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, especificamente a Análise Temática. Segundo Minayo (2012), do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso, a análise de conteúdo, em termos gerais, relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada como fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem.

Já a análise temática está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente apresentada através de uma palavra, uma frase, um resumo. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Esta parte do artigo é destinada à apresentação e análise dos resultados obtidos através da entrevista aplicada, a fim de atingir o objetivo geral que é apresentar um diagnóstico de gestão da empresa familiar do setor médico (localizada na cidade de João Pessoa – PB), analisando os impactos dos elementos internos e externos no desenvolvimento da mesma. Com o material coletado, foi possível elaborar o modelo dos três círculos desta empresa, que consiste nos três círculos independentes, mas superpostos, no qual cada pessoa membro desta empresa familiar foi colocado em sua devida localização, de acordo com sua conexão com a empresa.

Ainda nesta seção, apresentamos o modelo tridimensional da empresa analisada, identificando em qual estágio a organização se encontra nos eixos da família, eixo da propriedade e eixo da empresa, e como as progressões em cada um desses três pontos de desenvolvimento influenciam a forma e as características da organização.

Para concluir, identificamos quais desafios e sugestões para o processo de sucessão na referida empresa e como este processo sucessório deve ser executado, a fim de tornar esse período de passagem do bastão o menos turbulento e mais eficaz possível.

### 4.1. Configuração do Modelo dos Três Círculos da empresa estudada

Um antigo provérbio já dizia que “amigo é a família que se escolhe”, e é fácil compreender o poder das organizações que combinam amizade, família e negócios (GERSICK et al., 2006). Todavia, os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir com obrigações familiares e de gestão, sem que isso venha a interferir no seu grau de amizade ou, até mesmo, de parentesco. Além disso, a empresa em si precisa operar de acordo com práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades de emprego, identidade e renda.

Desta forma, de acordo com a característica de formação da sociedade da empresa do setor médico (localizada na cidade de João Pessoa – PB) estudada, esta análise a considerou como sendo do tipo empresa familiar, já que os sócios-fundadores mantêm uma relação próxima de amizade há anos, tal como se fizessem parte de uma mesma família; apesar desta situação, outros membros de suas famílias passaram a ingressar como sócios ao longo dos últimos anos e já existe uma preocupação para com o processo sucessório, como será detalhado mais adiante.

As empresas familiares, constituídas em sua maioria por membros de uma mesma família (ou por amigos próximos que resolvem formar uma sociedade, como é o caso da empresa foco deste estudo), são a forma predominante de empresa em todo o mundo. O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa com característica familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família/amigos. Qualquer pessoa em uma empresa com característica familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior; todos os demais membros das suas respectivas famílias estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito; uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3.

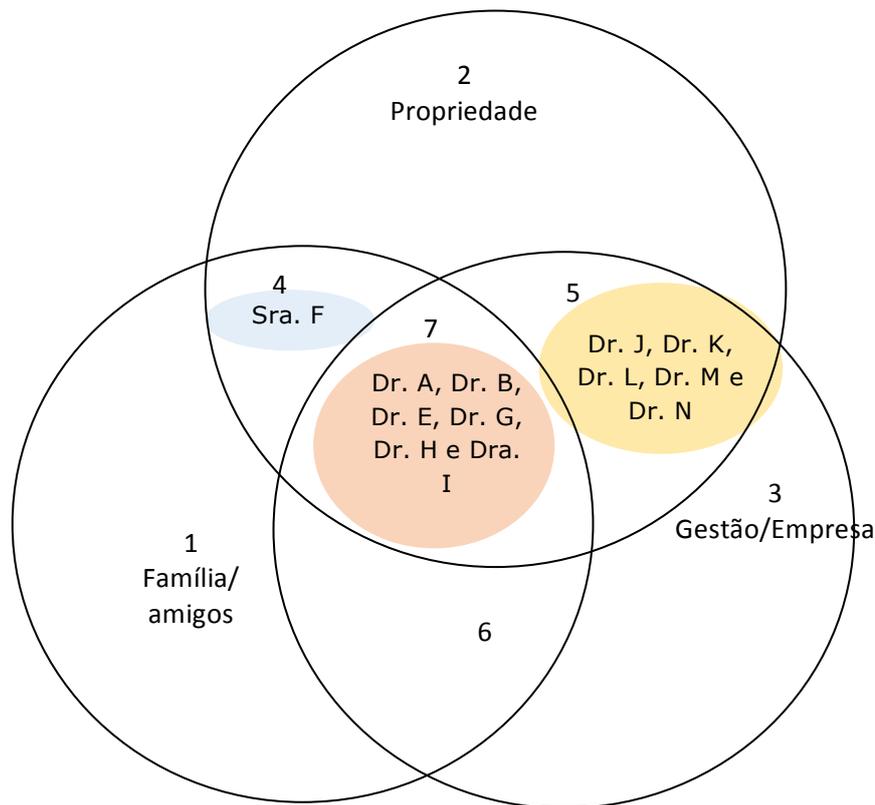
As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo; um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietário e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5; e, finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Assim, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

Os círculos da gestão, dos proprietários e da família, entretanto, não transparecem muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas com característica familiares que são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. No caso específico da empresa do setor médico estudada, várias mudanças surgiram ao longo da sua existência, pois, historicamente, tem-se o seguinte cenário:

- 1981 – 5 amigos (Dr. A, Dr. B, Dr. C, Dr. D e Dr. E) resolveram formar uma sociedade e fundaram a empresa do setor médico – migrando do setor 1 para o setor 7, já que todos, além de proprietários também trabalhavam na empresa;
- 2009 – o sócio Dr. D faleceu e sua viúva (Sra. F) assumiu seu lugar na sociedade, porém apenas como cotista – saindo do setor 1 para o setor 4;
- 2013 – o sócio Dr. C se afastou da sociedade por motivos de doença – migrando do setor 7 de volta ao setor 1;
- 2013 - no mesmo período passaram a fazer parte da sociedade o filho do Dr. B (Dr. G); o genro e a filha do Dr. A (Dr. H e Dra. I) – os quais migraram do setor 1 para o setor 7;
- 2013 – outros 3 médicos (Dr. J, Dr. K e Dr. L), que já trabalhavam na empresa do setor médico, passaram a fazer parte da sociedade – saindo do setor 3 para o setor 5;
- 2013 – além desses, juntaram-se à empresa o Dr. M e o Dr. N, os quais possuem participação apenas em uma unidade do grupo (unidade 1) – passando a fazer parte, também, do setor 5.

Tais inclusões e/ou alterações são normais e aceitáveis a partir do momento em que se tornam efetivas contribuições para o desenvolvimento da empresa com característica familiar, ou seja, cruzar a fronteira de membro da família para membro da família proprietário/funcionário é um marco importante. Desta forma, quanto à empresa do setor médico, observa-se a atual configuração em relação ao modelo de três círculos da empresa com característica familiar:

Figura 5: Adaptação do modelo de três círculos da empresa com característica familiar empresa do setor médico



Fonte: Brazilliant Consultoria (2014)

O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um *modelo tridimensional de desenvolvimento* da empresa com característica familiar, o qual será detalhado na seção a seguir.

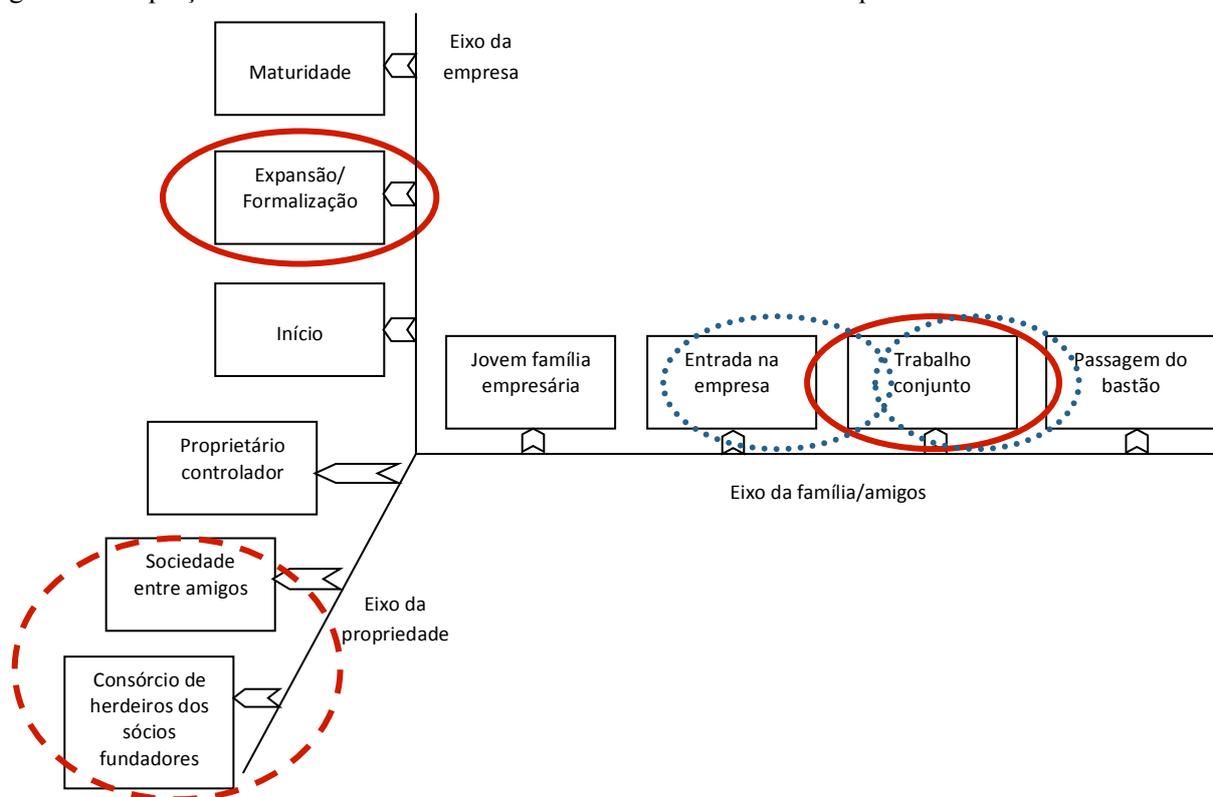
#### 4.2. Construção do Modelo Tridimensional da empresa do setor médico

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família/amigos e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Através do conjunto dos três eixos de desenvolvimento de propriedade, amigos e empresa, o modelo descreve um espaço tridimensional.

Neste sentido, verifica-se que toda empresa com característica familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família/amigos e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. O empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que a empresa com característica familiar se desloca para o novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características.

Desta forma, com base na coleta de informações, a empresa do setor médico encontra-se no seguinte estágio de desenvolvimento:

Figura 6: Adaptação do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa do setor médico analisada



Fonte: Brazilliant Consultoria (2014)

Detalhadamente, tem-se que:

- A dimensão de desenvolvimento da propriedade: após as várias mudanças pelas quais já passou a empresa do setor médico, observa-se que a mesma encontra-se, do ponto de vista da estrutura formal da organização, num misto entre o estágio sociedade entre amigos e Consórcio de herdeiros dos sócios-fundadores. Isso acontece porque a empresa encontra-se numa fase intermediária, já que: a) os membros da segunda geração familiar começaram a entrar na empresa (tanto para trabalhar, quanto para gerenciá-la), provando que a empresa do setor médico sobreviveu ao tempo e vem crescendo mais do que as empresas que estão no estágio inicial; e b) outros amigos (não familiares) passaram a ingressar na sociedade, gerando um novo desafio para a gestão da empresa, devido aos vários interesses em questão.
- A dimensão de desenvolvimento da família/amigos: apesar de alguns membros da segunda geração familiar terem ingressado recentemente na empresa, verifica-se que, de uma forma geral, a empresa do setor médico encontra-se no estágio de trabalho em conjunto, onde procura-se administrar complexas relações entre os sócios/amigos que prestam serviço à empresa. É nesta fase que a capacidade do sistema da empresa para sustentar as famílias dos sócios passa a ser testada, pois procura-se descobrir se a lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades de renda e de estilo de vida de toda a família e se seu porte

pode prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família. É a melhor etapa para se prepararem os sucessores; o que coincide com a intensão da atual gestão da empresa do setor médico, que já sinalizou interesse para um processo sucessório que deverá acontecer nos próximos 3 anos.

- A dimensão de desenvolvimento da empresa: indica que a empresa do setor médico encontra-se no estágio expansão/formalização, ou seja, está estabelecida no mercado e costuma estabilizar suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente. É nesta fase que a empresa procura moldar sua curva de crescimento e sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e às suas respectivas famílias em desenvolvimento. Após 30 anos de atuação no mercado da capital paraibana, a empresa do setor médico mostrou que foi capaz de sobreviver aos anos incertos do período inicial e expandir sua estrutura física e área geográfica de atuação (atualmente mantendo 3 unidades em pleno funcionamento). Com o apoio que está tendo de uma consultoria organizacional (Brazilliant) busca evoluir, ainda mais, através da implantação de processos, sistemas e políticas organizacionais mais formalizados.

#### 4.3. Desafios-chave para a empresa do setor médico

Com base nas observações feitas em relação à empresa do setor médico, seguem alguns desafios-chave que deverão ser levados em consideração para que a empresa possa se desenvolver de forma estruturada e segura, mantendo o equilíbrio entre as dimensões.

##### 4.3.1. Dimensão de desenvolvimento da propriedade

Observou-se a existência de um misto entre o estágio sociedade entre amigos e Consórcio de herdeiros dos sócios-fundadores. Assim sendo, o controle da empresa do setor médico está sendo partilhado por muitos sócios, sendo que alguns ainda fazem parte da equipe original de sócios-fundadores, outros que já são da segunda geração destes e alguns amigos que ingressaram mais recentemente na empresa; todavia, todos (exceto uma sócia cotista) mantêm funções e atribuições estabelecidas formalmente dentro da organização.

Desta forma, faz-se necessário: a) **desenvolver um processo para a partilha do controle da empresa**, ou seja, deixar claro quem será a pessoa que terá o poder de dar a palavra final quanto às tomadas de decisões estratégicas para a empresa; nesse sentido, é importante o apoio dos demais sócios. Para que tal processo possa ser desenvolvido, é fundamental que o líder esteja qualificado e que os demais sócios possam colaborar para que o sistema se torne equilibrado; b) **definir o papel da sócia não funcionária**, realizando reuniões formais periodicamente a fim de melhorar a comunicação entre os sócios e facilitar a tomada de decisão consensual; além de, c) **implantar sistemas e políticas organizacionais** em definidas a fim de que os gestores tenham mais possibilidade de delegar atribuições aos seus colaboradores e dedicarem-se mais às questões estratégicas e decisórias da empresa.

Ainda neste estágio, é bastante comum que, na busca por uma vida confortável ou para financiar empreendimentos externos, alguns sócios comecem a exercer pressões por dividendos mais elevados. É importante evitar sacar fundos excessivos, prejudicando as perspectivas de crescimento da empresa. Logo, deve-se **reter o capital** e trabalhar a educação financeira de todos os sócios.

##### 4.3.2. Dimensão de desenvolvimento da família/amigos

Muitas das questões-chave enfrentadas pelas empresas com características familiares somente podem ser descritas ao longo do tempo, como é o caso dos relacionamentos entre sócios.

Analisando as características atuais da empresa do setor médico, tem-se que a mesma encontra-se no estágio dos familiares/amigos que trabalham em conjunto, ou seja, os sócios fundadores, seus herdeiros diretos e os demais sócios (não familiares) estão buscando, ao mesmo tempo, envolvimento pleno na empresa. Os sócios-fundadores (Dr. A, Dr. B e Dr. E) estão no auge da sua autoridade no círculo da empresa e têm usado renda e investimentos para realizar expansões, além de financiar o estilo de vida confortável que muitos adultos desejam nesta idade – casa, viagens, vida social, lazer, etc.

Os sócios que fazem parte da segunda geração da família (Dr. G, Dr. H e Dra. I), começam a assumir suas responsabilidades no âmbito empresarial, a construir seu próprio estilo de vida, além de buscar um lugar na comunidade. É neste estágio que as duas gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa, pois os membros da geração mais nova tomaram a decisão a respeito de ficar na empresa e assumir seu papel na mesma e estão preocupados com a abertura de espaço, pois não podem mais agir como “filhos do dono”. Precisam mostrar seu valor, mostrando forte potencial de liderança, sem serem arrogantes ou condescendentes, sendo autênticos e genuínos.

Além dos sócios-fundadores e dos sócios herdeiros, também encontram-se trabalhando no mesmo ambiente organizacional, os demais sócios não familiares (Dr. F, Dr. J, Dr. K, Dr. L e Dr. M). Desta forma, é necessário que haja a **promoção de cooperação e melhor comunicação entre os sócios**, garantindo qualidade de vida para todos. Deve-se criar mecanismos de ligação que permitam ao sistema com característica familiar continuar operando de forma integrada diante da descentralização e diversificação.

A comunicação entre os sócios precisa demonstrar certas características:

- **honestidade**: é o grau com que os membros da empresa contam e esperam a verdade; saber fornecer e receber feedback, sem consequências negativas;
- **abertura**: os assuntos tidos como tabus devem ser minimizados; com isso será possível falar a respeito das decisões estratégicas ou mesmo fazer perguntas sem ter medo de se indispor com o restante dos sócios; e
- **consistência**: significa manter coerência entre discurso e comportamento; uma comunicação inconsistente abala a confiança dos membros da sociedade e seu senso de segurança pode ser abaixado, conduzindo os relacionamentos de amizade no trabalho a uma atmosfera de ansiedade.

Em outras palavras, se a empresa do setor médico estudada conseguir manter altos níveis de honestidade, abertura e consistência em sua comunicação estará mais apta para administrar os conflitos de forma produtiva, contribuindo para o **encorajamento de uma administração positiva de conflitos**, já que questões complexas de autoridade e colaboração quase inevitavelmente causarão conflitos. É essencial administrar os conflitos entre os sócios para que eles sejam produtivos e não destrutivos, e não repercutam descontrolados, nas dimensões da empresa e da propriedade.

#### 4.3.3. Dimensão de desenvolvimento da empresa

A empresa do setor médico que foi diagnosticada se encontra no estágio de expansão/formalização, o que tem demandado muito dos sócios. Sua atual preocupação está em se estruturar organizacionalmente em termos de **sistemas e processos organizacionais** (com a adição de políticas e processos internos); por isso investiu na contratação de uma consultoria organizacional (Braziliant).

Faz-se necessária a elaboração de um **planejamento estratégico** participativo; logo, ampliar a coleta e análise de informações evitará um desequilíbrio entre o investimento de recursos

e as oportunidades estratégicas, possibilitando a visualização de oportunidades disponíveis neste estágio de desenvolvimento e a garantia de uma melhor **administração do caixa**.

Além disso, os sócios da empresa do setor médico devem preparar seus colaboradores (não pertencentes à família) para assumirem responsabilidades; assim, poderão delegar autoridade e **evoluir ao novo papel de proprietárias** no processo de tomada de decisão estratégica. Tal postura também facilitará a ampliação da **profissionalização da empresa**, pois é importante contratar profissionais capacitados e garantir recursos específicos para desenvolver os negócios da empresa do setor médico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos familiares constituem a maioria das empresas no país e tem mostrado desempenho superior ao das demais empresas. Elas diferenciam-se das organizações não-familiares devido a co-existência dos três subsistemas que as compõe – propriedade, família e gestão. A dinâmica desses três sistemas traz um desafio para as empresas de caráter familiar que precisam entender o cenário em que estão inseridas, através do modelo dos três círculos, como também compreender a sua evolução, a partir do modelo tridimensional de desenvolvimento; a fim de chegar a descoberta de estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas. Portanto, a evolução desses subsistemas e o equilíbrio entre eles são determinantes para o sucesso do negócio.

Nessas circunstâncias, após compreender a distribuição dos sócios a partir do modelo de três círculos e identificar os estágios nos quais a empresa do setor médico estudada se encontra em termos do modelo tridimensional de desenvolvimento, foi possível verificar que cada dimensão possui uma qualidade ligeiramente diferente e que o ritmo e o padrão de desenvolvimento ao longo do tempo são diferentes para os sócios e demais colaboradores da empresa. Tal compreensão se faz necessária para a construção do processo de sucessão gradual, que culminará no estágio de passagem do bastão e na entrada da fase de maturidade da empresa do setor médico.

Desta forma, após este diagnóstico, a empresa estará mais preparada para executar as próximas etapas sugeridas pela Brazilliant consultoria, isto é, participar ativamente do **workshop** sobre Gestão de Empresas com características Familiares (com foco no desenvolvimento da empresa do setor médico) e do **coaching**, a fim de se preparar para a implantação dos processos internos de gestão e liderança.

A partir do material coletado e analisado, finalizamos a apresentação deste estudo esclarecendo que não buscamos discutir todas as ideias que emergiram ao longo do processo investigativo, mas priorizamos alguns aspectos que consideramos pertinentes ao diagnóstico da gestão da empresa familiar pesquisada. Primeiramente foi criado o modelo dos três círculos da empresa analisada, para que cada participante da empresa pudesse ser colocado em sua devida posição, e assim, facilitar a compreensão das relações de pessoas inseridas em círculos distintos.

Em seguida, na análise do modelo tridimensional de desenvolvimento, identificamos os estágios nos quais a empresa pesquisada está inserida atualmente. Verificamos que, no eixo da empresa a empresa do setor médico encontra-se no período de expansão/formalização, no eixo da propriedade as ações acontecem num misto entre sociedade entre amigos e consórcio de herdeiros, e que no eixo da família, vivem uma relação entre a entrada de novos integrantes da família e o trabalho em conjunto.

Vimos, então, que os desafios da empresa pesquisada são dos mais diversos, mas propusemos direcionamentos para que os mesmos possam ser enfrentados com sabedoria e maturidade por parte dos gestores.

Com isso, as autoras deste artigo sobre diagnóstico de empresa familiar do setor médico corroboram a visão sugestiva de Gersick *et al.* (2006), ao afirmar que os Conselhos de Família são muito valiosos nas famílias que se encontram no estágio de Trabalho Conjunto e Sociedade entre



Irmãos. Para o processo sucessório, percebemos que sucessores e sucedidos já estão pensando nessa etapa e começam a se preparar para a passagem do bastão de forma contínua e saudável. Fazendo-se, mais uma vez, importante a implantação do conselho de família.

Esperamos que este trabalho contribua em termos de produção e conhecimento para a empresa pesquisada, que esta possa, a partir desta análise, superar os desafios presentes e futuros com domínio e sabedoria. Almejamos que os estudos acerca das empresas familiares continuem crescendo e que recebam mais atenção das universidades de administração que, muitas vezes, negligenciam a sua importância.

## REFERÊNCIAS

- ALTMANN, Rob. (2000). "Forecasting your organizational climate". **Journal of Property Management**. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65.
- AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2005.
- BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo**. *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 7, ago. 2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 02 de Out. 2015
- BERNHOFER, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GRACIOSO. **A saga das empresas familiares brasileiras**. *Revista da ESPM*, p. 32-37, nov.-dez.1998.
- LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Tradução de Federico Villegas. Barcelona: Granica, 1999.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.
- MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINAYO, M.C.S. **O Desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 1992.
- NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Disponível em: <[http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)> . Acesso em: 04 out. 2015.



- PASSOS, Édio *et al.* **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006.
- PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.
- PORTAL EDUCAÇÃO. **Evolução histórica da gestão de pessoas. 2013**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43332/evolucao-historica-da-gestao-de-pessoas#>>. Acesso em: 09 mai. 2015.
- PORTAL JH, 2012. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>>. Acesso em: 22 mar. 2015.
- PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1056](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056)>. Acesso em: 15 mai. 2015.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SANTANA, Gisele Mirian Alves. **Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Seme>>
- SANTOS, N. M. Bastos. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Stiliano, 1999. Disponível em: <<http://www.peopleandresults.com.br>>. Acesso em: 14 de Maio de 2015, 09:53h.
- SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. 1993. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica**. Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugyees/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acesso em: 1 Set. 2015.
- VASCONCELOS, Jorge Eduardo de. **O futuro da área de treinamento**. Disponível em: <<http://www.empregos.com.br>>. Acesso em: 09 de Maio de 2015, 19:30h.
- XAVIER, Lucas. **De olho no macroambiente**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/de-olho-no-macroambiente/53525/>> Acesso em: 19 mar. 2015.