

Valores Organizacionais e Práticas Gerenciais de Empresas Familiares

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 três empresas familiares. As origens, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, abrindo a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes nessas decisões e ações, considerando-se que os valores organizacionais estão presentes nessas práticas de gestão. O estudo dos valores de empresas familiares foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo multicase, privilegiando-se a técnica de entrevistas em profundidade junto a dirigentes, fundadores e sucessores. Constatou-se que as empresas estudadas são marcadas por valores organizacionais que se expressam em práticas de gestão de planejamento, organização direção e controle, em relação a recursos humanos, financeiros, mercadológicos, assim como operações e logística. As evidências empíricas da inserção de valores nas práticas de gestão permitem validar a perspectiva de análise empregada, revelando o potencial desse tipo de abordagem para compreensão da empresa familiar como objeto de estudo. Nesse sentido, deve ser ressaltada a construção da compreensão sobre a interação dos valores dedicação, moralidade, afetividade, paternalismo e camaradagem como valores essenciais de empresas familiares.

Palavras-chave: empresa familiar, valores culturais, práticas de gestão

Abstract: In that work comes a study about the relationships between culture organization and administration practices in three family firms. The origins, the history and the aspects contextuais mark the life of the organizations, opening the perspective of the consideration of present cultural aspects in those decisions and actions, being considered that the values organizacionais is present in those administration practices. The study of the values of family companies was made with resource to the qualitative research, being characterized as a study multicases, being privileged the technique of interviews close to in depth leaders, founders and successors. It was verified that the studied firms are marked for values organizations that they are expressed in practices of planning administration, organization direction and control, in relation to human resources, financial, marketing, as well as operations and logistics. The empiric evidences of the insert of values in the administration practices allow validate analysis maid's perspective, revealing the potential of that abordagem type for understanding of the family company as study object. In that sense, the construction of the understanding should be stood out about the interaction of the values dedication, morality, affectivity, paternalism and companionship as essential values of family companies.

Key-words: family firms, cultural values, administration practices

Valores Organizacionais e Práticas Gerenciais de Empresas Familiares

Tatiane Silva Tavares Maia (FIPAR)

1. Introdução

Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão em empresas familiares. As organizações 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).

Essas empresas se destacam como um tipo de organização diferenciada em dois aspectos: envolvimento da família proprietária nos negócios, conferindo especificidades na cultura organizacional. E, em uma perspectiva gerencial, o entendimento de particularidades dessas organizações torna-se importante, devido à contribuição que essas organizações oferecem ao garantir o sustento da família proprietária e, ainda, gerar empregos para sociedade.

Do ponto de vista científico, o estudo da cultura organizacional em empresas familiares constitui um campo de conhecimento que permite focar aspectos associados às especificidades da gestão no Brasil, aproximando as construções teóricas da realidade. Apesar da popularidade em torno das discussões sobre cultura e de sua identificação como importante dimensão da empresa familiar (HECK, 2004), poucos estudos pesquisam o tema de maneira aprofundada. Com alguma exceção, a cultura encontra-se analisada, de forma interpretativa, em estudos que a relacionam com a tomada de decisão (MACEDO, 2002), com o contexto local em que se insere (PANDOLFI & VASCONCELOS, 2005), em trabalhos que buscam apreender valores da família proprietária (CAVEDON & FERRAZ, 2003) e os aspectos simbólicos que perpassam a empresa no processo de sucessão (ROSSATO NETO & CAVEDON, 2003; ANDRADE, 2004).

Os estudos de organizações familiares, a partir de uma perspectiva analítica simbólica enfocando a interpretação de símbolos e a difusão de valores, representam uma nova tendência de pesquisas no Brasil (DAVEL & COLBARI, 2000; 2003).

Este trabalho, inserindo-se nesse movimento, concentra-se no estudo da cultura de empresa familiar buscando compreender a lógica de suas práticas de gestão pela apreensão e análise de valores nelas expressos.

O objetivo do trabalho é compreender a relação entre os valores e práticas de gestão em três empresas familiares do sul de Minas Gerais. Para tanto, as trajetórias históricas das empresas foram descritas, as suas práticas de gestão foram caracterizadas, procedendo-se à identificação e análise dos valores presentes nessas práticas.

O artigo compõe-se de sete partes: além da introdução, apresenta-se exposição de elementos teóricos sobre a relação entre práticas de gestão e valores em empresas familiares; a terceira parte comporta a metodologia; em seguida, são descritos os casos de três empresas familiares, enfocando de modo sintético, algumas práticas de gestão nessas organizações; na quinta parte procura-se evidenciar valores organizacionais que foram identificados nas práticas de gestão das três empresas; na sexta parte procura-se demonstrar o caráter essencial desses valores das empresas familiares. Finalmente apresentam-se considerações finais.

2. Práticas de gestão e valores organizacionais em empresas familiares

As práticas de gestão constituem elementos que dinamizam o cotidiano de organizações. As ações dos dirigentes voltam-se para diferentes setores estando diante de especificidades das decisões face ao tipo de tarefa e aos agentes organizacionais. As origens, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, abrindo a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes nessas decisões e ações, próprios à cultura organizacional e à cultura nacional. No caso de empresas familiares, esses aspectos culturais assumem características específicas, envolvendo dirigentes e demais agentes, enquanto membros de uma família proprietária e das organizações.

2.1. Práticas de gestão em empresas familiares

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 verifica-se alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (TAGIURI & DAVIS, 1996).

Constata-se que existem variados conceitos atribuídos a empresas familiares. As várias definições estão fundamentadas 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), conceitos que considera a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (SHARMA ET AL., 1997) e outros, mais amplos, que não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (LEONE, 1991).

A gestão de empresas familiares está associada à imbricação família e empresa. Há, necessariamente um fundador e um processo de gestão em que, em algum momento da vida empresarial, este executa um forte papel, isoladamente ou juntamente com um ou mais sucessores.

Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolvem 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). Tais elementos assumem as características específicas sintetizadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Caracterização de práticas de gestão

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, gerencia de mudança.
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Em organizações empresariais do tipo familiar a prática gerencial concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório. Outras especificidades conferem também a esse tipo de empresa práticas de organização e direção diferenciadas. Nas empresas familiares a prática de organizar e direcionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e a prática de contratação de parentes.

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.

Tais elementos das práticas de gestão traduzem especificidades técnicas que podem ser flexibilizados e trazerem especificidades às práticas de gestão de qualquer tipo de empresa. Os fatores associados a essa possibilidade de flexibilização são marcados por valores organizacionais. No caso de empresas familiares, tais valores mesclam-se a valores da própria família e, desse modo, podem trazer maior influência de valores sociais.

2.2. Cultura e valores organizacionais

Na análise das práticas de gestão de uma empresa há que se reconhecer que em todas as organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes (SROUR, 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 (SROUR, 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). Trata-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 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.

2.3. Cultura organizacional e valores em empresas familiares

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.

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), 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” diz respeito a uma prática cordial que implica personalizar relações (MOTTA, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o jeitinho 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 que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (DENISON et al., 2004).

Na concepção de Garcia Alvarez et al. (2002), isso se deve ao fato de 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, associados 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 nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

3. Procedimentos metodológicos

O estudo dos valores de empresas familiares foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo multicase (GODOY, 1995; YIN, 2005). As empresas foram selecionadas em uma amostra intencional, levando-se em conta a definição de empresa familiar, sendo adotada como critério, a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas em seu gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundadores e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

Os casos tratam-se de empresas familiares situadas no sul de Minas Gerais envolvendo os setores de materiais de construção, setor automotivo e setor de decorações. A organização do ramo de materiais de construção é a mais nova, têm 9 anos. Contudo, a segunda geração já está presente em sua administração. A empresa do setor automotivo é a mais antiga, com 47 anos. Atualmente é dirigida por três sócios filhos do fundador. A primeira sucessão ocorreu há oito anos. A empresa do setor de decorações possui 35 anos e vivenciou seu primeiro processo sucessório recentemente. A segunda geração administra a empresa, mas, o fundador ainda está presente.

A técnica principal de coleta de dados foi à entrevista em profundidade, conduzida a partir de um roteiro não estruturado, junto a fundadores, sócios, sucessores e funcionários, num total de treze. No caso da empresa de materiais de construção, entrevistou-se o sócio fundador, sua irmã sócia, o gerente de vendas e o filho da sócia, membro da segunda geração que administra a loja filial e a esposa do sócio que o auxilia na gestão. Na empresa do setor automotivo foram entrevistados três irmãos sócios sucessores, o gerente do departamento de pessoal e um operário da retífica que trabalha na empresa desde a fundação. No terceiro caso, entrevistou-se o fundador, o filho sucessor e um funcionário, parente da família proprietária.

As entrevistas com funcionários visaram, 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.

A partir da transcrição das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo (BARDIN, 1979; VERGARA, 2005). Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu as necessidades da pesquisa. O procedimento analítico iniciou-se, assim, com a organização e sistematização das entrevistas, consideradas como um *corpus* de linguagem. 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.

Na busca da compreensão dos valores organizacionais presentes nas práticas de gestão, realizou-se uma segunda leitura, identificando-se os valores que se manifestavam nas três empresas estudada. O processo de compreensão foi conduzido no sentido da consideração desses valores como valores essenciais de empresas familiares.

4. As empresas familiares: casos estudados

4.1. Aspectos da história das empresas

A empresa familiar do ramo de materiais de construção surgiu a partir da compra de uma massa falida realizada por uma sociedade de 5 membros (irmãos e cunhados). Os desafios enfrentados na recuperação da empresa exigiram dedicação e empenho desses fundadores. Esse fato inicial ocasionou o rompimento da sociedade em poucos meses e a saída de 3 sócios que não podiam se dedicar à empresa por possuírem outros negócios e empregos. Apenas dois irmãos (irmã e irmão) permaneceram sócios da empresa repartindo suas atividades gerenciais. Em alguns anos de atuação os sócios fundaram uma segunda loja. Nesse momento se deu a entrada efetiva da segunda geração, pois, o filho da sócia, assumiu a gestão dessa empresa. Atualmente, a organização é gerenciada pelos irmãos sócios e a segunda loja conduzida por um dos sucessores. Contudo, o processo de sucessão ainda não foi concretizado nessa empresa.

A empresa familiar do setor automotivo 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. 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. Atualmente, os membros da segunda geração detêm a propriedade e a gestão da empresa.

A empresa familiar do setor de decorações surgiu a partir de uma sociedade entre patrão e funcionário. Essa sociedade foi desfeita em três anos devido ao desejo do antigo funcionário de se tornar dono do próprio negócio e, assim, conquistar autonomia para trabalhar junto aos seus três filhos. Após seu rompimento deu-se a entrada gradativa dos filhos. A comercialização restrita apenas a artigos de decoração trouxe a necessidade de ampliar o campo de atuação, introduzindo-se a linha de artigos para enxoval, cama, mesa e banho. Houve a abertura de filiais, mas, a gestão das lojas continuou sendo realizada em conjunto. Em 2002, realizou-se o processo sucessório da empresa, onde o fundador optou por dividir o patrimônio entre os três filhos, fragmentando-o. O fundador manteve-se na empresa passando a apoiar um dos filhos em atividades gerenciais.

4.2. Aspectos da gestão

Os aspectos gerenciais 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. Cabe ressaltar algumas particularidades de gestão das empresas familiares estudadas.

A empresa de materiais de construção evita contratar jovens e parentes, ainda observa o tempo de permanência dos candidatos em empregos anteriores e seu estado civil. Privilegia a contratação de pessoas casadas pressupondo-se maior nível de responsabilidade. Foca-se no treinamento nos vendedores há grande preocupação com a prestação de serviços. Existe diferença de remuneração devido ao sistema de comissão de vendas, funcionários antigos

possuem mais clientes cativos. Há preferência pela divulgação boca a boca, incentivada pelo atendimento e qualidade. Contudo, anuncia-se na rádio local considerando esse tipo de divulgação ideal para atingir os trabalhadores da construção civil. Os dirigentes, desde a fundação, evitam participar de processos de licitação pública e usar capital de terceiros. Mas, estimulam os clientes a usarem financiamentos bancários para construção da casa própria.

Na empresa do ramo automotivo parte-se de um certo caráter de tradição na seleção de novos funcionários levando em conta origem familiar, fato possível dada à inserção da empresa em uma cidade de pequena população. Também se constata a prática de não contratação de parentes. Os dirigentes argumentam que preferem trabalhar com antigos fornecedores, dispensando-se, com frequência, cotação de preços. A empresa aposta, atualmente, em divulgações de anúncios de revista, direcionada para os caminhoneiros e em outdoor de 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. O uso de recursos de terceiros é comum, por meio de empréstimos bancários para capital de giro.

A empresa familiar do setor de decorações recruta por meio de indicação e no círculo familiar. Na seleção a experiência é irrelevante, pressupõe-se que o profissional experiente carrega vícios. Uma de suas modalidades de treinamento refere-se a palestras de consultores. A avaliação é feita com a ajuda de funcionários “encarregados de setores”. Não há gerentes, parte-se da concepção de que essa diferenciação de cargos acarreta desigualdades. Há intensa participação em processos de licitações, a prática de serviços pós-venda diferencia a empresa. Atualmente, não se realiza divulgação. Percebe-se a excelência da propaganda “boca a boca” como aquela que surte maior efeito. Torna-se claro que, independentemente de ações formais de publicidade que tenham sido feitas, há uma concepção de que é por meio da prestação de serviços com qualidade que se difunde, entre os clientes, a confiança na organização.

5. Práticas de gestão e valores

A análise das práticas de gestão nas três empresas estudadas conduziu a identificação de um conjunto de valores em cada uma delas. O conjunto de valores identificados na empresa de materiais de construção diz respeito a: sobrevivência, dedicação, afetividade, paternalismo, independência, moralidade, camaradagem, com inclusão da preocupação com a imagem, controle e descentralização, a partir da segunda fase da vida da empresa.

No caso da empresa automotiva, os valores presentes nas práticas de gestão foram os seguintes: dedicação, afetividade, paternalismo, pragmatismo, tradicionalismo, moralidade, camaradagem, formalismo, sobrevivência e uma polaridade centralização/descentralização ao longo de suas fases.

Os valores identificados na empresa de decorações são afetividade, paternalismo, dedicação, camaradagem, informalidade, moralidade, respeito, independência, verificando-se, ao longo da sucessão, os valores profissionalização e inovação. Considerando-se a fase de fundação, a entrada dos filhos e a fase de sucessão identificaram-se, respectivamente, o valor independência, o respeito como um valor reiterado e a inclusão dos valores profissionalização e inovação.

Desse conjunto de valores verificados ao longo das fases das empresas, cinco dentre eles estão presentes nas práticas de gestão das três empresas: dedicação, afetividade, moralidade, camaradagem e paternalismo.

A análise das práticas gerenciais nas empresas permite afirmar que há vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, traduzido em vivências de crises, dificuldades e

conquistas compartilhadas. Há envolvimento de famílias de funcionários antigos com aquelas de dirigentes, alguns desses funcionários sendo considerados “patrimônio” da empresa:

“... 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 da empresa automotiva).

Tornou-se evidente, nos casos estudados, a predominância de relações afetivas entre os dirigentes e funcionários, ultrapassando vínculos organizacionais. Esse tipo de relação é intensa dada a presença de certos funcionários desde a fundação. No caso da empresa de materiais de construção, aquele mais recente, esse aspecto se associa às circunstâncias de sua fundação a partir da compra de uma massa falida. Há, portanto, preocupação com o emprego dos funcionários, considerando-se o empenho dos mesmos naquele momento crítico. Nessa empresa, nota-se, assim, a expressão de um sentimento de obrigação em preservar os empregos daqueles que se comprometeram nos momentos de crise e dificuldades:

“...eu não sou responsável só por mim aqui não. Eu sou responsável por 18 famílias, pelo emprego de cada um deles. Eu sinto que tenho que olhar pela sobrevivência deles. Muitos aqui estão com a gente desde o início e ajudaram muito, no começo, a alavancar a empresa...” (Relato da sócia da empresa de materiais de construção).

Visto de outro ângulo, o cultivo de sentimentos em relação aos membros da empresa faz parte do conjunto de valores presentes nas práticas de gestão transmitidas pelo fundador da empresa de decorações aos seus sucessores. Percebe-se que, desde o momento que os filhos iniciaram suas atividades na loja, passaram a conviver num contexto cultural baseado em relações pessoais. Isso explica, em parte, a afetividade como base dos relacionamentos nessa organização:

“A dificuldade, pra mim, é, assim, com funcionários mais antigos, ter aquele respeito que muitos ali já tinha me pegado no colo. Eles falavam: ‘ah, eu te peguei no colo’. Aí, depois, passar pra, não mandar, mas, dar aquelas ordens e ir estabelecendo uma relação patrão e empregado com eles...” (Relato de entrevista – sucessor da empresa de decorações).

Os aspectos de afetividade de inserem em práticas associadas à gestão de recursos humanos. Isso se verifica no caso da empresa automotiva, em que se reconhecem dificuldades de treinamento de certos funcionários para lidar com novas técnicas e máquinas modernas da retífica de motores. A esta presença da afetividade vincula-se, de forma evidente, 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:

“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 da empresa automotiva).

Na empresa de decorações, onde grande parte dos empregados é parente do fundador, também se constata a incorporação de preocupações tipicamente paternalistas manifestadas em relações mais amigáveis e tolerantes. Diante dela, verificam-se dificuldades de

gerenciamento de pessoal, considerando-se que a amizade e o respeito estabelecidos nos longos anos de convivência são levados em conta a todo o momento:

“O que eu analiso desses funcionários mais antigos, e até dos meus familiares, é que alguns têm uma certa acomodação. Eles assim, não vou falar que atrapalha a empresa não, mas, poderia desenvolver melhor, né?...Têm uns que não tem, assim, uma certa ambição, sabe, ...a gente, às vezes, fica constrangido de chamar atenção sobre alguma coisa, faz uma coisa errada, ou, às vezes, perante os outros. Ah, não porque é parente ele fez isso, e tal e eu fico mal com os outros funcionários...Isso acaba até interferindo na família, é um problema de você ter ali autonomia e tudo nas mãos. Mas, aí, você fica pisando em ovos pra poder não se complicar com a família...” (Relato do sucessor da empresa de decorações).

No mesmo sentido, verifica-se processos de avaliação que assumem um caráter personalizado, em detrimento das características da especialização profissional, contando tempo de casa e valorização da relação pessoal:

“...eu tive problema com pessoa mais velha aqui da empresa. Então, ele tava atrapalhando a equipe e eu fiz um remanejamento porque a gente acaba que, eles falam que a gente tem que trabalhar não com o coração, mas, de certa forma, pra você por uma pessoa que tá faltando pouco tempo pra aposentar e você pôr na rua, não é fácil. É uma pessoa honesta e boa, então, você tenta dar uma remanejada, passa pra outra função e pôr outro no lugar. E foi o que eu fiz, né? , nesse caso...Em termos de vendas, lá costuma ter uns mais velhos que não quer fazer um curso e acha que sabe tudo. A gente tem que levar eles com muito jeito...” (Relato do sócio da empresa de materiais de construção).

A condução da gestão nos casos estudados mantém um caráter paternalista assegurado por diferentes aspectos que se relacionam à afetividade. Apesar disso, a dedicação pode se manifestar tanto como uma norma, como uma contrapartida de empregados em relação aos dirigentes.

A dedicação enquanto norma pode estar associada à ausência de concessão em relação ao horário de trabalho:

“...a gente exige muito aqui 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 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 2 da empresa automotiva).

Mas a dedicação também pode ser apreendida em associação com expectativa dos dirigentes em termos de flexibilidade em relação ao horário de trabalho dos funcionários. Exige-se a dedicação de algum tempo à empresa, além daquele referente à jornada estabelecida em contrato. Após o final do expediente, espera-se que os funcionários se coloquem à disposição caso seja necessário, ao mesmo tempo em que se menciona a flexibilidade em relação a horário:

“...tem um pessoal aqui que é assim: chega mais tarde e quer sair mais cedo. Chega 15 para as 6, tá todo mundo correndo. É bom esperar alguns minutinhos ou correr assim pra chegar no horário amanhã cedo...” (Relato do sucessor da empresa de materiais de construção).

Nota-se nas empresas que as relações afetivas, além de presente no relacionamento com os empregados, se estendem para a dimensão comercial da organização, manifestando-se em atitudes de camaradagem em contatos com os clientes. Na empresa de decorações, esse tipo de relação se traduz na liberação de vendas, mesmo diante de reprovação de cadastro, considerando-se as negociações bem sucedidas anteriormente:

“... meu pai tem aquele método antigo: ‘ ah, não, esse aqui é cliente bom. Tá denunciado no SPC, mas, ah, não tem problema não. Esse eu conheço ele, já vendi muito pra ele aqui na loja e ele me pagou direitinho! E fala: ‘ah, eu vendi aqui, deixa ali anotado, depois ele vem e paga’. E sem aquele compromisso, uma venda pessoal. Hoje o perfil dos clientes vai mudando muito e ele acha sem graça a pessoa vim e ele ter que pedir pra assinar uma promissória. Ele fica sem jeito e aí eu falo passa pro caixa que elas dão um jeito...” (Relato do sucessor da empresa de decorações).

Essa característica de camaradagem na relação com os clientes é nitidamente marcada por uma certa cordialidade, próxima, por vezes, da afetividade, sendo associada à flexibilidade de vendas a prazo para certos clientes que normalmente não obteriam crédito dado a problemas de cadastro. No mesmo sentido, verifica-se a práticas de formas menos impessoais de renegociação de dívidas, como no caso da empresa de autopeças em que isso é usual em relação a motoristas de caminhão que sofrem acidentes rodoviários.

Os dirigentes da empresa automotiva 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:

“Acredito que todas as vendas do exercício de 2004 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 intera lá no banco e acaba que a gente divide os lucros com ele...” (Relato do sucessor da empresa automotiva).

Essas afirmações convergem com outras e assim indicam como a cultura das empresas estudadas é permeada por referências valorativas que residem em atributos morais referentes à honra, responsabilidade, transparência, honestidade e respeito. Mas se reconhece que tais valores foram a base para a conquista de confiança e da lealdade de seus clientes. Na empresa de decorações, pode-se notar uma vertente dessa característica em relações internas e externas:

“A gente deve ter é a transparência em tudo, não enrolar cliente, tem que ser honesto com ele. Se tem um problema, resolver ali de imediato e não deixar acumular pra depois. Tem que usar a tabela da consciência. não fazendo, assim, um mau negócio, mas, sendo bom pra todos os dois, pro freguês e pra firma, porque é muito importante no comércio, cê tá comprando sabendo que não tá sendo explorado, né?... Pra levar a empresa, tem que ser transparente, vendo o que que tá sendo feito, porque a idoneidade da firma é tudo. Se não tiver idoneidade, não vai não” (Relato do fundador da empresa de decorações).

A concepção de moralidade é flagrante em várias situações nos casos estudados, por vezes como limites auto impostos, como no caso da empresa de materiais de construção, negando interesse em se submeter às condições de negociações de organizações públicas., pois, como afirma uma sócia, *“...muitas vezes, eles querem preço e quer ganhar alguma coisa por fora e a gente não trabalha assim, essa não é a nossa análise...”*.

Princípios morais embasados na transparência e ética se refletem nas relações com os clientes, concorrentes e funcionários. Percebe-se que se originaram no ambiente familiar:

“Uma das coisas muito ruins de lidar na parte de pessoal e de cobrança mesmo são as pessoas desonestas. Então, isso dói muito porque a gente foi criada numa família. Muito do caráter, da formação da gente vem de família. Às vezes, eu não sou conhecida como a fulana da loja de materiais de construção, mas, como a filha do ciclano, que é um pai que eleva a gente porque ele sabe que a gente aprendeu com ele esse caráter de honestidade de respeito e isso nós temos dentro aqui da nossa sociedade...” (Relato da sócia da empresa de materiais de construção).

Verifica-se, pois, que as empresas estudadas são marcadas por valores organizacionais que se expressam em práticas de gestão de planejamento, organização direção e controle, em relação a recursos humanos, financeiros, mercadológicos, assim como operações e logística. Alguns desses valores permanecem ao longo do tempo na vida dessas empresas, ocorrendo igualmente a expressão de novos valores, fatos associados a mudanças diversas e particularmente, à entrada de sucessores em trabalho conjunto com o fundador ou não.

6. Valores essenciais de empresas familiares

O conjunto de valores presentes nas práticas de gestão das três empresas estudadas permite aprofundar-se na busca da compreensão sobre a natureza da empresa familiar. Tais valores podem ser interpretados como partes de um conjunto sistêmico, ao se manifestarem de modo inter-relacionado ao longo da história de cada empresa.

Na busca da visão de conjunto, considera-se que tais valores se inserem fortemente na cultura das empresas estudadas, podendo ser considerados como valores essenciais da organização empresarial familiar, a medida em que estão imbricados às práticas de gestão cotidianas e estratégicas, conferindo certas especificidades dessas práticas em relação àquelas de empresas não familiares. Os valores dedicação, moralidade, afetividade, paternalismo e camaradagem revelam, assim, características culturais típicas de empresas familiares de modo interdependente, conforme ilustrado na Figura 1.

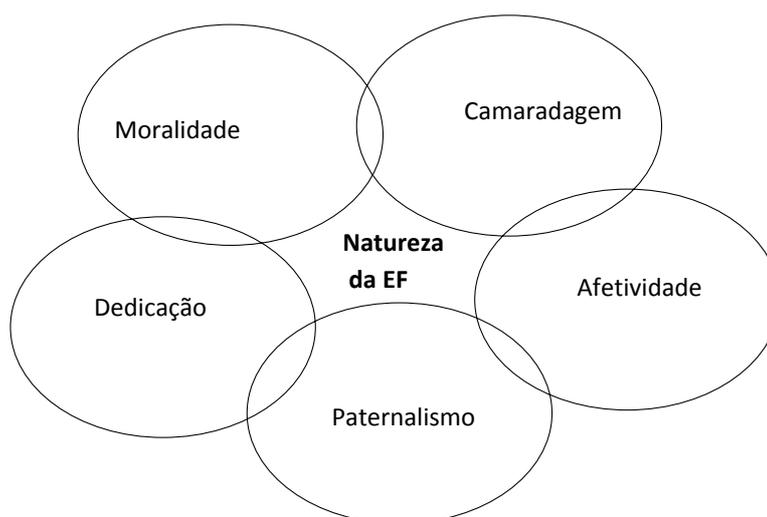


FIGURA 1: Valores organizacionais essenciais em empresas familiares

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas familiares encontram na família e no fundador uma instância produtora de valores. Nesse tipo de organização, a família constitui um núcleo constituído e constituinte imbricado à operação empresarial em um setor econômico.

Os princípios morais recuperados, essencialmente, da família são conservados em meio aos processos empresariais. A moralidade repassada do pai para os filhos, no convívio familiar, reflete nas negociações da empresa e suportam regras de conduta que norteiam as relações com a concorrência, clientes, funcionários e fornecedores. Na gestão de pais e filhos, os princípios morais da família proprietária transcendem as negociações.

O paternalismo vincula-se, fortemente, à constituição da cultura brasileira, passando do período escravista-colonial à sociedade urbano-industrial em que relações de trabalho nem sempre se coadunam com a natureza de uma organização burocrática típica. Constitui um valor essencial ligado à família e, mais precisamente, à figura do pai, ou seja, o pai de família que, ao fundar a empresa, estabelece uma relação paternal com os funcionários, com os filhos e com a própria empresa.

Nas empresas familiares, a manifestação do paternalismo pode mediar relações profissionais e pessoais, tanto com funcionários membros da família ampliada ou não, mesclado à antiguidade destes na empresa. Nesse sentido, se expressa nas relações pessoais entre dirigentes e funcionários, marcadas por fatos partilhados ao longo da história da empresa.

O paternalismo conjuga-se à noção de dedicação, quase como uma relação de troca entre patrões e empregados. O fundador alimenta expectativa de dedicação dos funcionários, da mesma forma que como pai a espera dos filhos. A dedicação pode se constituir, igualmente, em um auto-reconhecimento por parte de um fundador, associado à permanência da empresa, a forma de poder sustentar sua própria família e garantir trabalho.

A afetividade torna-se próxima e pode se confundir com a fraternidade, constituindo também uma forma de expressão que carrega a marca do paternalismo. É o caso das exigências de dedicação associadas ao valor do emprego, enquanto uma retribuição, assim como a possibilidade de práticas de ajuda pessoal e amizade, constituindo-se como um atributo que pode superar a exigência de desempenho organizacional.

As relações afetivas são, assim, inerentes às empresas familiares, enraizadas nas relações entre pais e filhos e se inserindo, necessariamente, nas práticas de gestão, meios pelo qual podem se reproduzir ao longo da inserção de trabalhadores ou membros da família em atividades das empresas.

Nessa perspectiva sistêmica, há internalização da valorização de aspectos afetivos por parte de sucessores, refletindo-se no ambiente organizacional como um todo. Trata-se de um clima de camaradagem que envolve relações externas, incluindo fornecedores e certos tipos de clientes, com os quais se tem relações pessoais e familiares.

O clima de camaradagem que se estabelece expressa o “jeitinho brasileiro”, característico da cultura nacional. Nas negociações dessas empresas, os dirigentes procuram, muitas vezes, contornar as imposições e determinações da racionalização administrativa. O jeito familiar é estabelecido, então, também nas relações com clientes, funcionários, membros da família e nas negociações com fornecedores.

Esse caráter sistêmico de um conjunto de valores presentes nas práticas de gestão ao longo de histórias das empresas estudadas reforça a sua caracterização como valores essenciais. Pode-se afirmar, portanto, que estes valores constituem valores essenciais de empresas familiares brasileiras, na medida em que se inserem em práticas de gestão que refletem valores que podem ser atribuídos à família, com graus variados de vinculação com valores presentes no contexto cultural brasileiro.

7. Considerações finais

Nesse trabalho procurou-se compreender a relação entre práticas de gestão e valores em empresas familiares. Para tal, buscou-se recuperar aspectos da história das empresas, caracterizar suas práticas de gestão e identificar os valores presentes nessas práticas.

Os três casos estudados envolvem uma empresa do setor automotivo, com 47 anos e um processo de sucessão já efetivado; uma empresa do setor de materiais de construção, com 9 anos, dirigida por membros da primeira geração, mas, com atuação da segunda; uma empresa do ramo de decorações, com 35 anos, onde houve a passagem do bastão, porém com presença do fundador na empresa.

As práticas de gestão adotadas pelas organizações 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 operações e logística.

Há evidências de que aspectos da cultura organizacional, nos casos estudados, permeiam práticas que, por vezes, fariam pouco sentido numa perspectiva financeira ou mercadológica. Certos procedimentos que podem conduzir uma empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora, reconhecidos nas empresas familiares estudadas, por vezes, assumem uma importância menor em relação aos interesses da família e experiências pessoais cruciais do momento de fundação e consolidação da empresa.

Por um processo de interpretação foram identificados valores nos casos estudados, sendo analisados de forma conjunta aqueles que estão presentes nas três empresas. As evidências empíricas da inserção de valores nas práticas de gestão permitem validar a perspectiva de análise empregada, revelando o potencial desse tipo de abordagem para compreensão da empresa familiar como objeto de estudo. Nesse sentido, deve ser ressaltada a construção da compreensão sobre a interação dos valores dedicação, moralidade, afetividade, paternalismo e camaradagem como valores essenciais de empresas familiares.

Portanto, partindo de uma abordagem teórica na perspectiva da cultura organizacional, nesse trabalho procurou-se inserir nessa corrente de estudos enfocando tema da empresa familiar. Ao caracterizar certos valores de empresas familiares como essenciais, espera-se que novos estudos sejam realizados não somente para verificar a pertinência dessa formulação como para ampliar esse conjunto na perspectiva da inserção de valores organizacionais em práticas de gestão.

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.

8. 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 ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. (CD-ROM)
- CAVEDON, N.R. ; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.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 ANPAD, 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 ANPAD, 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.
- 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.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. In: **Revista de Administração Eletrônica da FGV**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 2002.
- 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. **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 ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. (CD-ROM)
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003. (CD-ROM)
- SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizational culture. In: **Sloan Management Review**, Cambridge, 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.