

Aplicação dos valores na gestão da empresa familiar: Um estudo de multicaso no Brasil

Álvaro Francisco de Britto Júnior¹

Edson Rodrigo de Almeida²

Vidigal Fernandes Martins³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a história de duas empresas familiares mineiras e identificar os principais valores influenciadores da sua gestão. Realizou-se um estudo relacionado à sua história familiar por meio de análise documental do acervo empresarial, bem como entrevistas com membros dos seus atuais conselhos administrativos. Para a caracterização da empresa pesquisada, usou-se o modelo de Gersick *et al.* (2006) que analisa a evolução das empresas familiares em três variáveis: propriedade, família e gestão/empresa. Já os valores familiares e organizacionais foram avaliados pela proposta teórica dos Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992), adaptado por Oliveira e Tamayo (2004). Os resultados apontam que os valores familiares e a gestão das empresas se entrelaçam, causando situações e reflexões sobre a manutenção dos valores organizacionais. Os valores familiares tornam-se presentes nas ações da empresa, por meio dos exemplos vividos pelas gerações antecessoras dos seus atuais gestores e são fundamentais para que as diretrizes da organização estejam, de forma sistemática, presentes nas políticas da empresa ou vivenciada por todos, fazendo com que o cotidiano organizacional tenha um referencial positivo dos valores praticados.

Palavras chave: Empresa familiar. valores familiares. valores organizacionais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the story of two mining family businesses and identify key influencers values of its management. We conducted a study related to your family history through documentary analysis of the business assets as well as interviews with members of

¹ Mestre em Administração na Faculdade Novos Horizontes; Professor no Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais. Endereço: Alameda Mamoré, 95, Araxá, MG, Brasil, CEP 38.180-776 - Brasil E-mail: alvarobrittojunior@gmail.com

² Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professor na Universidade Federal de Viçosa. Endereço: Rodovia MG230, Km 7, Rio Paranaíba-MG, CEP- 38.810-000 Brasil E-mail: edson.almeida@ufv.br

³ Doutorando em Administração, Mestre Engenharia da Produção, Bacharel em Ciências Contábeis, Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis: vidigaldaufu@live.com, Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia - MG, Brasil.

their current boards. To characterize the company studied, we used the model Gersick et al. (2006) which analyzes the evolution of family businesses into three variables: ownership, management and family / company. Already the family and organizational values were evaluated by theoretical proposal of Motivational Types Schwartz Value (1992), adapted by Oliveira and Tamayo (2004). The results show that family values and corporate management are intertwined, causing situations and reflections on the maintenance of organizational values. Family values become present in company stock, through examples experienced by previous generations of its current managers and are essential to the organization's guidelines are systematically, present in company policies or experienced by all, making with the organizational routine has a positive reference of the practiced values.

Keywords: Family business. family values. organizational values.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atualmente vêm tendo necessidades de adaptações permanentes no mundo dos negócios. Para se obter sucesso é necessário acompanhar as mutações empresarias e de gestão mas aliados a uma base de valores que permitam a construção de uma identidade cultural dentro da organização.

Nesta ótica, as organizações familiares buscam frequentemente adaptação para se manterem competitivas não somente com inovações tecnológicas, mas preservando principalmente o comportamento familiar nas relações da sua gestão observando sempre os valores difundidos por seus fundadores.

Assim, as discussões relativas às organizações familiares estão cada vez mais frequentes em pesquisas científicas das áreas das ciências sociais aplicadas, por proporcionar novas vertentes de estudos relevantes. Aspectos como a formação e a manutenção da cultura organizacional e os seus valores são, também, fundamentais para que se tenha uma melhor abordagem sobre esse tema.

Importa lembrar que esse tipo de organização é considerado a gênese das diversas formas de negócios praticados ao longo da evolução da humanidade, o que justifica a sua relevância econômica, social e cultural. Entretanto, essas organizações estão sendo estudadas dissociadas de suas características culturais tornando-se necessário conhecer mais profundamente os elementos da cultura das organizações brasileiras e, principalmente, a das familiares, pois elas são responsáveis por gerar empregos diretos, sendo o segmento que mais cresce no Brasil, portanto, imprescindível no vasto terreno de estudos organizacionais.

A cultura dominante em uma empresa familiar é o resultado de crenças, valores e metas enraizadas na família, na sua história e no seu atual relacionamento social (Hall; Melin; Nordqvist, 2001). Naturalmente, essa cultura expressa interferência entre negócios e família, havendo significativa interação entre a vida profissional e privada, tornando-se fatores indissociáveis. Para Schein (1982) os valores constituem-se em elemento intermediário, em termos de profundidade ou acessibilidade da cultura; os elementos essenciais de uma cultura, na perspectiva dos artefatos; e, ao mesmo tempo, os elementos mais profundos e difíceis de análise sob o ponto de vista dos pressupostos básicos. Assim, os valores são percebidos como aqueles elementos que permitem entender as estratégias e escolhas organizacionais.

No espaço organizacional, os valores consolidam-se, na percepção dos empregados, como características efetivamente marcantes da organização, seus princípios e crenças são compartilhados e orientam o funcionamento e a vida do mesmo. Esses valores organizacionais estão presentes nas avaliações individuais e coletivas dos empregados no

que tange a fatores como eficiência, tendências, tipos de gestão e evolução tecnológica. Nessa ótica, os valores organizacionais presentes na cultura da empresa estariam interligados à forma como esta lida com problemas surgidos nos processos internos ou no ambiente estratégico.

Tendo em vista a relevância das questões voltadas para a temática sobre empresa familiar e a complexidade da identificação precisa de valores essenciais, este artigo tem como objetivo analisar a história de duas empresas familiares mineiras e identificar os principais valores influenciadores da sua gestão.

O artigo está estruturado em seis partes, considerando esta introdução. Na segunda parte faz-se uma abordagem sobre a temática que envolve a empresa familiar e os valores organizacionais na perspectiva de diversos autores. A terceira parte traz a metodologia utilizada neste estudo e a quarta parte apresenta e discute os resultados. As considerações finais são apresentadas na quinta parte seguida pelas referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Existem diversos estudos sobre empresas familiares no Brasil, como como é o caso de Bernhoeft (1989), Bernhoeft, R.; Martins.; Menezes(1999), Gallo (1993), Bethlem (2002), Davel (2003) e estudos internacionais de grande relevância, dos quais destacam-se Donnelley (1964), Déry et al. (1993), Gersick et al. (1197), Tagiuri e Davis (1996), Lethbridge (1997), entre outros.

No Brasil, as capitánias hereditárias foram as primeiras modalidades de empreendimentos privados, no Brasil, com características familiares (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT,1999; OLIVEIRA,2006). E a origem propriamente dita de empresas familiares brasileiras está nos primórdios da construção histórica do Brasil, mais especificamente com a chegada da família real, e dos nobres que resolveram investir no país, dando início a um novo tipo de empresas. A empresa familiar passou a ser retratada pelos senhores do engenho que, com o ciclo açucareiro, constituíram várias empresas familiares (ADACHI, 2006).

No início da colonização brasileira, a empresa familiar teve como característica a mão-de-obra escrava, que mais tarde com a evolução do empreendimento para mecanismos de acumulação de capitais, a mão-de-obra assalariada passou a ser mais produtiva que a escrava, o que provocou mudanças econômicas no país, abrindo novos mercados. Dentro deste contexto, a imigração européia compôs a formação da mão-de-obra (DONNELEY, 1998).

Nesta fase do desenvolvimento econômico brasileiro, os empresários, basicamente de empresas familiares enfrentavam desafios de natureza física, social, política e econômica para se constituírem no Brasil. De acordo com Marcovicht (2003) as ruas eram de terra ou de pedras, os mares davam medo, as doenças e pragas eram terríveis e destruidoras, as estradas de chão e transportes feitos por cavalos, burro e até bondes, com pouquíssimos aviões e navios à vela. Além de tudo isso os empresários tinha também“[...] que vencer as trilhas tortuosas da política, o crédito escasso e o quase inalcançável apoio aos seus esforços (MARCOVIGHT, 2003, p. 283). Mas segundo Macêdo (2002) mesmo assim as empresas familiares são responsáveis pela sustentação da economia e pela dinamicidade do mercado.

Gonçalves (2000) ressalta que uma empresa que se define como familiar é um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todas as empresas, mas que seu caráter específico é justificado pelas condições de a propriedade pertencer a uma família e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica, seja na operacional. E no

mesmo sentido, Garcia (2001, p. 8) conceitua empresa familiar no aspecto da propriedade como sendo:

[...] o que permite uma família decidir os destinos do negócio. Mesmo que as novas gerações não trabalhem na empresa, a influência da família sobre a empresa se dá pelos próprios objetivos do dono, junto com o seu cônjuge. O direito de herança estará garantido e certamente as novas gerações fazem parte do contexto.

Já para Gracioso (citado por LEONE, 2005, p. 8), o conceito de empresa familiar não se restringe ao conceito de propriedade, pois abrange o nível da gestão. Assim, para ele, “[...] propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família”.

Uma empresa familiar tradicional pode ser definida como “[...] aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”. De forma que há uma relação significativa “[...] entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (STUART, 2005, p. 45)

As empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção” (RICCA NETO, 1998, p. 9). Na visão de Bornholdt (2004, p. 20), “os laços familiares empresariais são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Ainda para o autor “[...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores”.

Existem traços específicos que são apontados como característicos das empresas familiares brasileiras, tais como a tendência à informalidade, ao centralismo, a não aceitação de gerenciamento metódico, tendência ao paternalismo nas relações de trabalho, “à aversão a riscos e a falta de maturidade gerencial” (MACHADO; CARVALHO, 2006, p. 1).

Oliveira (2006, p. 20) faz uma síntese das características da empresa familiar brasileira abordando os principais itens a serem considerados na sua análise:

- a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- g) jogos de poder em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Nota-se que na empresa familiar brasileira, a valorização da confiança entre os indivíduos não está relacionada ao grau de parentesco ou vínculos entre os membros da família e que os laços afetivos interferem nos processos decisórios da organização. Exige-se dedicação com comportamentos austeros, sem saber separar o que é sentimental do que é racional, com tendência a seguir as emoções e jogos de poder.

Assim, Gersick *et al.* (2006) enfatizam que, apesar de em muitos aspectos, a empresa familiar, ser como qualquer outra empresa, como objetivam sempre gerar riquezas, produzir bens ou serviços. Entretanto, a empresa familiar é única no seguinte aspecto: os dirigentes

da organização são parentes, as tradições, os valores e as prioridades surgem de uma fonte comum, a família influencia diretamente as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria.

Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 17), a empresa familiar evolui sob a perspectiva de três variáveis - família, propriedade e gestão/empresa. Essas variáveis relacionam-se de forma independente e atemporal: “essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. As variáveis possuem ritmo próprio e mudam de acordo com sua sequência”. Esses pensamentos induziram os autores à elaboração de um modelo caracterizado pela análise dos três eixos, chamado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, exposto na figura 1.

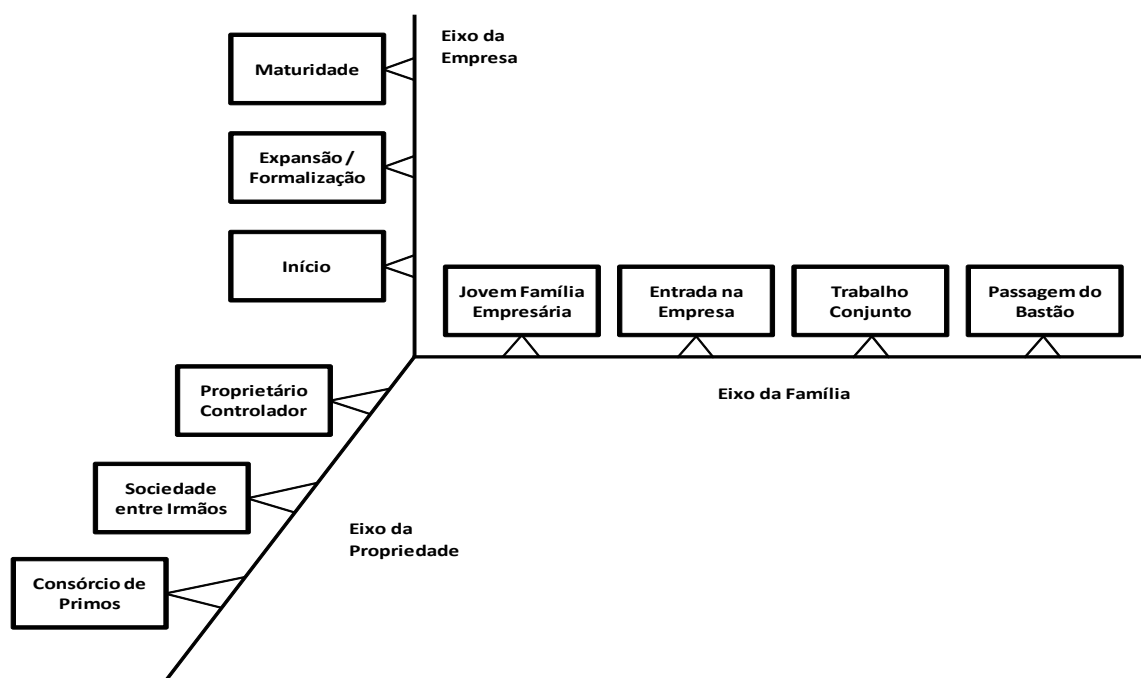


Figura 1 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 18)

Os autores enfatizam que os três eixos são independentes e possuem uma dimensão de desenvolvimento própria, permitindo analisar, de forma geral, o ciclo de vida das empresas familiares. Compreende-se que mesmo sendo equivalentes em alguns aspectos, como em seu tamanho, em seu mercado-alvo ou até mesmo no seu tempo de fundação, também podem ser diferentes nas combinações de estágios de desenvolvimento, considerando que cada variável, poderá evoluir independentemente da história de sua formação e das mudanças que certamente ocorrerão.

Existem

2.2 Valores Organizacionais

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), a origem dos valores de uma organização é influenciada pelos valores pessoais/familiares que os gestores levam para a empresa. Tápies e Fernández (2010) afirmam que quando os valores familiares dos proprietários de uma organização tornam-se a essência de uma cultura organizacional, surge uma sinergia vital na empresa. Na verdade, o compromisso duradouro quanto aos valores é a força maior que uma família pode trazer aos seus negócios.

A empresa, naturalmente, reage às exigências internas, oriundas das necessidades e motivações de seus membros, e às exigências externas, formadas pelas necessidades e

motivações de seus clientes e parceiros de negócio (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Dessa forma, para atender a essas influências, as empresas estabelecem os seus objetivos e metas que são notoriamente refletidos em seus valores organizacionais, geralmente trabalhados no pensamento estratégico declarados em murais, sites e matérias de papelaria em geral.

Segundo Stalk e Foley (2012), um dos principais erros cometidos por empresas familiares, é o de acreditar que a empresa deve empregar todos os membros da família, exigindo que todos tenham talento para o negócio. Os autores ainda complementam que, é necessária a adoção de políticas formais sobre quem e como contratar e promover, equilibrando assim, os interesses organizacionais e familiares.

Tamayo e Gondim (1996) enfatizam os valores organizacionais sob três dimensões: a cognitiva, que é essencial, pois trata-se das crenças relativas ao que não é desejável na empresa; a motivacional, que pode ser considerada a mola propulsora da organização causando a ação do indivíduo na organização e, finalmente a estruturante, cujos valores servem como um orientador da vida da empresa, guiando o comportamento de seus membros.

Analisando algumas teorias relacionadas a valores humanos, destaca-se para este estudo aquela desenvolvida por Schwartz (1992) que, após revisão da estrutura inicialmente publicada por Schwartz e Bilsky (1987), propôs uma tipologia de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos. A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi desenvolvida. O figura 2 mostra a caracterização dos tipos motivacionais desses valores.

TIPO MOTIVACIONAL	META	SERVE INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido mediante uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre as pessoas, recursos e prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação envolvendo ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal e estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

Figura 2 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992)
Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 157)

Percebe-se desta forma que os tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992) possuem características similares aos valores organizacionais, usualmente praticados em empresas familiares, as expectativas voltadas a interesses individuais, atendem aos membros da família que possuem o controle da organização. Os interesses coletivos e mistos estão ligados ao grupo envolvido com o negócio, inclusive a sociedade promovendo uma espécie de aceitação coletiva pelo bem-estar de todos – família/empresas/sociedade.

3. METODOLOGIA

A abordagem de investigação escolhida para este estudo foi a qualitativa. Para Collis e Hussey (2005) o método qualitativo possibilita o exame e a reflexão sobre percepções de grupos, pessoas e atores sociais para obter entendimentos de atividades sociais humanas.

As unidades de análise deste estudo foram duas empresas familiares, a empresa Vera Cruz que atua no setor de transportes e o Grupo Zema do setor de eletrodomésticos e combustíveis. Tais escolhas se justificam por se tratarem de empresas que se destacam de forma positiva e progressiva, por exercerem grande influência econômica nas regiões onde atuam, gestão familiar permanente e forte identificação com os valores dos fundadores.

O método utilizado foi um estudo de caso nas duas organizações, em função de analisar a influência dos valores familiares sob a ótica dos proprietários e gestores. Conforme Yin (2005, p. 19), essa é a estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A coleta de dados ocorreu por meio de investigação em materiais fornecidos pela empresa como *sites*, *folders*, manual do colaborador, murais, murais e jornais institucionais, vídeo institucional e entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

As entrevistas gravadas e transcritas passaram pela análise de conteúdo. Para Bardin (1979, p.3), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise de comunicação que visam obter, mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

4. APRESENTAÇÃO DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterizações das empresas pesquisadas

Neste tópico será apresentado uma breve história das empresas pesquisadas.

4.1.1 Vera Cruz Transportes

Atualmente, há no Brasil crescimento na demanda por transporte em função do aumento do número de habitantes, do crescimento econômico e dos eventos que ocorreram em 2014 e que ainda ocorrerão em 2016 no país. O Governo Federal tem concedido incentivos financeiros, a fim de fomentar o turismo interno e a implantação de projetos em cidades brasileiras para realizar o transporte de grandes quantidades de passageiros, têm contribuído para o aumento na demanda por serviços de transporte de passageiros.

De olho no mercado de transportes foi fundada em 1964, na cidade de Araxá a empresa **Vera Cruz**. Sua primeira concessão foi a linha de ônibus de passageiros entre Araxá e Uberaba. Em seguida, passou a explorar mais uma linha, interligando Araxá a outras cidades (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

Nos primeiros anos da década de 70 a empresa Vera Cruz cresce de forma acelerada adquirindo a concessão do Transporte Coletivo Urbano de Araxá. Mais tarde, no início da década de 90, a **Vera Cruz** adquire as concessões das linhas interestaduais de Minas Gerais para São Paulo, o que viabiliza a abertura de uma outra, denomina de **Vera Cruz Cargas e Encomendas Ltda**. Mais tarde, em 1998, a Vera Cruz ganha uma licitação para realizar a exploração do transporte coletivo urbano da cidade de Ibiá, abrindo uma terceira empresa com o nome de **Vera Cruz Transportes e Turismo**. Essas três empresas formam o Grupo Vera Cruz (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

De acordo com informação da Vera Cruz Transporte e Turismo (2011), atualmente a Empresa é um grupo formado pelas três empresas citadas. A sede do grupo fica em Araxá, com filial em Ribeirão Preto. É uma empresa familiar que “[...] atua no transporte coletivo em Araxá e no transporte interestadual e de cargas em mais de 13 cidades, garantindo emprego para quase 330 colaboradores diretos e cerca de 1000 indiretos”. Conta com uma frota de 99 ônibus, 36 caminhões, uma van adaptada para portador de necessidades especiais e

uma frota de apoio composta de várias *pick-ups* e veículos leves. , Atualmente a empresa ainda é presidida pelo seu fundador (VERA CRUZ TRANSPORTE E TURISMO, 2011).

4.1.2 Grupo Zema

As empresas do Grupo Zema caracterizam-se, essencialmente, pelo seu crescimento e longevidade. Do início de suas atividades nos anos 20 do século passado, até a atual conjuntura, as gerações que o administraram tiveram um papel preponderante na sua evolução e nos seus ciclos. Com 89 anos de atividades, o grupo é administrado, atualmente, pela quarta geração de uma família de imigrantes italianos que chegaram ao Brasil no final do século dezenove. A história desta organização rompe as barreiras do tempo, da evolução tecnológica, das crises econômicas e dos conflitos de gerações. Suas atividades iniciaram-se em Araxá, cidade do interior mineiro na região do Alto Paranaíba (GRUPO ZEMA, 2011).

A chegada ao Brasil acontece em um período de entrada de imigrantes europeus. “Em 1898, no meio dessa gente falante, no porto de Santos, desembarcou a família Zema” (CASTRO 1994, p. 7), uma família italiana, formada por um casal e seis filhos entre eles, o seu patriarca no Brasil.

[...] no final dos anos de 1800, o Brasil com a libertação dos escravos não tinha mão de obra pra colher café [...] o governo do Estado de São Paulo então, fez um convênio com o governo italiano, pagava passagem pra quem quisesse vir trabalhar aqui (E1, p. 1).

A história de seu fundador, um imigrante italiano que teve a sua trajetória de vida marcada por dificuldades na adaptação a uma nova terra e novos costumes “ele conhecia as dificuldades de uma gente sem recursos para começar a vida numa terra estranha. Jovem, iria perseguir com o seu talento as tarefas que prometiam um futuro seguro” (CASTRO, 1994. p. 7). Com os seus vinte nove anos, já casado e com filhos, procede à sua mudança para Araxá. “porém, o motorista Domingos ainda continua ligado à empresa do Coronel Zeca Afonso [...] Seu Ford, recém-adquirido, passaria servir a praça de Araxá, transportando ‘acquaticos’ para as fontes do Barreiro”. E aos trinta e dois anos “Domingos já fazia por sua conta e risco a linha Araxá-Uberaba por estrada particular” (CASTRO, 1994. p. 37).

Em 1936 foi fundado, pela família em Araxá, o primeiro posto de gasolina de Minas Geras com bomba elétrica. Posteriormente, com a chegada do período da Segunda Guerra Mundial, a oficina Zema adapta um veículo movido a gasogênio: combustível a base de carvão, para suprir a necessidade do racionamento de combustível. Em 1948, comemoraram-se os 25 anos das empresas e inaugura-se a revenda da marca *Studebaker*, agora com nome de Domingos Zema & Filhos (GRUPO ZEMA, 2012). “Mais tarde veriam o *Fusca* e a *Simca*, um símbolo dos anos dourados cuja revenda em Araxá ficaria igualmente nas mãos dos Zema” (CASTRO, 1994, p.101).

4.2 Identificação e percepção dos valores nas empresas pesquisadas

A percepção dos valores nas empresas pesquisadas é trabalhada neste artigo, estabelecendo relações da visão teórica de Schwartz (1992) adaptado por Oliveira e Tamayo (2004) com situações cotidianas e históricas observadas nas entrevistas realizadas com dirigentes da empresa e narradas no livro *Zema – a história de um nome*, publicado em 1994. Nesta obra, percebe-se, em um relato escrito pelo atual diretor geral do grupo, a importância dos valores familiares como influenciadores das próximas gerações.

Este livro mostra que muito do que existe hoje não surgiu por acaso, mas é fruto do trabalho, obstinação, sacrifício, dedicação e amor de homens que nos antecederam. [...] Que essa história de homens simples, mas

obstinados sirva de exemplo não só na nossa geração, mas também às futuras (CASTRO 1994, p. 3).

No Manual do Colaborador Zema (2010 p. 12-13), documento que é distribuído para todos os funcionários, encontram-se os valores organizacionais que são declarados na composição do pensamento estratégico do grupo. Esses valores ganham destaque também em materiais que ficam dispostos para que todos os envolvidos como, clientes, fornecedores e parceiros possam observar.

Os valores identificados nas entrevistas foram escolhidos aleatoriamente pelos pesquisadores, fundamentando-se na análise de conteúdo das transcrições com a percepção da ênfase dada pelo entrevistado quando perguntado sobre os valores da organização em questão. É importante ressaltar que as falas dos entrevistados foram transcritas na íntegra da gravação realizada no momento da entrevista.

No quadro 3, estabelece-se a relação dos valores declarados pela organização e os percebidos pelos entrevistados. Em seguida, procedem-se às análises com os tipos motivacionais de valores segundo Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004).

4.2.1 Identificação dos valores aplicados à gestão da Vera Cruz Transportes

VALORES DECLARADOS PELA VERA CRUZ TRANSPORTES	VALORES PERCEBIDOS NAS ENTREVISTAS
<p>Respeito;</p> <p>Humildade;</p> <p>Honestidade;</p> <p>Lealdade;</p> <p>Valores éticos nas relações.</p>	<p>Moral: [...] existia um acordo feito há uns três anos atrás. [...] nós modificamos bastante isso [...] o primeiro tinha validade mais moral, esse o segundo ele tem além da preservação da validade moral ele passou a ter validade jurídica (E1, p.4).</p> <p>Disciplina: [...] era uma situação muito mais pai pra filho ainda aquela questão do educador, do disciplinador (E1, p.6).</p> <p>Conciliação: [...] as vezes quando tem problemas entre eles, o pai chama conversa e como o pai tem uma, exerce um poderio muito forte, as coisas acabam por ali mesmo (E1, p.8).</p> <p>Confiança: [...] é o apego, as coisas têm que ir aos poucos, o pai tem que passar a adquirir mais confiança empresarial nos filhos (E1, p.8).</p> <p>Dedicação ao trabalho: [...] os fundadores valorizam muito o trabalho quantitativo e pouco o qualitativo, então há sempre aquela preocupação (E1, p.9).</p> <p>Respeito à família: [...] desde que a gente atua na empresa aah a gente toma conhecimento não só da cultura da empresa, como dos valores ée que estão assim, quês estão assim crenças, que estão implícitos, então na verdade da família que vem da família (E3, p11).</p> <p>Harmonia: [...] aqui todos os funcionários tem acesso muito fácil à Diretoria e a presidência, então nós não, não ficamos preso dentro dessa sala (E4, p.7).</p> <p>Ética: As recomendações são é honestidade nas nossas relações, respeito, que a gente seja ético nas nossas ações (E4, p.10).</p> <p>Responsabilidade: [...] eu acredito que é continuar crescendo, buscando um crescimento de forma sustentável, de forma responsável né, sem se esquecer dos principais pilares aí da ética né, das crenças, valores e respeitando as pessoas (E5, p.7)</p> <p>Igualdade: [...] a mesma recomendação, trabalhar ali corretamente, ser honesto, respeitar o os funcionários, ser amigo dos funcionários, porque a nossa empresa é uma empresa familiar é uma empresa que eu converso tanto com com contador que eu converso com mecânico (E7, p.6).</p>

Figura 3 – Valores declarados pela Vera Cruz e Valores percebidos nas entrevistas
Fonte: Website da empresa e dados da pesquisa

Comparando o relato dos entrevistados com os valores declarados pela Vera Cruz Transportes percebe-se claramente que existe uma adição de novos valores que também compõe a condução da empresa além dos declarados. Tais valores corroboram com os declarados deixando explícito a preocupação com as relações e o respeito à família e a preocupação com o crescimento da empresa.

Na figura 4 é feita uma análise comparativa na matriz de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004) em relação aos declarados pela organização e os percebidos por meio das entrevistas.

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES	VALORES	
	DECLARADOS PELA ORGANIZAÇÃO	PERCEBIDOS NA PESQUISA
Hedonismo	Não foi observado esse valor	Não foi observado esse valor
Realização	Divisão de responsabilidades	Controle operacional e financeiro
Poder social	Respeito nas relações, ética e honestidade	Tratamento igualitário
Autodeterminação	Dedicação ao trabalho	Divisão de responsabilidade e conformidade nas decisões em conjunto.
Estimulação	Melhoria contínua, inovação e acompanhamento do mercado.	Confiança
Conformidade	Convergência de ideias, obediência ao fundador.	Discussões dentro do conselho
Tradição	Respeito á família e ao ser humano, honestidade e transparência em todas as ações.	Honestidade e respeito
Benevolência	Méritos e dedicação ao trabalho, troca de ideias e conformidade nas ações	Controle operacional e meritocracia.
Segurança	Transparência e ética nas relações.	Humildade e respeito com os funcionários
Universalismo	Fácil acesso de todos a diretoria da empresa	Estreitamento nas relações e simplicidade

Figura 4 - Análise dos Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004) com os valores declarados pela Vera Cruz Transportes e os valores percebidos nas entrevistas.

Fonte: Dados da pesquisa

Compreendendo a composição da figura 4, percebe-se que os valores transitam de forma intensa nas relações cotidianas da Vera Cruz Transportes. Por meio das falas dos entrevistados foram relacionados ao modelo proposto buscando características em comum e interpretados.

O *hedonismo* não é percebido nas falas analisadas, características como vaidades individuais não ficaram evidentes no decorrer das entrevistas.

No valor *realização* ficou claro que o sucesso pessoal é alcançado pela aptidão de cada gestor dentro da sua área de responsabilidade que são divididas em conformidade com a formação de cada gestor. O Controle operacional e financeiro são os mais destacados neste quesito.

Dentro do *poder social* os valores predominantes são o respeito, a ética e a honestidade, dessa forma os entrevistados creem que a empresa pode ser enxergada de forma mais séria perante o mercado alcançando o sucesso. Nas entrevistas foi possível destacar o tratamento igualitário que a empresa presta nas suas relações.

A *estimulação* está direcionada para o reconhecimento das conquistas da empresa, isto é, compartilhando com os funcionários de forma que eles se sintam parte dos resultados, por meio de comissões, promoções e premiações. A Vera Cruz Transportes acredita que a promoção de melhorias contínuas em seus negócios e inovação são fundamentais para estas conquistas da empresa. Para tanto o que foi percebido nas entrevistas foi que para alcançar este sucesso a empresa necessita constantemente retratar a imagem de confiável.

A *conformidade* estabelece uma espécie de contrato entre a empresa e os funcionários, e a aceitação entre as partes apresenta-se alicerçada em valores como lealdade, humildade e credibilidade muitas vezes superando a competitividade, mas principalmente na obediência para com o fundador que exerce forte influência administrativa e principal mediador dos conflitos, levando sempre as discussões mais ríspidas para dentro do conselho administrativo buscando soluções.

A *tradição* é facilmente percebida nas entrevistas e no ambiente interno da organização, respaldada sempre na família e na preservação do respeito por ela. Esta postura em determinados momentos causa alguns conflitos que são frequentemente mediados pelo fundador da empresa em relação a outros membros da família que também trabalham na organização, mas destacando sempre a honestidade e transparência nas relações.

A *benevolência* foi percebida pelos méritos, dedicação ao trabalho e conformidade nas ações dentro da organização. O controle operacional é um dos fatores primordiais para medir o desempenho destas ações.

Dentro dos interesses da *segurança* a organização entende que transparência e ética nas relações são fundamentais para a estabilidade social da empresa destacando-se como principal foco nessas relações a humildade e o respeito com os funcionários de diferentes níveis hierárquicos da organização.

Já no valor *Universalismo* a organização entende que promover o fácil acesso de todos os funcionários a diretoria da empresa promove o bem-estar e estreita as relações sociais dentro dela.

O respeito ao ser humano foi sempre destacado ao longo das falas dos entrevistados, sendo que as questões ao meio ambiente não foram percebidas nas análises das entrevistas.

Ao analisar os valores envolvidos na história da empresa familiar mineira (Vera Cruz Transportes), sob dois pontos de vista, o dos valores apregoados por ela e a visão dos entrevistados, é fundamental que a identificação dos principais valores influenciadores da sua gestão, estejam interagindo. Nas análises realizadas como as contribuições teóricas, confirmam-se essa relação, na medida em que há uma alta presença de valores comuns nas duas situações.

Os valores organizacionais se constroem à medida que as práticas de gestão se consolidam nas suas ações cotidianas da empresa. Ações estas, dirigidas por membros da família ou por gerentes experientes, conforme visto nas explicações. Assim confrontados os valores praticados e percebidos com os tipos motivacionais de valores segundo Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), compreende-se que seguem a lógica.

4.3 Identificação dos valores aplicados à gestão do Grupo Zema

VALORES DECLARADOS PELO GRUPO ZEMA	VALORES PERCEBIDOS NAS ENTREVISTAS
<p>Méritos e dedicação ao trabalho;</p> <p>Respeito ao ser humano e ao meio ambiente;</p> <p>Considerar pessoas como diferencial competitivo;</p> <p>Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade;</p> <p>Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento;</p> <p>Honestidade e transparência em</p>	<p>Otimismo - [...] a gente tem que ser otimista [...] e fugir do pessimismo [...] se você não acreditar em você mesmo, quem vai acreditar? (E1, p. 8).</p> <p>Postura ética - [...] a gente tem que viver a nossa vida [...] e não se preocupar com a vida dos outros, não falar mal de ninguém (E1, p. 8). [...] se você tem problemas de natureza ética, parece que a coisa fica bem complicada (E2, p. 6).</p> <p>Controle financeiro - [...] não se pode gastar mais do que ganha, nunca! (E1, p. 8). [...] uma das coisas que a gente zela muito é trabalhar com certa solidez (E2, p. 7).</p> <p>Organização e proatividade - [...] tudo que vem pra mim eu resolvo rápido e de forma organizada (E1, p. 8).</p>

todas as ações.	<p>Não ter inveja - [...] a gente tem que ter admiração pelas pessoas que venceram na vida e fazer o que eles fizeram pra vencer (E1, p. 8).</p> <p>Honestidade - [...] sem honestidade, a gente não progride (E1, p. 8).</p> <p>Trabalho - [...] se a gente não trabalhar muito, a gente não vence na vida (E1, p. 8).</p> <p>Assumir responsabilidades - [...] para as coisas acontecer só depende da gente, não depende de governo, não depende de ninguém, depende de nós correremos atrás (E2, p. 6).[...] a ação vale muito mais do que o discurso (E2, p. 7).</p> <p>Credibilidade -[...] nós temos uma convicção muito firme [...] bens, você perde e ganha, mas reputação você perde e não ganha (E2, p. 6).</p> <p>Meritocracia - [...] valorizar e dar oportunidade para quem merece (E2, p. 7). [...] dar oportunidades às pessoas [...] valorização do empregado (E3, p.2).</p> <p>Melhoria contínua - [...] o caminho para crescer, não é puxar o saco, não é roubar, é agir sempre trabalhando muito, melhorando o resultado, procurando melhorar o próprio desempenho (E2, p. 7).</p> <p>Crença no ser humano - [...] o nosso investimento aqui é acima da média em formação de profissionais (E2, p. 7).</p> <p>Humildade -[...] o que vale é ter humildade, dar vários tiros sabendo que vai acertar somente alguns (E2, p. 7). [...] os próprios donos do grupo são humildes (E3, p. 2).</p> <p>Confiança - [...] confiança e a credibilidade que tiverem em mim [...] eles acreditaram nas minhas ideias (E3, p. 2).</p>
------------------------	--

Figura 5 – Valores declarados pelo grupo Zema e Valores percebidos nas entrevistas
Fonte: Manual do Colaborador Zema (2011 p. 12-13) e dados da pesquisa

Percebe-se que há coerência nos valores praticados e aqueles preconizados pela organização. Eles se confundem pelo fato de os entrevistados estarem falando, também, dos seus valores familiares, percebidos pela história de vida de cada um, seja componente da família Zema ou não.

Para a construção de uma análise da contribuição teórica de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), e dos valores declarados pela organização e percebidos por meio deste estudo, apresenta-se no quadro 4, algumas observações encontradas na relação das três variáveis: tipos motivacionais de valores, valores declarados pela organização e valores percebidos na pesquisa.

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES	VALORES	
	DECLARADOS PELA ORGANIZAÇÃO	PERCEBIDOS NA PESQUISA
Hedonismo	Não foi observado esse valor	Não foi observado esse valor
Realização	Méritos e dedicação ao trabalho e considerar pessoas como diferencial competitivo.	Controle financeiro; Organização e proatividade; Assumir responsabilidades e a Meritocracia.
Poder social	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento; Honestidade e transparência em todas as ações.	Credibilidade; Melhoria continua; Postura ética.
Autodeterminação	Méritos e dedicação ao trabalho, Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Otimismo, Postura ética; Não ter inveja; Assumir responsabilidades e Credibilidade.
Estimulação	Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento.	Otimismo, Organização e proatividade; Melhoria Contínua e Confiança.
Conformidade	Respeito ao ser humano e ao meio	Controle financeiro; Credibilidade e

	ambiente e Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Humildade.
Tradição	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente e Honestidade e transparência em todas as ações.	Honestidade e Credibilidade.
Benevolência	Méritos e dedicação ao trabalho, no Respeito ao ser humano e ao meio ambiente e em Considerar pessoas como diferencial competitivo e na Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Controle financeiro e Meritocracia.
Segurança	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente, de Considerar pessoas como diferencial competitivo, na Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade e na Honestidade e transparência em todas as ações.	Otimismo; Postura ética; Controle financeiro; Não ter inveja; Assumir responsabilidades; Credibilidade e a Crença no ser humano.
Universalismo	Méritos e dedicação ao trabalho, Respeito ao ser humano e ao meio ambiente, Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento.	Melhoria contínua e Crença no ser humano.

Figura 6 – Análise dos Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004) com os valores declarados pelo Grupo Zema e os valores percebidos nas entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a composição da figura 6, percebe-se que os valores se configuram fortemente no cotidiano do Grupo Zema. Os tipos motivacionais de valores propostos por esse modelo se caracterizam em relação aos valores pesquisados, sejam eles proclamados pela empresa ou captados nas falas dos entrevistados.

O *hedonismo* não é percebido nas duas percepções pesquisadas, as vaidades individuais não foram expressas na forma em que foram realizadas as entrevistas desta pesquisa.

Nos valores *realização e poder social*, o sucesso pessoal é trilhado pelo reconhecimento de competência e de lealdade aos valores. Os valores mais destacados estão em concordância com as ações da organização, os objetivos funcionais estão amarrados às recompensas de mérito por competência e esforços pessoais, até mesmo no que diz respeito a controles financeiros.

A *estimulação* está direcionada para o reconhecimento das conquistas da empresa, isto é, compartilhando com os funcionários de forma que eles se sintam coparticipantes dos resultados, por meio de comissões, promoções e premiações. O exemplo da história de vida da família, também é trabalhado como valor e a própria trajetória de vida do atual presidente da empresa é estimulante para todos.

A *conformidade* estabelece uma espécie de contrato entre a empresa e os funcionários, e a aceitação entre as partes apresenta-se alicerçada em valores como lealdade, humildade e credibilidade muitas vezes superando a competitividade.

A *tradição* é percebida fortemente na ambiência da organização, apoiada nos fatos acontecidos no passado com a família Zema. Esses fatos são encarados como um fator de aprendizado para o planejamento futuro, e muitas vezes, até atrapalha as estratégias da organização no mercado competitivo, mas é mantido pela força da tradição. São marcados basicamente pela transparência nas ações e credibilidade.

A *benevolência* foi percebida na política de portas abertas e da simplicidade e humildade, trazendo às pessoas envolvidas uma admiração pelas ações da empresa neste aspecto provocando a ativação do processo motivacional.

Os interesses da *segurança* preservam a integridade e a estabilidade pessoal e social ao considerarem diferenciais a postura ética e a credibilidade.

A compreensão e promoção do bem-estar vistas em um contexto geral, caracterizam o *universalismo* no grupo estudado. Mais uma vez, o respeito ao ser humano e ao meio

ambiente, a inovação e lucro como fatores de desenvolvimento são valores comuns aos dois olhares, tanto por parte da organização, quanto na visão dos entrevistados.

Ao analisar os valores envolvidos na história da empresa familiar mineira (Grupo Zema), sob dois pontos de vista, o dos valores apregoados por ela e a visão dos entrevistados, é fundamental que a identificação dos principais valores influenciadores da sua gestão, estejam interagindo. Nas análises realizadas como as contribuições teóricas, confirmam-se essa relação, na medida em que há uma alta presença de valores comuns nas duas situações.

Os valores organizacionais se constroem à medida que as práticas de gestão se consolidam nas suas ações cotidianas da empresa. Ações estas, dirigidas por membros da família ou por gerentes experientes, conforme visto na explanação do quadro 3. Quando confrontados os valores praticados e percebidos com os tipos motivacionais de valores segundo Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), compreende-se que seguem a lógica das três dimensões (cognitiva, motivacional e estruturante) propostas por Tamayo e Gondin (1996) e vão se afirmando ao longo do tempo conforme os estágios de desenvolvimento da empresa, propostos por Gersick *et al* (2006).

É essencial perceber a variação dos valores organizacionais são influenciadas pelas mudanças exigidas pelo mercado, tendências estruturantes e cognitivas, mas também como no caso do grupo Zema, motivadas fortemente pela influência familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi analisar a história de duas empresas familiares e identificar os principais valores influenciadores da sua gestão. Os resultados das entrevistas e análises dos materiais da empresa evidenciaram que há uma estreita relação entre as variáveis: valores familiares e valores organizacionais. Confirma-se dessa forma, que os valores são os elementos essenciais na gestão da organização escolhida para esse estudo, pois configuram-se como principais balizadores das tomadas de decisões, em todos os aspectos, sejam elas direcionadas para o ambiente interno da empresa ou para situações que representem a organização no seu mercado de atuação.

Identificaram-se diversos fatores que contribuíram com essa afirmativa: (1) a admiração pela história de luta e conquistas do presidente da empresa que estão claramente registradas na memória dos entrevistados e nos documentos analisados na pesquisa; (2) o compartilhamento dos valores familiares/organizacionais por meio de ações apoiadas, incondicionalmente, pelos dirigentes da organização; (3) exemplos de experiências anteriores trabalhadas como práticas de disseminação dos valores e crenças na empresa. O conhecimento da história de crescimento do grupo é condição *sine qua non* para que os colaboradores possam ser engajados na cultura vigente; (4) simplicidade e facilidade de acesso aos dirigentes da empresa abrem espaço para admiração e conhecimento do histórico familiar ligado à empresa; (5) a percepção dos valores familiares nas ações cotidianas das empresas; (6) ações da gestão focadas na capacitação e desenvolvimento do pessoal da empresa.

Conforme a análise fundada no modelo proposto Gersick *et al*. (2006), percebe-se que a trajetória histórica empresa Vera Cruz Transportes e do Grupo Zema apresenta caracterizações compatíveis com os estágios propostos na contribuição teórica. O modelo tridimensional de desenvolvimento permitiu proceder a uma análise coerente com as dimensões da propriedade, da família e da empresa.

Destacou-se o enquadramento das organizações no estágio da maturidade, pois percebe-se que as rotinas da empresa estão bem estabelecidas e a estrutura favorece a estabilidade dirigida pela alta gerência. A importância da figura do líder maior é notada fortemente em todas essas observações. As suas formas de agir são admiradas e tidas como exemplo.

Os valores praticados pelas empresas e percebidos pelos entrevistados foram analisados sob a ótica teórica proposta por Schwartz (1992) e adaptado por Oliveira e

Tamayo (2004). Os tipos motivacionais foram identificados nos valores pesquisados, destacando-se os da realização, da tradição e da segurança na qual se contempla a maioria dos valores percebidos e praticados pela empresa.

Compreende-se, então que as empresas chegaram ao estágio de maturidade, preservando os valores familiares, baseados principalmente nos tipos motivacionais de valores da realização do seu pessoal, na tradição dos valores familiares e na segurança que segundo os entrevistados e os documentos analisados, influenciam significativamente as diretrizes de gestão das empresas estudadas. Suas ações são observadas, registradas pela empresa e até mesmo citadas pelos entrevistados, no sentido de ser o exemplo vivo, o conselheiro, a segurança e a experiência. Nessa conduta, a empresa tem um desempenho reconhecido e destacado pela credibilidade, crescimento e principalmente pela gestão que é comprometida seus valores que combinam com a realização organizacional e pessoal.

Finalmente, o número de entrevistas realizadas pode ser considerado uma fragilidade neste estudo. Em contrapartida, há uma consistência em seus “achados” que contribuíram qualitativamente para elucidação dos questionamentos que foram aqui explorados.

Inicialmente sugere-se pesquisar como o estilo de gestão de uma empresa familiar pode contribuir para um processo competitivo mais saudável e ético. E por fim, ainda relacionado ao ambiente das duas empresas, caberiam estudos que relacionassem como suas políticas de gestão de pessoas contribuem para sua trajetória de crescimento, lucratividade e diferencial competitivo.

Estudos que fortaleçam a compreensão das organizações familiares por meio de análises de seus valores parecem ser nos dias de hoje, relevantes para longevidade das organizações.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1979.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar*. sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócio, 1999.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. *Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar*. São Paulo: Artmed, 2004.

CASTRO, Maria Beatriz Afonso de. *Zema: a história de um nome*. Araxá: Gráfica Santa Adélia, 1994.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. *Sucessão e Sucesso nas Empresas*

DÉRY, R. et al. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. Cahier de Recherche, Montreal, n. GREF 93-08, p. 1-25, déc. 1993.

DONNELEY, R.G. The family business. Harvard Business Review, v. 42, n. 4, Aug. 1964.

- GALLO, M.; LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 15-21, jul./set.1993.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GRZYBOVSKI, D., LIMA, J. B. de. *O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares*. In: ENEO, III, 2004, Atibaia/SP. Anais eletrônicos, Atibaia/SP: ANPAD, 2004. (ENEO 392).
- HALL, Annika; MELIN, Leif; NORDQVIST, Mattias. *Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns*. *Family business review*, v. 14, n. 3, p. 193-208. Sept. 2001.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-200, jun. 1997.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A., *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.
- MACHADO, D. D. P. & CARVALHO, C. E.. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. *Rev. Cient. Admin.* Fortaleza, v. 2, n. 1 p. 16-24, ago, 2006.
- MINAYO, Maria C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima, TAMAYO, A. *Inventário de perfis de valores organizacionais*. *Revista de Administração (USP)*. São Paulo, v.39, n.2,p.129 – 140, 2004.
- PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. *Escala de valores organizacionais*. *Revista de administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho. 1996.
- RICCA NETO, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.
- SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 3 ed. 1982. 208p.
- SCHWARTZ, S. H.. *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In: ZANNA, M. P. (Org.), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, v. 24, p 1-65, 1992.
- SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W.. *Toward a universal psychological structure of human values*. *Journal of personality and social psychology*, n.53, p.550-562, 1987.
- STALK, G; FOLEY, H. *Avoid the traps that can destroy family businesses*. *Harvard Business Review* – jan/fev. 2012. <http://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses/ar/1>

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, Summer 1996.

TAMAYO, A. *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo*. Revista de administração da USP, São Paulo: v.33, n.2, p. 56-63, jul/set. 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. *Escala de valores organizacionais*. Revista de administração da USP, São Paulo: v.31, n.2, p. 62-72, abr/jun 1996.

TÁPIES, J.; FERNÁNDEZ, M. *Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis*. IESE Business School – University of Navarra, p. 1-18, jul. 2010.
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0866-E.pdf>

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

VENTURA, Deisy. Monografia jurídica. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

ZEMA. *Grupo Zema*. Disponível em: <www.grupozema.com.br>. Acessos em: 12 abr 2011, 16 jun 2011, 12 jan 2012 e 04 fev 2012.

ZEMA. *Manual do Colaborador: Integrarh*. Material de comunicação institucional da empresa. 2010, 47p.