

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MUDANÇA SOCIETÁRIA E DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO
ANTECEDENTES DO DESEMPENHO

UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE SAÚDE

FLÁVIO SANTOS DE OLIVEIRA SOUZA

Belo Horizonte – MG
2017

FLÁVIO SANTOS DE OLIVEIRA SOUZA

Mudança societária e do ambiente organizacional como antecedentes
do desempenho: um estudo em uma empresa familiar do setor de
saúde

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da Universidade Fumec, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica de
Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e
Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

C729m Souza, Flávio Santos de Oliveira.
Mudança societária e do ambiente organizacional como antecedentes do desempenho: um estudo em uma empresa familiar do setor de saúde. / Flávio Santos de Oliveira Souza. – Belo Horizonte, 2016.

84 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.


Inclui bibliografia.

1. Empresas familiares – Sucessão – Estudo de casos.
2. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos.
3. Desempenho. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

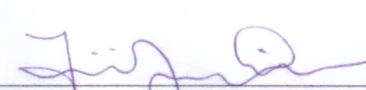
CDU: 658.114.1



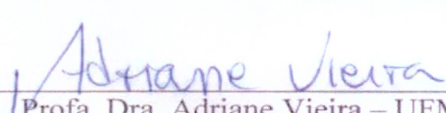
Dissertação intitulada "**Mudança societária e do ambiente organizacional como antecedentes do desempenho: um estudo em uma empresa familiar do setor de saúde**" de autoria de Flávio Santos de Oliveira Souza, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



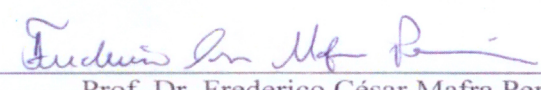
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Orientador)



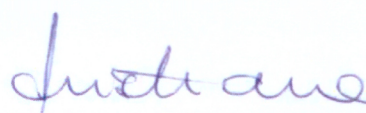
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Profa. Dra. Adriane Vieira – UFMG
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira – FPL
(Examinador Externo)



Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de março de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

À minha esposa, Andréia de Souza; aos meus filhos, Victor Henrique, Emily Gabriele e Lucas Emanuel; à minha mãe, Maria Cenira; e ao meu irmão, Fábio Santos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por renovar diariamente sua bondade e misericórdia sobre mim e por prover todas as pessoas e instituições citadas abaixo para abençoar a minha vida.

À minha esposa, Andréia, e a grande incentivadora para que pudéssemos realizar este estudo. Pelas orações e por me fazer acreditar que conseguiríamos.

Aos meus filhos, Victor, Emily e Lucas, por serem as vitaminas para os desafios diários.

À minha mãe, pelas orações, pelo exemplo de garra e honestidade e por ser uma referência para moldar meu caráter.

Ao meu irmão, pela ótima convivência nesse tempo que temos tido de conversas e trocas.

Ao meu amigo e irmão Edson Nunes por ter sido um grande incentivador nas etapas que antecederam o início deste estudo. Suas palavras trouxeram grande motivação para mim.

Aos irmãos do meu grupo familiar que intercederam por minha vida ao longo deste estudo clamando a Deus por proteção e capacitação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, pela dedicação em analisar este trabalho, para que a melhor orientação pudesse ser feita, pelas contribuições valiosas oferecidas a mim ao longo da realização desta dissertação.

À Equipe do Mestrado da Universidade FUMEC, por, nos bastidores, prover a infraestrutura e a logística que favoreceram a absorção do aprendizado.

Ao laboratório São Marcos, por me abraçar nesse projeto e viabilizar sua realização, possibilitando acesso às informações, estrutura e pessoas para responder à pesquisa. Inclusive, obrigado aos amigos que não apenas responderam, mas foram atalaias responsáveis pelo sucesso da amostra alcançada.

A todos os participantes anônimos, por colaborarem, direta ou indiretamente, para o êxito deste trabalho e por viabilizarem o sucesso deste estudo.

"Qual de vocês, se quiser construir uma torre, primeiro não se assenta e calcula o preço, para ver se tem dinheiro suficiente para completá-la? Pois, se lançar o alicerce e não for capaz de terminá-la, todos os que a virem rirão dele, dizendo: 'Este homem começou a construir e não foi capaz de terminar'. "Ou, qual é o rei que, pretendendo sair à guerra contra outro rei, primeiro não se assenta e pensa se com dez mil homens é capaz de enfrentar aquele que vem contra ele com vinte mil? Se não for capaz, enviará uma delegação, enquanto o outro ainda está longe, e pedirá um acordo de paz. Da mesma forma, qualquer de vocês que não renunciar a tudo o que possui não pode ser meu discípulo. "O sal é bom, mas se ele perder o sabor, como restaurá-lo? Não serve nem para o solo nem para adubo; é jogado fora. "Aquele que tem ouvidos para ouvir, ouça".

Jesus Cristo

BÍBLIA SAGRADA – O evangelho de Lucas capítulo 14,
versos 28 a 35

RESUMO

Modelos que visam garantir a sobrevivência e a prosperidade de empresas familiares têm sido amplamente estudados por diversos pesquisadores. O interesse pelo tema se dá pelo fato de as empresas familiares serem um pilar de sustentação fundamental em diversas economias, por representarem a grande maioria das organizações no Brasil e em vários outros países. Este trabalho apresenta o estudo de caso de uma empresa familiar que tem a terceira geração da família do fundador à frente dos negócios, passou por um processo de aquisição de controle acionário e encontra-se em seu melhor momento desde a sua fundação, em 1941. Nesse sentido, a pesquisa tem por objetivo geral: Descrever os elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas, que impulsionaram o seu desempenho após a mudança societária. Para se entender o objetivo geral, os objetivos específicos foram assim delineados: a) Descrever o processo de mudança societária da organização pesquisada. b) Verificar a influência das alianças estratégicas no desempenho da empresa familiar pesquisada após a mudança societária. c) Analisar se a cultura organizacional na empresa familiar pesquisada após a mudança societária impactou seu desempenho; d) Verificar se o novo perfil empreendedor da empresa familiar pesquisada impactou seu desempenho após a mudança societária; e) Averiguar se o relacionamento adotado com os clientes da empresa familiar pesquisada impulsionou seu desempenho após a mudança societária; f) Analisar a influência do modelo de gestão das pessoas no desempenho da empresa familiar pesquisada após a mudança societária. Para tal, foram identificados no referencial teórico, além do construto desempenho, cinco elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional, que foram considerados como antecedentes do desempenho (DES) no contexto após a mudança societária: alianças estratégicas (AES), cultura organizacional (COR), gestão de pessoas (GPE), perfil empreendedor (PEM) e relacionamento com clientes (RCL). Foi realizada a descrição da empresa objeto de estudo desta pesquisa, destacando a organização no momento da transição sucessória e da aquisição de controle acionário. Para o estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa descritiva, a partir de um estudo de caso. Foram recolhidas 197 respostas, a partir da distribuição de um questionário estruturado enviado a todos os profissionais da empresa. O tratamento estatístico se deu com base no método estatístico de equações estruturais, utilizando-se do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os principais resultados mostraram que os elementos AES, PEM e RCL em uma empresa familiar de análises clínicas influenciaram seu desempenho após a mudança societária, enquanto que os elementos COR e GPE não tiveram correlações significantes com o construto desempenho.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Desempenho. Alianças estratégicas. Cultura organizacional. Gestão de pessoas. Perfil empreendedor. Relacionamento com clientes.

ABSTRACT

Models that are designed to ensure the survival and prosperity of family businesses are widely studied by many researchers. The interest in the subject is due to the fact that family businesses are a fundamental pillar of support in diverse economies because they represent the large majority of organizations in Brazil and in several other countries. This work presents the case study of a family company that has the third generation of the founder's family on the front of the business that went through a process of acquisition of stock control and is at its best moment since its foundation in 1941. In this sense, the research aims to describe the elements of management found in the organizational environment that has driven the performance after share capital change. To understand the overall goal, the specific objectives have been delineated and are the following: a) To describe the process of share capital change of the organization. b) To verify the influence of strategic alliances on the performance of the family company after a share capital change. c) To analyze whether the organizational culture in a family company, after the share capital change, has impacted on the performance of the organization. d) To check if the new entrepreneurial profile of the family business has impacted on the performance after a share capital change. e) To ascertain if the adopted relationship with the clients in a family-owned company has boosted the performance after share capital change. f) Analyze the influence of the model of people management on the performance in a family-owned company after a share capital change. To do this, it has been identified in the theoretical framework, in addition to the construct performance, five elements of management found in the organizational environment that has been considered antecedents of Performance in the context of the post share capital change. The elements were: strategic alliances, organizational culture, people management, entrepreneurial profile and customer relationship. A description of the company, which is the object of study in this research, has been carried out highlighting the organization at the time of the transition of succession and the acquisition of stock control. For the study, based on a case study, a quantitative and descriptive survey was conducted. In this study, 197 responses were collected from the distribution of a structured questionnaire sent to all the professionals of the company. The statistical treatment occurred based on the statistical method of structural equations using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The main results showed that the elements of the strategic alliances, entrepreneurial profile, and customer relationship in a family business of clinical analysis has influenced on the performance after share capital change. Whereas the elements organizational culture and people management did not have significant correlations with the construct Performance.

Keywords: Family business. Succession process. Performance. Strategic alliances. Organizational culture. People management. Entrepreneurial profile. Relationship with customers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Maneiras pelas quais as alianças estratégicas podem criar valor econômico.	24
Figura 2 - Termos relacionados aos arranjos organizacionais.....	25
Figura 3 - O impacto da cultura organizacional no desempenho e na satisfação dos funcionários.	27
Figura 4 - Principais traços de comportamento do empreendedor.	30
Figura 5 - Indicadores do sucesso de uma empresa.	32
Figura 6 – Aspecto Teórico: construto <i>versus</i> hipótese.	42
Figura 7 - Evolução de gerações na gestão da empresa	45
Figura 8 - Modelo Hipotético.....	49
Figura 9 – Modelo estrutural hipotético	50
Figura 10 – Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural.....	51
Figura 11 - Distribuição dos respondentes, por gênero.....	52
Figura 12 - Distribuição dos respondentes, por função.....	53
Figura 13- Distribuição dos respondentes que marcaram a opção “Outra função”.....	53
Figura 14 - Distribuição dos respondentes, por unidade e setor.....	54
Figura 15 - Distribuição dos respondentes, por tempo de empresa.....	54
Figura 16 - Distribuição dos respondentes, por idade	55
Figura 17 - Nível de escolaridade dos respondentes.	55
Figura 18 - Representatividade de unidades com pelo menos um respondente	56
Figura 19 - Resultados do algoritmo PLS	58
Figura 20 - Regras para avaliação do modelo MEE-PLS	59
Figura 21 - Modelo Hipotético Resultados	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Poder estatístico da amostra.....	57
Tabela 2 - Construtos (confiabilidade compost e validade convergente).....	60
Tabela 3 - Carga dos indicadores (confiabilidade do indicador).....	61
Tabela 4 - Teste de significância dos indicadores	62
Tabela 5 - Critério de Fornell-Larcker (validade discriminante)	64
Tabela 6 - Cargas transversais entre construtos e indicadores (validade discriminante)	65
Tabela 7 - Diagnóstico de colinearidade	66
Tabela 8 - Teste de significância do modelo caminho estrutural MEE-PLS.....	67
Tabela 9 - Coeficiente de determinação e relevância preditiva.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Empresa familiar.....	17
2.1.1 Mudança societária.....	19
2.2 Ambiente organizacional.....	20
2.2.1 Alianças estratégicas.....	22
2.2.2 Cultura organizacional.....	25
2.2.3 Perfil empreendedor.....	28
2.2.4 Relacionamento com clientes.....	34
2.2.5 Gestão de pessoas.....	36
2.3 Desempenho.....	38
2.3.1 Indicadores de desempenho.....	40
2.4 Modelo proposto.....	41
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
3.1 Descrição de caso.....	45
3.2 Preparação dos dados.....	48
3.3 Tratamento dos dados.....	48
3.4 Modelo hipotético.....	49
3.4.1 Modelo estrutural.....	49
3.4.2 Hipóteses.....	50
3.4.3 Modelo de mensuração.....	51
4. RESULTADOS.....	52
4.1 Dados demográficos.....	52
4.2 Estimativa e análise dos Resultados.....	56
4.2.1 Modelo de Mensuração.....	60
4.2.2 Modelo caminho estrutural.....	66

4.2.3 Avaliação das hipóteses	68
4.3 Discussão dos resultados	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE	83
APÊNDICE A - Associação do Modelo de Mensuração com o Questionário de Pesquisa	83

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas. Em alguns países, chegam a representar a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com o país e a cultura, mas as empresas familiares ocupam posição dominante em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais, segundo Gersick *et al.* (2006).

Com os familiares participando do quadro organizacional, os desafios organizacionais ganham características relevantes. De acordo com Ricca (2007), o aspecto emocional e o racional se contrapõem à estrutura empresarial da organização, gerando grande carga emocional na tomada de decisão e, por consequência, falta de objetividade, disciplina e conflito de interesses.

Oliveira (2006) destaca que o executivo deve efetuar ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa. De acordo com Leone (2010), nem todos conseguem chegar à segunda geração. Para Oliveira (2006), as principais causas da morte das empresas familiares são: a) concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio; b) falta de planejamento estratégico estruturado; e c) brigas de sucessão.

Uma das principais causas de mortes das organizações familiares é a falta de planejamento. Isso se dá, muitas vezes, pela dificuldade de entender o ambiente e de agir em conformidade com ele. Para Barney e William (2007) e Valeriano (2001), encontram-se no ambiente organizacional elementos que devem ser considerados na gestão da organização por poderem influenciar de alguma forma seu desempenho.

Para este estudo, foram considerados como antecedentes do desempenho elementos encontrados no ambiente organizacional a partir de um processo de mudança societária. Foram avaliados nesse contexto elementos encontrados no ambiente de gestão da organização que interferem em seu desempenho. Em outras palavras, elementos e fenômenos relacionados à própria organização ou ao contexto no qual ela está inserida foram verificados como influenciadores do desempenho organizacional.

Como primeiro elemento considerado para análise nesta pesquisa citam-se alianças estratégicas. Autores como Eiriz (2001), Klotzle (2002), Forte (2003) e Nogueira & Forte (2004), dentre outros, defendem que a capacidade de sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo depende em grande parte da formação de alianças estratégicas com parceiros potenciais.

Outro fator considerado foi a cultura organizacional que, de acordo com Schein (1992), é um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Nesse sentido, a cultura implementada contribui para que a empresa se torne mais ou menos competitiva.

Também foi considerado o perfil empreendedor da alta gestão da organização, que é outro fator encontrado no ambiente organizacional e que influencia os resultados da organização. De acordo com Thompson (1999), os empreendedores são aguçados para alcançar objetivos, são positivos e seu estilo é pragmático.

Apona-se, ainda, o modelo adotado de relacionamento com os clientes. Segundo Freitas (2001), a partir do início da década de 1980 as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. Nesse contexto, segundo o autor, as organizações buscam continuamente atingir a excelência em serviços, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados.

Um último elemento proposto para análise foi o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. O gerenciamento das pessoas se faz necessário para que a produtividade e os resultados sejam o somatório do empenho de todos os envolvidos e para que, a partir daí, sejam percebidos de maneira holística, sistêmica e guiados pelas habilidades do gestor (Stadler e Pampolini, 2014).

Sobre o construto consequente, o desempenho, Hronec (1994) considera as medidas de desempenho como “sinais vitais” da organização, pois quantificam as atividades críticas dentro de processos-chave de produção, proporcionam a comunicação da estratégia da empresa com os níveis inferiores da hierarquia, propiciando o conhecimento de quais processos-chave devem apresentar resultados mais satisfatórios para que alcance suas metas, e interligam sua missão, estratégia e metas aos processos-chave e suas atividades críticas. Para Kluyver e John (2007), o foco no controle dos resultados -- ou seja, atingir alvos específicos na busca por metas específicas -- caracteriza a maior parte dos modelos de mensuração e avaliação do desempenho em níveis diversos das organizações.

O contexto da empresa objeto de investigação deste estudo é o setor de saúde. A Constituição Federal do Brasil (1988) prescreve que a saúde é direito de todos e dever do Estado. Todavia, também prevê, no art. 199, a atuação da iniciativa privada na assistência à saúde de forma complementar ao Sistema Único de Saúde (SUS). Assim, o sistema de saúde brasileiro pode ser acessado pelo cidadão por meio de dois subsistemas: O SUS, serviço público e universal, financiado pelo Estado nos níveis federal, estadual e municipal; e o sistema de saúde privado, por meio da contratação de planos privados de assistência perante as operadoras de planos de saúde, ou da contratação direta de serviços de saúde perante os prestadores privados.

A organização utilizada neste estudo caracteriza-se especificamente na saúde suplementar no Brasil como um prestador de serviços laboratoriais de análises clínicas. Os públicos-alvos da empresa são os clientes particulares e os clientes conveniados a algum plano de saúde. Assim, ela não presta serviço diretamente ao governo por meio do sistema único de saúde (SUS). No entanto, apesar de não atender o governo, tem, como um de seus maiores desafios, lidar com a falta de autonomia para precificar os serviços que oferece aos clientes conveniados aos planos de saúde.

Os laboratórios clínicos se posicionam como uma engrenagem que sofre influência de todos os outros agentes da cadeia de serviço da saúde. Essas organizações submetem-se aos órgãos que legislam sobre o setor, às exigências de adoção das novas tecnologias, à carência de mão de obra especializada e à necessidade de entregar o máximo de qualidade para o cliente final. Motta, Corrêa e Motta (2001) destacam o fato de os laboratórios prestarem um serviço de alta complexidade e de terem de rever suas configurações.

Tendo em vista os desafios enfrentados pelas empresas que atuam no setor de saúde e os entraves encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar, somados à pretensão de investigar um modelo de gestão adotado por um laboratório de análises clínicas após mudança societária, esta dissertação visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionaram o desempenho após a mudança societária?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever os elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas que impulsionaram seu desempenho após a mudança societária.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de mudança societária da organização pesquisada;
- b) Verificar a influência das alianças estratégicas no desempenho da empresa familiar após mudança societária.
- c) Analisar se a cultura organizacional na empresa familiar pesquisada após a mudança societária impactou seu desempenho.
- d) Verificar se o novo perfil empreendedor da empresa familiar pesquisada impactou seu desempenho após a mudança societária.
- e) Averiguar se o relacionamento adotado com os clientes da empresa familiar pesquisada impulsionou seu desempenho após a mudança societária.
- f) Analisar a influência do modelo de gestão das pessoas no desempenho na empresa familiar pesquisada após a mudança societária.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que, com base em Oliveira (2006), um dos temas mais importantes na área das empresas familiares é o estudo voltado para os mecanismos que permitem e conduzem sua perpetuação. Werner (2004) aponta que o momento mais crítico da trajetória da empresa familiar é o seu processo do sucessório. Corroborando, Werner (2004) e Leone (2010) afirmam que quando uma segunda geração assume o poder empresarial o contexto da família, da empresa e da propriedade do negócio sofre transformações relevantes.

Por se tratar de uma organização que atua no setor de saúde que, segundo Ferraz, (2008), é um dos que mais sofre influência das expectativas de vários agentes com interesses bem específicos, pouco se nota a participação determinada e construtiva desses agentes na busca de

soluções para os desafios inerentes ao setor. Além disso, estudar o setor de saúde é relevante por se tratar, segundo Salu (2013) de um dos mais estratégicos do ponto de vista governamental e, também, pelo fato de a saúde ser, o item mais essencial que um governo pode oferecer a sua população.

Este trabalho oferece contribuições a partir da análise de elementos de gestão, por exemplo, alianças estratégicas, cultura organizacional, perfil empreendedor, relacionamento com clientes e gestão de pessoas, em relação ao desempenho de uma empresa familiar que atua no complexo e desafiador setor da saúde. Será analisada a correlação de cada um desses elementos em relação ao desempenho de uma organização, para verificar a presença de significância quanto à influência deles na melhoria do resultado de uma empresa familiar após dois processos sucessórios e um de aquisição acionária.

Tendo em vista a imperatividade do tema e a urgência em se propor soluções que priorizem a perpetuidade das empresas familiares acerca de elementos influenciadores do desempenho, o estudo realizado por Kaveski, Degenhart e Junior (2015) consiste em verificar a associação da estrutura de propriedade com o desempenho empresarial das empresas familiares listadas na BM&FBovespa. Os autores realizaram uma pesquisa descritiva, documental e com abordagem quantitativa. O período de análise estendeu-se de 2010 a 2013. As variáveis de desempenho empresarial utilizadas no estudo foram: retorno sobre o ativo total (ROA), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) e o retorno sobre o capital investido (ROI). O estudo constatou que existe uma associação entre o desempenho empresarial avaliado pelo ROA e o ROI e a estrutura de propriedade das empresas familiares, a qual não ocorre ao acaso. Entretanto, não foi possível afirmar que existe uma associação entre o ROE e a estrutura de propriedade.

Outro estudo de destaque sobre empresas familiares, mais precisamente a respeito do processo sucessório e dos aspectos do empreendedorismo, foi aquele realizado por Borges *et al.* (2015), em que se busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as práticas de empreendedorismo que contribuem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras? Constituiu seu objetivo geral: Identificar práticas de empreendedorismo em três empresas familiares do setor supermercadista situadas na região do Triângulo Mineiro, Minas Gerais, com base na concepção teórica da ação empreendedora.

A partir de uma pesquisa com abordagem qualitativa, foram realizadas diversas entrevistas de profundidade com os familiares, sócios proprietários de três empresas do ramo de supermercado. Para a análise dos resultados, os autores aplicaram a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, concluíram que a ação empreendedora resultante do conjunto de

práticas de criação e renovação de empresas contribui para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras.

Outra contribuição também pode ser encontrada no estudo realizado por Pecanha e Oliveira (2015) em que buscaram investigar uma empresa familiar de médio porte à luz do referencial teórico e estabelecer relações entre suas características e estilo de gestão e o que prescreve a literatura pesquisada. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória a partir de um método de estudo de caso. O resultado da pesquisa possibilitou elucidar que a profissionalização da gestão na empresa pesquisada faz-se por meio do empenho e esforço de seus proprietários em eliminar alguns traços da cultura familiar que dificultam sua profissionalização e expansão. Além disso, considerando as particularidades da pequena empresa, da gestão familiar, da cultura da empresa e da visão de seus sócios gerentes e seus funcionários, faz-se necessário profissionalizar a gestão como critério de expansão mercadológica.

Esta dissertação compõe-se de cinco seções, incluindo esta Introdução. Na segunda seção, desenvolve-se o referencial teórico. Na terceira seção, descrê-se a metodologia. Na quarta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na quinta seção, formulam-se as considerações finais. Seguem-se as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais conceitos referenciados para embasar este estudo focalizam o desempenho e seus principais determinantes na organização. Nesse sentido, foram revisados estudos clássicos e modernos a respeito de empresa familiar, mudança societária, ambiente organizacional, alianças estratégicas, cultura organizacional, relacionamento com clientes, perfil empreendedor e gestão de pessoas.

2.1 Empresa familiar

Werner (2004) explica que as empresas familiares podem ser conceituadas como aquelas que nasceram de uma pessoa apenas, um *self made man* (empreendedor), isto é, seu fundador e desenvolvedor. Com o tempo, ele a compõem com membros da família capazes de assumir o negócio em sua eventual ou definitiva ausência. Para o autor, na empresa familiar o controle da gestão e o controle acionário estão diretamente relacionados. A presença de algum familiar que represente os interesses da família quanto ao capital da organização configura-se como um dos pontos centrais da estratégia, reconhecido como uma característica deste modelo de negócio.

Leone (2005) caracteriza a empresa familiar com base na observação dos seguintes fatos: inicia-se por um membro da família; os membros da família participam da propriedade e/ou direção; os valores institucionais são identificados pelo sobrenome de família ou pela figura do fundador; e a sucessão é ligada ao fator hereditário. Oliveira (1999) entende que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

O desenvolvimento do conceito de empresa familiar ganhou contribuição a partir do modelo proposto por Davis e Tagiuri (1989), denominado “Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar”, o qual descreve a dinâmica da empresa familiar como composta por três subsistemas diferentes e independentes, porém superpostos: negócio (gestão), propriedade e família.

Para Ricca (2007), com os familiares participando do quadro organizacional o aspecto emocional e o racional se contrapõem à estrutura empresarial da organização, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisão e, por consequência, falta de objetividade, disciplina e conflito de interesses. Por mais que as providências a serem tomadas na direção da

profissionalização sejam evidentes, a realidade é que a maioria das organizações não caminha nessa direção. Os vínculos afetivos na relação entre os empreendedores impedem, muitas vezes que as decisões sejam tomadas de maneira racional.

Werner (2004) destaca como desafio vivido pelas empresas familiares o cuidado para não adotar o modelo do microgerenciamento, o qual conduz a gestão da organização para as exceções e para a parcialidade, ou seja, decisões baseadas na conveniência de uma pessoa ou outra da família. O autor cita cinco fatores que mais determinam o fracasso das empresas familiares: a) rigidez do empreendedor: gestor autossuficiente, que sabe tudo, o qual dificulta a adequação da empresa às novas exigências; b) desafios da modernização: resistente a adotar novas formas de conduzir o negócio ou de investir em novas tecnologias, o gestor se depara com o negócio estagnado e obsoleto; c) sucessores mal preparados: a realidade no Brasil e no mundo mostra pouco preparo para assumir a direção da empresa no lugar do líder anterior; d) questões emocionais: a presença de familiares denota que no ambiente de trabalho as emoções serão consideradas em lugar da razão; e e) liderança e legitimidade: os *stakeholders*, geralmente, questionam se os novos sucessores são capazes de conduzir o negócio ou se foram colocados ali por uma questão familiar simplesmente.

Segundo Ricca (2007) quando as famílias trabalham em harmonia podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento no longo prazo, ação rápida e dedicação, fatores ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados. Porém, ainda segundo o autor, elas sofrem com problemas relacionados à gestão e à forma como o processo sucessório de cargos de direção se configura.

Dentre as desvantagens e os problemas enfrentados pelas empresas familiares, Adachi (2006) destaca: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas. Ele ainda cita: centralização de poder, papel multifuncional do fundador, organograma mal definido, ausência de hierarquia, contratação de familiares ou amigos ao invés de profissionais, reduzida possibilidade de ascensão profissional em detrimento de um membro da família, estratégia não compartilhada pelo dono, decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição, relatórios empresariais mal elaborados, resistência à modernização, ausência de planejamento tributário e financeiro e falta de separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa.

Leone (2010) ensina que uma ferramenta que auxilia as empresas familiares é o “acordo familiar”. Uma família empresária deve investir em sua construção quando sentir a necessidade de estabelecer regras e limites nas relações entre a família, a empresa e a propriedade do negócio. Famílias empresárias têm obtido os seguintes benefícios quando se dispõem a

construir acordos familiares: prevenção de conflitos, integração da família, união familiar, citação de valores familiares e aproximação de familiares do negócio da família, também passam a desfrutar de um planejamento de curto, médio e longo prazo.

Quanto à governança em empresas familiares, Werner (2004) indica que o primeiro passo é que a empresa seja vista e gerida como tal. Isto é, devem-se considerar seus ativos, passivos, patrimônio líquido, débitos e créditos. O autor sugere a prática do escritório de família, que é um conceito de ambiente em que a família se reúne para discutir e tratar de assuntos concernentes à organização. Nesses ambientes, além de discutir os rumos dos investimentos e dos controles da empresa, discutem-se também pautas como a sucessão no comando da organização, tendo em vista sua perpetuação.

2.1.1 Mudança societária

Werner (2004) argumenta que o momento de passar o bastão é um dos mais críticos na história de uma empresa familiar, pela falta de planejamento ou de orientação devida para enfrentar o momento. A falta de planejamento conduz a empresa a cenários arriscados, como o risco de delegar a gestão a sucessores mal preparados, do ponto de vista tanto técnico quanto psicológico. Para o autor um dos graves problemas enfrentados pelas organizações familiares prende-se ao despreparo dos sucessores. Alguns, segundo o autor, até são treinados e submetidos ao mercado, mas quando assumem de fato os negócios não conseguem traduzir na prática o que aprenderam.

O tema “sucessão” é um assunto pouco discutido no seio da família. Segundo Adachi (2006), alguns tabus que surgem e travam ou prorrogam essa discussão são: achar que o assunto deve ser tratado só após a morte do fundador, receio de que achem que estão desejando a morte do fundador, vaidades entre herdeiros e apego por parte do fundador. Para o autor, a sucessão é um processo que não pode ser adiado eternamente, já que a vida de todo fundador não é infinita.

Davis e Tagiuri (1989) defendem que a qualidade da relação de trabalho entre pais e filhos dentro do universo da empresa familiar varia de acordo com o estágio de vida destes. De acordo com os autores, em determinados momentos do ciclo de vida de cada um existe a tendência de uma melhor ou pior relação entre pais e filhos. É sabido que a atuação concomitante de sucessor e sucedido dentro do negócio familiar é fator relevante em relação à questão negocial e patrimonial como um todo.

Segundo Leone (2010), quando uma segunda geração assume o poder empresarial o contexto da família, da empresa e da propriedade do negócio sofre transformações. Novos papéis, tais como, o de sócios, especialmente os sócios familiares não executivos do negócio familiar, os herdeiros e os cônjuges, ganham importância. Nesse sentido, os acordos societários auxiliam na perpetuidade da organização.

Os acordos de acionistas – também chamados “pactos societários” – são documentos, em geral, com valor jurídico que explicitam as definições da família empresária em sua relação com a propriedade do negócio.

De acordo com Leone (2010) o “acordo entre sócios” é um documento necessário, especialmente, a partir de uma segunda geração, quando o poder deixa de estar concentrado nas mãos do fundador. Este documento deve conter, no mínimo, as decisões familiares que incluam temas como: exercício do direito de voto, compra e venda de ações, preferência para adquirir ações e poder de controle.

Na percepção de Anan Júnior (2009), as finalidades dos processos de reorganização societária envolvem: reestruturação de grupo de empresas; separação de divisões ou áreas de uma empresa; concentração de empresas; redução de custos administrativos e operacionais; preparação para alienação; ampliação do poder de mercado; superação das barreiras naturais e regulatórias à entrada; redução da competição; possibilidade de cumprir as restrições regulamentares; conciliação de interesses conflitantes de diferentes grupos de acionistas; e planejamento tributário.

2.2 Ambiente organizacional

Segundo Valeriano (2001) tudo o que está situado fora dos limites ou das fronteiras da organização, partindo do interior dela para uma perspectiva global, é considerado como seu ambiente organizacional. Certo *et al.* (2005), de forma mais direta e didática, explicam que o ambiente da organização se divide em três níveis: geral, operacional e interno. Para os autores, os administradores devem ter ciência e conhecimento a respeito desses três níveis do ambiente e administrar as operações organizacionais à luz desse entendimento.

Para Valeriano (2001), o estudo relacionado ao macroambiente deve ser feito a partir do estabelecimento de fronteiras que delimitam o interesse da organização. O autor defende que o macroambiente (ambiente geral) é composto de fatores encontrados em um espectro amplo e que podem impactar as organizações.

De forma mais específica, Duncan (1972, p. 314) afirma: “Ambiente externo é composto por aqueles fatores físicos e sociais fora dos limites da organização ou unidade de decisão específica que são levados diretamente em consideração”.

Certo *et al.* (2005) reforçam que o ambiente geral é externo à organização, que ela não tem nenhum controle sobre os componentes encontrados nesse ambiente e que tais componentes são: o econômico, o tecnológico, o demográfico, o sociocultural, o meio ambiente e o político e legal.

Segundo Barney e William (2007), o ambiente geral de uma empresa define o amplo contexto em que ela opera. Entender esse ambiente geral pode ajudar a empresa a identificar algumas das ameaças e oportunidade com que se depara. Os autores defendem que a análise do ambiente geral deve ser complementada pela análise do ambiente mais local.

Para Certo *et al.* (2005), o ambiente mais local, está no nível externo à organização, no qual se encontram os agentes que normalmente impactam mais direta e imediatamente a empresa. Segundo os autores, esses agentes são: cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional. Para Valeriano (2001) o ambiente organizacional, outrora denominado “ambiente operacional”, é composto por instituições que interferem na organização a partir de suas ações competitivas.

Valeriano (2001) aborda o ambiente interno como sendo o local onde se encontram as forças e as fraquezas da empresa. Forças são capacidades com as quais a empresa alcança seus bons resultados. Fraquezas são as capacidades que trazem resultados ruins para a organização. Para o autor, as forças e as fraquezas devem ser avaliadas considerando todas as áreas de gestão, funcionais e operacionais, além de aspectos intangíveis, como gerenciamento, capacidade de trabalho em equipes multifuncionais, cultura, e o capital intelectual.

De acordo com Certo *et al.* (2005), o ambiente interno é a composição do que está dentro da organização e que causa impacto imediato e específico na administração. Em tal ambiente, encontram-se os elementos a que a empresa tem mais facilmente acesso.

Segundo Valeriano (2001), o ambiente precisa ser continuamente monitorizado em busca de verificar a ocorrência de mudanças. Assim é imperativo fazer o levantamento de tendências, para permitir aos gestores a elaboração de projeção de cenários e de caminhos futuros. Isso porque cada um dos componentes do ambiente pode exercer alguma influência sobre a organização, proporcionando oportunidades que contribua para a melhoria dos resultados e revelando as ameaças que sinalizem efeitos indesejáveis.

Weick (1979) defende que o entendimento do ambiente organizacional sugere escolhas relativas a mercados, produtos e tecnologia, derivando em um processo particular de construção

do ambiente. Duncan (1972) ressalta a importância de se considerar a forma como os elementos físicos e sociais são interpretados pelos gestores na tomada de decisão. Para o autor, por se tratar de uma análise subjetiva – ou seja, que está baseada no ponto de vista dos gestores – a descrição feita da leitura dos ambientes está sujeita a variações.

Segundo Rossetto *et al.* (2011), essa dependência pauta-se na consideração de que as pessoas não possuem padrão de percepção, sendo até redundante, e de que, pelas características individuais, cada um possui suas próprias percepções do ambiente. Alguns indivíduos podem ter uma tolerância muito alta à incerteza. Assim, eles podem perceber situações com menos incertezas que outros com tolerância menor.

No ambiente organizacional encontram-se elementos que devem ser considerados na gestão da organização com capacidade de influenciar, de alguma forma, seu desempenho.

Na sequência, os fatores de competitividade considerados na pesquisa serão abordados com maior profundidade, com a intenção de ampliar o arcabouço teórico e de alicerçar de forma mais robusta a construção do questionário da pesquisa a ser aplicada.

2.2.1 Alianças estratégicas

O tema “alianças estratégicas” vêm sendo muito discutido por estudiosos na área da Administração, em virtude da importância da cooperação resultante da intensificação dos vínculos interempresas.

Child (2012, p. 325) conceitua o termo e exclui algumas formas de parcerias, que, de acordo com ele, não devem ser consideradas alianças estratégicas:

Uma aliança estratégica é qualquer relacionamento de cooperação de médio a longo prazo entre organizações. Ela exclui contratos de exclusividade ou de curto prazo e outros acordos que não envolvam algum trabalho em conjunto entre empresas com o passar do tempo (Child, 2012, p. 325).

Child (2012) explica que as alianças são chamadas de “estratégicas” pelo fato de, na maioria das vezes, serem formadas com o intuito de contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos. Dessa forma, as alianças estratégicas são os agentes do que passou a ser conhecido como “estratégia cooperativa”.

O conceito de alianças estratégicas proposto por Yoshino e Rangan (1996, p. 4) explicita de forma clara a relevância desse elemento como variável impulsionadora do desempenho:

“Aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, proporcionando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

Esses autores propõem alguns objetivos da aliança estratégica, os quais podem ser de: a) flexibilidade estratégica, que é de suma importância, pelo fato de que não é estratégico para a empresa aumentar a dependência da aliança estabelecida com outra organização; b) proteção das competências vitais, que trata de proteger o conhecimento que a empresa possui, de tal forma que as vantagens estratégicas possam ser conservadas; c) aprendizado, vital para as pretensões de toda e qualquer organização que tem como alvo a permanência e prosperidade no mercado; e d) Agregação de valor, que ocorre quando uma empresa consegue tirar mais valor de uma atividade conjunta com outra organização do que se a realizasse sozinha.

Para Barney e Hesterly (2007), uma aliança estratégica se configura sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam para o desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços. Os autores propõem que as alianças estratégicas podem ser agrupadas em três categorias amplas:

a) Sem participação acionária - as organizações cooperam uma com a outra para o desenvolvimento, produto ou venda de produtos ou serviços, sem assumirem participação acionária uma da outra. Alguns exemplos dessas alianças são: acordos de licenciamento, acordos de fornecimento e acordos de distribuição.

b) Com participação acionária - as organizações se tornam parceiras, uma vez que uma suporta os acordos com participação acionária da outra.

c) *Joint-venture* - as organizações estabelecem um terceiro negócio independente, que recebe investimentos das empresas parceiras. Estas, em contrapartida, recebem os lucros produzidos. Para Silva (2008) *joint-venture* é uma nova identidade organizacional que é controlada e mantida por duas ou mais organizações donas.

Um foco dos estudos é a teoria dos recursos empresariais, em que se analisam, por exemplo, as metas e os objetivos das organizações envolvidas na aliança, levando em conta o risco existente no processo.

Das e Teng (1998) citam a existência de quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir durante a formação de uma aliança estratégica: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Os recursos de que uma empresa dispõe e os recursos dos quais ela necessita são aspectos fundamentais na análise das metas e dos objetivos da formação da aliança estratégica.

Barney e Hesterly (2007) defendem que as alianças estratégicas servem para criar valor e vantagem competitiva sustentável ao explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara. Para isso, elas precisam passar pelos seguintes crivos: ser valiosas no sentido de criar valor econômico e de reduzir as ameaças externas, devem ser raras e de ser difícil imitação. A abordagem dos autores pode ser analisada de forma estrutura na Figura 1.

Ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais
1. Explorando economias de escala
2. Aprendendo com os concorrentes
3. Gerenciando o risco e compartilhando custos
Criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior
4. Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos
5. Facilitando o conluio tácito
Facilitando a entrada ou a saída
6. Entrada de baixo custo em novos setores e segmentos de setor
7. Saída de baixo custo em novos setores e segmentos de setor
8. Gerenciando a incerteza
9. Entrada de baixo custo em novos mercados

Figura 1 - Maneiras pelas quais as alianças estratégicas podem criar valor econômico.

Fonte: BARNEY, J. B. e HESTERLY W. S. (2007, p. 250).

Para Barney e Hesterly (2007), é necessário estar atento à formação de uma aliança estratégica, principalmente àquilo que os autores chamam de “incentivos para trapacear nos acordos de cooperação”. A trapaça pode ocorrer, ao menos, de três maneiras: a) seleção adversa - distorção das competências, habilidades ou recursos por parte de uma das partes envolvidas na parceria de cooperação; b) dano moral - omissão de recursos e capacidades que poderiam maximizar a aliança; e c) apropriação - parceiros exploram os investimentos específicos em transação feitos por outros da aliança.

Barney e Hesterly (2007) salientam que as alianças devem ser uma opção no lugar das aquisições quando: a) existirem restrições legais à aquisição; b) a aquisição limitar a flexibilidade de uma empresa sob condições de grande incerteza; c) existir uma “bagagem” organizacional indesejada substancial numa empresa adquirida; e d) o valor dos recursos e capacidades de uma de uma empresa depender de sua independência.

Silva (2008) esclarece alguns termos relacionados aos arranjos organizacionais e inclui alianças estratégicas dentro de um rol de possibilidades, denominadas “projetos organizacionais”. Estes podem ser categorizados em dois grupos. O primeiro reúne os projetos com arranjos totais ou parciais de propriedade os quais incluem fusões e aquisições, joint-ventures e investimentos minoritários. O segundo depende mais de contratos e de confiança do que de arranjos de propriedade, incluindo: parcerias, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, consórcios, franquias e coalizões. Na Figura 2, o autor descreve os termos relacionados aos arranjos organizacionais e a que cada um deles se refere.

Outsourcing (terceirização)	Subcontratação de atividades que antes eram desempenhadas pela própria organização.
Colaboração e cooperação	Simplemente descrevem o ato de trabalhar junto com outras organizações, não em projetos ou atividades específicas.
Coalizão	Refere-se a um arranjo específico e algumas vezes a uma prática geral de cooperação.
Coopetição	Foi inventada para constar o paradoxo de perseguir cooperação e competição ao mesmo tempo.

Figura 2 - Termos relacionados aos arranjos organizacionais

Fonte: SILVA, R. O. (2008, p. 444)

Barney e Hesterly (2007) defendem que a ordem é um dos elementos mais vitais para o sucesso de uma aliança estratégica. Ela deve visar ao ganho para as organizações de todos os benefícios associados à cooperação e minimizar a probabilidade de que as empresas logrem seus acordos de cooperação.

2.2.2 Cultura organizacional

Beyer e Trice, (1986), definem cultura organizacional como o conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização que devem ser comunicados a seus membros por meio de formas simbólicas tangíveis.

Schein (1992) conceitua cultura como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu enquanto resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser

ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Robbins (1996) explica que cultura é uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado. Para Robbins (2005), é importante tratar a cultura da empresa como fixa, pelo menos no curto prazo, pelo fato de que alterar a cultura organizacional é um processo complexo e longo.

Em seus estudos sobre cultura organizacional, Rousseau (1990) prioriza as normas comportamentais compartilhadas, avaliadas com base no inventário de cultura organizacional (OCI), desenvolvido por Cooke *et al.* e Cooke & Lafferty, (1984, 1989); Cooke & Rousseau, (1988); Cooke&Szumal, (1993). O referido instrumento é constituído de doze escalas associadas a doze diferentes estilos culturais, que se agrupam em três dimensões, ou tipos gerais de cultura, quais sejam: cultura construtiva, cultura passivo-defensiva e cultura agressivo-defensiva. O modelo teórico concebido por Hofstede *et al.* (1990) pressupõe que a cultura se manifesta por meio de quatro elementos, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador. São eles: símbolos, heróis, rituais e valores.

Autores como Ouchi (1981), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), entre outros, declaram que a força da cultura está associada ao desempenho organizacional: "uma cultura forte tem sido quase sempre a mola propulsora que está atrás das companhias de sucesso" (Deal e Kennedy, 1982, p. 5).

Valeriano (2001) se baseia na ideia de que toda coletividade desenvolve sua cultura própria, como as organizações políticas, as religiosas e a máfia. Estas se manifestam em seus valores, expectativas, políticas e procedimentos. Da mesma forma, as organizações também desenvolvem suas culturas, explicitando-as por meio de símbolos, heróis, mitos e linguagens das mais diversas formas. A cultura organizacional refere-se às ideologias, aos valores, às leis e aos rituais cotidianos verificáveis em uma organização. O autor define o tema da seguinte forma:

Totalidade ou o complexo de padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais desenvolvidos pelo grupo social ao longo do tempo, e transmitidos coletivamente, tornando-se características desse grupo social (Valeriano, 2001, p. 20).

Caravantes *et al.* (2005, p. 255) assim define a cultura de uma organização:

As organizações podem ser consideradas um ser vivo, com personalidade. Seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver problemas – conjunto que constitui

a cultura organizacional. O comportamento da organização é determinado por sua cultura.

Para Robbins (2005), uma das implicações mais relevantes da cultura está no processo de seleção de pessoal. O autor defende que o alinhamento de valores entre os funcionários contratados e a proposta cultural da organização é condição fundamental para o engajamento e a motivação dos novos profissionais. Esse alinhamento de valores produzirá melhor desempenho e satisfação, como apresentado na Figura 3.



Figura 3 - O impacto da cultura organizacional no desempenho e na satisfação dos funcionários

Fonte: ROBBINS, S. P. (1943, p. 522).

Os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como: grau de tolerância aos riscos, ênfase nas equipes e apoio às pessoas. Para Robbins (2005), essa percepção genérica torna-se efetivamente a cultura ou a personalidade da organização. Nesse sentido, as percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários.

É fundamental entender as diferentes formas de cultura organizacional e considerá-las nas tomadas de decisões. De acordo com Santos (1998), a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional. Assim, as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho. Seus elementos são: cultura, cultura organizacional, interação cultural, fatores culturais, legado organizacional, memória organizacional, paradigma zero, espiritualidade e política de gerenciamento clara.

Acerca da formação da cultura organizacional, Robbins (2005, p. 523) a descreve da seguinte forma:

Uma cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados, com os quais os funcionários sentem forte comprometimento. Além disso, há diversas forças que operam continuamente para manter essa cultura. Elas podem incluir declarações escritas sobre a missão e a filosofia da empresa, o projeto físico

dos edifícios e instalações, o estilo de liderança dominante, os critérios de contratação de pessoal, as práticas de promoções anteriormente usadas, os rituais, as histórias populares sobre pessoas e eventos, os critérios tradicionais de avaliação de desempenho e a estrutura formal da organização.

Para Robbins (2005), a cultura organizacional pode ser mudada, mesmo que seja algo muito difícil. Para isso, segundo o autor, é necessário que existam as seguintes situações ou pelo menos parte delas: a) uma crise dramática - uma mudança drástica do cenário que exija alterações de rumo repentinos na gestão da organização; b) troca de liderança - uma nova liderança com autonomia para propor uma nova composição de valores; c) organizações jovens e pequenas - em organizações mais jovens a cultura tende a não estar muito enraizada; e d) cultura fraca - se a cultura for pouco compartilhada e a aderência a mesma for baixa, maiores são as chances de mudança.

Caso existam essas condições, ou boa parte delas, será possível conduzir a organização a novos modelos de rituais, práticas de gestão, pacotes de benefícios, perfil de contratação e outros.

2.2.3 Perfil empreendedor

Thompson (1999) afirma que os empreendedores são aguçados para alcançar objetivos, são positivos e seu estilo é pragmático. Eles desfrutam independência e correm riscos calculados. São enérgicos, determinados e autoconfiantes.

Johnson (2001) identificou doze atitudes e comportamentos essenciais do empreendedor: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação em face do desafio ou a falta de recompensa imediata; formular uma visão; e ter capacidade para criar impacto.

Drucker (1986, p. 45) destaca a capacidade criativa dos empreendedores quando declara: “Os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”.

Para Maximiano (2011), o empreendedor é definido pela capacidade de assumir o risco de começar uma empresa. O autor propõe a ideia de uma pessoa com espírito empreendedor, pessoas que mobilizam recursos, que são realizadoras e correm riscos em prol de iniciar novos empreendimentos.

Schumpeter (1942) aborda o conceito distinguindo as invenções das inovações do empreendedor. Para ele a inovação não está apenas no fato de os empreendedores identificarem maneiras de utilizar as invenções, mas na criação de ferramentas e técnicas que incrementem a produção e lancem novos produtos e formas de organização.

Cantillon (1755) conceitua o empreendedor como alguém que assume riscos ao comprar serviços ou componentes por preço certo com a intenção de revendê-los mais tarde a um preço incerto.

De acordo com Farrell (1993), os empreendedores agem rapidamente e não ficam esperando, Além disso, identificam novas maneiras de realizar processos, tarefas e projetos. Essas são as características mais consistentes e mais visíveis do empreendedor.

Na concepção do pesquisador canadense Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que visualiza em sua mente e elabora e executa suas visões.

Segundo Ricca (2007), o empreendedor está sempre buscando inovar e perceber as oportunidades. Ele propõe novidades, expande seus conceitos e não limita seu empreendimento apenas a perspectiva econômica.

O empreendedor, para Schneider e Branco (2012, p. 36), é alguém que:

[...] precisa aprender a gerenciar, de forma equilibrada, não só os aspectos usuais de gestão – pessoal, finanças, estoques, entre outros -, como também as informações, os valores éticos e morais, o tempo, as tecnologias e as relações pessoais e profissionais.

Para Maximiano (2011), do ponto de vista comportamental, os empreendedores manifestam comportamentos de diferentes maneiras e graus de intensidade. O autor propõe Figura 4, alguns traços comportamentais que todo empreendedor deve desenvolver.



Figura 4 - Principais traços de comportamento do empreendedor

Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. (2011, p. 4).

- Capacidade de implementação - aquele que tem capacidade de idealizar e de fazer as coisas acontecerem e consegue combinar criatividade e implementação.
- Disposição para assumir riscos - aquele que tem coragem para enfrentar a possibilidade de insucesso ou perda. A única certeza é a de que existem gastos. As recompensas são incertas.
- Perseverança e otimismo - o empreendedor sabe que a sobrevivência depende da persistência. Mantem um estado mental de total otimismo e faz tudo em busca de alcançar resultados positivos.
- Senso de independência - o empreendedor prefere depender de si próprio, de sua capacidade de enfrentar incertezas a trabalhar para outros. Gosta de autonomia.

Pesquisa publicada na revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios* (2005) revela as características importantes para o empreendedor de sucesso são: capacidade de sonhar, curiosidade, intuição e visão de futuro, detectar oportunidades, criatividade e inovação, iniciativa, coragem e ousadia, objetivos bem definidos, paixão pelo negócio, disciplina, persuasão, persistência, humildade, superação autoconfiança, habilidade comercial, rede de relacionamentos e liderança.

Para Degen (2009), o empreendedor bem-sucedido pode ser descrito da seguinte forma: a) alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los; b) alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado; e c) alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com o seu novo jeito de fazer as coisas. Explica o autor que ser empreendedor vai além

de apenas ganhar dinheiro, adquirir independência ou conquistar alguma coisa. Está ligado diretamente a fatores que muitos não estão dispostos a utilizar. Tais fatores, segundo o autor, passam por: tempo, lazer e família. Para o autor, o empreendedor que desenvolve uma forte necessidade de realização supera os obstáculos e acaba pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, além de um autodesejo de realização. O autor cita outra característica do empreendedor: o inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças.

Para Schneider e Branco (2012), o equilíbrio é fator chave no sucesso de um empreendedor. É necessário equilibrar aspectos materiais, racionais e sentimentais. Caso contrário, a obsessão pelo sucesso pode transformar, do ponto de vista do empreendedor, pessoas em simples objetos, meios pelos quais se alcançará os resultados. Para os autores, os espaços que os empreendedores devem buscar preencher são: vínculo espiritual, autoconhecimento, responsabilidade social, criatividade, intuição e sensibilidade, responsabilidade ecológica, visão sistêmica e complexa, capacidade interpessoal, domínio da tecnologia, competência técnica e gerencial, capacidade de liderança, habilidade em gestão de conflitos e bons modelos mentais.

Ritchie e Brindley (2005), explica que a cultura empreendedora é influenciada por quatro fatores determinantes: a) contexto macroempreendedor; b) contexto do indivíduo empreendedor; c) características individuais; e d) processos e práticas empresariais. Em quase todas as definições de empreendedorismo há consenso de que está falando de uma espécie de comportamento que inclui: a) tomar iniciativa; b) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; e c) aceitar o risco ou o fracasso. Hisrich&Peters, (2004).

Para Maximiano (2011), é por meio dos indicadores, organizados em uma cadeia de causa e efeitos, que se mede o sucesso de uma empresa. O indicador mais importante é o do desempenho financeiro, que depende da satisfação do cliente e da eficiência dos processos. Já a satisfação do cliente depende da qualidade dos produtos e serviços, que depende, entre outros fatores, do desempenho das pessoas. No final das contas, tudo depende da competência gerencial do empreender como mostra na Figura 5.

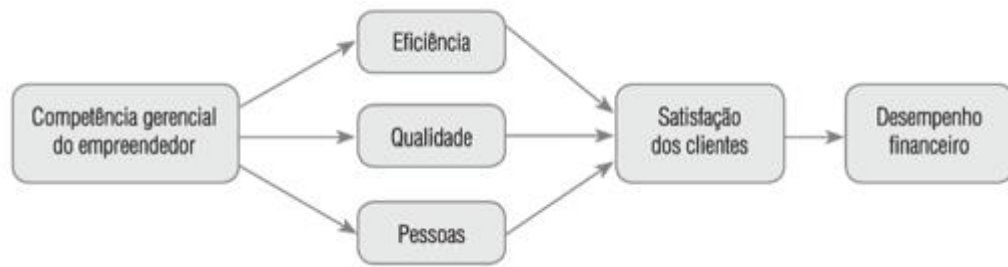


Figura 5 - Indicadores do sucesso de uma empresa

Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. (2011, p. 13).

Schneider e Branco (2012) argumentam que as competências exigidas do empreendedor variam ao longo de sua jornada. No início, a capacidade criativa será fundamental. Caberá ao empreendedor estar antenado, sensível às oportunidades, e atuar como um pesquisador ativo no mercado. Na sequência, ele terá que demonstrar capacidades administrativas e técnicas para conseguir transformar a ideia em um negócio rentável que propicie realizações. Essas habilidades serão demandadas de acordo com o momento vivido ao longo da caminhada. Para os autores, o empreendedor precisa, além de muito comprometimento e persistência, saber definir metas, calcular riscos, ter capacidade de persuasão, de encantar pessoas, ter uma boa rede de contatos, ter autonomia, autoconfiança, independência, capacidade de planejar estrategicamente e controlar e monitorar a ação empreendedora.

Para Maximiano (2011), o empreendedor pode ir além e fazer como muitos dos principais empreendedores da história, que não apenas iniciaram grandes negócios, mas também transformaram a tecnologia, o modo de fazer negócios e a própria sociedade. Esses não apenas se tornaram prósperos, mas também contribuíram para que muitos outros também se tornassem prósperos e influenciaram o padrão e a qualidade de vida das pessoas.

Um conceito atualmente estudado que está diretamente ligado às empresas familiares é o de empreendedorismo transgeracional.

Para Lima *et al.* (2013), os estudos tratam do potencial transgeracional, que é a percepção que se tem da probabilidade de sucesso da família empreendedora, por meio da transmissão de valor entre as gerações sucessivas.

Larentis, Neumann e Borelli (2016) reforçam que a aprendizagem organizacional é uma ferramenta para que as mudanças se deem de forma contínua e sustentada no tempo.

A aprendizagem transgeracional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. O tempo e o espaço são elementos centrais

nesse processo, tendo em vista a necessidade de plataforma para a ocorrência de conversações, questionamentos, formação de laços familiares-empresariais, interações e práticas sociais entre os membros da empresa e da família proprietária (GRZYBOVSKI, 2007).

Na perspectiva do empreendedorismo transgeracional, mais do que estudar a perpetuidade dos negócios familiares, busca-se entender como se dá a continuidade dos negócios em termos de crescimento e de criação de algo. Segundo Lima *et al.* (2013), esses seriam elementos que permitiriam melhor apreender como as famílias operariam o empreendedorismo. Buscam novos fundamentos teóricos para capturar e explicar como as famílias trazem novas correntes de valores para seus negócios, de modo a sobreviver e prosperar ao longo de gerações.

Dois aspectos são considerados quando se analisa o potencial transgeracional nas empresas familiares: o capital social familiar e a orientação empreendedora.

O capital social familiar é conhecido também como *familiness* ou recursos e capacidades. Representa a tradução da família como núcleo da problemática do entendimento do empreendedorismo em empresas familiares. Este conceito traduz tanto “o que é” como o “como é” o envolvimento da família. No lado do conteúdo, a dimensão de ‘o que’ informa sobre o tipo e a quantidade de estoque de recursos disponíveis dentro de uma empresa é influenciada pela família” (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010, p. 18). A observação do modelo deixa clara a noção de *familiness* como uma resultante de diversas vertentes do capital enquanto recursos e capacidades específicas das famílias envolvidas em um negócio: capital financeiro, capital humano, capital físico, capital social, capital de conhecimento, capital cultural e capital intangível.

Em relação à orientação empreendedora, o desafio na perspectiva da empresa familiar é ampliar o conceito do empreendedorismo para empresas no início de suas atividades para uma aplicabilidade ao longo do seu desenvolvimento.

Cruz e Nordqvist (2012) recuperam a noção de Martin e Lumpkin (2003) sobre a confrontação entre orientação familiar e orientação empreendedora, evidenciando que seriam, de certo, variáveis que podem ter significados opostos.

Segundo Lima *et al.* (2013), vários construtos devem ser revisitados quando aplicadas ao contexto familiar. Por exemplo, a tomada de risco, que pode ser grande no caso de risco financeiro. Mas em termos de controle de risco, as empresas familiares seriam mais avessas. O mesmo valeria para a noção de autonomia, interna e externa. Considerando-se a orientação

empreendedora, seria válida a afirmação de que maior orientação estaria associada à presença de todas as dimensões.

2.2.4 Relacionamento com clientes

A partir do início da década de 1980, as organizações de serviço vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial, segundo Freitas (2001). Nesse contexto, elas buscam continuamente atingir a excelência em serviços, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados. Em geral, administradores, gerentes e pesquisadores buscam identificar, dentre outros aspectos: critérios que melhor definem a qualidade de um serviço particular; critérios mais importantes e os que geram mais satisfação (insatisfação) do cliente; relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente; e impacto da qualidade do serviço e satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço Cronin e Taylor (1992).

Em resposta a esse cenário de competição, muitas organizações têm buscado superar as necessidades e expectativas dos clientes – elas procuram várias formas de superar a concorrência e garantir a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e serviços.

Segundo Albrecht (1998), apatia, frieza e inflexibilidade no atendimento, desrespeito ao prazo de entrega, preços elevados, demora e desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços.

A captação de informações dos clientes consiste em uma das etapas de maior importância no processo de avaliação da qualidade de serviços. Esta etapa deve ser realizada por meio do emprego de um instrumento de medição eficaz e preciso. Caso contrário, as informações obtidas podem não ser representativas e sua percepção (Hayes, 1992). Uma técnica atualmente utilizada é a do *Net Promoter Score* (NPS) que é uma alternativa à pesquisa de satisfação de consumidor, avalia a recomendação do cliente e possui relação direta com o grau de fidelidade deste. Os meios de pesquisa mais utilizados para este fim são: formulários de pesquisa, entrevistas, urna de sugestões, pesquisa de mercado, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e mesa redonda com o cliente.

Para Arantes (2012), um dos fatores que diferenciam a produção de bens da prestação de serviços é a participação dos clientes. Neste segundo caso, os clientes participam diretamente de sua produção. Por isso, o prestador precisa estar atento e garantir a geração de valor, a qualidade, a satisfação e como consequência, a retenção desse usuário do serviço.

Arantes (2012) sinaliza uma mudança significativa do contato do usuário com alguns tipos de serviços a partir do avanço da tecnologia. O autor cita o caso das agências bancárias, que tiveram várias de suas operações migradas para a plataforma da internet. Um desafio encontrado na gestão da participação do usuário na produção do serviço está no fato de os clientes possuírem diferentes perfis e, por vezes, perfis difíceis de serem atendidos. O autor afirma que quanto mais o consumidor coopera maior a qualidade, melhores os resultados e mais alto seu nível de satisfação.

No intuito de cuidar para que serviços não sejam fornecidos com má qualidade, Parasuraman (1985) sugere cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações: a) desenvolver instrumentos de pesquisa para entender às reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes; b) transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los; c) transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados; d) prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e e) não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas.

Para Barreto e Crescitelli (2013), o retorno do investimento da empresa se dá quando o cliente realiza um número determinado de transações durante um período específico. Isso significa que com apenas uma compra a empresa não recuperará o investimento feito em prol daquele cliente. Para que o cliente passe a dar resultados positivos para a organização é necessário que ele estabeleça uma relação de compras recorrentes. Segundo os autores, o grande problema é que, com muita frequência, o cliente abandona o relacionamento com a empresa em sua primeira experiência. Os autores alertam para o fato de o cliente não voltar a consumir os produtos ou serviços da empresa se torna ainda mais agravante quando se analisa o comportamento destrutivo de clientes insatisfeitos. A capacidade de tal comunicação destrutiva pode prejudicar o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes. De outro lado, o cliente fiel está propenso a realizar compras com frequência maior, e por isso se torna mais lucrativo para as organizações.

Com o propósito de reduzir a evasão de clientes, aumentando a retenção deles, os autores sugerem a adoção do marketing de relacionamento como modelo de relacionamento com clientes por parte das empresas. Este modelo implica um esforço de mudança de foco de toda a organização, de tal forma que o cliente seja o centro das atenções e da inspiração estratégica da organização. No entanto, existe um alerta para uma análise prévia do mercado em que a empresa atua, tendo em vista que o marketing de relacionamento não é a solução mais adequada para alguns tipos de público-alvo, segundo Barreto e Crescitelli (2013). Como premissa para a

implementação do marketing de relacionamento, os autores consideram fundamental a disponibilização de um banco de dados: “A existência de um banco de dados é condição básica para o desenvolvimento do Marketing de relacionamento”. Para eles, o propósito do marketing de relacionamento é manter um relacionamento de longo prazo com o cliente, cultivando o valor vitalício dele. Para isso, é necessário que a organização invista em tecnologia que possibilite a criação de um banco de dados que traga informações a respeito do perfil de comportamento dos clientes. A partir daí, ações de relacionamento contínuo devem ser estabelecidas.

2.2.5 Gestão de pessoas

Segundo Stadler e Pampolini (2014), no contexto da “Era Informacional”, ou da “Era conhecimento”, o elemento humano deve ser visto como o maior patrimônio de uma organização. Os autores argumentam que nenhuma outra coisa – *software*, ferramenta, máquina ou processo produtivo – existe de forma independente ao recurso humano.

De acordo com Romero, Silva e Kops (2013), a gestão de pessoas é, ao mesmo tempo, um dos grandes desafios dos gestores da atualidade e uma das formas mais relevantes para aumentar a vantagem competitiva das organizações.

Ainda a respeito da relevância da administração estratégica de pessoas, Albuquerque (2003, p. 35) afirma: “A administração estratégica de pessoas serve como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e é instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial”.

A respeito das políticas de gestão de pessoas, Romero, Silva e Kops (2013) defendem que elas são baseadas no pensamento estratégico e na cultura da organização. Tais políticas norteiam a atitude das pessoas, conduzindo-as ao alcance dos objetivos da organização. Segundo os autores, está nas políticas de gestão de pessoas o caminho para se obter êxito e alcançar resultados através da atuação dos colaboradores. Para os autores, a diferença entre políticas e normas é que a primeira responde “o que fazer?” e a segunda, “como fazer?”. As políticas devem ter as seguintes características: a) ser estáveis, para garantir permanência - ou seja, não realizar alterações relevantes em curto prazo; b) ter flexibilidade para permitir fácil adaptação, caso necessário, mas sem perder a essência básica; c) ser generalistas, ou seja, de aplicação global e de fácil compreensão para todos da organização; e d) ser claras e simples em seus termos, de tal forma que todos possam entender.

Stadler e Pampolini (2014) propõem que o principal objetivo da gestão de pessoas em uma organização é fornecer informações que sirvam de inspiração para o incremento de ações de engajamento das pessoas a organização. Esse engajamento será conquistado por meio do alinhamento das intenções e aspirações pessoais com os objetivos empresariais.

Gramigna (2002) considera a capacidade de a organização atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas como um dos principais indicadores de desempenho empresarial nesse modelo de mercado altamente competitivo. Para a autora com a evolução do modelo, além dos indicadores relacionados ao conhecimento da tarefa, passou-se a considerar as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis para se definir as escolas de competências. Este modelo tornou-se altamente relevante aos resultados das organizações e, ao longo dos anos, vem comprovando sua eficiência. Nesses novos tempos de exigências cada vez mais complexas, admite-se como um modelo adequado a essa nova realidade a gestão por competência. Por isso, este modelo permite a averiguação do nível de adequação de um profissional ao perfil de competências de determinado cargo, função ou posto de trabalho. Trata-se de uma técnica de comparação dos comportamentos habituais do candidato ao padrão de comportamentos considerado excelente para a determinada função. Adverte a autora que é fundamental para a geração de resultados que haja integração entre as atividades de recursos humanos e que essa seja suportada por um modelo ativo de gerenciamento.

Romero, Silva e Kops (2013) trazem uma visão que supera a administração de recursos humanos. Eles propõem a gestão de pessoas com base no fato de que pessoas não são administradas, mas gerenciadas e, também, de que elas não são recursos, mas detentoras de complexidades e subjetividades que lhes são inerentes. Com essa nova visão, cria-se uma conexão das pessoas com a proposta estratégica da organização.

Para Stadler e Pampolini (2014), o gerenciamento das pessoas se faz necessário para que tanto a produtividade quanto os resultados sejam o somatório do empenho de todos os envolvidos e que eles sejam, a partir daí, percebidos de maneira holística, sistêmica e guiados pelas habilidades do gestor. Os autores abordam a confusão comum entre gestão de pessoas e departamento pessoal. Este último está contido no conceito de administração de recursos humanos. Segundo os autores, a partir de 1990 a administração de recursos humanos passou a ser chamada de “Gestão de pessoas”, ou “Gestão de talentos”, que abrange todas as funções ligadas às pessoas dentro do ambiente organizacional de tal forma que seu foco de atuação esteja alinhado às estratégias globais da empresa.

Com o crescimento das empresas, a evolução dos mercados, a chegada de novas tecnologias e a implementação de novas técnicas, o conceito de gestão de pessoas também teve que ser ampliado. Definem Stadler e Pampolini (2014 p. 18):

A função de intermediar conflito cedeu lugar ao conceito de desenvolvimento de pessoas e organizações com vistas a alcançar um aumento de performance. Sob a nova perspectiva humanística, o elemento humano, não é mais considerado apenas um recurso produtivo, mas um parceiro da organização. Stadler e Pampolini (2014, p. 18).

Os autores defendem que, para que o conceito de pessoas como parceiras do negócio ocorra, é necessário tratar os indivíduos, de fato, como parceiros, para que eles conduzam o negócio ao sucesso. Somente dessa forma as pessoas se comportarão de maneira condizente com as necessidades desse novo ambiente competitivo.

2.3 Desempenho

Estudiosos têm nas últimas décadas se dedicado à busca de um melhor entendimento do que seja o construto desempenho e de estabelecer algum padrão sobre sua utilização. Isso pelo fato de ser um elemento de suma importância no contexto organizacional, uma vez que compõe a resposta aos esforços empregados pela organização em seus desafios e alvos estratégicos, conforme Lebas (1995) para quem o desempenho pode ser resumido como sendo a gestão e o desenvolvimento das partes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos propostos, dentro das limitações específicas para os tomadores de decisão.

Neely (1998) define desempenho de forma prática e dá ênfase aos propósitos da variável no contexto da gestão da organização:

Um sistema de medição de desempenho que possibilita que decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia de decisões passadas por meio da aquisição, compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação de dados adequados (Neely, 1998, p. 5).

Com uma visão mais técnica, Kueng *et al.* (2000) afirmam que o sistema de medição de desempenho (SMD) pode ser entendido como um sistema de tecnologia de informação que coleta dados relevantes de desempenho a partir de várias fontes, compara dados atuais com dados históricos e metas e comunica os resultados para os usuários.

Para Kennerley *et al.* (2003), o SMD é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas; um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo; e uma infraestrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

Franco-Santos *et al.* (2004 p. 395-402), a partir de uma revisão bibliográfica extensa, definem medição de desempenho como:

[...] o conjunto de processos que uma organização usa para gerenciar a implementação da sua estratégia, comunicar sua posição e progresso, e influenciar o comportamento e ações dos seus funcionários. Isso requer a identificação dos objetivos estratégicos, medidas de desempenho multidimensionais, metas e o desenvolvimento de uma infraestrutura de suporte.

Esses estudos são importantes, na medida em que esclarecem quais são os atributos ou características do conceito a serem levados em consideração por pesquisadores e gestores. Nos estudos, existem duas principais dificuldades encontradas pelos pesquisadores: a definição conceitual; e a mensuração do fenômeno.

Um aspecto que conta com a concordância da maioria dos pesquisadores é a respeito da multidimensionalidade no conceito de desempenho.

Cameron e Whetten (1983) lembram que o construto da efetividade organizacional apresenta aspectos: teóricos, pois se encontra no centro de todos os modelos organizacionais; empíricos, pois é a variável dependente final em pesquisa organizacional; e práticos, pois há necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações.

Para Razzolini (2000), a medição do desempenho tem por objetivos: produzir e assegurar os resultados esperados da estrutura logística adotada; identificar necessidades de capacitação das pessoas envolvidas, dos melhores colaboradores para recompensá-los; avaliar os custos e os benefícios do desempenho atingido.

Bond (2001) escreve que o objetivo da medição de desempenho é mostrar se as organizações estão agindo corretamente para alcançar as metas estrategicamente estabelecidas. Quando se aplicam as medições de desempenho, entende-se que seu objetivo é contribuir para a efetivação da estratégia da organização.

Kaplan e Norton (1996) defendem que, a medição de desempenho deve ir além do caráter de controle; isto é, deve extrapolar a aderência das ações com os planos pre-estabelecidos, para se tornar um veículo viabilizador da estratégia da empresa. Para Dornier

(2000), os indicadores de desempenho são as ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia.

O desempenho constitui conceito associado à consecução de resultados para Sonnentag e Frese (2002); expressa a ideia de ação para o alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia, para Abbad (1999); e refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período, segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.

Para Kluyver e John (2007 p. 32), obtém-se o controle de resultados alterando a estrutura de incentivos para as unidades de negócios, para as equipes executivas e para gerentes individuais. No entanto, os autores defendem que a gestão dos resultados pode não ser suficiente em caso de uma alteração estrutural mais abrangente.

Quando mudar uma cultura corporativa existente for fundamental para melhorar o desempenho ou implementar uma nova orientação estratégica, como, por exemplo, no caso de uma fusão ou de uma aquisição, a gestão por resultados pode não ser suficiente. Em vez disso, pode ser necessário um estilo de gestão de controle de comportamento. Sob o controle do comportamento, a empresa monitora diretamente o comportamento de unidades específicas de negócios, equipes executivas ou gerentes específicos, por exemplo, pela aprovação de solicitações de dispêndio de capital ou decisões específicas de contratação ou promoção (Kluyver e John, 2007, p. 32).

No que diz respeito à avaliação das estratégias, Valeriano (2001) propõe que o desempenho da organização deve ser analisado primeiramente quanto a sua capacidade e correção em estabelecer estratégias que garantam o alcance dos objetivos propostos. Segundo o autor, para avaliar a formulação da estratégia devem ser observados os mesmos critérios estabelecidos para a formulação estratégia (consistência, exequibilidade, consonância e vantagem).

No que diz respeito à avaliação de projetos, Valeriano (2001) propõe a utilização de relatórios de desempenho, que consiste em coletar e distribuir relatórios para que os interessados saibam como os recursos e atividades estão sendo empregados para atingir os objetivos traçados. Esses relatórios podem ser de situação, que informam onde o projeto se encontra; de progresso, que informam o que a equipe produziu; e prognósticos, uma previsão do progresso e da situação futura. Estes documentos, segundo o autor, contêm dados sobre o escopo, cronograma, custos e qualidade ou desempenho.

2.3.1 Indicadores de desempenho

Para mensuração e avaliação do desempenho na organização, é fundamental que se definam os indicadores de desempenho.

Para Custódio (2015), a implementação dos indicadores na organização visa: cumprir os objetivos, proteger os resultados e eliminar reincidência de erros com identificação precoce dos desvios. Segundo o autor, a alta direção é a responsável pela definição dos indicadores, os quais devem ser definidos de tal forma que permitam a identificação da forma de coleta, o monitoramento, as auditorias, a divulgação e os planos de ações para a aproximação dos objetivos previamente propostos. Para o autor, os indicadores são, geralmente estruturados a partir das seguintes classes: estratégicos, produtividade, qualidade e capacidade. A partir dessas classes, eles devem ser definidos mirando os resultados de rendimento (produtividade, eficácia do uso dos recursos e rentabilidade do processo), os custos (produção, não qualidade, financeiros), e a qualidade (retrabalhos, refugos, não conformidades), dentre outros.

Costa (2012) explica que os tipos existentes de indicadores são: de produtividade, de qualidade, de velocidade, de confiabilidade, de flexibilidade, de custos e de segurança, absenteísmo, índice de afastamento e o número de acidentes de trabalho. Assim os indicadores podem ser apresentados a partir de uma demonstração visual ou numérica que anuncia o cenário de alguma atividade específica. Eles são importantes para uma empresa com intenções de alcançar evoluções em sua operação e divulgar o melhoramento constante das rotinas. A partir da definição dos indicadores, é possível obter informações a respeito de vários aspectos relevantes para a organização, por exemplo como: aspectos produtivos, gerenciamento das atividades e acompanhamento das metas.

Largamente mencionadas em estudos que tratam do desempenho empresarial, principalmente em investigações sobre estratégia, as métricas de mensuração organizacional podem ser agrupadas, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), em três grandes domínios - desempenho financeiro; desempenho financeiro e operacional; e efetividade - ou em medidas adotadas por diversos outros autores que combinem o desempenho financeiro com o mercadológico, tais como lucratividade, crescimento em vendas e ganhos em participação de mercado.

2.4 Modelo proposto

O referencial teórico está resumido na Figura 6, que mostra os construtos utilizados e os autores referenciados para embasar cada uma das hipóteses propostas.

Construto	Autores	Hipótese
Alianças estratégicas	Child (1940 p. 326), Yoshino e Rangan (1996, p. 4), Barney e Hesterly (2007), Das e Teng (1998)	H1
Cultura organizacional	Schein (1992, p. 12), Ouchi (1981), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), Robbins (2005)	H2
Perfil empreendedor	Thompson (1999), Drucker (1986, p. 45), Farrell (1993), Degen (1989) e Maximiano (2011)	H3
Relacionamento com clientes	Cronin e Taylor (1992, p.55), Barreto e Crescitelli (2013) e Poser (2005)	H4
Gestão de pessoas	Romero, Silva e Kops (2013), Stadler e Pampolini (2014) e Gramigna (2002)	H5
Desempenho	Lebas (1995), Neely (1998), Kuenget <i>al.</i> (2000), Kennerley <i>et al.</i> (2003), Franco-Santos <i>et al.</i> (2004), Cameron e Whetten (1983), Razzolini (2000), Dornier (2000), Sonnentag e Frese (2002), Abbad (1999), Kluyver e John (2007 p. 32) e Valeriano (2001)	

Figura 6 – Aspecto Teórico: construto versus hipótese

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Rodrigues (2015), após a definição do problema de pesquisa e de seus componentes específicos a serem identificados, o pesquisador avança para a etapa do desenvolvimento da abordagem, que deve ser composta por uma estrutura analítica, perguntas de pesquisas e hipóteses.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa de natureza quantitativa tem por propósito mensurar os elementos que representa a propriedade de algo, a partir de uma análise estatística, segundo Rodrigues (2015). Ela envolve a coleta e análise de dados numéricos e aplicar testes estatísticos. É objetiva por natureza e focada na mensuração dos fenômenos.

Creswell *et al.* (2003) apontam que na pesquisa quantitativa, os investigadores fazem perguntas que tentam confirmar hipóteses, com foco na avaliação do relacionamento ou na associação entre as variáveis com uma grande amostra. Essas hipóteses são avaliadas utilizando instrumentos, observações ou documentos que produzam dados numéricos. Estes dados, constituem uma análise descritiva ou por inferência, de modo a gerar interpretações que são generalizáveis a uma população.

Entre os tipos de estudos quantitativos citam-se os estudos de correlação de variáveis, os quais, por meio de técnicas estatísticas de correlação, procuram especificar seu grau de relação e o modo como estão operando. Podem também, indicar possíveis fatores causais a serem testados em estudos experimentais; os estudos comparativos causais, em que o pesquisador parte dos efeitos observados para procurar descobrir seus antecedentes; e os estudos experimentais, que proporcionam meios para testar hipóteses, sendo esses meios que determinam a relação causa-efeito entre as variáveis.

Em busca de confirmar as hipóteses, foi realizado um estudo de caso que se baseia em uma pesquisa focada no entendimento da dinâmica presente em um único ambiente. A unidade de análise centra-se em uma empresa do setor de saúde que atua no segmento de laboratório de análises clínicas.

Segundo Yin (2015), a realização da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos, pois permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes.

Foi realizada uma abordagem quantitativa descritiva, que tem por objetivo primordial, de acordo com Diehl e Tatim (2004) descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis. Segundo os autores, são inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva. Uma de suas características mais

significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática. Para Knechtel (2014), o pesquisador faz a descrição das características de determinada população ou fenômeno, com o estabelecimento de relações entre indicadores e fenômenos. Descreve de forma holística, detalhada e sistemática os elementos, atributos, contexto, condições e tendências de um fenômeno ou área de interesse.

O questionário estruturado foi composto por trinta perguntas, divididas em seis seções e validado a partir da aplicação de pré-teste para dez respondentes. A partir das observações feitas ao longo do teste foram alteradas algumas perguntas que estavam muito generalistas e outras que estavam de difícil entendimento para alguns níveis da organização. Em seguida, o instrumento foi enviado via e-mail aos respondentes. Para as respostas, foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, tendo em suas extremidades as opções: concorda totalmente e discorda totalmente. Para Knechtel (2014) questionário é um instrumento muito adotado para o levantamento de informações, que consiste em um conjunto de questões predefinidas e sequenciais apresentadas ao entrevistado diretamente pelo pesquisador ou indiretamente via correspondência. O autor recomenda que não deve exigir mais do que dez a vinte minutos para ser respondido, se não torna-se desmotivador e pode condicionar respostas rápidas e superficiais por parte do respondente. Apresenta limitações e vantagens. Estas dizem respeito à possibilidade de ser aplicado simultaneamente a um grande número de pessoas. É muito útil e adequado para aplicação com sujeitos distantes e dispersos geograficamente.

A análise dos dados se deu a partir de uma análise estatística de equações estruturais de cunho confirmatório. A técnica estatística de equações estruturais é um modelo estatístico que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis. Neste caso, o modelo visa estimar a relação entre construtos antecedentes e consequentes. A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma das técnicas de análise estatísticas mais úteis e avançadas que surgiram nas ciências sociais nas últimas décadas. Ela permite testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observadas, segundo Gosling; Gonçalves (2003).

Trata-se de uma metodologia adequada ao estudo de fenômenos complexos que envolvem múltiplos fatores e caracteriza-se pela capacidade de especificar, estimar e testar relações hipotéticas entre um grupo de variáveis teóricas, conforme cita Codes (2005). Para Hair Jr. *et al.* (2013), é uma classe de técnicas de análise multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão, permitindo ao pesquisador examinar simultaneamente as relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, bem como entre variáveis latentes. Para Zwicker, Souza e Bido (2008), a MEE é, em si, a técnica que permite combinar um modelo de mensuração com um modelo estrutural, avaliados simultaneamente.

3.1 Descrição de caso

Atuando no setor de saúde, a empresa objeto de estudo desta pesquisa presta serviços laboratoriais na área de análises clínicas e anatomia patológica. Atua a 75 anos no mercado mineiro. Uma empresa familiar que tem, no momento, a terceira geração à frente da gestão dos negócios. Conta 60 unidades de atendimento, posicionadas em pontos estratégicos de Belo Horizonte e da região metropolitana de Belo Horizonte. Consolida-se a cada ano como um *player* de destaque pelo crescimento alcançado.

Assumir essa empresa como objeto de realização da pesquisa se torna relevante por perceber que, após um processo de mudança no controle acionário, ocorrido em 2008, seus indicadores de desempenho ganharam novas proporções em termos de crescimento. Logo, o marco divisório da análise deste estudo será exatamente o ano de 2008.

Segue a descrição do cenário que antecedeu esse marco divisório: o processo sucessório e o novo cenário posterior ao processo de aquisição do controle acionário.

A Figura 8 apresenta um breve resumo da transição societária e a evolução da empresa em termos de unidade de negócio abertas desde a fundação até o momento atual.

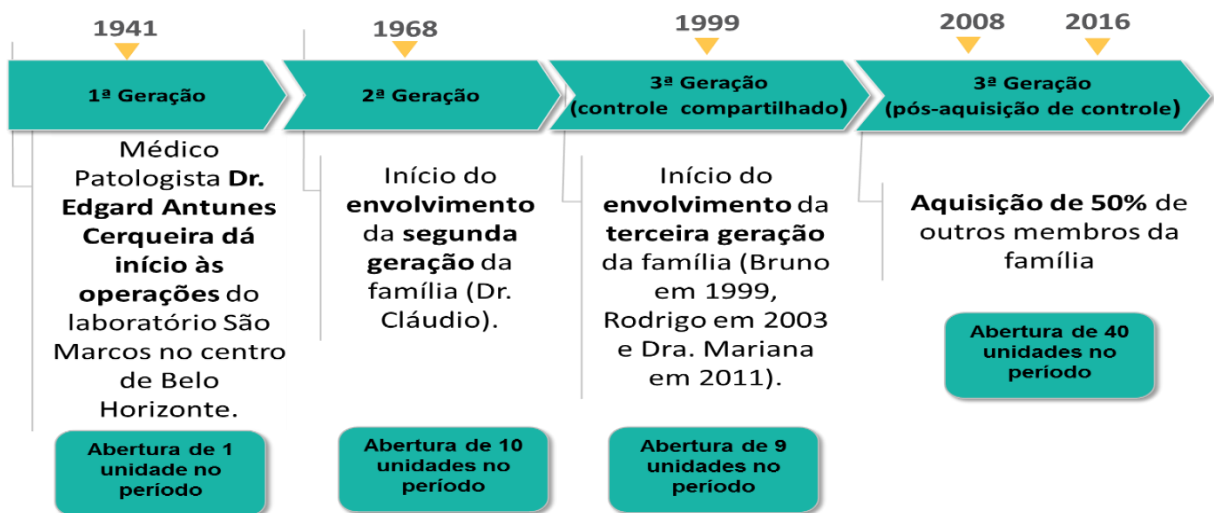


Figura 7 - Evolução de gerações na gestão da empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

O fundador da empresa foi o médico patologista Dr. Edgard Antunes Cerqueira, que deu início à primeira unidade do laboratório em 1941 na cidade de Belo Horizonte. Na década de 1960, assumiu o Dr. Cerqueira, filho do fundador, juntamente com o esposo de sua irmã, o Dr. Massote, assumindo assim a segunda geração da família. Nesse período, o laboratório

empreendeu a abertura de dez novas unidades de atendimento. De acordo com Leone (2010), quando uma segunda geração assume o poder empresarial o contexto da família, da empresa e da propriedade do negócio sofre transformações. Novos papéis, tais como, o de sócios, especialmente os sócios familiares não executivos do negócio familiar, os herdeiros e os cônjuges, ganham importância.

Na década de 1990 a terceira geração assumiu a direção da empresa. No período, inaugurou nove novas unidades. Ocorreram vários conflitos de interesses entre as famílias. De um lado, os filhos de um dos sócios; de outro, as filhas do outro sócio. Interesses e propósitos distintos, competências e formações diferentes, nível de ambição desnivelado e conflitos recorrentes resultaram em um momento delicado para a organização, até que a decisão de romper a sociedade foi tomada. De 1960 a 2008, a empresa conseguiu abrir apenas dezenove unidades de negócio.

Em 2008, após a aquisição de controle acionário, a família Cerqueira, já representada pelos seus filhos, adquiriu os 50% das ações da empresa da outra família e passou a ter 100% das ações da organização. A partir daí, foram inauguradas quarenta novas unidades de atendimento em sete anos, além do incremento no portfólio da empresa com o serviço de vacinação humana.

Compõem a direção atual da empresa: um presidente, um diretor geral, um diretor administrativo e financeiro e uma diretoria técnica. Os três diretores são irmãos e constituem a terceira geração da família à frente da empresa. O diretor geral é graduado em Administração de Empresas e atua na empresa desde 1999. O diretor administrativo e financeiro é graduado em Administração de Empresas e atua na empresa desde 2003. A diretora técnica é graduada em Medicina e atua na organização desde 2011.

Nos últimos seis anos a empresa atingiu um crescimento médio anual de 35% de faturamento. De 2008 em diante, abriu em média, cinco unidades por ano com um arrojado projeto de expansão e padronização de unidades. Em 2009, detinha 5% do mercado, sendo que em 2015 esse número passou para 33%. Além disso, saiu de um quadro de pessoal com 335 funcionários (chamados internamente de “parceiros”) em 2012 para 900 em 2016.

Em 2015, a empresa foi incluída entre as cinquenta melhores empresas para se trabalhar, promoção da *Great Place to Work* (GPTW) do Brasil em 2015. Em 2016, ficou entre as trinta melhores empresas para se trabalhar da GPTW de Minas Gerais. Decorre daí a proposição das práticas de gestão de pessoas capazes de influenciar o desempenho, uma vez que as diretrizes que embasam o prêmio da GPTW prestigiam diversos aspectos, dentre eles o do desempenho da organização.

Em seu portfólio de serviços, são disponibilizadas, além de mais de 1.500 tipos de exames laboratoriais, o serviço de vacinação humana. Este último se iniciou em janeiro de 2015, com quatro salas de vacinação. Já no segundo ano de operação teve o número de salas dobrado. Está entre os dez maiores laboratórios em capacidade instalada para a realização de exames do Brasil. Está apta a realizar 2.5 milhões de exames mês, com a eficiência na liberação dos laudos chegando a 85% dos exames liberados no dia seguinte à coleta e contando com o percentual de 99% dos clientes dizendo confiar nos exames realizados pela empresa.

Com base nessas afirmativas, surge a proposição de que as alianças estratégicas contribuem diretamente para um melhor desempenho da organização, uma vez que tal eficiência operacional só se tornou realidade após a empresa estabelecer alianças com empresas de tecnologia mundialmente reconhecidas.

A empresa é certificada pelos principais selos de qualidade na área laboratorial. Há vinte anos possui o selo do Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM) e há dezesseis anos o Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos (PALC), que tem em seu escopo de verificações mais de 800 variáveis para análise de conformidades.

Segundo o instituto de pesquisa Foco Estratégica (2016), que mede a percepção de atendimento dos clientes de laboratórios particulares de Belo Horizonte e da região metropolitana, o atendimento da empresa objeto desta pesquisa situou entre os grandes da Capital. Com amparo na positividade dessa pesquisa, surgiu a proposição de o modelo de relacionamento com os clientes interferir no desempenho, contribuindo para sua melhoria.

A composição de sua estratégia revela uma identidade corporativa que expressa a rotina da empresa. Os elementos que compõem o planejamento estão definidos da seguinte forma: a) Negócio: “Encantar”; b) Missão: “Fazer de cada cliente um admirador fiel”; c) Visão, que na empresa é tratada como “nosso sonho”: “Ser o melhor e mais reconhecido laboratório de Minas Gerais até 2020; d) Princípios: “Encantar sempre, desenvolver sem parar, vencer para crescer, agir como dono e fazer o que é certo”; e) fatores considerados como críticos para o sucesso da organização são: “Jeito de encantar, medir e agir sem parar, entrar no detalhe e conhecer da operação, formação e desenvolvimento de pessoas e expansão geográfica constante”. Desse modelo diferenciado de se posicionar em termos de identidade corporativa surge a proposição de que a cultura organizacional influencia positivamente o desempenho.

O aspecto que embasa a proposição que indica o perfil empreendedor como sendo um elemento influenciador do desempenho prende-se ao fato de que, mesmo em meio a tantos desafios impostos ao setor de saúde, a organização atua há mais de sete décadas no mercado. Nesse período, passou por dois processos sucessórios e um de aquisição de controle em 2008,

quando uma das duas famílias que compartilhavam as ações da empresa adquiriu a outra parte -- marco divisório desse estudo -- passando a ser dirigida pela terceira geração da família, vivenciando seu melhor momento de mercado.

Alguns outros dados internos da organização indicam a melhora do desempenho após a mudança societária ocorrida em 2008. O número de exames realizado em 2008 foi de 1.114.313 e em 2016 esse número chegou a 8.706.467 exames. O número de unidades em 2008 era de 23 unidades e em 2016 a empresa passou a contar com 60 unidades de negócio. A empresa contava em 2008 com 90 funcionários e em 2016 o número passou para 882 funcionários.

3.2 Preparação dos dados

Na etapa de preparação dos dados, foram considerados apenas aqueles completos para fins de estimação dos resultados, os quais, após serem tabulados, foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, para a realização do teste *Mahalanobis Distances*. No que tange à amostra, de 197 respondentes não foram observados casos extremos multivariados, assim, 197 registros foram considerados para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

3.3 Tratamento dos dados

Segundo Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013) o tratamento de dados utilizado para a estimação dos resultados é a análise estatística multivariada por meio da modelagem de equações estruturais. Esta técnica de segunda geração é bastante útil nas pesquisas sociais. Envolve diversas atividades e decisões do pesquisador, por exemplo: escolha do referencial teórico a ser utilizado; elaboração do modelo estrutural (especificação das relações entre os construtos) e do modelo de mensuração (especificação dos indicadores para mensurar os construtos), que, às vezes, compreende a construção de instrumentos para a coleta de dados; coleta de dados propriamente dita; e teste do modelo e interpretação dos resultados sobre a teoria utilizada para justificar o modelo, conforme Bido, Souza, Silva, Godoy, & Torres, (2012).

A técnica escolhida para análise dos dados é a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS), em função dos seguintes motivos:

existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis dependentes e independentes; dados não normais, tamanho da amostra; e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

3.4 Modelo hipotético

Na modelagem de equações estruturais, o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (ou, modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (ou, modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses. O modelo hipotético da pesquisa é apresentado na Figura 8.

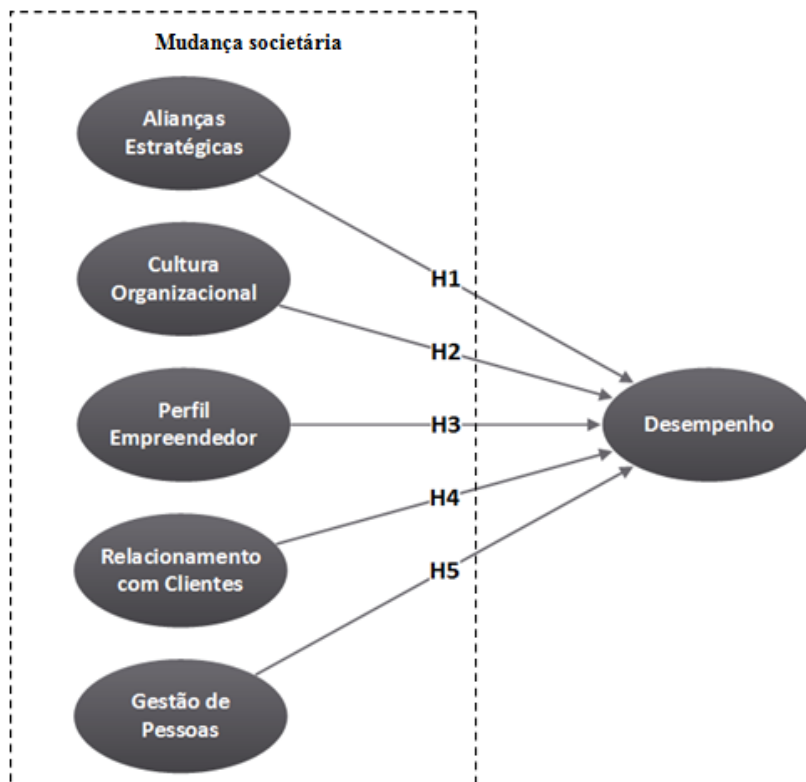


Figura 8 - Modelo hipotético

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.1 Modelo estrutural

O modelo estrutural exibido na Figura 9 adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual AES representa, “Alianças

estratégicas”; COR, “Cultura organizacional”; PEM, “Perfil empreendedor”; RCL, “Relacionamento com clientes”; GPE, “Gestão de Pessoas” e, DES, ‘Desempenho’.

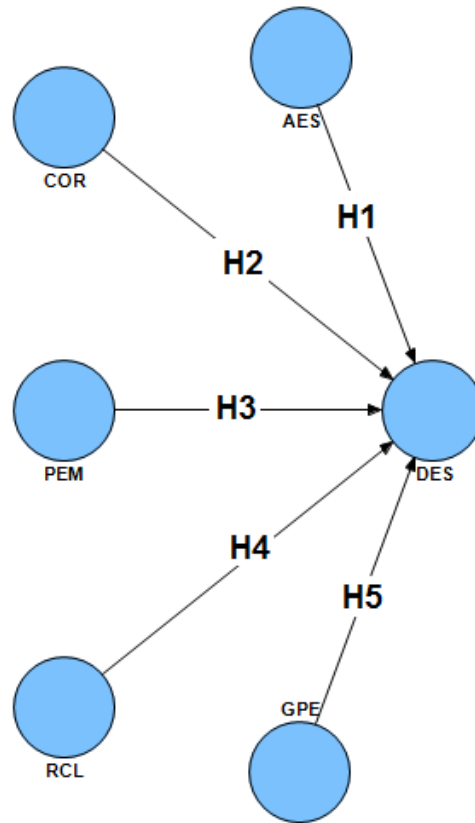


Figura 9 – Modelo estrutural hipotético

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 Hipóteses

H1: As alianças estratégicas encontradas no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionaram o desempenho após a mudança societária.

H2: A cultura organizacional em um ambiente de empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária.

H3: O perfil empreendedor dos executivos de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária.

H4: O relacionamento adotado com os clientes em uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária.

H5: A gestão das pessoas em uma empresa familiar de análises clínicas impactou no desempenho após a mudança societária.

3.4.3 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural exibido na Figura 10 adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo (ou, variável) é representado pelo código em “caixa baixa”, seguido do sequencial em número arábico, precedido ou não do número zero.

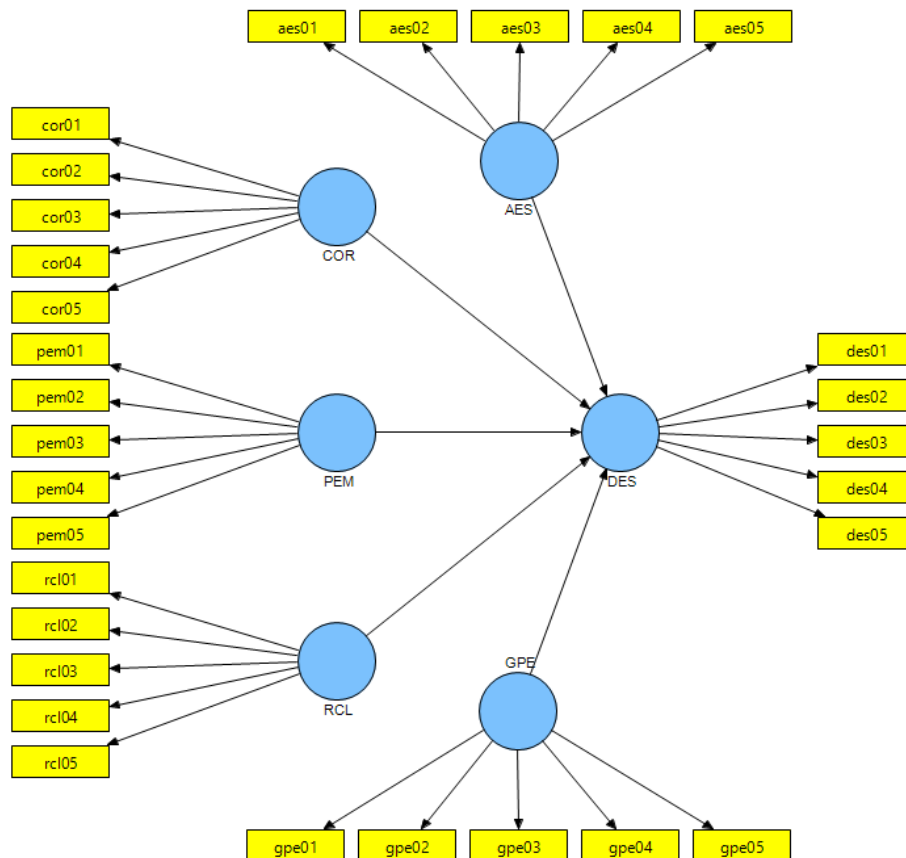


Figura 10 – Modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural
Fonte: Elaborada pelo autor.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos com base nos dados após a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS).

4.1 Dados demográficos

Considerando apenas os registros válidos, ou seja, 197 registros (100%), os dados demográficos da pesquisa mostram que 28% dos respondentes são do sexo masculino, contra 72% do sexo feminino Figura 11.

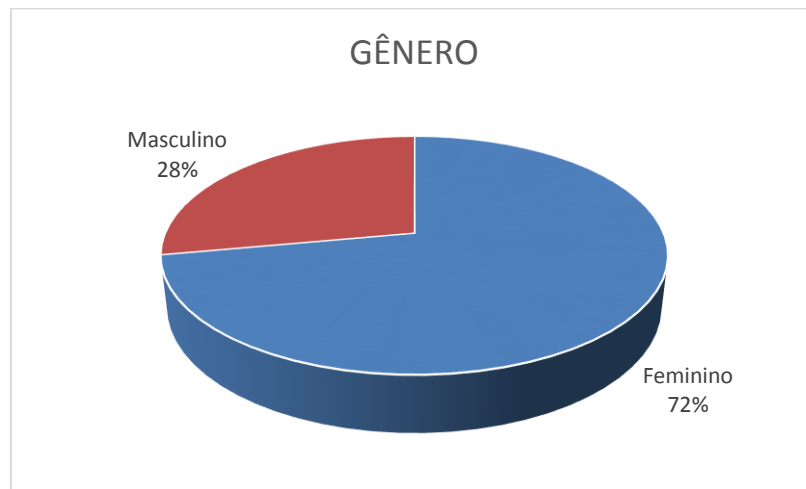


Figura 11 - Distribuição dos respondentes, por gênero
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à função exercida pelos respondentes, a Figura 12 apresenta: outra função, coordenador, colhedor, recepcionista, gerente, supervisor e superintendente, com 60, 41, 39, 37, 12, 6 e 2 respondentes, respectivamente.

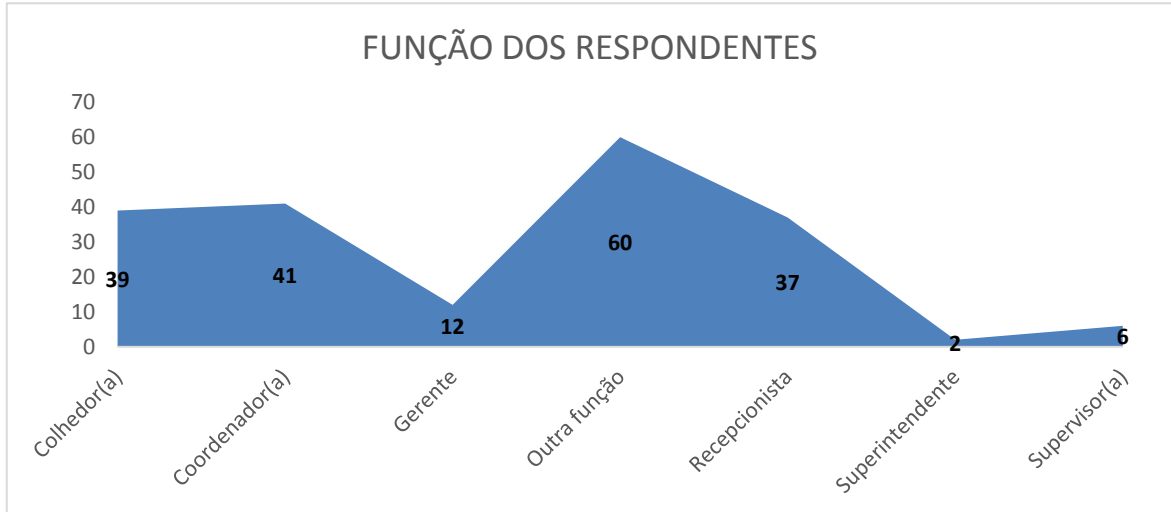


Figura 12 - Distribuição dos respondentes, por função
 Fonte: Dados da pesquisa.

Das pessoas que marcaram “Outra função”, destacam-se: analista, 8 respondentes; operador de telemarketing, 7 respondentes; auxiliar administrativo e assistente, 4 respondentes cada uma. Todas as funções descritas pelos respondentes que marcaram esta opção podem ser vistas na Figura 13.

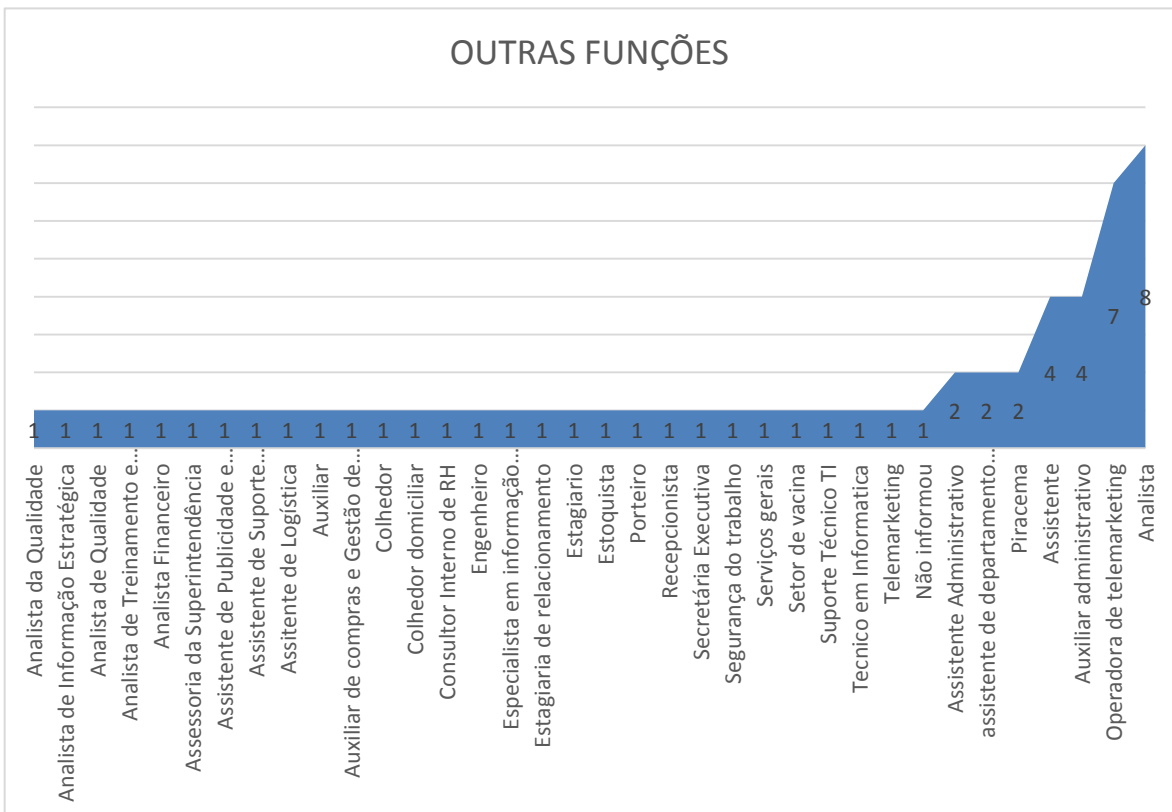


Figura 13- Distribuição dos respondentes que marcaram a opção “Outra função”
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos percentuais, 49% dos respondentes trabalham em setores e 51% nas unidades da empresa Figura 14.



Figura 14 - Distribuição dos respondentes, por unidade e setor
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 28% dos respondentes atuam entre 1 e 2 anos, 26% há menos de 1 ano; e 19% entre 2 e 3 anos.

As colunas da Figura 15 demonstram os demais percentuais e o eixo horizontal os devidos tempos de empresa.

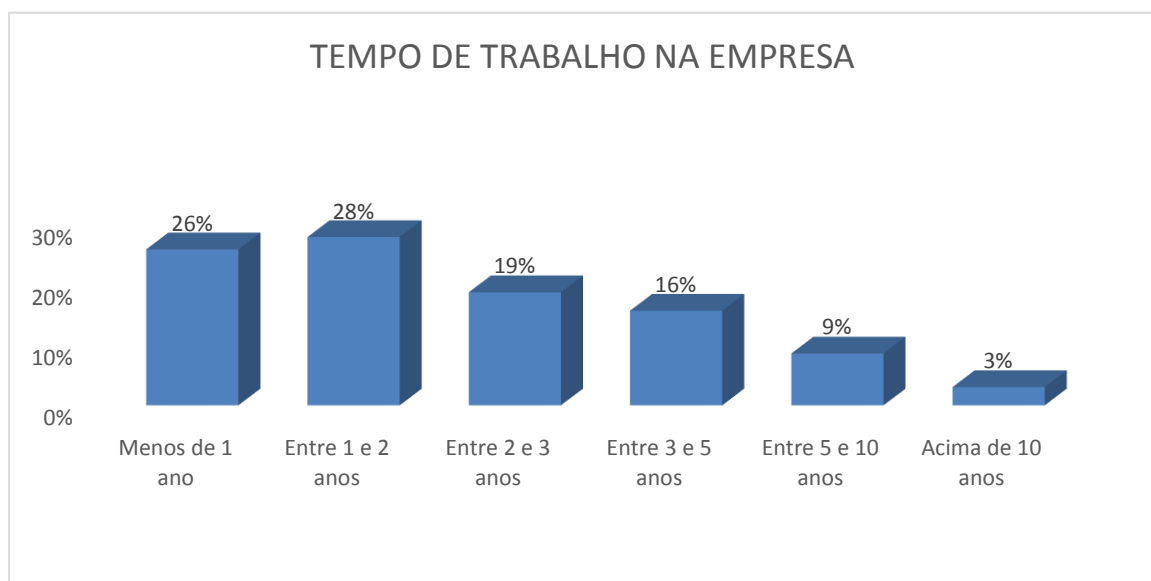


Figura 15 - Distribuição dos respondentes, por tempo de empresa
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à idade dos respondentes, 62, ou 31%, tem entre 26 e 30 anos; e 41, ou 21%, menos de 25 anos. Os demais percentuais estão na Figura 16.

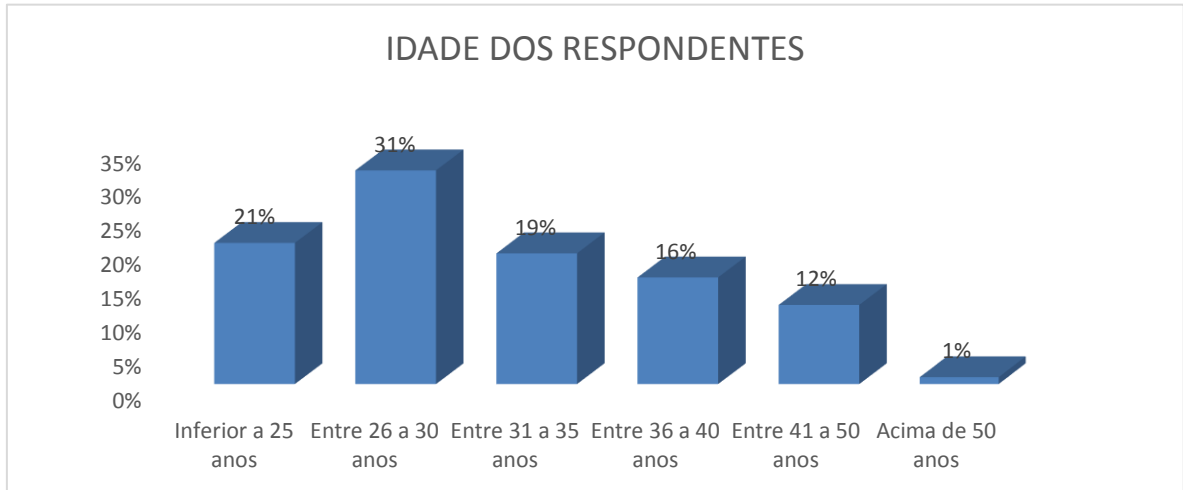


Figura 16 - Distribuição dos respondentes, por idade

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 17 revela 32 respondentes, ou 16%, possuem pós-graduação completa; 38, 19% até o curso superior completo; e que 73, ou 37% até o ensino médio completo.

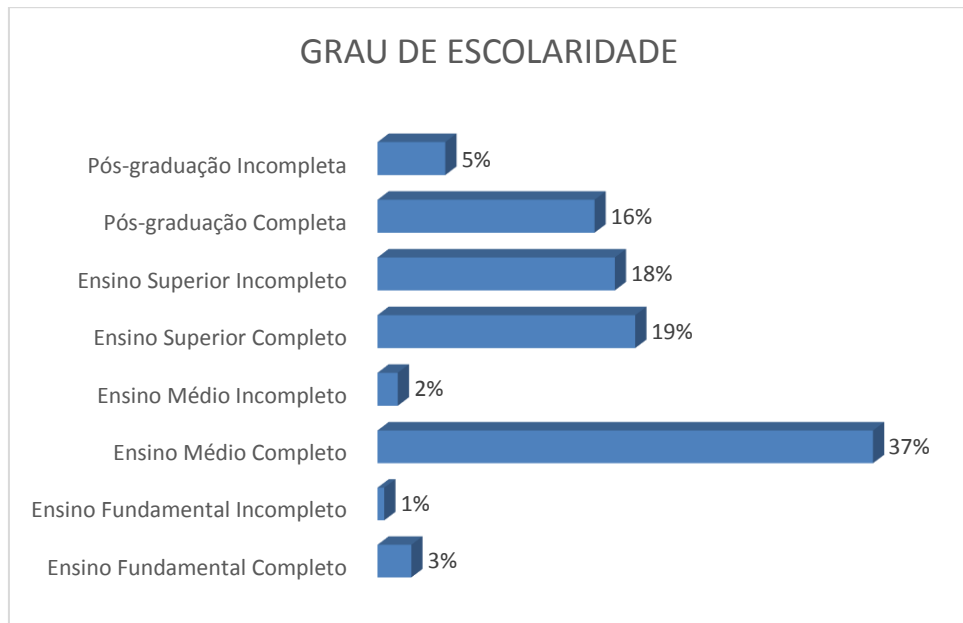


Figura 17 - Nível de escolaridade dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 60 unidades da empresa, a amostra contou com respondentes de 43, 71,6%, que tiveram pelo menos uma pessoa respondendo ao questionário, contra 17, ou 17,23%, sem representantes Figura 18.

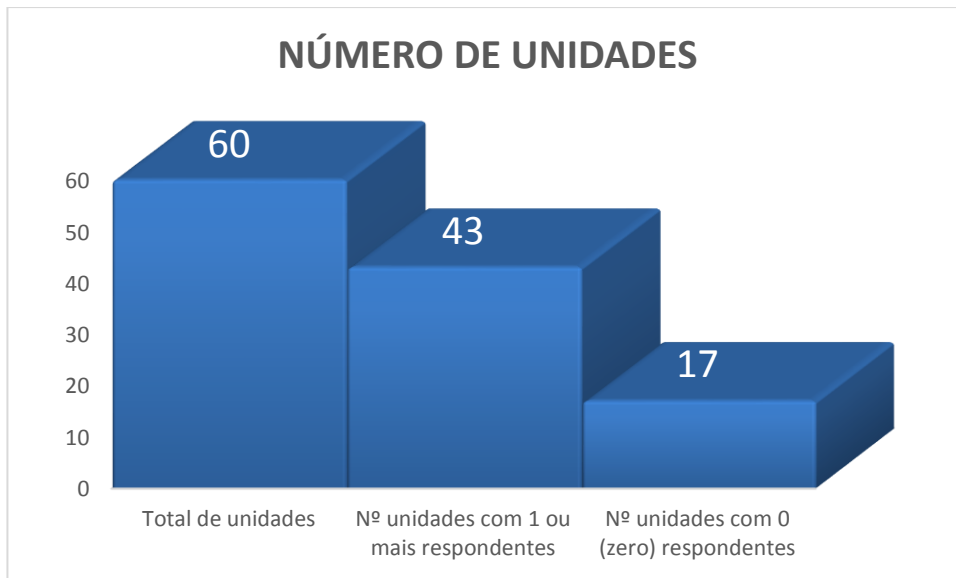


Figura 18 - Representatividade de unidades com pelo menos um respondente
Fonte: Dados da pesquisa.

Em suma, pode-se descrever o perfil da maioria dos respondentes da pesquisa como sendo do sexo feminino, que exerce função de colhedora, recepcionista ou função administrativa, atua em unidade ou setor da empresa, trabalha na organização entre um e três anos, tem entre 25 e 40 anos de idade e possui curso superior completo ou incompleto.

4.2 Estimação e análise dos resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em ciências sociais que adotam a abordagem quantitativa refere-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico, de acordo com Prajapati, Dunne, & Armstrong (2010). A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o software *G*Power* versão 3.1.9.2, (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com a realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$, conforme Cohen (1992). Os resultados obtidos sobre a amostra de 197 registros são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Poder estatístico da amostra

Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
t-test	<i>Correlation: Point biserial model two- tailed</i>	0,05	0,30	99
f-test	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R² increase</i>	0,05	0,15 ^a	99

Nota: ^a 5 preditores testados, tendo 6 como número total de preditores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para estimar as relações entre os construtos com o modelo Modelagem de Equações Estruturais, por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais, empregou-se o *software SmartPLS* versão 2.0 proposto por Ringle, Wende, & Will (2005), configurado de acordo com os parâmetros: *WeightingScheme = Path WeightingScheme*; *Data Metric = Mean0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *AbortCriterion = 1.0E-5* (isto é, 0,00001) e *InitialWeights = 1.0* conforme Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013, p. 84). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *PartialLeastSquares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 19.

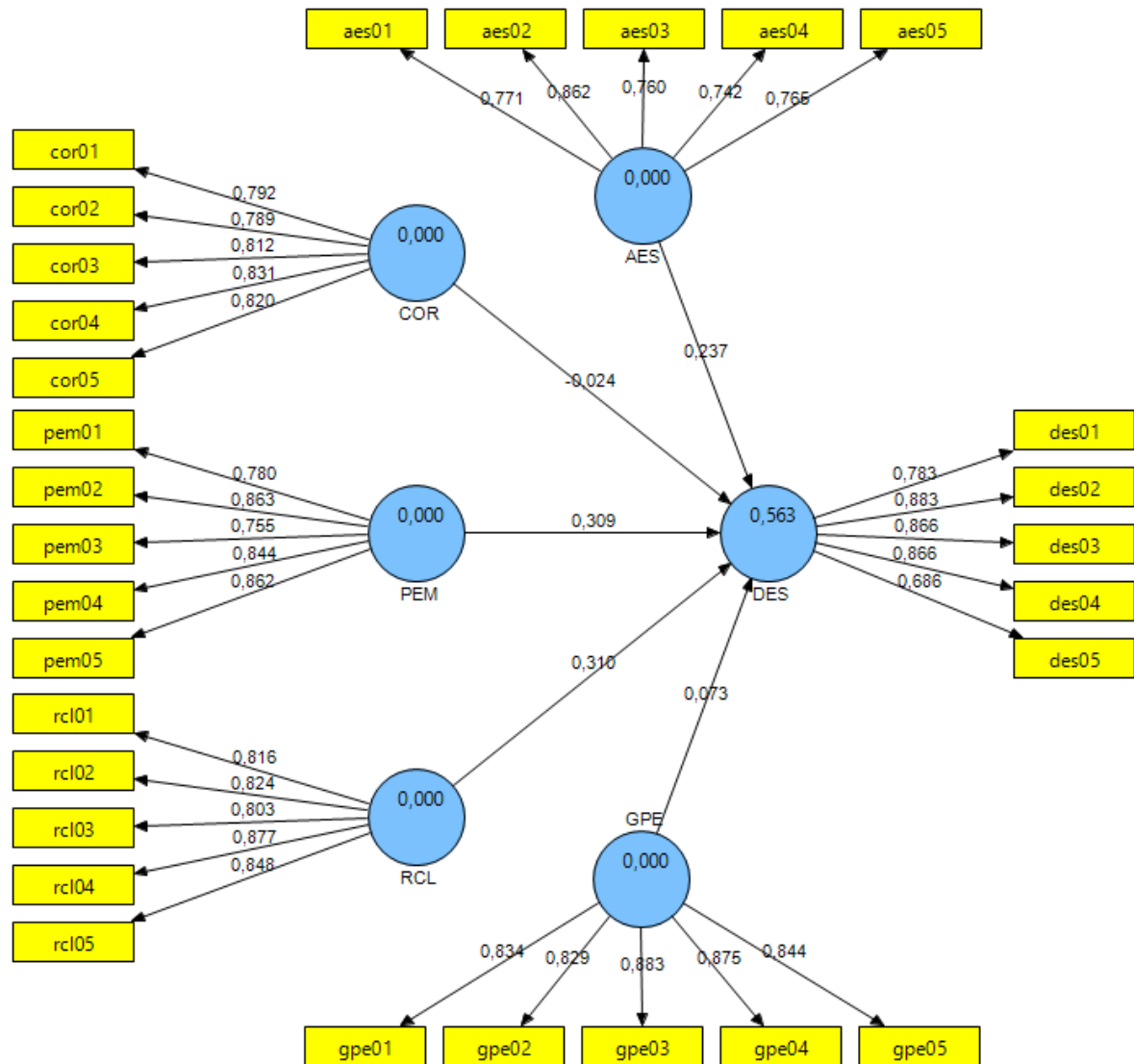


Figura 19 - Resultados do algoritmo PLS

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013) a MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos, isso implica que os testes de significância paramétricos utilizados em análises de regressão não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos. Para isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o software *SmartPLS*, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *SignChanges* = *NoSignChanges*; *Cases* = 197 (número de registros da amostra) e *BootstrapSamples* = 5.000, conforme Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013, p. 132). Também, o algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado, tendo o parâmetro *OmissionDistance* = 7, conforme Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013, p. 180), para verificar a relevância preditiva do modelo. Para completar a

estimação dos resultados, o *software* SPSS foi utilizado para obter-se o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF), a partir da saída do *software Smart PLS*.

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS segue duas fases, as quais envolvem avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração, (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011).

A Figura 20 indica as regras e os parâmetros para avaliar o modelo estrutural e o modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Modelagem de Equações Estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais	
Modelo de mensuração com indicador reflexivo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória, os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade convergente: a variância média extraída (<i>Average Variance Extracted, AVE</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade discriminante: 1) a AVE de cada construto latente deve ser superior à maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (critério de Fornell-Larcker); e 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>). 	
Modelo Estrutural	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>), respectivamente. ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000 e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão <i>d</i>. Escolha valores de <i>d</i> entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração. 	

Figura 20 - Regras para avaliação do modelo MEE-PLS

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet(Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011, p. 145).

4.2.1 Modelo de mensuração

A confiabilidade pode ser verificada pela análise do alfa de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951). Seu objetivo é analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e espera-se que este indicador tenha valores superiores a 0,70 (Malhotra, 2012). Porém, a análise do alfa de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por mínimos quadrados parciais (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Especificamente no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Assim, de acordo com as regras apontadas na Figura 20 é possível constatar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Construtos (confiabilidade compost e validade convergente)

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
AES	0,8397	0,8866	0,6106
COR	0,8681	0,9044	0,6543
DES	0,8760	0,9106	0,6726
GPE	0,9065	0,9304	0,7280
PEM	0,8794	0,9122	0,6757
RCL	0,8906	0,9194	0,6956

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto é realizada em duas etapas, no caso de modelos de mensuração com indicadores reflexivos, segundo Hair Jr, Ringle, & Sarstedt (2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela AVE. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o critério de *Fornell-Larcker*, para avaliar o nível do construto, e à avaliação das cargas transversais, para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto, (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013), no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Isso porque para uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca. A regra comum é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável, conforme Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, (2013). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação, de acordo com Chin (1998). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010). Os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70 estão hachurados na cor cinza claro Tabela 3.

Tabela 3 - Carga dos indicadores (confiabilidade do indicador)

(continua)

Indicador	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL
aes01	0,7711	0	0	0	0	0
aes02	0,8621	0	0	0	0	0
aes03	0,7604	0	0	0	0	0
aes04	0,7422	0	0	0	0	0
aes05	0,7655	0	0	0	0	0
cor01	0	0,7918	0	0	0	0
cor02	0	0,7889	0	0	0	0
cor03	0	0,8118	0	0	0	0
cor04	0	0,8314	0	0	0	0
cor05	0	0,8199	0	0	0	0
des01	0	0	0,7830	0	0	0
des02	0	0	0,8825	0	0	0
des03	0	0	0,8664	0	0	0
des04	0	0	0,8659	0	0	0
des05	0	0	0,6861	0	0	0
gpe01	0	0	0	0,8339	0	0
gpe02	0	0	0	0,8293	0	0
gpe03	0	0	0	0,8832	0	0

(conclusão)

Indicador	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL
gpe04	0	0	0	0,8746	0	0
gpe05	0	0	0	0,8440	0	0
pem01	0	0	0	0	0,7797	0
pem02	0	0	0	0	0,8632	0
pem03	0	0	0	0	0,7552	0
pem04	0	0	0	0	0,8441	0
pem05	0	0	0	0	0,8616	0
rcl01	0	0	0	0	0	0,8156
rcl02	0	0	0	0	0	0,8240
rcl03	0	0	0	0	0	0,8030
rcl04	0	0	0	0	0	0,8772
rcl05	0	0	0	0	0	0,8481

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores ($p < 0,01$), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste de significância dos indicadores

(continua)

Indicador Reflexivo	Carga Externa	T	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
aes01 ← AES	0,7711	14,9391	***	0,0000	[0,6368 ; 0,9053]
aes02 ← AES	0,8621	40,3845	***	0,0000	[0,8066 ; 0,9175]
aes03 ← AES	0,7604	18,1016	***	0,0000	[0,6511 ; 0,8696]
aes04 ← AES	0,7422	18,7654	***	0,0000	[0,6391 ; 0,8452]
aes05 ← AES	0,7655	16,1018	***	0,0000	[0,6419 ; 0,8890]
cor01 ← COR	0,7918	16,1023	***	0,0000	[0,6638 ; 0,9197]
cor02 ← COR	0,7889	20,8870	***	0,0000	[0,6905 ; 0,8872]

(conclusão)

Indicador Reflexivo	Carga Externa	T	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
cor03 ← COR	0,8118	21,9234	***	0,0000	[0,7155 ; 0,9080]
cor04 ← COR	0,8314	27,5709	***	0,0000	[0,7528 ; 0,9099]
cor05 ← COR	0,8199	27,9577	***	0,0000	[0,7436 ; 0,8961]
des01 ← DES	0,7830	18,6146	***	0,0000	[0,6734 ; 0,8925]
des02 ← DES	0,8825	39,6970	***	0,0000	[0,8247 ; 0,9402]
des03 ← DES	0,8664	39,7151	***	0,0000	[0,8096 ; 0,9231]
des04 ← DES	0,8659	35,2173	***	0,0000	[0,8019 ; 0,9298]
des05 ← DES	0,6861	11,8309	***	0,0000	[0,5352 ; 0,8369]
gpe01 ← GPE	0,8339	25,9586	***	0,0000	[0,7504 ; 0,9173]
gpe02 ← GPE	0,8293	25,7471	***	0,0000	[0,7455 ; 0,9130]
gpe03 ← GPE	0,8832	40,7412	***	0,0000	[0,8267 ; 0,9396]
gpe04 ← GPE	0,8746	36,2126	***	0,0000	[0,8116 ; 0,9375]
gpe05 ← GPE	0,8440	30,9930	***	0,0000	[0,7732 ; 0,9147]
pem01 ← PEM	0,7797	15,4069	***	0,0000	[0,6480 ; 0,9113]
pem02 ← PEM	0,8632	34,6250	***	0,0000	[0,7984 ; 0,9279]
pem03 ← PEM	0,7552	17,1731	***	0,0000	[0,6407 ; 0,8696]
pem04 ← PEM	0,8441	30,9913	***	0,0000	[0,7733 ; 0,9148]
pem05 ← PEM	0,8616	26,4486	***	0,0000	[0,7768 ; 0,9463]
rcl01 ← RCL	0,8156	24,3730	***	0,0000	[0,7284 ; 0,9027]
rcl02 ← RCL	0,8240	23,0845	***	0,0000	[0,7311 ; 0,9168]
rcl03 ← RCL	0,8030	19,1358	***	0,0000	[0,6937 ; 0,9122]
rcl04 ← RCL	0,8772	33,9460	***	0,0000	[0,8100 ; 0,9443]
rcl05 ← RCL	0,8481	33,6728	***	0,0000	[0,7825 ; 0,9136]

NS = não significativo | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Um valor da AVE de 0,50 ou superior indica um grau suficiente de validade

convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt 2013). Estes valores não estão associados a um intervalo especificado de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo. Todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham 2009). Assim, conforme os dados apresentados na Tabela 1, confirma-se a validade convergente dos indicadores para todos os construtos do modelo.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro passo, o critério de *Fornell-Larcker* compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes, segundo Fornell & Larcker (1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que a sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Sobre o critério de *Fornell-Larcker*, comprova-se que a variância extraída é maior que a variância compartilhada para todos os casos. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Critério de Fornell-Larcker (validade discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	AES		COR		DES		GPE		PEM		RCL
AES	0,7814		0		0		0		0		0
COR	0,5878		0,8089		0		0		0		0
DES	0,5757		0,5257		0,8201		0		0		0
GPE	0,5250		0,6463		0,4693		0,8532		0		0
PEM	0,5504		0,5656		0,6614		0,4183		0,8220		0
RCL	0,4670		0,6093		0,6475		0,5104		0,6622		0,8340
Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	AES		COR		DES		GPE		PEM		RCL
AES	L C		0		0		0		0		0
COR	>	>	L C		0		0		0		0
DES	>	>	>	>	L C		0		0		0
GPE	>	>	>	>	>	>	L C		0		0
PEM	>	>	>	>	>	>	>	>	L C		0
RCL	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	L C

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo, de forma complementar, utilizou-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais. Este, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador com o seu construto latente associado seja maior que suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Cargas transversais entre construtos e indicadores (validade discriminante) (continua)

Indicadores	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL
aes01	0,7711	0,4179	0,4202	0,2897	0,5132	0,3814		>	>	>	>	>
aes02	0,8621	0,5404	0,5312	0,4257	0,5142	0,4029		>	>	>	>	>
aes03	0,7604	0,4670	0,4196	0,4940	0,4028	0,2964		>	>	>	>	>
aes04	0,7422	0,4065	0,4394	0,4288	0,3722	0,3609		>	>	>	>	>
aes05	0,7655	0,4537	0,4259	0,4152	0,3371	0,3792		>	>	>	>	>
cor01	0,4763	0,7918	0,4075	0,5265	0,4162	0,4523	>		>	>	>	>
cor02	0,4683	0,7889	0,4480	0,5392	0,4667	0,4741	>		>	>	>	>
cor03	0,4541	0,8118	0,3603	0,5571	0,4187	0,4150	>		>	>	>	>
cor04	0,5136	0,8314	0,4568	0,4714	0,4764	0,5469	>		>	>	>	>
cor05	0,4600	0,8199	0,4391	0,5280	0,4987	0,5574	>		>	>	>	>
des01	0,5136	0,4010	0,7830	0,4471	0,4823	0,4941	>	>		>	>	>
des02	0,4834	0,4332	0,8825	0,3977	0,5897	0,5607	>	>		>	>	>
des03	0,4650	0,4848	0,8664	0,3905	0,6025	0,6014	>	>		>	>	>
des04	0,4368	0,4558	0,8659	0,3579	0,6178	0,5805	>	>		>	>	>
des05	0,4789	0,3737	0,6861	0,3334	0,3897	0,3933	>	>		>	>	>
gpe01	0,4027	0,6089	0,3981	0,8339	0,3536	0,4849	>	>	>		>	>
gpe02	0,4433	0,5458	0,3898	0,8293	0,3088	0,4261	>	>	>		>	>
gpe03	0,4427	0,5549	0,3773	0,8832	0,3275	0,4038	>	>	>		>	>
gpe04	0,4299	0,5288	0,3945	0,8746	0,3570	0,4070	>	>	>		>	>
gpe05	0,5127	0,5193	0,4360	0,8440	0,4270	0,4505	>	>	>		>	>
pem01	0,4163	0,3950	0,4807	0,3151	0,7797	0,5809	>	>	>	>		>
pem02	0,4528	0,3944	0,6145	0,3122	0,8632	0,5476	>	>	>	>		>
pem03	0,5009	0,6071	0,4841	0,4829	0,7552	0,5466	>	>	>	>		>
pem04	0,4677	0,4597	0,5715	0,2919	0,8441	0,5075	>	>	>	>		>

(conclusão)

Indicadores	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL	AES	COR	DES	GPE	PEM	RCL
pem05	0,4322	0,4924	0,5517	0,3414	0,8616	0,5536	>	>	>	>		>
rcl01	0,3336	0,5346	0,5894	0,4027	0,5769	0,8156	>	>	>	>	>	
rcl02	0,3698	0,4954	0,4844	0,4621	0,4426	0,8240	>	>	>	>	>	
rcl03	0,4213	0,4752	0,4878	0,4760	0,4778	0,8030	>	>	>	>	>	
rcl04	0,4065	0,5113	0,5277	0,4053	0,6071	0,8772	>	>	>	>	>	
rcl05	0,4201	0,5168	0,5907	0,3957	0,6305	0,8481	>	>	>	>	>	

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo estrutural não é examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos sejam estabelecidas. Uma vez avaliado o modelo de mensuração e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos com avaliação do modelo estrutural.

4.2.2 Modelo caminho estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). A segunda fase na MEE-PLS consiste na avaliação do modelo estrutural e implica estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de R². Antes de descrever essas análises, é preciso examinar a colinearidade do modelo estrutural (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013), a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Diagnóstico de colinearidade

(continua)

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
DES	
AES	1,7991
COR	2,3722
GPE	1,8758

(conclusão)

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
PEM	2,1044
RCL	2,1482

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$. Para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro-padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013). A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que se o valor empírico de t é maior que o valor crítico (erro) o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$). Portanto, comprova-se que as relações existentes entre os construtos AES, PEM e RCL com o construto DES são estatisticamente significantes. Entretanto, as relações entre os construtos COR e GPE com o construto DES não são estatisticamente significantes, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Teste de significância do modelo caminho estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
AES → DES	0,2368	3,6169	***	0,0004	[0,0664 ; 0,4071]
COR → DES	-0,0244	0,2802	NS	0,7796	[-0,2506 ; 0,2018]
GPE → DES	0,0734	0,9861	NS	0,3253	[-0,1203 ; 0,2671]
PEM → DES	0,3092	4,0892	***	0,0001	[0,1125 ; 0,5058]
RCL → DES	0,3095	4,2819	***	0,0000	[0,1214 ; 0,4975]

NS = não significante | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa.

Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, o interesse fundamental é que o nível de R2 dos construtos seja elevado (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de R2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt 2013). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 (Hair Jr, Ringle & Sarstedt, 2011; Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt 2013) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (Chin, 1998), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente. Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural envolve a capacidade de predição do modelo. Para tanto, valores de Q2 acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013). Com isso, considerando as indicações anteriores e as regras apontadas na Figura 20 é possível afirmar que o construto DES possui um R2 moderado. Os valores de R2 e Q2 são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Coeficiente de determinação e relevância preditiva

Variável latente endógenas	R ²	Análise do R ²	Q ²
DES	0,5628	Moderado	0,3745

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se aqui a análise dos resultados em função do modelo da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS). As hipóteses expressas pelo modelo estrutural apresentado na Figura 9 podem ser consideradas: suportadas ou rejeitadas.

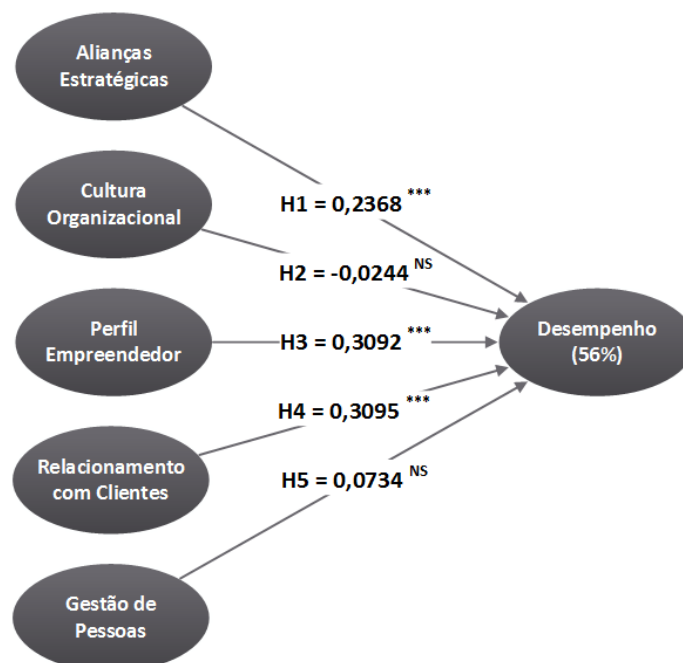
4.2.3 Avaliação das hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 19 e os dados apresentados na Tabela 7, constata-se que algumas das dependências foram relacionadas positivamente e mostraram-se estatisticamente significantes, de forma que o construto desempenho (Tabela 8) obteve um valor de $R^2 = 0,5628$. Em outras palavras os construtos alianças estratégicas, perfil empreendedor e relacionamento com os clientes são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em 56% do desempenho.

De acordo com os dados exibidos na Figura 19 e Tabela 7, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Não se podem fazer inferências sobre os efeitos e a variação do

desempenho em relação à cultura organizacional e à gestão de pessoas, uma vez que as relações existentes no caminho estrutural não se mostraram estatisticamente significantes. Isso implica rejeitar as hipóteses H2 e H5. Entretanto, como as relações mostraram-se positivas e estatisticamente significantes para os construtos AES, PEM e RCL, indica-se que H1, H3 e H4 foram suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural.

Assim, as alianças estratégicas (H1; AES → DES = 0,2368; $p < 0,01$) encontradas no ambiente organizacional, o perfil empreendedor (H2; PEM → DES = 0,3092; $p < 0,01$) dos executivos e o relacionamento adotado com os clientes (RCL → DES = 0,3095; $p < 0,01$) de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionaram o Desempenho após a mudança societária. Isso significa que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio-padrão) em um construto específico, desde que os demais permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento entre os construtos antecedentes estatisticamente significantes e o desempenho. Ou seja, cada valor apontado na Figura 19 indica a relação entre os construtos alianças estratégicas, perfil empreendedor e relacionamento com os clientes para fins de explicação da variância do desempenho, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R². As sínteses dos resultados da pesquisa são apresentadas na Figura 21.



NS = não significante | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$. Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 21 - Modelo Hipotético -- Resultados

4.3 Discussão dos resultados

Das cinco hipóteses propostas, H1, H3 e H4 foram suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural, sendo capazes de, juntas, explicarem a variação correspondente a 56% do desempenho. Ou seja, o construto desempenho obteve um valor de $R^2 = 0,5628$. Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, o interesse fundamental é que o nível de R^2 dos construtos seja elevado (Hair Jr, Ringle & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de R^2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 e 0,67; 0,33 ou 0,19, a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente.

A respeito de H1, que afirma que as alianças estratégicas encontradas no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionaram o desempenho após a mudança societária, a pesquisa concluiu que as alianças estratégicas influenciaram positivamente o desempenho, como pode ser visto na equação seguinte: (H1; AES \rightarrow DES = 0,2368; $p < 0,01$). Este resultado apresenta um nível de significância de 0,2368, tendo como referência valores padronizados entre -1 e +1 e a confirmação de que o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013).

O fato de esse elemento ter se mostrado significativo na análise reforça a teoria apresentada por Child (2012) ao afirmar que as alianças são chamadas de “estratégicas” pelo fato de que na maioria das vezes elas são formadas com o intuito de contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos. Barney e Hesterly (2007) defendem que as alianças estratégicas servem para criar valor e vantagem competitiva sustentável, ao explorarem as oportunidades e neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara. Yoshino e Rangan (1996, p. 4) conceituam alianças estratégicas como uma variável impulsionadora do desempenho: “Aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, proporcionando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

No ambiente de gestão da empresa objeto desta pesquisa, pôde-se verificar empiricamente a presença das alianças estratégicas firmadas com empresas nacionais e multinacionais, a fim de aperfeiçoar processos, reduzir custos e ampliar o portfólio de soluções ofertadas ao mercado, das alianças com outros laboratórios com capacidade técnica

diferenciada, de tal forma que novos procedimentos pudessem ser atendidos e enviados para esses parceiros e das alianças com fornecedores de insumos e ou equipamentos, viabilizando a rotina de produção da empresa e projetando novos cenários de custos para a empresa.

Quanto à H3, que afirma que o perfil empreendedor dos executivos de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária, a pesquisa comprovou que o perfil empreendedor (H2; PEM → DES = 0,3092; $p < 0,01$) dos executivos de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária. Este resultado apresenta um nível de significância de 0,3092, tendo como referência valores padronizados entre -1 e +1 e a confirmação de que o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013).

Constatar de forma empírica o resultado dessa hipótese no ambiente da organização estudada é possível ao analisar a postura dos empreendedores ao investirem aproximadamente 90% dos resultados da empresa na expansão dos negócios. Esse investimento resultou na abertura de novas unidades de negócio, na implementação de novos serviços e na continuidade dos negócios após a mudança societária e sucessória.

Drucker (1986, p. 45) destaca a capacidade criativa dos empreendedores quando afirma: “Os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”. Na perspectiva do empreendedorismo transgeracional, mais do que estudar a perpetuidade dos negócios familiares, busca-se entender como se dá a continuidade dos negócios em termos de crescimento e a criação do novo. Segundo Lima *et al.* (2013), esses seriam elementos que permitiriam melhor apreender como as famílias operariam o empreendedorismo.

A respeito de H4, que afirma que o relacionamento adotado com os clientes em uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária, Barreto e Crescitelli (2013) afirmam que o retorno do investimento da empresa se dá quando o cliente realiza um número determinado de transações durante um período específico. Isso significa que com apenas uma compra a empresa não recuperará o investimento feito em prol daquele cliente. Para que o cliente passe a dar resultados positivos para a organização, é necessário que ele estabeleça uma relação de compras recorrentes. O cliente fiel está propenso a realizar compras com frequência maior, e por isso se tornam mais lucrativos para as organizações.

A pesquisa realizada apontou para a aceitação da hipótese de que o relacionamento adotado com os clientes em uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária, ao apresentar o seguinte resultado: (RCL \rightarrow DES = 0,3095; $p < 0,01$). Esse resultado apresenta um nível de significância de 0,3095, tendo como referência valores padronizados entre -1 e +1 e a confirmação de que o valor empírico de t ser maior do que o valor crítico (erro), obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013).

O diferencial competitivo da organização estudada é o modelo de relacionamento adotado com os clientes. Haja vista a inércia dos concorrentes em relação a esse aspecto, a organização estabeleceu um modelo que tem em sua essência o ponto de vista do cliente, em que eles vivem uma experiência a partir do que os gestores chamam de “jogadas ensaiadas”. Tais jogadas podem ser definidas como o conjunto de ações sincronizadas que resultam em um atendimento de excelência ao cliente. Nesse conjunto de ações encontram-se aqueles que se referem a: recebimento do cliente no estacionamento, tratar o cliente pelo nome e não por um número, oferta de uma bala com um formato que remete ao símbolo da empresa por exemplo, um coração, uma estrutura amigável e acolhedora.. Esse esforço em fidelizar os clientes reflete diretamente nas estatísticas que apontam para um crescente número de novos consumidores indicados pelos atuais.

Já para H2 e H5, que afirmam respectivamente, que a cultura organizacional em um ambiente de empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária e que a gestão das pessoas em uma empresa familiar de análises clínicas impulsionou o desempenho após a mudança societária, as relações existentes no caminho estrutural não se mostraram estatisticamente significantes. Portanto, isso implica rejeitar as hipóteses H2 e H5.

Em relação à H2, autores como Ouchi (1981), Peters e Waterman (1982) e Deal e Kennedy (1982) declaram que a força da cultura está associada ao desempenho organizacional. Deal e Kennedy (1982) sustentam que uma cultura forte tem sido quase sempre a mola propulsora que está por trás das companhias de sucesso. Corroborando os autores, Santos (1998) explica que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e que as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho.

Apesar de o embasamento teórico e de as práticas observadas na organização indicarem para outra direção, H2 não foi suportada, pelo fato de que apenas 28% dos respondentes atuam há mais de três anos na organização. Dessa forma, não conseguem distinguir um modelo de outro a ponto de conseguir julgá-lo. Além disso, pouco antes da ocasião da pesquisa um novo diretor executivo iniciou suas atividades, a fim de expandir a empresa para novos negócios. Ele

trouxe consigo uma proposta bastante modificada em termos dos elementos que compõem a cultura da organização. Naturalmente, os empreendedores proprietários da organização se afastaram da operação, causando uma sensação de ruptura cultural.

A respeito de H5, de acordo com Romero, Silva e Kops (2013), a gestão de pessoas é, ao mesmo tempo, um dos grandes desafios dos gestores da atualidade e uma das formas mais relevantes para aumentar a vantagem competitiva das organizações. Ainda a respeito da relevância da administração estratégica de pessoas, Albuquerque (2003, p. 35) afirma: “A administração estratégica de pessoas serve como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e é instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial”.

Ao observar o ambiente da organização encontram-se dados informando que em 2015 ela foi premiada entre as cinquenta melhores empresas para se trabalhar pela *Great Place to Work* (GPTW) do Brasil e entre as trinta melhores empresas para se trabalhar pela GPTW de Minas Gerais em 2016. É possível que, apesar do embasamento teórico e das evidências empíricas apresentadas, tal proposição não foi sustentada pela pesquisa, pelo fato de que na ocasião, a empresa contava com uma nova gestora de recursos humanos que não estava conseguindo corresponder aos anseios dos colaboradores em relação a algumas reivindicações. Novas diretrizes implantadas na ocasião trouxeram uma atmosfera de desconforto e desmotivação para os respondentes. Podem-se citar como exemplos: absorção, via dissídio, de promoções por meritocracia e desconto, via folha de pagamento, de banco de horas negativo, muitas vezes por falha de processo e do sistema do Departamento de Pessoal. Tais decisões refletiram negativamente na percepção dos respondentes em relação à proposição de que as práticas de gestão de pessoas contribuíram para o desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral proposto para este trabalho foi: Descrever os elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas que impulsionaram seu desempenho após a mudança societária. Para isso, foram propostos alguns objetivos específicos: a) Descrever o processo de mudança societária da organização pesquisada; b) Verificar a influência das alianças estratégicas no desempenho da empresa familiar pesquisada após a mudança societária; c) Analisar se a cultura organizacional na empresa familiar pesquisada após a mudança societária impactou no desempenho da organização; d) Verificar se o novo perfil empreendedor da empresa familiar pesquisada impactou seu desempenho após a mudança societária; e) Averiguar se o relacionamento adotado com os clientes da empresa familiar pesquisada impulsionou seu desempenho após a mudança societária; e f) Analisar a influência do modelo de gestão das pessoas no desempenho na empresa familiar pesquisada após a mudança societária.

O primeiro objetivo específico foi atendido na seção de descrição do caso, em que foi feito um relato histórico da empresa desde a fundação, em 1941, passando pelos momentos de ruptura societária e de sucessão familiar, em 2008, até o momento atual, quando a terceira geração da empresa passou a conduzir os negócios. Destacam-se a desconexão de propósitos e o modelo de gestão da terceira geração de proprietários como os aspectos motivadores da quebra societária.

Com a realização da pesquisa e o tratamento estatístico aplicado, também foram atendidos os objetivos específicos b, c, d, e e f. Foi proposto nesses objetivos examinar a correlação dos construtos antecedentes, alianças estratégicas, cultura organizacional, perfil empreendedor, relacionamento com cliente e gestão de pessoas em relação ao construto consequente, desempenho.

Na seção de resultados, pôde-se observar a correlação de cada um dos construtos propostos com o desempenho. Após a análise estatística, verificou-se que, das cinco hipóteses propostas, três foram confirmadas e duas foram vetadas. Os elementos que compõem as três hipóteses confirmadas são: alianças estratégicas, perfil empreendedor e modelo de relacionamento com clientes, com significância do construto alianças estratégicas ($AES \rightarrow DES = 0,2368; p < 0,01$), o perfil empreendedor dos executivos ($PEM \rightarrow DES = 0,3092; p < 0,01$) e o relacionamento adotado com os clientes ($RCL \rightarrow DES = 0,3095; p < 0,01$).

Observa-se que os elementos com significância estatística apontam para uma perspectiva externa no modelo de gestão da organização. Principalmente em relação a alianças estratégicas, que conectam o negócio ao ambiente externo por meio de parcerias estabelecidas com outras organizações, a fim de fortalecer e aprimorar os processos, criando diferenciais competitivos em relação aos outros *players* de mercado. Como citado no referencial teórico, Barney e Hesterly (2007) defendem que as alianças estratégicas servem para criar valor e vantagem competitiva sustentável ao explorarem as oportunidades e neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara. Assim, uma organização familiar que lança mão de construir alianças pode beneficiar-se da obtenção de vantagens que a diferencie de seus concorrentes e lhe garanta melhor desempenho.

Além das alianças, o modelo de relacionamento com clientes, como elemento influenciador do desempenho, denota uma clara estratégia da empresa em direção ao mercado. Nesse sentido, ela se apresenta agindo de forma sincronizada com o que Parasuraman (1985) sugere quando defende a adoção de procedimentos que visem cuidar para que serviços não sejam fornecidos com má qualidade. Os procedimentos sugeridos pelo autor podem ser observados na prática da organização pesquisada. Alguns exemplos desses procedimentos podem ser citados: desenvolvimento de instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes; entender às necessidades e expectativas do consumidor e atendê-las com projetos; e não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas.

Quanto ao perfil empreendedor, observa-se que em uma empresa familiar gestores com perfil empreendedor influenciam diretamente seu desempenho. Tais profissionais podem ser descritos a partir das características propostas por Johnson (2001) da seguinte forma: com motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; ter autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; ter habilidade para ver e capturar oportunidades; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação. Nesse sentido, a partir da pesquisa realizada, pôde-se considerar esse como um elemento influenciador significativo do desempenho.

Os objetivos que buscaram analisar se a cultura organizacional e o modelo de gestão das pessoas influenciaram o desempenho foram atendidos e se mostraram não significantes em relação ao desempenho. Portanto, comprova-se que as relações entre os construtos AES, PEM e RCL com o construto DES são estatisticamente significantes. Entretanto, as relações entre os construtos COR e GPE com o construto DES não são estatisticamente significantes. Dessa forma, considera-se que o objetivo geral foi atendido ao responder ao problema de pesquisa,

que era: Quais elementos de gestão encontrados no ambiente organizacional de uma empresa familiar de análises clínicas impulsionaram o desempenho após a mudança societária?

- **Limitações da pesquisa**

O estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata-se de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios funcionários do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais *stakeholders*, como clientes e fornecedores, que poderiam contribuir para alterar os resultados do estudo.

Não foi contemplado no escopo deste trabalho, e por isso pode ser considerado como uma de suas limitações, o fato de não ter sido realizada nenhuma análise da correlação entre os construtos exógenos, mas somente na direção do construto endógeno. Outro ponto de limitação foi o fato de não ter objetivado a análise dos elementos capazes de influenciar o resultado por unidade de negócio da empresa, além de não ter sido considerada a possibilidade do surgimento de novos construtos que poderiam influenciar o desempenho da organização.

- **Contribuições da pesquisa**

Para a teoria, a principal contribuição apresentada por esta dissertação é a análise de elementos amplamente abordados no referencial teórico, num esquema que permite analisar o quanto cada um influencia o desempenho de uma empresa familiar que passou por dois processos sucessórios e um de aquisição acionária. Tal contribuição permitirá a evolução de análises, o aprofundamento nos elementos propostos e a ampliação do estudo para outros construtos. Ainda, pode-se considerar como benefício deste trabalho para a teoria da gestão de empresas familiares a oferta de um instrumento de pesquisa validado, o qual pode subsidiar a realização de outros estudos relativos ao tema.

Para o ambiente corporativo, a principal contribuição prende-se ao fato de o modelo conceitual proposto poder ser visto como base de referência para guiar a organização rumo a um melhor desempenho, isso considerando que a pesquisa explicita elementos que estatisticamente foram aceitos como significativos em relação ao desempenho. A pesquisa apontou em relação aos construtos impacto de cada um dos elementos no desempenho de uma

organização familiar. Dessa forma, gestores de empresas familiares podem considerar os elementos significativos da pesquisa para direcionar o rumo de suas organizações que terão maiores chances de êxito em suas decisões. Outra contribuição possível de ser considerada é observar o fato de que a pesquisa alerta para o fato de que mesmo elementos considerados como chaves numa estratégia de crescimento organizacional podem ser comprometidos pelo contexto no qual eles estão sendo aplicados.

- **Sugestões para trabalhos futuros**

Considerando que em nenhum momento houve a intenção de esgotar a possibilidade de estudos relacionados ao tema pesquisado, recomenda-se para a realização de trabalhos futuros alguns temas. A pesquisa realizada considerou uma perspectiva transversal, ou seja, a extração da percepção do momento, mas referente a informações longitudinais, ou seja, fatos ocorridos ao longo de um tempo determinado. Nesse sentido, indica-se a aplicação da pesquisa em um novo momento, ampliando o período de análise e selecionando públicos específicos, com base nos dados demográficos.

Outra possibilidade de evoluir os estudos relacionados ao tema será realizar a pesquisa com o intuito de analisar a influência dos elementos em cada unidade de negócios da empresa, além de identificar outros elementos de gestão que não foram utilizados nessa pesquisa, a fim de medir a influência deles no desempenho organizacional. Outra sugestão seria aplicar a pesquisa em uma empresa que ainda está na primeira ou segunda geração e que não tenha passado por nenhum processo de aquisição, a fim de analisar a relação dos elementos aqui abordados nesse novo contexto.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho-IMPACT. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho-IMPACT.
- ADACHI, P. P. (2006). Família SA: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas.
- ALBRECHT, K. (1998). Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 5.a ed. Editora Pioneira, 256p.
- ALBUQUERQUE, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 35-50.
- ANAN JUNIOR, P. (2004). Fusão, cisão e incorporação de sociedades; teoria e prática. São Paulo: QuartierLatin.
- ARANTE, E. (2012). Marketing de serviços [livro eletrônico]. – Curitiba: Intersaberes, - (Série Marketing ponto a ponto).
- BARNEY, J. B. e HESTERLY W. S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução: Mônica Rosember; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall. p. 250
- BARRETO, I. F. e CRESCITELLI (2013). Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados. 1. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- BEYER, J. & TRICE, H. (1986). How on organization's rite reveal its culture. In: Organizational Dynamics.
- BIDO, D. S., SOUZA, C. A., SILVA, D., GODOY, A. S., & TORRES, R. R. (2012). Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. Organizações & Sociedade, 19(60), 125-144.
- BOND, E. (2001). Medição de Desempenho para um cenário de empresas de uma cadeia de suprimentos. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos - USP. São Carlos.
- BORGES, A. F., de LIMA, J. B., ANDRADE, D. M., ENOQUE, A. G., & de BRITO, M. J. (2015). PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR SUPERMERCADISTA. DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v13n3p184-206. Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2, 13(3), 184-206.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 116 p.
- CAMERON, K. S., & WHETTEN, D. A. (1983). Organizational effectiveness: a comparison of multiple models. San Diego: Academic Press.
- CANTILLON, R. (1755). *Essai sur la Nature Du Commerce en General* (escrito em 1725 e editado em 1755). Reeditado em 1952, INED, Paris. Tradução para inglês por Higgs, H.(1931).
- CARAVANTES, G. R. et al. (2005). Administração: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall. p. 255
- CERTO S. C., PETER P., MARCONDES R. C., CESAR A. M. R. (2005). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. – 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- CHILD, J. (2012). Organização: princípios e prática contemporâneos. Saraiva, São Paulo.
- CHING, H. Y. MARQUES F. & PRADO L. (2007) Contabilidade e finanças para não especialistas. 2. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 325
- CHIN, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CODES, A. L. M. D. (2005). Modelagem de Equações Estruturais: um método para a análise de fenômenos complexos. Caderno CRH UFBA, Salvador, v. 18, n. 45, p. 471-484, set./dez.
- COHEN, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- COOKE, R. A., & LAFFERTY, J. C. (1984). Level V Organizational Culture Inventory. Plymouth: Human Synergetics.
- COOKE, R. A., & LAFFERTY, J. C. (1989). Organizational Culture Inventory. Plymouth: Human Synergetics.

- COOKE, R. A., & ROUSSEAU, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- COOKE, R. A., & SZUMAL, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299-1330.
- COSTA, J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- COSTA, J. E. L. (2012). *Gestão em processos produtivos [livro eletrônico] – 1. ed. – Curitiba: InterSaberes. (série Administração da Produção)*.
- CRESWELL, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(8), 297-334.
- CRONIN, J.J., TAYLOR, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, v.56, pp. 55-68.
- Cruz, C.; Nordqvist, M. (2012) *Entrepreneurial orientation in family firms: a generation al perspective*. *Small Bus Econ.* 38, p. 33–49, 2012.
- CUSTÓDIO, M. F. (2015). *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. (Coleção bibliografia universitária Pearson).
- DAS, T. K. e TENG, B.-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 491-512.
- DAVIS, J. e TAGIURI, R. (1989). *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*. Owner Managed Business Institute.
- DAVIS, J., TAGIURI, R. (1989). *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*. Owner Managed Business Institute.
- DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA : Addison-Wesley, p. 5
- DEGEN, R. J. (2009). *O empreendedor: empreendedor como opção de carreira – São Paulo: Pearson Prentice Hall*.
- DIEHL, A. A. e TATIM, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. – São Paulo: Prentice Hall*.
- DORNIER, P.P. (2000). *Logística e Operações Globais: Textos e Casos*. Ed. Atlas, São Paulo.
- DRUCKER, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- DUNCAN, R. G. (1972.). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 314
- EIRIZ, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 65-90, mai./ago.
- FARRELL, L. C. (1993). *Entrepreneurship*. São Paulo: Atlas.
- FAUL, F., ERDFELDER, E., BUCHNER, A., & LANG, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- FERNANDES, H. R., FERANRNDES, B., FLEURY, T. L., M., e Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18.
- FERRAZ, M. B. (2008). *Dilemas e escolhas do sistema de saúde – Economia da saúde ou Saúde da economia?* Medbook – Editora Científica Ltda. Rio de Janeiro, RJ
- FILION, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out.-dez.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- FORTE, S. H. A. C. (2003). Parcerias e alianças estratégicas: classificação e gerenciamento. Um estudo de caso em um programa oficial regional. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 35, v. 9, n. 5, p.1-19, set./out.

- FRANCO-SANTOS, M. et al. (2004). Towards a definition of a business performance measurement system. In: The Fourth International Conference on Performance Measurement and Management, PMA, Edinburgh, UK. Proceedings... Bedfordshire: Cranfield Business School/Cranfield University. p. 395-402
- FREITAS, A. L. P. (2001). Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente, Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, jul.
- GERSICK, K. E. et al. (2006) De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. (2003). Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. Revista de Administração FACES, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 83-95, ago./dez.
- GRAMIGNA, M. R. (2002). Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books.
- GRZYBOVSKI, D. (2007). Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 383f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.
- HABBERSHON, T.; NORDQVIST, M. & ZELLWEGER, T. M. (2010). Transgenerational entrepreneurship, In M. Nordqvist & T. Zellweger (Eds.), *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth than Performance in Family Firms across Generations*, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2-37.
- HAIR Jr, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis* (6 ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- HAIR Jr, J. F., HULT, G. T., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (1 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- HAIR Jr, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- HAIR JR., J. F. et al. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- HAYES, B.E. (1992). *Measuring Customer Satisfaction – Development and Use of Questionnaires*, ASQC.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SINKOVICS, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- HISRIC, R. D. e PETERS, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- HRONEC, S. M. (1994) *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, p. 240.
- JOHNSON, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and Commercial Training*, v. 33, n. 4, p. 135-140.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Boston, jan-feb.
- KAVESKI, I. D. S., DEGENHART, L., VOGT, M., e JUNIOR, J. B. B. D. (2015). Estrutura de Propriedade e Desempenho Empresarial: Uma Análise em Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. *RAGC*, 3(8).
- KENNERLEY, M., NEELY, A. e ADAMS, C. (2003). Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, Bradford, v. 7, n. 4, p. 37-43.
- KLOTZLE, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, 6(1), 85-104.
- KLUYVER, C. A. e PEARCE J. A. (2007). *Estratégia: uma visão executiva. Perarce II; tradução de Mônica Rosemberg; revisão técnica de Carlos Tasso E. de Aquino. – 2. Ed. – SP: Pearson Prentice Hall. p. 32*
- KNECHTEL, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada [livro eletrônico]. – Curitiba: InterSaberes.*
- KUENG, P., MEIER, A. WETTSTEIN, T. (2000). Computer-based performance measurement in SMEs: Is there any option? Switzerland: University of Fribourg, Institute of Informatics. Internal Working Paper, n. 00-11, p. 1-15.

- LARENTIS, F.; NEUMANN, S. E. e BORELLI, V. A. (2016). Aprendizagem Organizacional Transgeracional: Estudo em um Restaurante Familiar. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Conferências UCS - Universidade de Caxias do Sul.
- LEBAS, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, Amsterdam, v. 41, n.1-3, p. 23-35.
- LEONE, N. G. (2005). Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. Editora Atlas.
- LEONE, N. M. C. P. G. (2010). Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas.
- LIMA, V. L. C.; MUYLDER, C. F.; LIMA, J. B. e TANURE, B. (2013). Análise da Formação do Potencial Transgeracional em Empresas Familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- MALHOTRA, N. K. (2012). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- MARTIN, W. L. and LUMPKIN, G. T. (2003): From EO to FO. BABSON. (<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/XII/XII-P2/XII-P2.html>).
- MAXIMIANO, A. C. A. (2011). Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MOTTA, Valter T.; CORRÊA, José A.; MOTTA, (2001). Leonardo R. Gestão da Qualidade no Laboratório Clínico. Porto Alegre: MédicaMissau.
- NEELY, A. (1998). Measuring Business Performance. London: The Economist Books Ltd. p.208
- NOGUEIRA, E. M. M.; FORTE, S. H. A. C. (2004). Alianças estratégicas entre universidades e empresas: um estudo de caso em universidades cearenses. *Revista Angrad*, Salvador, v. 5, n. 3, p. 55-77, jul./set.
- OLIVEIRA, D. D. P. R. D. (1999). Empresa familiar: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira–São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2006). Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. – São Paulo: Atlas.
- OUCHI, W. G. Theory Z. (1981). How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley.
- PARASURAMAN, A. A (1985). Conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, pp.41-50.
- PECANHA, A. R. O. & OLIVEIRA, S. B. (2015). Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 126-135.
- Pequenas Empresas Grandes Negócios (2005). O DNA dos vencedores. N. 195,. Abr.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982). In search of excellence. New York : Harper & Row.
- PRAJAPATI, B., DUNNE, M., & ARMSTRONG, R. (2010, 07 16). Sample size estimation and statistical power analyses. OtPeerReviewed.
- RAZZOLINI, F.E. (2000). Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses. Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC. Florianópolis.
- RICCA, D. (2007). Empresas familiares: contexto. São Paulo
- RINGLE, C. M., WENDE, S., & WILL, A. (2005). SmartPLS 2.0 (M3) beta. Retrieved from <http://www.smartpls.de>
- RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. (2005). Cultural determinants of competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing, v. 12, n. 1, p. 104-119.
- ROBBINS, S. P. (2005 p. 523). Comportamento organizacional. 11ª edição.
- ROBBINS, S.P. (1996). Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- RODRIGUES, A. (2015) Pesquisa Mercadológica. São Paulo: Pearson Education do Brasil. – (Coleção Bibliografia Universitária Pearson)
- ROMERO, S. M. T., SILVA, S. F. C. e KOPS L. M. (2013). Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. – Curitiba: InterSaberes. – (Série Gestão em Foco)

- ROSSETTO, C. R., GARDELIN, J. P. e VERDINELLI, M. A. (2011). A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. Encontro de Estudos em Estratégia, Anais... Porto Alegre.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Org.), *Organizational climate and culture* (pp. 153- 192). San Francisco: Jossey-Bass.
- SALU, E. J. (2013) *Administração hospitalar no Brasil*. – Barueri, São Paulo: Manole.
- SANTOS, A. S. (2015). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. (Coleção Bibliografia Universitária Perason)
- SCHEIN, E. (1992). *A Cultura de Aprendizagem-Gerenciando as Contradições de Estabilidade, Aprendizagem e Mudança*.
- SCHNEIDER, E. I. e BRANCO, H. J. C. (2012). *A caminhada empreendedora: a jornada de transformação de sonhos em realidade [livro eletrônico]*. p. 36.
- SCUMPETER, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- SILVA, R. O. (2008) *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. p. 444
- SONNETAG, S., & FRESE, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda.
- STADLER, A. e PAMPOLINI, C. P. G. (2014). *Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade*. Curitiba: InterSaberes. (Coleção Gestão Empresarial; v.8). p. 18
- THOMPSON, J. L. (1999). The world of the entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning*, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209.
- URBACH, N., & AHLEMANN, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- VALERIANO D. L. (2001). *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. Makron Books. São Paulo - SP
- VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, New York, v. 11, n. 4, p. 801-14, Oct.
- WEICK, K. E. (1979). *A psicologia da organização*. São Paulo: Universidade de São.
- WERNER, R. A. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Manole.
- YIN, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- YOSHINO, M. Y., & RANGAN, U. S. (1996). Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*.
- ZWICKER, R.; SOUZA, C. A. D.; BIDO, D. D. S. (2008). Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Associação do Modelo de Mensuração com o Questionário de Pesquisa

Indicador		Questionário de Pesquisa
Alianças Estratégicas		
aes01	As parcerias estratégicas firmadas pelo laboratório São Marcos contribuem para um melhor desempenho da organização.	
aes02	As parcerias estratégicas realizadas pelo laboratório São Marcos beneficiam os planos de ações da empresa e isso traz melhorias para o desempenho da organização.	
aes03	As parcerias estratégicas existentes no laboratório São Marcos contribuem para a redução nos custos e isso melhora o desempenho da organização.	
aes04	Os parceiros estratégicos do laboratório São Marcos contribuem para o lançamento de novos serviços no mercado melhorando o desempenho da organização.	
aes05	As parcerias estratégicas estabelecidas pelo laboratório São Marcos contribuem para a implementação de novas tecnologias que melhoram o desempenho da organização.	
Cultura Organizacional		
cor01	A cultura organizacional observada no ambiente do laboratório São Marcos influencia positivamente no desempenho da organização.	
cor02	A cultura organizacional do laboratório São Marcos é direcionada para o atingimento de metas e isso melhora o desempenho da empresa.	
cor03	A maneira como os profissionais trabalham no laboratório São Marcos reflete a cultura organizacional e isso melhora o desempenho da organização.	
cor04	Os valores expressos na cultura organizacional do laboratório São Marcos afetam positivamente as decisões tomadas e isso melhora o desempenho da organização.	
cor05	A cultura organizacional do laboratório São Marcos é percebida de forma favorável pelos funcionários e isso contribui para um melhor desempenho da organização.	
Gestão de Pessoas		
gpe01	As competências dos profissionais do laboratório São Marcos são desenvolvidas com as práticas de gestão de pessoas adotadas e isso melhora o desempenho da organização.	
gpe02	As práticas de recursos humanos empregadas pelo laboratório São Marcos são focadas em promover trabalhos em equipe e isso melhora o desempenho da organização.	
gpe03	As práticas de recursos humanos adotadas no laboratório São Marcos fazem com que os funcionários se sintam valorizados e isso melhora o desempenho da empresa.	
gpe04	As práticas de recursos humanos implementadas pelo laboratório São Marcos promovem um bom relacionamento entre os empregados e os empregadores e isso melhora o desempenho da empresa.	

Indicador	Questionário de Pesquisa
gpe05	As práticas de recursos humanos do laboratório São Marcos conduzem os colaboradores ao alcance dos objetivos impactando diretamente no desempenho da organização.
Perfil Empreendedor	
pem01	A rede de relacionamentos que a alta direção do laboratório São Marcos mantém no mercado contribui para melhorar o desempenho da empresa.
pem02	A alta direção do laboratório São Marcos demonstra um alto grau de comprometimento com a empresa e isso melhora o desempenho da organização.
pem03	A alta direção do laboratório São Marcos se destaca por saber encantar pessoas, de tal forma que elas se sintam engajadas nos projetos e isso melhora o desempenho da organização.
pem04	A alta direção do laboratório São Marcos assume riscos lançando novos serviços ou produtos no mercado e isso melhora o desempenho da organização.
pem05	O perfil empreendedor da alta direção do laboratório São Marcos contribui positivamente para o desempenho da empresa.
Relacionamento com Clientes	
rcl01	O modelo de relacionamento adotado pelo laboratório São Marcos possibilita que as expectativas dos clientes sejam atendidas e isso melhora o desempenho da empresa.
rcl02	As decisões tomadas a partir das pesquisas realizadas pelo laboratório São Marcos e que captam informações a respeito dos clientes, melhoram o desempenho da empresa.
rcl03	O laboratório São Marcos faz uso de um banco de dados em seu modelo de relacionamento com clientes e isso melhora o desempenho da organização.
rcl04	Os esforços do laboratório São Marcos para fidelização dos clientes contribuem para melhorar o desempenho da empresa.
rcl05	O modelo de relacionamento com os clientes adotado pelo laboratório São Marcos foca na satisfação dos clientes e isso melhora o desempenho da organização.
Desempenho	
des01	A gestão atual do laboratório São Marcos aumentou o faturamento e ampliou o negócio para novos mercados e serviços.
des02	Um melhor desempenho do laboratório São Marcos é perceptível nos últimos cinco anos com esta gestão.
des03	A satisfação do cliente com os serviços do laboratório São Marcos melhorou nesta gestão nos últimos cinco anos.
des04	O Laboratório São Marcos melhorou sua reputação (imagem) no mercado com esta gestão nos últimos cinco anos.
des05	As metas de resultados do laboratório São Marcos têm sido atingidas nesta gestão nos últimos cinco anos.