



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – FATEC
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DENER DAMANDO CLAUDINO
RA: 21200860

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DA
ATTOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S/A.**

Brasília
2016

DENER DAMANDO CLAUDINO

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DA
ATTOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S/A.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.
Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo, MSc.

Brasília, _____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a): Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo, MSc
Orientador(a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

SUMÁRIO

RESUMO	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. A EMPRESA FAMILIAR	4
2.1 Modelos de desenvolvimento de empresa familiar	6
2.2 O modelo tridimensional de Gersick	9
A) O eixo (dimensão) da propriedade	10
B) O eixo (dimensão) da empresa	12
C) O eixo (dimensão) da família.....	14
3. METODOLOGIA	18
3.1 Unidade de caso.....	20
4. DISCUSSÃO	21
4.1 Eixo da propriedade.....	21
4.2 Eixo da empresa.....	23
4.3 Eixo da família	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
APÊNDICE A	30

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR: CASO DA ATTOS EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S/A.

RESUMO

O presente artigo aborda o tema desenvolvimento de empresa familiar e pretende responder a questão: como se dá o processo de desenvolvimento segundo o modelo tridimensional de Gersick na empresa familiar Attos Empreendimentos Imobiliários S/A? O construto busca aplicar o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick na referida empresa. Nesse sentido, tem-se a apresentação das principais características da empresa familiar e os modelos de desenvolvimento de empresa familiar segundo Gersick et al (1997), Stafford et al (1999), Davis (2007) e as interpretações de outros autores. A pesquisa possui característica qualitativa, de caráter descritivo e teve como ferramenta de análise um estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada com três diretores da empresa (financeiro, administrativo e comercial), além do diretor-presidente, fundador e único proprietário da empresa. A discussão foi construída partindo do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick et al (1997). Para a análise do contexto de pesquisa visualiza-se que os dados sejam apresentados nos três eixos de desenvolvimento proposto por esse autor. Vale ressaltar que a empresa referida não possui um modelo de desenvolvimento definido. Ao final do estudo com base nos dados obtidos e em referencial bibliográfico próprio de pesquisa fez-se uma análise dos resultados, concluindo que o objetivo desta pesquisa foi alcançado à medida que descreveu as percepções dos atuais diretores e do fundador da empresa quanto ao processo de desenvolvimento da empresa familiar nos eixos da propriedade, família e empresa propostos por Gersick et al (1997).

PALAVRAS-CHAVE: empresa familiar, membro familiar, modelo de desenvolvimento de empresa familiar.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão cada vez mais presentes não só no Brasil, mas no mundo inteiro. Segundo Cançado et al (2013), as empresas familiares nos EUA empregam 62% da força trabalhista e representam 64% do Produto Interno Bruto (PIB). A vida média de uma empresa familiar americana, de acordo com Oliveira (1999), é de vinte e quatro anos, enquanto no Brasil a vida média dessas empresas é de apenas nove anos. Segundo Bernhoeft (2005), em torno de 80% das empresas existentes na América do Norte e na Europa são de propriedade familiar.

Em 1998, Gueiros apresentou a informação que estimava-se que no Brasil as empresas familiares eram responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos eram o tipo de organização que mais crescia no país.

Diante desse contexto o presente artigo pretende responder a questão: como se dá o processo de desenvolvimento segundo o modelo tridimensional de Gersick na empresa familiar Attos Empreendimentos Imobiliários S/A?

Em relação ao objetivo geral, o estudo pretende, analisar o processo de desenvolvimento da empresa familiar Attos Empreendimentos Imobiliários S/A, a partir do modelo tridimensional proposto por Gersick. Os objetivos específicos são apontados como: fazer um levantamento das características contextuais da empresa, identificar se a empresa possui um planejamento de desenvolvimento específico e comparar a opinião do diretor-presidente e fundador com a opinião de outros três diretores (comercial, administrativo e financeiro) no que concerne ao processo de desenvolvimento da Attos Empreendimentos Imobiliários S/A nos eixos de empresa, propriedade e família.

2. A EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares possuem um peso significativo na economia mundial e a presença de algumas como líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que a empresa familiar pode ser moderna e competitiva mesmo com uma forte presença familiar na propriedade e/ou na gestão (LEATHERBRIDGE, 1997).

O conceito de empresa familiar pode ser interpretado de formas diferentes. Para Oliveira (2012) uma empresa familiar é caracterizada como aquela onde o

poder de decisão é transferido de maneira hereditária entre uma ou mais famílias. Porém, Bernhoeft (1989) considera pouco e incorreto o conceito de que empresa familiar é apenas aquela que possui origem e história vinculada a uma família. De acordo com o autor, se uma relação com um funcionário antigo, independente de laço familiar, for forte e tenha influência sobre a cultura organizacional, a empresa pode ser definida como familiar. Para ele uma empresa profissional e uma empresa familiar se diferem apenas no modo como são administradas e não no simples fato do capital pertencer a uma ou mais famílias.

Segundo Najjar (2011), as principais diferenças entre empresa familiar e empresa não familiar são:

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NÃO FAMILIAR
O objetivo é a continuidade.	O objetivo é a maximização do valor das ações a curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora.	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos.	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores.
A orientação estratégica é a adaptação.	A orientação estratégica é o crescimento constante.
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários.	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores.
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável.
A liderança é a administração.	A liderança é o carisma pessoal.

Quadro 1 - Comparativo empresas familiares e não familiares

Fonte: Najjar (2011)

Segundo Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), a empresa é familiar quando um ou mais membros da família participam do controle administrativo da empresa e têm participação também na propriedade. Ricca Neto (1998) determina que empresa, para ser dita como familiar, deve possuir herdeiros, caso contrário deixa de ter como denominação empresa familiar. Isso leva a crer que uma empresa familiar sem herdeiros funciona como um investimento de capital por meio de uma família e dessa forma passa a ser apenas denominada como empresa. Lodi (1987) possui entendimento de empresa familiar semelhante ao de Ricca Neto (1998) ao afirmar que caracteriza-se uma empresa familiar somente quando esta possuir pelo menos duas gerações.

Considerando os conceitos e características citados, para os fins deste trabalho será considerado o conceito de empresa familiar como empresa que possui

um ou mais membros de uma família no controle administrativo.

2.1 Modelos de desenvolvimento de empresa familiar

Este artigo apresenta os modelos de desenvolvimento de empresa familiar mais utilizados. O desenvolvimento do conceito de empresa familiar ganhou grande contribuição a partir do modelo proposto por Davis e Tagiuri (1989), denominado Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (DAVIS, 2007, p.6).

Conforme representado na figura 1 esse modelo é composto por sete setores, de acordo com Davis (2007, p. 6):

- Setor 1: Membro da família que não é proprietário nem funcionário;
- Setor 2: Acionista que não é membro da família nem funcionário;
- Setor 3: Funcionário que não é proprietário nem membro da família;
- Setor 4: Proprietário que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
- Setor 5: Proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- Setor 6: Membro da família que é funcionário, mas não é proprietário;
- Setor 7: Proprietário que é membro da família e trabalha na empresa.

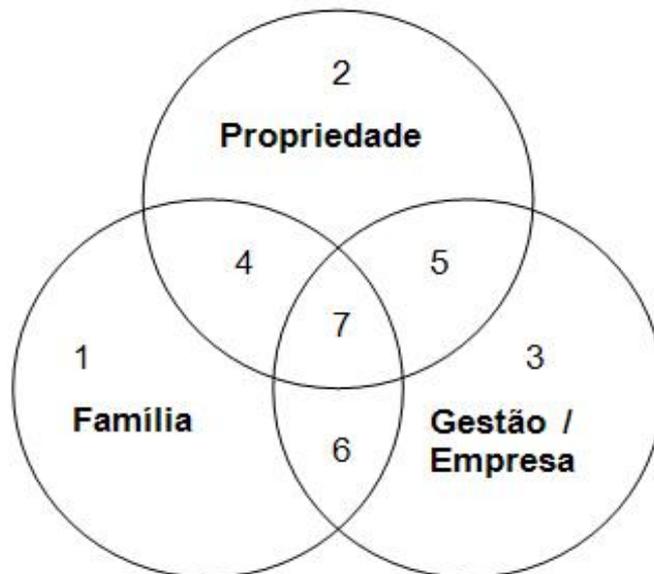


Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Davis (2007, p.6).

Este modelo descreve a dinâmica da empresa familiar como composta por três subsistemas diferentes e independentes, porém superpostos: empresa (gestão),

propriedade e família. Assim, qualquer ente dentro de uma empresa familiar pode fazer parte de um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Alguns estarão em mais de um setor e outros em apenas um (WARD, 2004; GERSICK et al, 2006).

Segundo Gersick et al (2006, p.16), “é fácil ver como cada círculo muda quando as pessoas entram e saem dele ao longo do tempo”. Independentemente de ocorrer na esfera da gestão, da propriedade ou da família, o fato é que se trata de um sistema dinâmico e evolutivo. Desta forma, ao longo do tempo ao modelo dos três círculos resultou posteriormente no que se chamou de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar (figura 2).

O modelo tridimensional de desenvolvimento avalia os dilemas enfrentados pela empresa familiar causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na organização, na família e na propriedade (GERSICK et al, 2006).

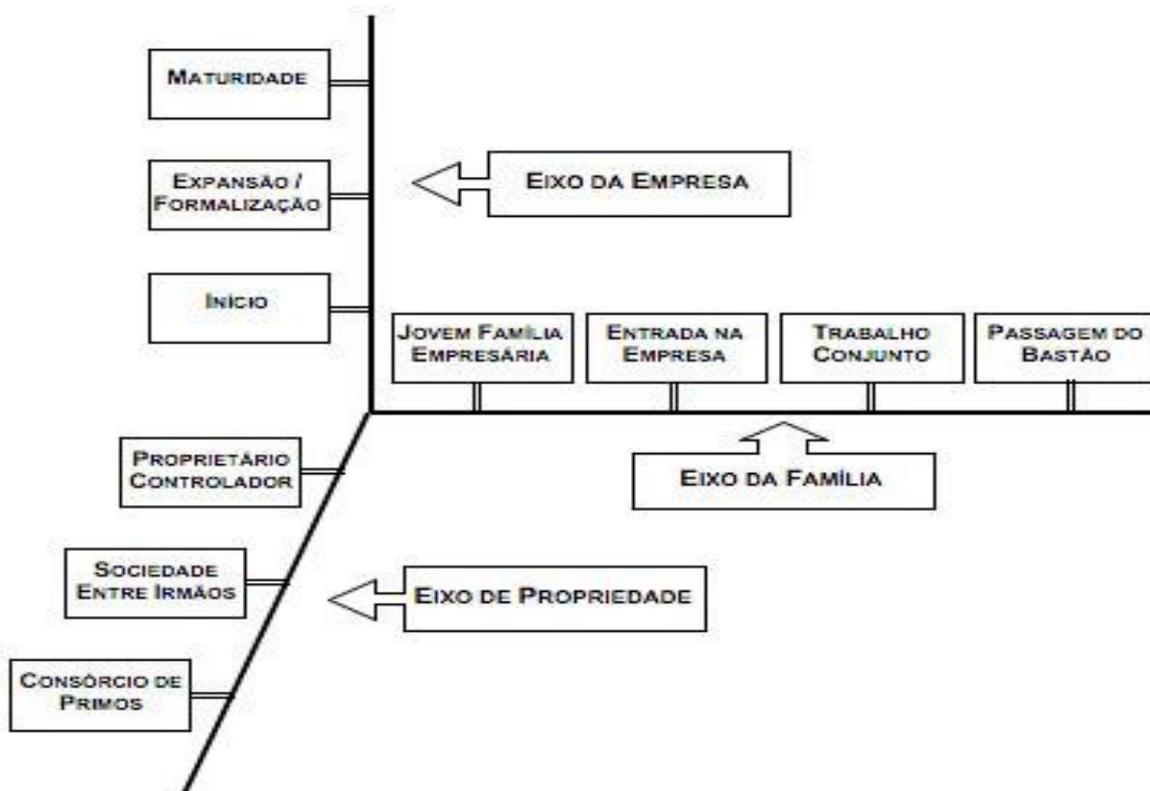


Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar
 Fonte: Gerisck et al (2006)

O modelo mostra seus estágios e as possíveis modificações ao longo do tempo. Gersick et al (1997) trabalha essa dimensão com o pressuposto de que as

diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. Algumas são de propriedade de uma só pessoa ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. No outro extremo da escala de complexidade estão as empresas de propriedade de combinações de membros de uma família, acionistas públicos, fundos e outras empresas. As questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: empresas com proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos.

A leitura do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick et al (2006) deu subsídio para outros autores interpretarem de diversas formas. Na interpretação de Davel, Silva e Fischer (2000) do modelo de Gersick et al (1997), o eixo família é regido pelo envelhecimento de seus membros. Trata-se do desenvolvimento estrutural e interpessoal da família. O eixo propriedade demonstra que a forma de propriedade muda de uma geração a outra, passando de um único proprietário a vários proprietários. O eixo empresa inicia-se pela fundação da empresa, passando pela expansão e formalização. A passagem de uma etapa para outra é sutil, pois pode ser marcada por situações como uma nova contratação, uma mudança de estratégia da empresa e outras variáveis. A última fase é a da maturidade do empreendimento.

Outro modelo de análise que busca compreender a empresa familiar é o modelo sustentável de organizações familiares, propostos por Stafford et al (1999), representado na figura 3. Neste modelo, o foco é a sustentabilidade da empresa em função do atingimento dos objetivos familiares e organizacionais, os quais envolvem transações múltiplas entre família e empresa durante o processo de crescimento e de desenvolvimento da empresa familiar. Por sustentável entende-se a função de realização da família e de realização dos negócios e suas transações entre família e negócios em uma única dimensão.

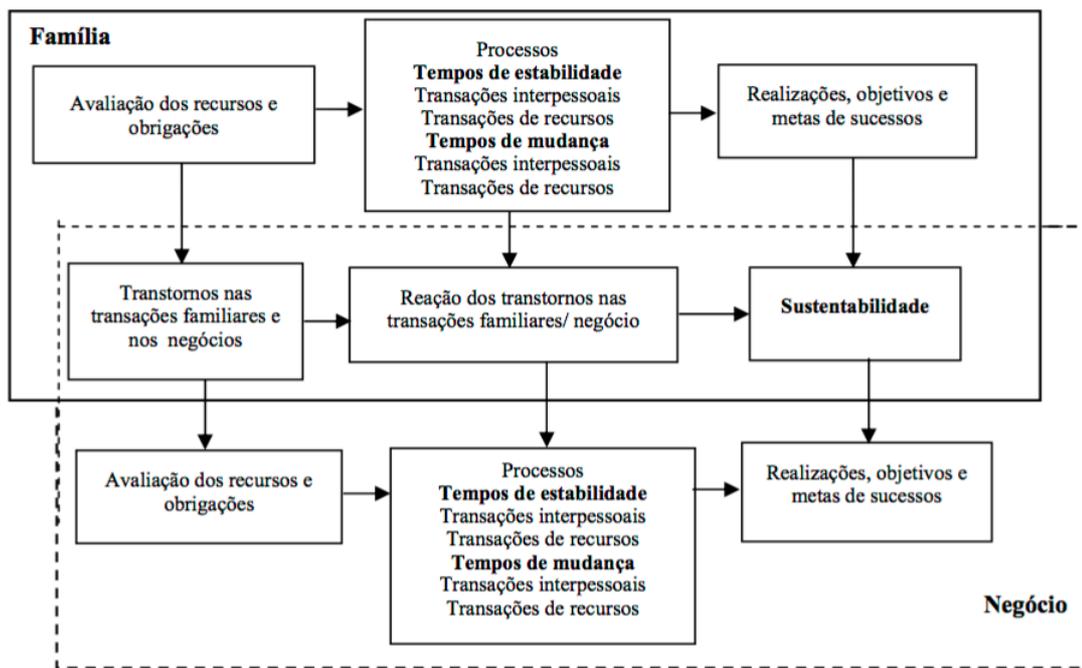


Figura 3 - Modelo sustentável de organizações familiares

Fonte: Stafford et al (1999)

Segundo Stanfford et al (1999), a sustentabilidade resulta da combinação entre sucesso familiar e nos negócios e apropriadas reações e transtornos. Assim, pode-se concluir que devem ser analisados elementos subjetivos das relações estabelecidas entre os membros da família no que se refere ao processo de cooperação em resposta aos transtornos e conflitos familiares de modo que não impeçam o sucesso de ambos.

2.2 O modelo tridimensional de Gersick

O modelo de análise escolhido para realização do estudo da empresa familiar foi o modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar proposto por Gersick et al (1997). Este modelo apresenta as dimensões propriedade, família e gestão (empresa), também apresentando os subsistemas de cada dimensão, de modo que é possível entender e explicar como as relações na empresa familiar ocorrem, inclusive no envolvimento de interesses familiares e empresariais (figura 2).

O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios. O da família tem sua sequência própria e o da gestão também progride por meio de uma

sequência de estágios. Essas sequências de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes, mudando em seu ritmo próprio.

A) O eixo (dimensão) da propriedade

O eixo da propriedade constitui-se de três estágios: o proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. As características e os desafios centrais de cada estágio são expressos no quadro 2.

A) O EIXO (DIMENSÃO) DA PROPRIEDADE		
ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
Estágio do proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal. - Caso existam outros proprietários, esses possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalizar: de onde está vindo o recurso financeiro? Geralmente é dinheiro da família, pois os capitalistas exigem um controle sobre os negócios que a família não está disposta a dar. - Equilibrar o controle unitário com entradas de interessados-chave: os bons e os maus aspectos da concentração da liderança. A figura do líder é clara e indiscutível, em compensação, a empresa pode ficar na dependência dele. - Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração: diversificar ou não o controle? O fundador deverá decidir se passará a empresa para um dos seus filhos ou para todos eles e essa é uma decisão que depende de uma série de fatores: as tradições culturais refletidas em leis de heranças, normas sociais e doutrinas religiosas também podem contribuir no processo de escolha.
Estágio de sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com controle acionário. - Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios: partilha do controle. - Definir o papel dos sócios não-funcionários: irmãos que trabalham ou não na empresa. - Reter o capital: atrair e reter. - Controlar a orientação das facções dos ramos da família: evitar orientação faccional. Conforme crescem as famílias as organizações tornam-se mais complexas e pode

		acontecer de cada família tomar as suas decisões de acordo com o bem estar do seu núcleo familiar.
Estágio de consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos acionistas. - Mistura de sócios funcionários e não-funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas: a crescente complexidade da família, à medida que ela se amplia através de casamentos e nascimentos, até uma rede de irmãos, cônjuges e filhos e também a complexidade da propriedade, à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias. - Criar um mercado de capital para empresa familiar: criar liquidez, isto é, criar mercado interno para venda de ações na empresa que possibilite a saída de alguns sem a quebra da empresa.

Quadro 2 – O eixo da propriedade

Fonte: Gersick et al (1997)

* **Estágio do proprietário controlador**

Para Gersick et al (1997), um dos tipos mais estimulantes de empresa familiar é este. O empreendedor é uma figura complexa, com características contraditórias: parte aventureiro, parte desajustado; ora benfeitor, ora explorador; parte gênio, parte louco. Pode ter profunda influência sobre a cultura organizacional das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, sua regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa.

Vale ressaltar que as influências do fundador de uma empresa familiar podem permanecer presentes por gerações que vão além do seu próprio tempo de vida.

* **Estágio de sociedade entre irmãos**

No estágio de sociedade entre irmãos, Gersick et al (1997) diz que as empresas familiares possuem os desafios de consolidar o controle acionário na geração dos filhos, desenvolver um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento. Dessa forma, deve-se conceber uma sociedade entre irmãos na qual a distribuição de poder e ações entre eles seja adequada aos indivíduos da família.

Em uma das formas um dos irmãos assume o papel de líder quase paterno. Isso acontece quando existe uma diferença de idade significativa ou quando um dos

filhos recebe mais do que 50% das ações com direito de voto. O autor afirma que:

Se esse filho sempre foi o líder informal da sua geração na família, a adoção gradual da responsabilidade quase paterna pelos irmãos pode ser um resultado natural. Em alguns casos, ele adota, inclusive, representações simbólicas do papel paterno – como viver na casa que foi dos seus pais ou centralizar as comemorações familiares (GERSICK et al, 1997, p.42).

Os irmãos devem desenvolver habilidades e competências para gerir em conjunto a empresa familiar, bem como formar relacionamentos construtivos, cooperativos e de confiança entre si e com os funcionários não pertencentes à família.

* Estágio de consórcio de primos

No consórcio de primos, de acordo com Gersick et al (1997), a empresa familiar possui alto grau de complexidade o que dificulta seu gerenciamento. Aqui se faz necessário um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. Aqui também existe a necessidade que a empresa familiar invista fortemente no próprio negócio, principalmente em tecnologia, programas de marketing e desenvolvimento de pessoal, como garantia de sobrevivência e continuidade.

B) O eixo (dimensão) da empresa

O eixo da empresa constitui-se de três estágios: início, expansão ou maturidade e maturidade. As características e os desafios centrais de cada estágio são expressos no quadro 3.

A) O EIXO (DIMENSÃO) DA EMPRESA		
ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
Estágio da empresa no início	<ul style="list-style-type: none">- Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro.- Um produto.	<ul style="list-style-type: none">- Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). O produto poderá encontrar um mercado a um custo competitivo?- Análise racional versus o sonho: quando apostar e quando desistir.

<p>Estágio da empresa em expansão ou formalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura cada vez mais funcional: diversificação de funções. - Produtos ou linhas de negócios múltiplos: diversificação de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução do papel do proprietário-gerente (empresa centralizada no fundador) e profissionalização da empresa (funções diferenciadas) - Planejamento estratégicos: plano para médio e longo prazos (anual): onde quero estar? - Sistemas e políticas organizacionais: organizar subsistemas com normas de funcionamento. - Administração do caixa: realizar o planejamento financeiro.
<p>Estágio da empresa na maturidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional favorece a estabilidade. - Base de clientes estável (ou em declínio) ou com crescimento modesto. - Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência. - Rotinas organizacionais bem estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir novo foco estratégico: preocupação com a alta gerência, o conselho de administração, a complexidade organizacional, o cronograma de mudanças e o conselho consultivo. - Obter o empenho de gerentes e acionistas (comprometimento da gestão e da propriedade): os gerentes não membros, a complexidade de articular gestores e proprietários. - Ponderar sobre o reinvestimento na empresa: equilibrar necessidades financeiras da família com necessidades de reinvestimento. - Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.

Quadro 3 – O eixo da empresa

Fonte: Gersick et al (1997)

*** Estágio da empresa no início**

Segundo Gersick et al (1997), o estágio de início refere-se à fundação da empresa e os primeiros anos de vida da organização, quando a sobrevivência está em questão. Para toda empresa, inclusive unidades de negócio criadas ao longo de sua vida, não há como negar a existência de um período inicial com características únicas e bem definidas.

*** Estágio da empresa em expansão ou formalização**

O estágio da empresa em expansão ou formalização inclui as empresas familiares a partir do ponto que estas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade (GERSICK et al, 1997).

Para o autor, dependendo de cada caso, essa fase pode durar pouco ou muitos anos, até mais de uma geração. É nessa época em que as empresas familiares procuram moldar a sua curva de crescimento e a sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e à família em desenvolvimento. Nesse sentido, as empresas familiares experimentam consequências positivas e negativas do crescimento: se a empresa está tendo sucesso são criadas novas oportunidades para que os proprietários obtenham retornos aceitáveis sobre seus investimentos; se a empresa não está tendo sucesso é provável que o grupo de proprietários e família reavalie seu compromisso com ela.

*** Estágio da empresa na maturidade**

Segundo Gersick et al (1997), esse estágio descreve um ambiente de estagnação, quando as operações da empresa estão rotinizadas ao ponto do comportamento automático e as expectativas a respeito do crescimento serem muito modestas. Mesmo dessa forma, aparentemente operando com eficiência extraordinária e uma posição dominante de mercado, a empresa familiar pode sofrer algumas mudanças.

C) O eixo (dimensão) da família

O eixo da família constitui-se de quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa familiar, família que trabalha em conjunto e passagem do bastão. As características e os desafios centrais de cada estágio são expressos no quadro 4.

A) O EIXO (DIMENSÃO) DO DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA		
ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE

<p>Estágio da jovem família empresária</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geração adulta abaixo de 40 anos. - Filhos, se houver, abaixo de 18 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um “empreendimento casamento” viável: cuidar do empreendimento conjugal. - Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família. - Identificar limites e interseções (especialmente com relação a dinheiro). - Estabelecer relacionamentos com a família ampliada: alguma das pessoas dessa família ampliada pertence à empresa? - Educar os filhos: legado material e legado psicológico.
<p>Estágio da entrada na empresa familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais velha entre 35 e 55 anos. - Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar a transição da meia-idade: ciclo vital – crise da meia-idade. - Separar e individualizar a geração mais nova: ciclo vital – casa vazia; diferenciação com os pais e entre si. - Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras. - A empresa irá continuar por mais uma geração? - Os pais querem que os filhos considerem carreiras na administração da empresa ou que participem somente como proprietários? - Vários membros da próxima geração irão dirigir conjuntamente a empresa ou somente um deles será convidado a nela entrar? - Os pais querem estruturar oportunidade e experiência para controlar quem entra ou querem que os filhos escolham por si mesmos? - Os filhos que quiserem estar na empresa começarão a trabalhar nela imediatamente após os estudos ou deverão ir embora e depois decidir se querem voltar?
<p>Estágio da família que trabalha em conjunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais antiga entre 50-65 anos. - Geração mais jovem entre 20-45 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover cooperação e comunicação entre gerações: honestidade (grau com que os membros da família contam a verdade e esperam ouvi-la dos outros),

		<p>abertura (grau de restrição aos tabus como dinheiro, sexo, etc), consistência (coerência entre os conteúdos digital e analógico) e cuidado com o lugar dos agregados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encorajar a administração produtiva de conflitos: natural ao contexto de duas ou três gerações trabalhando juntas. A geração mais nova deve respeitar as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade nesta fase e a geração mais velha deve reconhecer que a geração dos filhos é composta por adultos cujos pontos de vista exigem respeito. - Administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto: determinar quem é a autoridade, discriminar papéis.
Estágio da passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais velha com 60 ou mais anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desligamento da geração mais velha da empresa: é complexo reconhecer limite da gestão, deve-se buscar outro lugar na empresa e fora dela. - Transferência da liderança da família de uma geração para outra: a passagem das responsabilidades no ciclo vital e a reprodução do estágio no ciclo familiar.

Quadro 4 – O eixo da família

Fonte: Gersick et al (1997)

* Estágio da jovem família empresária

O primeiro estágio, jovem empresa familiar, é marcado por intensa atividade tanto no âmbito da empresa quanto na relação familiar, incluindo a dimensão conjugal (GERSICK et al, 1997). Na fase do desenvolvimento da família os jovens empresários, normalmente, vinculados a figura dos cônjuges que empreendem juntos, ARAUJO; PEDROSO e MALUSCHKE (2015) destacam a dimensão de trocas entre as necessidades familiares e empresariais que podem impactar em decisões como por exemplo a de quantidade de filhos, carreira dos filhos, dentre outros.

Ainda segundo o Gersick et al (1997), esse estágio apresenta os pais com os

dilemas típicos do início da vida adulta, isto é, preocupados em:

Criar um sonho do futuro, explorar estilos de vida alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e, com muita frequência, com um papel familiar e, finalmente, tornar-se dono do próprio nariz antes do 40 anos (GERSICK et al, 1997, p. 21).

* **Estágio da entrada na empresa familiar**

No estágio 'entrada na empresa familiar' cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela no estágio 'jovem empresa familiar'. Esse é o estágio em que as famílias precisam promover a saída da infância da geração mais jovem e sua entrada em vidas adultas produtivas. As famílias nesse estágio estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.

Essa é a fase em que ambas as gerações têm transições importantes a realizar. A mais velha precisa começar a aprender um novo papel como pais de adultos. E os mais jovens precisam cuidar de todos os componentes da passagem para a vida adulta: carreira, autoconfiança, responsabilidade financeira, parceiros íntimos e rede social (GERSICK et al, 1997, p. 79).

Gersick et al (1997, p. 79-80) afirma ainda que as dinâmicas entre irmãos também são críticas para a compreensão dos sistemas das empresas familiares nesse estágio. Os relacionamentos de infância entre irmãos, moldados pelos pais, evoluem gradualmente para relacionamentos adultos, moldados e sustentados por eles mesmos pelo resto de suas vidas. É nessa época que os irmãos e irmãs tomam decisões importantes a respeito de quanto suas vidas adultas continuarão entrelaçadas.

* **Estágio da família que trabalha em conjunto**

Neste estágio a comunicação pode ser particularmente complicada. De acordo com Gersick et al (1997), histórias diferentes podem gerar interpretações diferentes sobre um mesmo assunto e variadas suposições a respeito de regras de comunicação.

Gersick et al (1997) complementa que os agregados podem servir de para-raios para conflitos familiares não expressos e de depositários para antigas mágoas que a família não consegue resolver diretamente. Eles são muito propensos a serem

atraídos para as dinâmicas emocionais da família, sem o benefício da informação ou do acesso mútuo gozado por aqueles que trabalham na empresa. Como o processo é invisível para os membros da família envolvidos, os conflitos com os agregados podem ser mal diagnosticados. As famílias precisam examinar com atenção o fluxo de comunicação entre todos os seus membros adultos e tomar as providências necessárias para reduzir suposições e aumentar a honestidade, a abertura e a consistência de comunicação no sistema como um todo.

*** Estágio da passagem do bastão**

Gersick et al (1997) afirma que este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até a sua morte. É o momento de lidar com o processo de sucessão. Assim, Bernhoeft (1989) defende que nesse processo sejam considerados pontos importantes como a relação entre o sucedido/fundador, o sucessor, a família, a empresa, o mercado, a comunidade e a sociedade. Cada um desses aspectos apresenta particularidades que fazem com que todos se completem e se relacionem ao mesmo tempo.

A transferência da liderança pode acontecer de forma gradual ou como acontece muitas vezes, precipitada por um evento imprevisto como a morte ou uma doença que cause enfermidades que não possibilitem mais que líder exerça a função. Vale destacar a autoridade da geração mais velha para a empresa, podendo trabalhar mesmo em casa como mentora, constituindo o núcleo da família que reúne os demais familiares.

Álvares et al (2003) faz uma análise sobre o relacionamento entre os três subsistemas propostos por Gersick et al (1997): propriedade, família e empresa. No mínimo é complementar a forma com que ele aborda esse relacionamento dando um enfoque no grau de sobreposição em que os três círculos se expõem. O impacto dessa sobreposição, maior ou menor, na família e na empresa, é determinado pelo grau em que ela ocorre. Dessa forma, são encontradas empresas fortemente entrelaçadas com a família e empresas que preservam a sua individualidade ao lado da individualidade da família que a controla ou administra.

3. METODOLOGIA

O presente estudo possui característica qualitativa, de caráter descritivo e teve como ferramenta de análise um estudo de caso. A pesquisa qualitativa busca “investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema” (ROESCH, 1996, p. 145-146).

O nível de pesquisa qualitativa teve uma abordagem de caráter descritivo. Segundo Acevedo e Nohara (2007), a pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (a) descrever as características de um grupo; (b) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (c) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão.

Por fim, percebe-se a necessidade de se utilizar o estudo de caso como ferramenta para trazer os resultados do presente estudo. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é um esforço investigativo empírico de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, com especial valor nas situações em que os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos. O autor define estudo de caso com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolhimento de dados e as estratégias de análise dos mesmos.

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa onde o objeto é analisado profundamente, sendo considerado como um dos principais tipos existentes de pesquisa qualitativa.

A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada com três diretores da empresa (financeiro, administrativo e comercial), além do diretor-presidente, fundador e único proprietário. Suas características são expressas no quadro 5.

Participantes	Características
Diretor-presidente	Segundo grau completo, atua na empresa desde sua criação. Hoje, aos 52 anos de idade, possui o cargo de diretor-presidente após ter atuado 18 anos no mercado de atacadista. Atua também no mercado da construção civil.
Diretor financeiro	É um dos dois filhos do proprietário da empresa. Possui bacharelado em administração e atua na empresa desde 2004 quando completou 15 anos de idade. Hoje tem 27 anos de idade.
Diretor administrativo	Bacharel em direito, atua na empresa desde sua fundação em 2002, com

	experiência em outras empresas no setor administrativo, financeiro e atendimento a clientes.
Diretor comercial	Bacharel em administração, pós-graduado em marketing e em incorporação imobiliária. Atua na empresa desde sua fundação em 2002. Possui experiência no ramo de vendas, fiscal e comercial de outras empresas.

Quadro 2 – Participantes da pesquisa

3.1 Unidade de caso

A Attos Empreendimentos Imobiliários S/A foi fundada no ano de 2002 pelo seu atual diretor-presidente. A empresa atua no ramo de construção e incorporação no mercado de Brasília, focada no público-alvo A e B, tendo a grande maioria de seus empreendimentos estrategicamente localizados nas áreas mais nobres da cidade.

O fundador da empresa, na abertura do negócio, já possuía experiência empresarial nos seguimentos de vendas, locação de imóveis e atacadista de material de construção.

No início utilizou como estratégia parcerias com outras empresas de construção civil com objetivo de fazer com que a empresa ganhasse reconhecimento e se desenvolvesse mais rapidamente. Dessa forma, com pouco tempo já possuía grande conhecimento sobre o novo ramo.

Com o passar dos anos, visando aumentar os lucros, a empresa começou a realizar empreendimentos maiores, individuais e diversificados, comercializando imóveis residenciais, comerciais, centros hospitalares, shoppings e hoteleiros, tornando-se referência no mercado.

A Attos também participa do PBQP-H, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat e foi certificada com Nível A.

Ainda como parte do programa de qualidade da empresa foi agregada a certificação de conformidade NBR ISO 9001: 2008, que determina a implantação e o uso de Sistema de Gestão da Qualidade em seus projetos e execuções.

A política da qualidade da empresa é: a Attos empreendimentos tem como filosofia estabelecer o mais alto padrão de qualidade, buscando a melhoria contínua em seus processos, o cumprimento dos prazos estabelecidos e a inovação arquitetônica e tecnológica em seus empreendimentos de forma ética e sustentável, valorizando sempre seus clientes, colaboradores e parceiros.

4. DISCUSSÃO

A discussão foi construída partindo do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick et al (1997). Para a análise do contexto de pesquisa visualiza-se que os dados sejam apresentados nos três eixos de desenvolvimento proposto por esse autor.

Vale ressaltar que cada um dos quatro entrevistados compreende a posição que ocupa atualmente na empresa no tocante ao modelo de Três Círculos proposto por Gersick e também pressupõe qual posição ocupará no futuro.

O diretor-presidente se encaixa no setor 7 por ser o proprietário da empresa e ainda nela atuar. O diretor financeiro acredita que por ser filho do proprietário e trabalhar na empresa será o proprietário no futuro, se encaixando no setor 7 também. O diretor administrativo afirma que se encontra no setor 6, pois é membro da família e trabalha na empresa, mas não proprietário. Por fim, o diretor comercial acredita estar no setor 3, pois, por mais que tenha um salário melhor do que os outros funcionários da empresa, não é da família e nem proprietário.

4.1 Eixo da propriedade

O eixo da propriedade é composto por três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. De acordo com Gersick et al (1997), no estágio do proprietário controlador a empresa normalmente encontra-se com o controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou casal. As respostas dos quatro diretores da empresa foram unânimes neste ponto, o qual afirmam que a empresa se encontra, no eixo da propriedade, no estágio proprietário controlador.

“A empresa pertence 100% e é administrada pelo atual diretor-presidente, sendo somente ele o responsável por todas as ações, aquisições e dívidas do grupo”. (Diretor comercial)

“Acredito que seja um consequência natural de uma pessoa que teve sucesso no meio empresarial, e como ainda tenho 52 anos de idade acho adequado esse formato, por enquanto. Futuramente, esse formato deverá ser alterado”. (Diretor-presidente)

Percebe-se que o próximo estágio da empresa será o de sociedade entre

irmãos, no qual o controle efetivo da empresa se encontrará nas mãos de uma geração de irmãos. Consequentemente, isso será um de seus maiores desafios: o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre sócios (GERSICK et al, 1997).

Nesse estágio, visualiza-se que ainda falta um pouco de treinamento e experiência para que os sucessores possam tomar conta da empresa. Reconhecendo esse fato,

“enxergo algumas dificuldades justamente por meus filhos não terem exatamente uma característica igual a minha, são um pouco diferentes de mim. Estou preparando a empresa para mais renda e menos negócios arriscados, como a incorporação. Assim, vejo que eles possuem plena capacidade de proceder neste novo modelo de negócio” (Diretor-presidente).

Vale ressaltar que o diretor-presidente fica um pouco mais preocupado com esse tema do que os outros três diretores, os quais afirmam não enxergar grandes dificuldades, pois os sucessores estão sendo bem treinados desde seus quinze anos de idade, já tendo adquirido certa experiência e cultura organizacional nesse período.

Outro ponto que está intimamente ligado ao eixo da propriedade é a dúvida: o proprietário deseja que os filhos sigam suas carreiras na administração da empresa ou participem apenas como proprietários?

“Desejo que eles façam carreira na empresa, não acredito que meus filhos, com as características, ambições e os conhecimentos que possuem, sejam apenas proprietários.” (Diretor-presidente)

O diretor financeiro ainda complementa:

“Com certeza ele deseja que seus herdeiros estejam presentes na empresa de maneira efetiva e empenhada, e não apenas como meros proprietários que sequer fazem algo na empresa.” (Diretor financeiro)

Percebe-se que os diretores acreditam contundentemente que os filhos do proprietário vão seguir suas carreiras na administração da empresa. Acrescentam ainda que a maior realização e orgulho do proprietário seria ver seus filhos administrando a empresa da mesma forma que ele a administra ou ainda melhor, se

possível.

Nota-se que os quatro diretores acreditam que a empresa possui uma hierarquia bem definida, na qual o diretor-presidente tem total capacidade para tomar as decisões estratégicas da empresa, mas, por possuir plena confiança na capacidade dos outros três diretores, muitas vezes compartilha a decisão.

Com opiniões bastante semelhantes em relação ao modelo de desenvolvimento da empresa,

“visualizo um modelo de cautela e economia no momento devido a atual situação do nosso país. Além disso, entendo que esse modelo de mais cautela será adotado nos próximos anos com foco em menores lançamentos e em mais etapas e maior concentração de esforços e renda no braço de aluguéis que a empresa possui” (Diretor comercial).

4.2 Eixo da empresa

O eixo da empresa é composto por três estágios: o início, expansão ou formalização e a maturidade. Segundo Gersick et al (1997), no estágio início a empresa apresenta uma estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio. O principal desafio do empresário nessa fase é a sobrevivência da empresa, pois esta normalmente possui pequeno porte ao se iniciar.

No segundo estágio tem-se a expansão ou formalização, no qual a empresa desenvolve uma estrutura organizacional cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se multiplicando. Por sua vez, esse estágio exige que a empresa tenha um planejamento estratégico definido.

Quanto ao estágio em que a Attos se encontra no eixo da empresa, é unânime a opinião dos quatro diretores: estágio de maturidade. De acordo com Gersick et al (1997), nesse estágio a estrutura organizacional favorece a estabilidade, a base de clientes se torna estável ou em declínio e a empresa possui um crescimento modesto com uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência, o que ocasiona rotinas organizacionais bem estabelecidas.

“Vejo a Attos hoje no início da fase de maturidade. Isso porque a empresa já existe há mais ou menos 14 anos, passou por um período

de grande expansão e formalização com diversas obras simultâneas, certificações como ISO E PBQP-H, crises e problemas de mercado e hoje é reconhecida e respeitada como umas das grandes construtoras e incorporadoras de Brasília por concorrentes, clientes e fornecedores” (Diretor comercial).

Os diretores a consideram uma organização com objetivos definidos e sempre em busca da maximização do lucro. O diretor-presidente reforça:

“Maturidade. Porém, ao mesmo tempo que está madura, está conservadora. Sem disposição para correr riscos maiores” (Diretor-presidente).

O relacionamento entre os diretores é muito profissional, cordial e amistoso. Nota-se que ao mesmo tempo que frequentam a casa um do outro, viajam juntos e saem para almoçar, também possuem a maturidade e a confiança para dar opiniões profissionais em suas rotinas, ajudando um ao outro em momentos de dúvidas e dificuldades.

De acordo com os diretores a empresa possui todos os requisitos para que continue atuante nesta próxima geração.

“Por ser herdeiro me vejo até meio suspeito para falar sobre isso. Com certeza acredito que a empresa continuará na próxima geração. Os familiares que trabalham no grupo já estão definidos e todos trabalham desde adolescentes para que possam adquirir o conhecimento e a experiência necessária para a continuidade da empresa no futuro” (Diretor financeiro).

Conclui-se que a empresa possui um planejamento estratégico definido em relação ao seu porte atual e onde almeja chegar. Os diretores afirmam não estarem mais dispostos a correr riscos significativos, pois já estão em um estágio em que julgam não ser mais necessário que passem por isso. Dessa forma, a empresa busca aumentar sua renda em aluguéis, trazendo maior tranquilidade financeira.

Vale reforçar que cada um dos quatro entrevistados possui a sua história própria com a empresa. É visível a admiração e respeito que todos possuem para com o diretor-presidente e a empresa em que trabalham.

Dos quatro diretores apenas o diretor financeiro não faz parte da empresa desde a sua fundação, tendo assumido a função em 2004 quando a empresa já tinha dois anos. O diretor financeiro:

“Por ser filho do dono do grupo fui chamado por ele mesmo para trabalhar na Attos e assim minha história começou quando eu tinha 17 anos, após já estar trabalhando há 2 anos na Condor Atacadista, outra empresa do grupo, onde adquiri certa experiência e maturidade” (Diretor financeiro).

O diretor-presidente relata:

“Quando fundei a Attos eu já era dono da Condor Atacadista de Materiais para Construção S/A, uma empresa já de sucesso, na qual eu já aplicava em imóveis para renda. Um dia eu estava em um local e foi me oferecido uma projeção para construir um prédio no Sudoeste. Nesse momento eu ainda não tinha conhecimento algum sobre incorporação e construção de prédios, mas já tinha ouvido falar de umas três ou quatro empresas do ramo no mercado, porém não as conhecia. Me apeguei apenas nisso, se eles fizeram, eu também vou fazer. A partir daí comprei o terreno e a Attos se inicia, quatorze anos atrás e hoje é uma empresa grande e de sucesso” (Diretor presidente).

O diretor administrativo já trabalhava na Condor Atacadista, outra empresa do grupo, da qual saiu para somar seu trabalho à Attos. O diretor comercial, também presente da empresa desde sua fundação, foi convidado pelo diretor-presidente para trabalharem juntos quando era corretor de imóveis, mas já possuía significativa experiência e influência no mercado imobiliário.

4.3 Eixo da família

O eixo da família é composto por quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. Para Gersick et al (1997), no estágio da jovem família empresária a organização é constituída pela geração adulta abaixo de 40 anos e filhos com no máximo 18 anos. Nesse estágio os principais desafios da empresa são as tomadas de decisões iniciais a respeito do relacionamento trabalho e família, o estabelecimento de relacionamentos com a família ampliada e a educação dos filhos.

O segundo estágio é a entrada na empresa, no qual a geração mais velha se encontra entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. Ao entrar na empresa o principal desafio-chave é a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.

Feita uma comparação apenas entre a idade da geração mais velha da empresa com a idade da geração mais nova, percebe-se que o estágio em que a empresa deveria se encontrar no eixo da família seria o segundo, entrada na empresa.

Porém, para os quatro diretores a empresa hoje atua no estágio de trabalho conjunto. Forte característica para essa opinião em comum é o fato dos sucessores terem entrado na empresa aos 15 anos de idade, o que agregou muito conhecimento e experiência para ambos, podendo hoje já trabalharem em conjunto com o pai.

“Vejo a Attos hoje no estágio de trabalho conjunto e isso porque atualmente, o pai (diretor-presidente) ainda trabalha na empresa sendo este ainda jovem. Além disso, seus dois filhos também estão desempenhando funções importantes e de certa responsabilidade e com liberdade de tomada de decisões dentro da área em que atuam.”
(Diretor comercial)

O diretor-presidente reconhece a importância de seus filhos trabalharem em conjunto com ele:

“Sei que o peso está não só em mim, e sim dividido entre nós. Reconheço que sem eles seria muito mais difícil” (Diretor-presidente).

De acordo com Gersick et al (1997), o estágio de trabalho conjunto possui a geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos. Nota-se que atualmente a empresa se encaixa nessas características. O autor reforça que promover a cooperação e a comunicação entre as gerações é primordial nesta fase. Se faz necessário também que a geração mais nova respeite as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade e que a geração mais velha reconheça que os filhos já são adultos, então seus pontos de vistas exigem respeito.

O quarto estágio do eixo da família é a passagem de bastão. Gersick et al (1997) afirma que neste estágio a geração mais velha se encontra com 60 ou mais anos. Para o autor os principais desafios aqui são o desligamento da geração mais velha da empresa, por ser complexo reconhecer o limite da gestão, e também a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Verifica-se que os quatro diretores acreditam que a empresa ainda não esteja pronta para o estágio de passagem de bastão. Por mais que os filhos trabalhem

desde cedo e atualmente já ocupem cargos com certas responsabilidades, ainda precisam de um pouco mais de experiência e maturidade.

“Enxergo esta próxima fase como algo ainda distante pelo fato do presidente ser jovem, apesar disso, procuramos ao máximo adquirir a cada dia novos conhecimentos para que, quando chegar o momento, possamos ter adquirido o necessário para manter e crescer ainda mais a Attos” (Diretor financeiro).

O diretor-presidente não vê em nenhum de seus herdeiros características semelhantes às suas no sentido de criação de negócios. Por esse motivo, acha que eles não devem fazer negócios de grande risco, e sim conservadores. Assim, ele caminha para um novo modelo de negócio e acredita que eles tenham plena capacidade para assumir o bastão:

“Quero aumentar a carteira de aluguéis da empresa, assim sei que meus herdeiros terão mais facilidade em assumir e poderei ficar mais tranquilo, sem preocupação” (Diretor-presidente).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados analisados na sessão anterior considera-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado à medida que descreveu as percepções dos atuais diretores e do fundador da empresa quanto ao processo de desenvolvimento da empresa familiar nos eixos da propriedade, família e empresa.

A pesquisa semiestruturada se deu de forma limitada em virtude do entrevistador ser um dos filhos do diretor-presidente e tratar apenas com o nível estratégico da empresa. Acredita-se que em alguns momentos os diretores não tenham expressado suas opiniões de forma totalmente íntegra, por terem que zelar por sua imagem com o futuro sucessor. Desta forma, existe a possibilidade de alguns pontos não terem sido expressos, influenciando na discussão e análise final do estudo.

Sugere-se que a empresa comece a planejar melhor como serão feitos os próximos estágios de cada eixo para minimizar possíveis problemas futuros. Assim, cabe à empresa observar quem será o responsável pelas decisões estratégicas após a passagem do bastão, definir melhor como será a sociedade entre os irmãos sucessores e como se manterá no estágio de maturidade sem causar nenhuma

perda nos planos deixados pelo sucedido. Vale ressaltar que a empresa possui todas as características para que continue com sucesso após a sucessão, afinal os sucessores estão sendo bem preparados para este acontecimento.

Em futuras pesquisas pode-se ampliar o número de participantes com o objetivo de analisar mais opiniões quanto ao modelo de desenvolvimento da empresa em cada eixo e também que estabeleça-se dados mais sólidos e verdadeiros, de modo que o entrevistador não tenha tanta proximidade com os entrevistados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no Curso de Administração**. Guia Completo de Conteúdo e Forma. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ARAUJO, T. R. P. P; Pedroso, J. S de; Maluschke, J. S. B. **Systemic Principles in the Study of Family Business**. In: Systems Research and Behavioral Science, Wiley Online Library, 2015.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Livraria Nobel, 1989.

_____. **Evolução e revolução da empresa familiar**. Bernhoeft Consultoria, 2005. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

DAVEL, E; SILVA, J. C., FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um Estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7.n. 18, p. 99-116, 2000.

DAVIS, John. Managing the family business. **HSM Special Management Program**, ago. 2007. São Paulo: HSM, 2007.

DAVIS, John; TAGIURI, Renato. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, Boston, v.II, n.1, p.47-74, Spring, 1989.

GERSICK, Kelin E; DAVIS, John A; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

_____. **De geração para geração:** Ciclo de vida das empresas familiares. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar:** o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 1998.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Editora Pioneira, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.

MARTINS, I; MENEZES, P; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar:** Construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Editora Integrare, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias, práticas com depoimentos de executivos e casos para debate. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Empresa familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo. Editora CL-A Cultural Ltda, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K. A.; DANE, S.; WINTER; M. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, set. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods.** 2. ed. California: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

APÊNDICE A

- Qual é a sua história com a Attos? Como chegou aqui?
- A empresa possui hierarquia bem definida? Como funciona o processo de decisões estratégicas? O proprietário tem condições de assumir essa responsabilidade sozinho?
- A empresa possui um modelo de desenvolvimento definido? Qual?
- Em que fase você enxerga a Attos hoje no eixo de propriedade (proprietário controlador / sociedade entre irmãos / consórcio de primos)?
- Como você vê a próxima fase do eixo de propriedade? Alguma dificuldade?
- Em que fase você enxerga a Attos hoje no eixo da família (jovem família empresária / entrada na empresa familiar / família que trabalha em conjunto / passagem do bastão)?
- Como você vê a próxima fase do eixo da família? Alguma dificuldade?
- Em que fase você enxerga a Attos hoje no eixo da empresa (início / expansão e formalização / maturidade)?
- Como você vê a próxima fase do eixo da empresa? Alguma dificuldade?
- Em qual dos 7 setores do modelo de Três Círculos proposto por Gersick você se encaixa na empresa?
- Os diretores reconhecem o lugar na empresa que ocuparão no futuro?
- Como é o relacionamento entre os diretores?
- Acredita que empresa continuará na próxima geração?
- A empresa possui um planejamento estratégico de onde quer chegar? Esse planejamento contempla a sucessão?
- Na sua opinião membro familiar e não familiar possuem algum tratamento diferente na empresa?
- O proprietário deseja que os filhos sigam suas carreiras na administração da empresa ou participem apenas como proprietários?