

Traços Culturais e Impactos na Gestão: o Caso de uma Empresa Familiar

Tatiane Silva Tavares Maia (FIPAR – Faculdades Integradas de Paranaíba/MS)

Resumo: Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão em empresa familiar. Para tal, procurou-se apreender os valores dos dirigentes-proprietários, presentes no cotidiano administrativo e em perspectivas estratégicas de uma empresa. Na busca de valores básicos dos dirigentes, enfocaram-se práticas de gestão manifestadas nos processos de planejamento, organização, direção e controle, próprios ao cotidiano administrativo relativo às áreas de recursos humanos, mercadológica, financeira, de produção ou de operações e logística. A pesquisa qualitativa caracteriza-se como um estudo de caso, analisado pela técnica de análise de conteúdo. O caso estudado se refere a uma empresa do setor automotivo, de 47 anos, administrada por três irmãos sócios. A análise interpretativa conduziu à identificação de valores dos dirigentes a partir de sua expressão sobre as práticas de gestão: dedicação, afetividade, moralidade, camaradagem, paternalismo, tradicionalismo e, formalismo. Alguns desses valores remetem diretamente à figura do fundador e à família proprietária, tais como paternalismo, moralidade e afetividade. O paternalismo, enquanto traço cultural brasileiro associa-se à camaradagem e ao tradicionalismo, na empresa estudada. Deve-se ressaltar que esses valores mesclam-se a outros, tais como, a exigência de dedicação.

Palavras-chave: cultura, valores, práticas de gestão, empresa familiar.

Abstract: In this work a study is presented on the relations between organizational culture and practical of management in familiar company. For such, it was looked to apprehend the values of the controller-proprietors, gifts in daily the administrative one and strategically perspectives of a company. In the search of basic values of the controllers, they had been focused practical of management revealed in the processes of planning, organization, direction and control, proper to daily administrative the relative one to the areas of human resources, marketing, financial, of logistic production or operations and. The qualitative research is characterized as a study of case, analyzed for the technique of content analysis. The studied case if relates to a company of the automotive sector, of 47 years, managed for three brother's partners. The interpretative analysis lead to the identification of values of the controllers from its expression on the practical ones of management: devotion, affectivity, morality, camaraderie, paternalism, traditionalism and, formalism. Some of these values directly send to the figure of the founder and to the family proprietor, such as paternalism, morality and affectivity. Paternalism, while Brazilian cultural trace associates it the camaraderie and to the traditionalism, in the studied company. It must be stranded out that these values mescal it others, such as, the devotion requirement.

Key words: culture, values, practical of management, familiar company.

Traços Culturais e Impactos na Gestão: o Caso de uma Empresa Familiar

Tatiane Silva Tavares Maia

Introdução

Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão em empresa familiar. Para tal, procurou-se apreender os valores dos dirigentes-proprietários, presentes no cotidiano administrativo e em perspectivas estratégicas de uma empresa.

As empresas familiares empregam 60% da força de trabalho brasileira, assumindo um papel relevante na descentralização de pólos regionais de desenvolvimento, com conseqüente ampliação da distribuição de renda, fato que indica a importância social e econômica desse tema de estudo (Carrão, 1997; Leite, 2002; Vidigal, 2000).

No campo teórico, essas empresas se destacam como um tipo de organização diferenciada em dois aspectos: envolvimento da família proprietária nos negócios (Chua et al., 2003) e, por conseguinte, especificidades de sua cultura organizacional (Machado, 2003). Na busca de apreender elementos que traduzam particularidades de organizações brasileiras, às evidências da importância social e econômica desse tipo de empresa se associam aspectos contextuais, ensejando a ênfase da cultura de empresas.

Numa perspectiva gerencial, o entendimento de particularidades dessas organizações torna-se importante, cientificamente, devido à contribuição que essas organizações oferecem ao garantir o sustento da família proprietária e, ainda, gerar empregos para sociedade. Diante disso, discussões teóricas que aprofundem o entendimento sobre as práticas de gestão de empresas familiares podem contribuir para a sobrevivência da família empresária.

Os estudos de organizações familiares, enfocando a interpretação de símbolos e a difusão de valores, representam uma nova tendência de pesquisas sobre o tema no Brasil (Davel & Colbari, 2000; 2003). Este trabalho, inserindo-se nesse movimento, concentra-se no estudo de valores de dirigentes de empresa familiar. Nesse sentido, busca-se apreender a lógica das práticas de gestão pela apreensão e análise de valores por seus dirigentes expressos.

O objetivo do trabalho foi, portanto, compreender a relação entre os valores dos proprietários dirigentes e as práticas de gestão em uma empresa familiar do sul de Minas Gerais, enfocando os aspectos culturais que marcaram a existência da organização ao longo do tempo. Para tanto, a trajetória histórica da empresa foi descrita, suas práticas de gestão foram caracterizadas e, os valores que coadunam as práticas identificadas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: apresentamos na primeira parte os aspectos da natureza da empresa familiar. Na segunda parte um enfoque conceitual sobre as práticas de gestão contemplando, em seguida, discussões sobre cultura e cultura organizacional, cultura e valores em empresas familiares e a discussão sobre valores e práticas de gestão nessas organizações. Na terceira parte, apresentamos os procedimentos que foram usados na pesquisa de campo e análise dos resultados. Na quarta parte apresentamos a trajetória histórica da empresa estudada, os aspectos de sua gestão e as evidências empíricas em torno dos valores de seus proprietários dirigentes. Na última parte discutimos os resultados do trabalho e tecemos algumas considerações finais.

1 A natureza da empresa familiar

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes, encontra-se, nas organizações do tipo familiar, alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores, uma história em comum e o envolvimento emocional das pessoas (Tagiuri & Davis, 1996).

Desse modo, um primeiro aspecto sobre a natureza das empresas familiares reside no envolvimento da família nos negócios. Outro aspecto se resume nos problemas relacionados a questões de sucessão e gestão profissional.

A sucessão é um momento importante, que envolve também a problemática da herança. Ao mesmo tempo em que se indica um sucessor fragmenta-se o patrimônio que, muitas vezes, levaram-se décadas para construir. Nesse processo, durante o qual o controle da gestão dos negócios é transferido para uma próxima geração, representa uma fase de perigo para a sobrevivência das empresas familiares, sendo comum o surgimento de preocupações em torno da profissionalização administrativa.

A profissionalização, por sua vez, constitui questão essencial no âmbito da história e evolução da empresa familiar. Especialmente em períodos críticos de transição ou sucessão, nos quais as empresas familiares, em geral, encontram-se mais vulneráveis, a profissionalização é considerada como um estágio natural e inevitável no ciclo evolutivo desse tipo de empresa (Rocha, 2002).

Naturalmente, o envolvimento da família, o processo sucessório e a questão da profissionalização constituem aspectos típicos da natureza da empresa familiar. O surgimento de algumas dificuldades, em termos de aceitação de profissionais de fora da família proprietária, é comum, pois, nessas empresas, as modalidades gerenciais buscam fortalecer a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando aspectos emocionais.

Nos estudos desse tipo de empresa a família deve ser considerada devido a sua importância relacionada aos aspectos afetivos. Mas, para discutir sobre a família nos estudos sobre empresa familiar, devem-se considerar dois conceitos: o conceito de família nuclear e o conceito de família estendida. O segundo revela-se mais importante para os estudos sobre o tema, por permitir levar em conta as transformações sociais e a evolução do conceito de família na contemporaneidade.

A conceituação de família vem evoluindo ao lado das transformações sociais. Devido à configuração de um novo contexto social, passa-se a conviver, por exemplo, com divórcios, uniões do mesmo sexo, enfim, novas concepções de família. Assim, para ser considerada empresa familiar, não se torna mais necessário a origem do negócio a partir de uma família nuclear, pois, outros vínculos, como os de lealdade e amizade, superam a importância de um parentesco consanguíneo.

Diante das transformações que a instituição família vem passando, torna-se importante estudar empresas familiares considerando a complexidade que envolve esse conceito (Eccel et al., 2005). Davel & Colbari (2000) comentam a pertinência de se considerar outras concepções de família, advogando que, a partir de tal procedimento, seria possível aprimorar os estudos sobre empresa familiar.

O conceito de família a ser empregado nos estudos organizacionais na atualidade incorporaria, então, a noção de família representada por um grupo de pessoas ligadas por relações parentais, sejam elas estabelecidas pelos laços sociais ou pela parentabilidade genealógica e ou biológica (Grzybovski & Lima, 2004).

Na literatura existem inúmeros conceitos de empresa familiar, fundamentados em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle. Encontram-se conceitos que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (Lodi, 1998), outros mais amplos que não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (Leone, 1991) e, ainda aqueles que consideram a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (Sharma et al., 1997).

Diante dos variados conceitos cabe considerar a empresa familiar como aquela de propriedade da família, envolvendo um fundador e um sucessor no gerenciamento, o que confere legitimidade para interferir no controle administrativo, independente da concretização de um processo sucessório na trajetória da empresa.

2 Práticas de gestão e cultura em empresa familiar

O referencial teórico do estudo envolve a convergência entre a noção de cultura e a visão da cultura organizacional, enfatizando-se a inserção de valores de dirigentes de empresa familiar e sua imbricação nas práticas de gestão.

O conceito de prática de gestão refere-se a ações e atividades executadas para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, envolvendo o planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle (Robbins, 1986; Maximiano, 2000; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

Esses elementos que compõem a prática de gestão encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa (Maximiano, 2000). Assumem as características específicas sintetizadas no Quadro 1. Vale ressaltar que as características dos elementos constantes neste quadro orientaram a análise da forma de condução da gestão na empresa familiar em estudo.

QUADRO 1: As práticas de gestão e as dimensões que as caracterizam

PRÁTICAS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomada de decisão, criação de estratégias
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerência de mudança
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

As práticas de gestão fazem parte do cotidiano das organizações, podendo ser apreendidas em empresas, no âmbito de recursos humanos, financeiros, mercadológicos e de produção que, no caso de empresas comerciais, envolve a área de logística e operações (Fleury & Fischer, 1989; Slack, et al., 1999; Maximiano, 2000; Silva, 2001; Moraes, 2004; Araújo, 2004).

Cabe considerar que a função de produção em empresas comerciais assume uma definição ampliada, caracterizando-se como operações de serviços que incluem atividades que possuem conexão com as operações de produção de bens e serviços, como a logística (Slack, et al., 1999).

Na área financeira controlam-se os pagamentos e recebimentos, operações de faturamento, crédito e cobrança e financiamento (Gitman, 1984). Envolve investimento, além de orientação para a administração dos recursos financeiros existentes (Ross et al., 1995). Na gestão de recursos humanos realiza-se o monitoramento concernente aos funcionários. Gil (1994) classifica suas atividades convencionais em: recrutamento e seleção, remuneração, avaliação, motivação, treinamento e, remuneração.

As funções da área mercadológica residem no conhecimento dos clientes, do produto, dos concorrentes e do mercado e, principalmente na criação da demanda, na distribuição, na venda e no acompanhamento do cliente (Churchil & Peter, 2003; Moraes, 2004). A propaganda, a publicidade e a promoção de vendas referem-se a técnicas para gerar a procura pelo produto.

Assim como as práticas de gestão constituem aspectos elementares de organizações, cabe considerá-las como parte da cultura organizacional. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes (Srouf, 1998).

Com efeito, cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (Schein, 1984).

A cultura organizacional é um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes à empresa (Ouchi, 1982). Aparece como um recurso vital, pois os valores conferem orientação e consistência às decisões e às ações dos agentes (Srouf, 1998). A cultura envolve, assim, padrões delineados de pressupostos básicos sobre a forma de executar o trabalho, o que é aceitável e não aceitável e qual comportamento e ações são encorajados no âmbito organizacional.

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (Freitas, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (Haugh & Mckee, 2004). Tratam-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados.

O estudo de valores pode, entretanto, levar em conta a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais (Fleury & Fleury, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional. Assim, podem ser enfocadas as formas de organizar, bem como o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente (Fleury & Fleury, 1995).

Na perspectiva de busca de valores básicos que orientam a vida organizacional, cabe, igualmente, focar as práticas de gestão manifestadas nos processos de planejamento, organização, direção e controle de uma dada organização, próprios ao cotidiano

administrativo relativo às áreas de recursos humanos, mercadológica, financeira, de produção ou de operações e logística.

Além do cotidiano administrativo, a história empresarial permite apreender valores. Assim, no estudo da cultura organizacional, deve-se considerar que fatos do passado revelam, igualmente, valores presentes em práticas de gestão em diferentes fases organizacionais.

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Nesse sentido, considera-se que alguns traços da cultura brasileira se associam à cultura de empresas do tipo familiar. Os traços culturais brasileiros seriam reproduzidos ou inseridos no interior das organizações.

Algumas características da cultura nacional presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984) foram analisadas, em estudos organizacionais. Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997, pg 44), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles, se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar. Nessas organizações destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente.

Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais e na busca de afeto nas relações, sendo caracterizado pelo paternalismo, onde o superior (pai), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

Outro traço cultural brasileiro que se revela, especialmente, na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza. Esse traço pode ser analisado a partir de uma concepção negativa ou positiva. Diante de uma perspectiva positiva se revela na maneira original do brasileiro procurar harmonizar as regras definidas por leis e práticas do cotidiano.

O “jeitinho brasileiro” refere-se a uma prática cordial que implica personalizar relações (Motta, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o “jeitinho brasileiro” remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. Jeitinho usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo a complexidade da cultura dessas empresas atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (Denison et al., 2004).

Na concepção de Garcia Alvarez et al. (2002), os fundadores, freqüentemente, apresentam um sistema de valores pautados na percepção positiva das relações humanas, na orientação ética e moral. Desse modo, exercem um papel crucial para o estabelecimento de uma identidade e um núcleo de valores organizacionais.

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (Davel & Souza, 2003). A força da cultura dessas empresas vem, essencialmente, de valores singulares, associado ao lado emocional e afetivo, próprio da família (Aronoff, 2004). A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores dos dirigentes nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para formação cultural dessas empresas: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

3 Metodologia

O estudo dos valores de dirigentes de uma empresa familiar do setor automotivo foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso (Godoy, 1995; Yin, 2005).

A empresa foi selecionada em uma amostra intencional, levando-se em conta a definição de empresa familiar, sendo utilizada como critério, a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas no gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundador e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

O caso trata-se de uma empresa de 47 anos, situada no sul de Minas Gerais, que atualmente é dirigida por três sócios, filhos do fundador. A primeira sucessão ocorreu há oito anos, por meio da divisão de cotas entre os sucessores. O fundador permaneceu por alguns anos na empresa, após o processo sucessório. Hoje se encontra totalmente afastado dos negócios.

A técnica principal de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, conduzida a partir de um roteiro não estruturado, junto à três proprietários-dirigentes, tendo sido entrevistados dois funcionários antigos: o gerente do departamento de pessoal e um operário da retífica que trabalha na empresa desde a fundação, visando-se, sobretudo, captar descrição de fatos úteis para reconstituição da história organizacional. As visitas à empresa permitiram a prática de observação não participante, na perspectiva do observador atento (Godoy, 1995), sem, no entanto, utilizar-se de roteiro prévio.

As entrevistas foram transcritas e foi realizada uma análise de conteúdo (Bardin, 1979; Vergara, 2005). Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu às necessidades da pesquisa: inicialmente procurou-se organizar os relatos, identificando-se passagens, em um processo de análise temática ou categorial: o desmembramento dos temas foi feito com base em aspectos da história da empresa (fundação, entrada dos filhos na empresa, sucessão) e das práticas de gestão (nas áreas financeira, mercadológica, de recursos humanos, assim como em operações e logística). Em seguida procedeu-se a uma nova leitura desses segmentos de entrevistas, agrupando-os segundo os valores neles expressos, em um processo de interpretação.

4 A empresa familiar do setor automotivo

4.1 Aspectos históricos

A empresa familiar pesquisada foi fundada no início da década de 1960. Surgiu a partir da intenção de seu fundador de tornar-se dono do próprio negócio e trabalhar junto aos filhos. Na fase inicial era uma revendedora de peças de uma marca de veículos automobilísticos, combinada com a retífica de motores. Posteriormente, foi encerrado o contrato e a empresa passou a revendedora de peças em franquia de uma indústria de autopeças e retífica multimarcas.

Desde o início, a família composta de seis herdeiros apoiou a pretensão do pai em tornar-se proprietário de empresa. Ao longo do tempo, três filhos optaram por dedicar-se aos estudos, tornando-se profissionais liberais, enquanto outros três decidiram trabalhar na empresa.

Os três filhos ao lado do pai participaram ativamente na consolidação da empresa e na construção de seu patrimônio. Nas décadas de 1970 e 1980, realizaram investimentos de grande porte. Em 1981, inaugurou-se uma filial na região e, numa perspectiva de expansão em atividades que a empresa poderia agregar, empenhou-se na diversificação dentro do setor. Estabeleceram-se várias frentes de atendimento, como loja de peças, montagem e usinagem de retífica de motor, oficina de tirar e colocar motor, bomba injetora e tornearia de recuperação de peça e serviço de manutenção de caminhão.

Os três filhos que optaram trabalhar junto ao pai foram conduzidos, para setores específicos designados pelo fundador: setor administrativo, setor comercial de vendas de peças e, setor técnico de serviços de retífica de motores. Os sucessores foram instruídos, a partir do momento que passaram a atuar na empresa, a administrar cada um sua área específica, enquanto o fundador encarregava-se da coordenação geral da empresa.

Atualmente, os membros da segunda geração detêm a propriedade e a gestão, sendo feita de maneira conjunta por três sócios irmãos, desde a década de 1980. Contudo, a transmissão efetiva do poder por meio do processo sucessório ocorreu no ano de 1997, com a distribuição de cotas entre os herdeiros e, posterior desligamento do fundador da empresa.

Nenhum dos sucessores assumiu a liderança da empresa após a saída do fundador. A gestão continuou sendo realizada pelos três filhos que já atuavam com o pai, cada qual limitado à sua área específica. A presidência do grupo não foi ocupada, tornando-se alvo de disputas e conflitos familiares.

Nos últimos anos, após a saída definitiva do fundador da empresa, percebeu-se uma desaceleração no seu crescimento. Essa alteração é atribuída em partes à saída do fundador do comando da empresa e aos novos desafios que a segunda geração enfrenta, associado à questão tecnológica dos motores.

4.2 Aspectos da gestão

Esses aspectos foram tratados com base nas áreas funcionais: gestão de recursos humanos, gestão mercadológica, gestão de produção (envolvendo gestão de estoques e operações de venda) e financeira.

No que se refere à gestão de recursos humanos, verificou-se que o recrutamento é realizado por meio do arquivamento de currículos de candidatos e por meio do Sistema Nacional de Empregos (SINE) da cidade, devido à triagem de alguns aspectos relevantes sobre o perfil do candidato que o órgão realiza, facilitando o processo de seleção.

Os critérios considerados na seleção dizem respeito ao caráter pessoal e a qualificação profissional do candidato. Além disso, considera-se importante verificar a organização de sua vida particular, observando-se a família da qual se origina. A experiência é relevante, dependendo da função a ser desempenhada. O nível de escolaridade passou a ser um requisito importante, devido à evolução tecnológica dos motores¹.

No processo de treinamento inicial, os próprios dirigentes encarregam-se de explicar o serviço ao funcionário. No setor em que atua essa empresa, existe carência de profissionais preparados para retificar os novos motores, operando-se máquinas eletrônicas. Diante disso, a empresa investe em treinamento de funcionários após o período inicial de contratação. Existe a prática de conceder cursos fora da empresa referente aos motores lançados no mercado. Tais

cursos revelam também um aspecto motivacional à medida que promovem a atualização do profissional.

O sistema de remuneração da empresa foi estabelecido de acordo com o cargo ocupado. O desempenho determina a promoção e a conseqüente elevação salarial. No processo de avaliação, considera-se, sobretudo, o comportamento dos funcionários, avaliam-se a pontualidade, a assiduidade e a atenção ao serviço.

No que se refere à gestão mercadológica, a empresa enfoca, atualmente, em anúncios em revista, direcionada para os caminhoneiros e em *out-doors* na estrada. Defende-se esse tipo de divulgação, mas, a propaganda “boca a boca” possui grande credibilidade, sendo incentivada também, pelo atendimento e qualidade na prestação de serviços.

No relacionamento com os clientes, procura-se oferecer algumas comodidades identificadas na prática de empréstimos de motores da empresa, enquanto realiza-se o conserto na retífica, o estudo de parcelamentos e prazos maiores e renegociações. A respeito dos concorrentes, a retífica enfrenta problemas com as oficinas mecânicas intermediárias de grandes firmas situadas fora da cidade.

A relação com fornecedores baseia-se no contato estabelecido ao longo do tempo. Sendo assim, prioriza-se a comercialização com fornecedores antigos, levando-se em consideração as falsificações, comumente observadas no ramo de autopeças. As compras são realizadas por meio de representantes conhecidos e são realizadas, predominantemente, pelo diretor do setor de comercialização de peças.

No gerenciamento das vendas, adota-se a renda do cliente como critério para aprovação de cadastro, estabelecendo-se um limite de crédito a partir de seu valor. Mas, esse critério é flexível perante os clientes antigos mais antigos.

No que se refere à gestão financeira, é comum o uso de recursos de terceiros, por meio de empréstimos bancários para capital de giro. Emprega-se esses recursos no pagamento de fornecedores, resolvendo, assim, a vazão de caixa, decorrente de pagamentos em atraso.

O estoque de mercadorias é evitado, pois, a evolução logística das firmas fornecedoras tornou possível trabalhar com o estoque mínimo, dispensando grandes quantidades de uma mesma peça. Evidenciou-se, na loja de comercialização, uma grande variedade e volume de produtos, controlados, de certa forma, por um programa de computador já desatualizado.

Para analisar os aspectos financeiros da empresa, utiliza-se o caderno de notas “boletim de pagamentos diário”. Nesse sistema de avaliação de entradas e saídas e de controle do fluxo de caixa os sucessores se baseiam, ressaltando que foi um método ensinado pelo pai e que vem funcionando na empresa. A empresa considera seus custos nas análises financeiras, então, busca realizar uma reserva de caixa por meio do faturamento das vendas e pela redução de despesas. O faturamento, geralmente, chega ao caixa da empresa com algum atraso, assim, enfatiza-se o controle das despesas como forma de garantir a cobertura dos custos.

5 Valores e práticas de gestão na empresa familiar automotiva

A análise interpretativa conduziu à identificação de valores dos dirigentes a partir de sua expressão sobre as práticas de gestão. Os valores identificados estão relacionados com: a dedicação, afetividade, moralidade, camaradagem e ao paternalismo e formalismo.

A análise das práticas de gestão na empresa permite afirmar que há vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, traduzidos em vivências de crises, dificuldades e conquistas compartilhadas. As relações afetivas revelam se intensas devido ao fato de ser esta uma empresa antiga com muitos funcionários que ali trabalham desde a fundação. Os funcionários antigos acompanharam tanto o desenvolvimento da família como da empresa:

“... eles têm liberdade de chegar na gente e dar conselho até da vida particular. Alguns aqui fala – oh, cê tá sendo enérgico demais com seu filho... Quando eu tinha meus meninos pequenos, trazia pra cá e, quando precisava corrigir, eles se intrometia e falava: ‘não bate no menino não, tadinho’...” (Relato do Sucessor 1).

Há envolvimento de famílias de funcionários antigos com aquelas de dirigentes, alguns desses funcionários sendo considerados “patrimônio” da empresa. Os colaboradores mais antigos assumem um papel que supera aquele estabelecido no contrato de trabalho. De acordo com o relato de um dos dirigentes, fiscalizam aspectos administrativos da empresa, tomando-a como patrimônio próprio que deve ser preservado:

“... muitos funcionários antigos que a gente tem aqui é parte integrante do corpo da empresa. Igual a gente costuma brincar, têm a plaquetinha de patrimônio nas costas e realmente têm. Eles exercem um papel de guardião da empresa, então, cê vê que eles zelam pra uma coisa que é sua. Cê tem um sócio pra zelar pelo seu patrimônio, embora, eles não sejam sócios lá nos dividendos ... (Relato do Sucessor 1).

Nesse sentido, parte-se de certo caráter de tradição na seleção de novos funcionários levando em conta origem familiar, fato possível dada à inserção da empresa em um município de pequena população. Isso se reflete na relação profissional, na medida em que se considera a dificuldade de treinamento de certos funcionários para lidar com novas técnicas e máquinas modernas.

“Nós, do interior, somos muito ligados à tradição. Então, a gente verifica a família dos candidatos, para saber a origem dele antes de contratar e por aqui dentro da nossa empresa...” (Relato do Sucessor 3).

A presença da afetividade vincula-se, de forma evidente, a um caráter paternalista, seja na concessão de favores, seja na transgressão da hierarquia de funcionários subalternos em relação ao gerente, calcados na relação com dirigentes proprietários. Mas isso está associado à difusão de uma idéia geral do “vestir a camisa” da empresa, tendência observada na busca de comprometimento no cargo e nos comportamentos pessoais.

A condução da gestão nessa empresa mantém um caráter paternalista assegurado por aspectos que se relacionam à afetividade e à autoridade. O paternalismo se expressa, assim, na dificuldade que os funcionários apresentam em relação ao cumprimento de ordens advindas do gerente auxiliar, dentro da retífica de motores. Entende-se no espaço da retífica que apenas o dirigente possui comando, o gerente não é respeitado. Nesse sentido, a autoridade de pai se configura:

“Eu tenho problemas com os funcionários lá dentro da retífica. Eles não cumpriram as ordens dadas. Então, eu estou aqui conversando com você e o meu gerente tá lá dentro. Se ele chegar lá e pedir alguém pra olhar alguma coisa lá, eles acham que um empregado não pode mandar no outro. Então, já causa esse atrito aí. O gerente já chega em mim e fala – ‘oh, só se você for lá e mandar fazer’...” (Relato do Sucessor 3).

Entretanto, não há concessão em relação ao horário de trabalho, reforçando-se a idéia de dedicação em várias instâncias da vida organizacional. Ao mesmo tempo em que se confere relações paternalistas e afetivas, percebe-se o acompanhamento rigoroso do comportamento dos funcionários. Desse modo, encontra subjacente a esses aspectos a exigência de dedicação.

Esse tipo de exigência esta implícita à postura leal, ao cumprimento do horário de trabalho e à atenção ao serviço. Considera-se, assim, um valor que determina até onde os funcionários podem ir dentro da empresa, em termos de promoção de cargo:

“...a gente exige muito aqui, assim, em termos de chegar no horário. Aqui dentro tem que ter 100% de atenção só no serviço. A gente não gosta que fique boicotando a empresa e trazendo atestado um atrás do outro e faltando muito. A gente tem uma clientela pra zelar e os prazos dos serviços pra cumprir...A pessoa que quer desenvolver aqui dentro deve andar de acordo com essa conduta de comportamento que eu te falei...” (Relato do Sucessor 1 e Sucessor 2).

Os proprietários dirigentes demonstram consideração em relação ao comprometimento dos colaboradores. Do mesmo modo, ocorre com aqueles funcionários antigos de casa que deixaram de se atualizar em relação aos novos motores. Como forma de gratidão ao que representaram no passado, permanecem conservados. Mesmo que seja para realizar serviços eventuais em motores já ultrapassados.

Notou-se, assim, que a relação estabelecida com o “tempo de casa” torna-se um atributo relevante para os dirigentes. Todavia, a relação orientada mais por sentimentos de amizade com os funcionários impacta na formação de uma equipe mais capacitada para enfrentar as mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo com os motores. Um dos dirigentes comenta sobre isso:

“O pessoal mais antigo contribuiu muito pra empresa crescer. Alguns contribuíram até demais, mas, eu tenho funcionário aí que eu já te falei, devido à amizade eles permanecem aqui e vão chegar a aposentar. Porque o conhecimento deles parou no tempo e hoje eu não tenho como pegar um motor moderno e dar na mão deles. Eles têm que fazer só aquilo do tempo deles mesmo pra trás, eles não quiseram acompanhar...” (Relato do Sucessor 2).

Constata-se também a prática de não contratação de parentes, norma que revela a outra faceta das relações dirigentes e funcionários. E na oficina está exposta uma frase do fundador: “certifique-se da existência de algum problema antes de tentar solucioná-lo”.

Os valores afetam as normas que regulam o comportamento social na empresa. A tendência ao estabelecimento de regras e normas no ambiente organizacional demonstra uma forma de garantir essa regulação. Desse modo, a proibição referente à contratação de parentes e os procedimentos normalizados para retificar motores congregam aspectos que permitem inferir a respeito do formalismo dos dirigentes.

O formalismo na condução da empresa se associa à formação militar do fundador. A passagem pelo exército, onde aprendeu a retificar motores, refletiu, assim, em normas de funcionamento da retífica. Além de aprender o ofício durante o tempo que passou no exército, internalizou também a perspectiva de comportamento formal. Nesse sentido, percebe-se que o formalismo é um aspecto importante, por isso mantido pelos dirigentes sucessores na condução da empresa:

“Uma decisão do meu pai aqui, que virou regra na retífica, é não deixar mexer em nada no motor sem antes saber qual é o problema. Então, chega um motor com defeito, não se deve desmontar pra achar o defeito. Meu pai nunca aceitou isso. Tem que encontrar o defeito primeiro e desmontar depois, porque, de repente, a gente não precisa desmontar o motor todo, desmonta só a parte que tá com problema. E hoje, a gente vê que os clientes mesmo não aceitam que desmonta...” (Relato do Sucessor 3).

A relação com os clientes é nitidamente marcada por certa cordialidade, próxima, por vezes da afetividade, sendo associada à flexibilidade de vendas a prazo para certos clientes e destaca-se uma forma menos impessoal de renegociação de dívidas, incluindo um fato comum, o caso de motoristas de caminhão que sofrem acidentes rodoviários. A relação

amigável que se estabeleceu com o tempo acaba sendo parte do discurso que justifica a camaradagem. Diante da cordialidade comercial dos dirigentes proprietários, as relações comerciais com os clientes foram sendo personalizadas.

“...muitos clientes nossos eu vi crescer na profissão e eles me viram desenvolver aqui dentro da empresa. Então, eles chegam, às vezes, confidenciam com a gente até coisa particular e pedem conselhos. A gente tenta ajudar no que for possível e eu também já pedi muito conselho pra cliente, assim: ‘oh, eu estou nessa dificuldade’...” (Relato do Sucessor 1).

Os dirigentes reconhecem que, por vezes, sacrificam-se lucros devido a este tipo de relacionamento com clientes. Mas, ao mesmo tempo, defendem a idéia de que o reconhecido sucesso empresarial deve-se a estes princípios morais, pelos quais interpretam também a sua relação com seus fornecedores, recorrendo a empréstimos bancários para não atrasar seus pagamentos. Também argumentam que preferem trabalhar com antigos fornecedores, dispensando-se, com frequência, cotação de preços.

“Acredito que todas as vendas do exercício do ano passado deva ter recebido mais de 98%. O restante tudo tem promessa de pagamento. Freguês complicou a situação e foi acidentado com o caminhão. Isso a gente entende e tem que dar desconto... Então, eu posso te dizer que o dinheiro não entra na data do combinado não, é bom frisar isso, é onde que dá aquele buraco entre o receber e o a pagar e falta a gente ajustar mais isso. Porque tá tendo que sempre pegar uma inteira lá no banco e acaba que a gente divide os lucros com ele...” (Relato do Sucessor 2).

O conjunto de valores que os proprietários-dirigentes expressam na condução gerencial dessa empresa denota uma cultura organizacional amparada aos padrões da família proprietária, vinculada à figura do fundador e associada aos traços culturais brasileiros.

Alguns desses valores remetem diretamente à figura do fundador e à família proprietária, tais como paternalismo, moralidade, afetividade e formalismo. Evidenciou-se, nesse caso que, o pai além de transmitir aos filhos seus conhecimentos técnicos e administrativos, repassou valores pessoais que norteiam o estilo gerencial dos sucessores.

O paternalismo, enquanto traço cultural brasileiro associa-se à camaradagem e ao tradicionalismo, na empresa estudada. Além disso, outros valores mesclam-se ao conjunto identificado tais como a exigência de dedicação revelada nas práticas cotidianas e na história da empresa estudada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é um tipo de organização encontrada no mundo todo. Em diversos países, movimentam significativamente a economia. A gestão dessas empresas revela-se um elemento importante ao se considerar que garantem o sustento dos membros da família proprietária e ainda geram emprego e renda.

Essa pesquisa surgiu, assim, da necessidade de compreender a gestão diferenciada desse tipo de empresa, relacionando-a a cultura organizacional, representada pelos valores de proprietários dirigentes. Portanto, buscou-se recuperar aspectos da história da empresa, caracterizar suas práticas de gestão e identificar os valores presentes nessas práticas.

Este trabalho contribui com o avanço do estudo em empresas familiares por inserir-se dentro de uma nova abordagem sobre o tema, interpretativa e simbólica, requerida para se aprofundar o estudo desse tipo de organização.

O caso estudado se refere a uma empresa do setor automotivo, com 47 anos de atuação e um processo de sucessão já consagrado. O fundador já se retirou da empresa, que é administrada por seus três filhos, sócios proprietários.

As práticas de gestão adotadas pela empresa foram caracterizadas considerando-se o planejamento, a organização, a direção e o controle, dentro de uma perspectiva integrada de gestão financeira, mercadológica, gestão de pessoal e de produção que no caso de empresas comerciais envolve operações e logística.

A análise interpretativa conduziu à identificação de valores dos dirigentes no caso estudado a partir de sua expressão sobre as práticas de gestão. Tais valores estão relacionados aos aspectos de dedicação, afetividade, paternalismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem e, formalismo.

Alguns desses valores, nesse caso, remetem diretamente à figura do fundador e à família proprietária, tais como paternalismo, moralidade e afetividade. Nesse sentido, pode-se afirmar que o paternalismo, enquanto traço cultural brasileiro associa-se à camaradagem e ao tradicionalismo, expresso na gestão da empresa estudada.

Deve-se, finalmente, ressaltar, que se tornou evidente que, neste caso, estes valores que coadunam as práticas de gestão dos dirigentes, associados ao fundador, à família empresária e aos traços culturais brasileiros mesclam-se a outros valores tais como a exigência de dedicação e tradicionalismo, revelados nas práticas cotidianas e na história da empresa estudada.

A cultura apreendida no caso estudado demonstra que a maneira de conduzir a gestão, muitas vezes, faz pouco sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico. Contudo, são implementadas devido aos valores concebidos, ou seja, pelo fato dos dirigentes preservarem valores diferentes daqueles necessários à prática da racionalização administrativa.

Os procedimentos racionais que podem conduzir a empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora, reconhecidos pelos dirigentes da empresa familiar estudada, por vezes, assumem uma importância menor em relação às suas concepções pessoais sobre os fatos administrativos. A visão pessoal pauta-se na consideração dos interesses da família, nos aspectos cruciais do momento de fundação e consolidação da empresa.

Assim, a organização estudada termina por enfrentar uma polaridade no cotidiano de gestão, pois, surgem dificuldades para os dirigentes no momento de se decidir entre um modelo tradicional de gestão familiar, paternalista, herdado de suas estruturas históricas, e a tentativa de superação desse modelo, face à necessidade de modernização.

Diante dessas evidências, o aprofundamento em novos estudos sobre valores em empresas familiares pode indicar particularidades de sua gestão em diferentes setores empresariais, ensejando reflexões sobre as práticas de gestão, seja no sentido de construção de novas práticas ou aprimoramento, no sentido da eficiência e da efetividade de empresas familiares brasileiras.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004. 291p.

ARONOFF, C. Self-perpetuation family organizational built on values: necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, v.17, n.1, p.55-59, Mar. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979. 226p.

- BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 38-54 p.
- CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA; STEIER, L. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.4, p.331-338, June, 2003.
- CHURCHIL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626p.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 320p.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, maio/ago. 2000.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. (CD-ROM)
- DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2004, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. (CD-ROM)
- DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J.L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p.61-72, mar, 2004.
- ECCEL, C. S.; CAVEDON, N.R. ; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo, Atlas, 1995. 237p.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 237p.
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966. 330p.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Markron, 1991. 140p.
- GARCIA-ALVAREZ, E.; LÓPEZ-SINTAS, J.; GONZALVO, P. S. Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. **Family Business Review**, v. 5, n. 3, p.189-203, sept, 2002.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**, 3. ed. São Paulo: Harper e How do Brasil, 1984. 781p.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29 maio/jun. 1995.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. de. O conceito de família nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004. (CD-ROM)
- HAUGH, H.; MCKEE, L. The cultural paradigm of the smaller firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42. n. 4, p 377-394, 2004.
- HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3^a ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p 167-198.
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.27, n.3, p.43-47, jul./set. 1991.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5^a ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.
- MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. (CD-ROM)
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 521p.
- MORAES, A. M. P. de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Printice Hall, 2004. 290p.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 25-37 p
- OUCHI, W. G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982. 390p.
- ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. Tradução de Wiktor Wajntal e Isabel Corduan Weippert. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 420p.
- ROCHA, C. H. M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. (CD-ROM)
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.
- SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizational culture. In: **Sloan Management Review**, Cambrigde, v.10, n.3, p 36-48, 1984.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n.1, p.1-35, 1997.
- SILVA, R. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 340p.

-
- SLACK, N.;CHAMBERS, S.; HARLAND, C.;HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337p.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.
- VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207p.

ⁱAs máquinas de retificar motores, antes mecânicas, evoluíram, atualmente, para máquinas eletrônicas, exigindo maiores habilidades para sua operação.