



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Grzeszczyszyn, Geversson; Vier Machado, Hilka  
EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR MOVELEIRO E DESENVOLVIMENTO LOCAL  
EM GUARAPUAVA– PR

Organizações & Sociedade, vol. 16, núm. 51, outubro-diciembre, 2009, pp. 749-769

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638319009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>o</sup>dalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR MOVELEIRO E DESENVOLVIMENTO LOCAL EM GUARAPUAVA – PR

Geverson Grzeszczeszyn\*  
Hilka Vier Machado\*\*

## Resumo

**E**ste estudo analisa a participação de empresas familiares no desenvolvimento local, especificamente empresas familiares moveleiras da cidade de Guarapuava – PR. Para a realização deste estudo qualitativo, buscaram-se interpretações de sujeitos que atuam no poder público, de empresários e ex-empresários da indústria de móveis, e coleta de dados secundários. Os resultados mostram que a participação de empresas familiares da indústria de móveis no desenvolvimento local em Guarapuava ocorre por meio de: constituição de redes sociais informais de cooperação entre empresários moveleiros; participação em parcerias de negócios entre empresários moveleiros e com outras categorias empresariais; articulações de empresários moveleiros com representantes do poder público; dentre outras contribuições, como: geração de empregos, doações diversas e auxílios a pessoas e entidades. Não obstante, constataram-se inúmeras dificuldades enfrentadas pelo poder público municipal quando da estruturação e efetivação de iniciativas públicas inovadoras de estímulo e apoio ao desenvolvimento do setor moveleiro, desde a década de 1980.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Desenvolvimento local. Empreendedorismo. Pequenas empresas. Políticas para desenvolvimento local.

*Family Business In The Furniture Sector And Local Development In Guarapuava, Parana State.*

## Abstract

**T**his study analyzes the participation of family businesses in the local development, specifically furniture family businesses of the city of Guarapuava – PR, Brazil. For the accomplishment of this qualitative study, it was looked for interpretations of subjects that act in the public power; of entrepreneurs and former-entrepreneurs of the industry of pieces of furniture; and it collects of secondary data. The results show that the participation of family companies of the industry of pieces of furniture in the local development in Guarapuava happens through: constitution of informal social nets of cooperation among cabinet-makers entrepreneurs; participation in partnerships of businesses among cabinet-makers entrepreneurs and with other managerial categories; articulations of cabinet-makers entrepreneurs with representatives of the public power; among other contributions, as: generation of employments, several donations and aids to people and entities. In spite of, it was verified countless difficulties faced by the public power when of the structuring and execution of initiatives public incentive innovators and support to the development of the set of furniture, since the decade of 1980.

**Key words:** Family business. Local development. Entrepreneurship. Small business. Local development policy.

\* Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Professor e pesquisador da Universidade Estadual do Centro-Oeste – Paraná, UNICENTRO. Endereço: Rua Salvatore Renna – Padre Salvador, 875, Bairro Santa Cruz. Guarapuava – PR. CEP: 85015-430. E-mail: geverson@ymail.com

\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pesquisadora do CNPq. Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: hilkavier@yahoo.com

## Introdução

As empresas familiares sempre exerceram um papel de grande relevância em todas as nações do mundo, desde a antiguidade até a contemporaneidade. A criação de novos negócios é facilitada pela estrutura familiar, que pode prover o capital e a força de trabalho iniciais para a organização e funcionamento da empresa. Gradativamente, essa empresa, que, em geral, se inicia com um empreendedor, acrescenta os familiares nas suas operações. Assim, o que torna a empresa familiar uma organização complexa é justamente a existência de duas instituições num único ambiente: a família e a empresa. Apesar da relevância e de muitos estudos sobre empresas familiares, o conceito de empresa familiar ainda permanece sem consenso. Uma das dificuldades em definir o que é uma empresa familiar está alicerçada na complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização. Tanto o fato de a propriedade da empresa ser de uma família, com a gestão da empresa nas mãos de familiares ou a intenção de sucessão para outras gerações assumirem o controle da empresa são possibilidades de compreensão apontadas por Leone (2005).

Por outro lado, o desenvolvimento local é um conceito alicerçado no protagonismo da sociedade local. Trata-se de uma reação aos projetos de desenvolvimento nacionais e regionais centralizados e baseados apenas no crescimento econômico e no avanço tecnológico, os quais têm provocado crescente desigualdade social em nível mundial. Assim, a sociedade civil participativa e construtora do seu futuro constitui o alicerce do desenvolvimento local, principalmente porque ocorre atualmente um reforço das unidades territoriais. Além disso, o desenvolvimento local tem origem, também, em experiências bem sucedidas de desenvolvimento de cidades e regiões de países como a Itália (PUTNAM, 2007; POCHMANN, 2004), Canadá (MARTINELLI; JOYAL, 2004) e Áustria (VEIGA, 2002).

No Brasil, apenas há alguns anos começou-se a falar de maneira mais intensa em desenvolvimento local (2004). Quanto às ações governamentais em prol do desenvolvimento local, somente no final da década de 1990 surgiram estratégias para instituir e implementar o "Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)", envolvendo o governo federal, os governos estaduais, as prefeituras municipais e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (ÁVILA, 2000). A criação do "Estatuto da Cidade" (Lei n.10.257, de 10 de julho de 2001), também, estimulou o desenvolvimento local, a partir do momento em que regulou a gestão democrática da cidade, fortalecendo o processo democrático e estimulando a cidadania (BRASIL, 2001).

É diante desse contexto que se desenvolveu este estudo, partindo da seguinte questão de pesquisa: "Como as empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava, no Paraná, têm participado do processo de desenvolvimento local?". O objetivo geral é compreender a participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro daquela cidade no desenvolvimento local, pois essa atividade é uma das mais relevantes da economia do município. Como objetivos específicos, o estudo visou: i) conhecer significados/interpretações de proprietários de empresas familiares moveleiras sobre a atuação dessas organizações no desenvolvimento local; ii) identificar iniciativas do poder público municipal sobre a inserção de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local; iii) e detectar ações/contribuições de empresas familiares moveleiras que favorecem o desenvolvimento local.

Antes de apresentar os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa, são tecidas algumas considerações sobre empresas familiares e desenvolvimento local. Na sequência, estão os resultados e as respectivas análises dos casos estudados.

### Empresas Familiares: importância, conceito e características

As empresas familiares estão presentes na sociedade desde há muito tempo, pois passaram de geração para geração (FRITZ, 1993). Bird *et al.* (2002) infor-

mam que as empresas familiares exercem um papel importante desde os tempos das civilizações antigas, como a Grécia e Roma, inclusive nos tempos das descobertas e conquistas de novos territórios e nas fases da revolução industrial, contribuindo para o desenvolvimento das economias daquelas épocas. Elas constituem a forma predominante de empresa em todo o mundo (LEE, 2006) e ocupam uma parte grande da paisagem econômica e social que sequer as pessoas se dão conta (GONÇALVES, 2000). No Brasil, segundo a *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade de empresas privadas, respondem por 65% do produto nacional bruto (IFERA, 2003) e representam mais de 60% dos empregos das empresas privadas (OLIVEIRA, 1999). Na América Latina, grupos controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (GERSICK *et al.*, 2006). A IFERA (2003) apresenta um panorama sobre a expressiva participação das empresas familiares nas economias de diversos países do mundo: Argentina: 65%, Brasil: 90%, Chile: 75%, Estados Unidos: 96%, Bélgica: 70%, Chipre: 80%, Finlândia: 80%, França: 60%, Alemanha: 60%, Grécia: 80%, Itália: 93%, Países Baixos: 74%, Polônia: 50 a 80%, Portugal: 70%, Espanha: 75%, Suíça: 79%, Reino Unido: 70%, Austrália: 75%.

Dessa forma, “[...] os empreendimentos familiares são um dos maiores – senão o maior – propulsores do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas [...]” (LANK, 2001, p.130). Diversos autores corroboram com essa premissa (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003; ASTRACHAN; SHANKER, 2003; COSTA; BATISTA, 2003; GUEIROS, 2005; IFERA, 2003; LEE, 2006; MACHADO; NOGUEIRA; GRZESZCZESZYN, 2004; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; WAIANDT; JUNQUILHO, 2005). Saliente-se que, apesar da existência significativa de estudos a respeito de empresas familiares (BIRD *et al.*, 2002), há um aspecto que ainda permanece sem consenso entre os pesquisadores: o conceito de empresa familiar (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000; ECCEL; CAVEDON; CRAID, 2005; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006; GUEIROS, 2005; IFERA, 2003; MACHADO, 2003; 2005; MACHADO; NOGUEIRA; GRZESZCZESZYN, 2004; PEREIRA; GONDIM, 2001; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2003; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; WERNER, 2004). Não obstante, na maioria dos casos, a ênfase conceitual recai sobre três aspectos principais: a propriedade, a gestão e a sucessão. Para Leone (2005), é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes. A primeira no nível da *propriedade*, em que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família, a qual detém ou controla a maioria do capital. A segunda está no plano da *gestão*, em que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; e a terceira vertente encontra-se no nível da *sucessão*, sendo que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Para este estudo, conceitua-se empresa familiar como “aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p.7). Ademais, empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional própria, com características específicas, que as distinguem das demais organizações, tornando-as dinamicamente complexas (DANES; OLSON, 2003). Como características ou forças são mencionadas: sensibilidade social e política do grupo familiar, em nível regional e nacional; a reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política; além dos valores familiares, como austeridade, comprometimento, dedicação e a liderança, os quais constituem elementos importantes para o desenvolvimento onde estão inseridas as organizações familiares. Logo, de acordo com a intensidade e a regularidade de tais características, as empresas familiares podem influenciar favoravelmente, de formas distintas, as pessoas e a sociedade onde se encontram. O quadro 1 apresenta as principais características ou forças da empresa familiar.

**Quadro 1 - Características ou Forças da Empresa Familiar**

<b>Características/forças</b>	<b>Autores</b>
Exigência de comprometimento, dedicação, auto-sacrifício e alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher; Sorenson (2006), Auken; Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher ; Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares, gera imagem positiva.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar, em nível regional e até mesmo nacional.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com a família.	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)

Fonte: elaborado a partir de autores diversos.

No entanto, alguns aspectos de empresas familiares podem resultar em fraquezas dessas organizações, prejudicando a sua gestão ou mesmo o seu crescimento. Esses aspectos são mostrados no quadro 2.

**Quadro 2 - Fraquezas da Empresa Familiar**

<b>Fraquezas</b>	<b>Autores</b>
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão centralizada, autoritária, intuitiva.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)



Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência, nepotismo.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Morosidade/burocracia.	Donnelley (1967)

Fonte: elaborado a partir de autores diversos.

Os aspectos mencionados nos quadros 1 e 2 oferecem uma dimensão dos estudos em empresas familiares, mas há outros temas de pesquisas sobre empresas familiares, como mostraram Paiva e Oliveira (2008) em uma meta-análise que realizaram sobre estudos em empresas familiares no Brasil, cujos principais assuntos publicados foram: sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, empreendedorismo e sistemas contábeis. Outros temas de caráter mais esporádico foram: redes, gênero, governança, poder, aquisições, políticas públicas, institucionalismo, identidade, processo de tomada de decisão, inovação e liderança. Nota-se, assim, a ausência de estudos sobre empresas familiares e desenvolvimento local, sendo esses assuntos o foco deste estudo. Nesse sentido, a seguir, são tecidas algumas considerações sobre desenvolvimento local.

## Considerações sobre Desenvolvimento Local

“Os modelos tradicionais de desenvolvimento estão em crise em todo o mundo, depois de uma época que começou após a II Guerra Mundial” (MARTÍN, 2001, p.58). Nesse contexto, os grandes projetos de desenvolvimento nacionais e regionais, característicos do século 20, no Brasil, objetivavam, por meio de investimentos estratégicos estatais e estímulo aos investimentos privados em regiões mais pobres, reduzir os desequilíbrios de desenvolvimento econômico entre as regiões. Entretanto, até hoje perduram diferenças significativas, caracterizadas principalmente pela concentração de renda em determinadas regiões do país, o que não favorece a composição de um único e centralizado grande projeto de desenvolvimento (FRANCO, 2006a) nos moldes do passado. Diante desse cenário, há a necessidade de uma nova estratégia de desenvolvimento (POCHMANN, 2004). Para Brostolin (2002), parece lógico que as duas frentes – a social e a econômica – andem interativamente juntas. A social, potencializando as pessoas para se tornarem sujeitos e agentes, e a econômica, ensejando sustentação material e apoio instrumental à alavancagem social, disso resultando partilha da quantidade com qualidade em todas as dimensões da vida.

O território local, como expressão maior da organização coletiva, afirma-se cada vez mais, como um terreno privilegiado de inovações institucionais. Para agir nesses novos contextos, emergem novos conceitos como governança e redes políticas (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004). Assim, torna-se necessária a formação de identidades e de diferenciações entre regiões e comunidades, a fim de enfrentar um mundo competitivo (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Desta forma

passa-se a não mais se aceitar o déficit de valorização do espaço no âmbito das reflexões sobre o desenvolvimento, como ocorreu nas teorias da modernização (independentemente dos matizes), onde ele era apenas encarado como epifenômeno (FROELICH, 1998, p.92).

O desenvolvimento local se concretiza quando há

um processo de aproveitamento dos recursos e riquezas de um determinado local ou região, os quais podem ser valorizados e transformados através do efetivo envolvimento da comunidade, resultando na melhoria da qualidade de vida da população através da geração de empregos, renda e acesso à saúde e educação (BROSTOLIN, 2002, p.24).

O desenvolvimento local possui características como: a valorização dos recursos que se têm no local onde a comunidade vive, o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre a população, a organização e a solidariedade, a participação e, sobretudo, o dinamismo local ou a mobilização de energias (CÔTÉ, 2000).

Nota-se que há uma mudança significativa de enfoque no processo de desenvolvimento: a abordagem de baixo para cima, ou seja, da base, da comunidade, da cidade, do local para as esferas centrais e superiores de poder, quando se trata de desenvolvimento local. No entanto, esse processo não implica o isolamento do local em relação às outras instâncias como a estadual, regional, nacional e, até mesmo, global (nesse caso, considerando-se o local como sendo uma cidade). Nesse contexto, Lima (2000) menciona que há duas correntes teóricas sobre o desenvolvimento local: a competitiva e a social. A abordagem competitiva, de forma semelhante à abordagem tradicional do desenvolvimento (regional, nacional), entende que o desenvolvimento econômico dar-se-ia por meio de benefícios advindos do relacionamento do município com os agentes externos. Assim, direciona suas ações para o "grande mercado", notadamente o externo à cidade. A vertente social, por seu turno, assume um posicionamento oposto, pois enfatiza a promoção de ações voltadas para "dentro" da própria cidade, direcionadas para atender as demandas da sua população. De forma complementar, ao analisar conceituações descritivas de diversos autores, e baseando-se nestes, Ávila (2000, p.68) conclui que:

[...] o "núcleo conceitual" do desenvolvimento local consiste essencialmente no efetivo desabrochamento das capacidades, competências e habilidades de uma "comunidade definida" (portanto, com interesses comuns e situada em determinado território ou local com identidade social e histórica), no sentido de ela mesma se tornar paulatinamente apta a agenciar e gerenciar (diagnosticar, tomar decisões, planejar, agir, avaliar, controlar, etc.) o aproveitamento dos potenciais próprios, assim como a "metabolização" comunitária de insumos e investimentos públicos e privados externos, visando à processual busca de soluções para os problemas, necessidades e aspirações, de toda ordem e natureza, que mais direta e cotidianamente lhe dizem respeito.

O desafio maior é criar e consolidar uma outra cultura de desenvolvimento, cujo objetivo mais importante seja a permanente elevação do estado de bem-estar humano em todas as suas dimensões (MARTINS, 2002). Conforme alertam Martinelli e Joyal (2004), não se decreta o desenvolvimento local; ele deve passar por uma fase de aprendizagem. De acordo com tais autores, o desenvolvimento local se resume em uma palavra: organização. Ignorá-la, leva as populações das regiões em dificuldades a serem organizadas pelas forças do mercado. Portanto, é necessário promover o desenvolvimento como "[...] um processo social localizado, que conjugue crescimento econômico e melhoria das condições de vida da população por meio da ação de duas forças: 1) impulso à acumulação e 2) impulso à melhoria das condições das grandes massas" (BARBOSA *et al.*, 2004, p.274).

Nesse contexto, não se pode falar em desenvolvimento local sem abordar as redes de cooperação entre os atores sociais do local. Afinal, "[n]ão faltam exemplos de comunidades fortemente afetadas pela transformação da sua estrutura econômica, em que a união de esforços de uma gama variada de interventores foi capaz de insuflar nova energia" (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.108). A cooperação é tão importante que o próprio dinamismo econômico depende de fatores não econômicos, fatores que se ligam mais à confiança e à cooperação social do que à competição. Entretanto, "não é difícil constatar que estamos diante de um forte dogma segundo o qual a competição é fonte de progresso. Não é por acaso que falar de cooperação tende, ainda, a ser visto como algo mais 'ingênuo' que falar de competição" (SILVEIRA, 2006, p.10).

A experiência histórica recente oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em redes. "As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações" (CASTELLS, 1999, p.225). Nesse sentido, existem cada vez mais

conexões da sociedade civil com o estado e, também, com o mercado, na forma de múltiplas parcerias inter setoriais. Isso está acontecendo independentemente da vontade dos atores sociais e empresariais e do sistema político, em função da dinâmica da rede social. Quanto mais se entretetece essa rede, quanto mais a sociedade vai adquirindo a morfologia e a dinâmica de rede, mais canais de participação, mais caminhos de cooperação entre os diversos tipos de agenciamento vão sendo ativados ou trafegados (FRANCO, 2006a). Com isso, as condições locais culturais, econômicas e sociais representam uma variável essencial para a efetiva capacidade de inovação governamental, por absorver os novos paradigmas para o desenvolvimento econômico (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Dessa forma, “[...] o Estado deve assumir suas funções essenciais, que são indelegáveis” (FISCHER, 2006). Por isso mesmo, dentre outras razões, ao se analisar experiências de desenvolvimento local, vê-se reforçada a noção de que a presença do estado é fundamental (BARBOSA *et al.*, 2004), ou seja, ainda existe espaço para uma atuação mais decisiva do poder público no planejamento econômico (SOUZA, 2005). Logo, é essencial identificar as políticas públicas que estimulam o crescimento econômico da cidade (MATA, 2007). Dois tipos de políticas públicas se destacam para a promoção do desenvolvimento local: as políticas públicas para as empresas e as políticas públicas educacionais. No entanto, tendo em vista que o desenvolvimento local visa promover a melhoria da qualidade vida do local, não se pode prescindir das demais políticas. Mesmo porque, conforme lembra González (2000, p.10), “[...] é necessário ter em mente que o desenvolvimento local implica uma perspectiva integral que precisa estar, necessariamente, apoiada nas diferentes políticas setoriais”.

Constata-se uma tendência de crescimento da participação nas decisões municipais desde a redemocratização do país, cuja consolidação se deu com a promulgação da Constituição de 1988. Desde então, tem aumentado o número de municípios com administrações em que o diferencial está no chamamento à participação efetiva da população, por meio de suas representações associativas, integrando comitês, conselhos e outras instâncias deliberativas. Assim, os membros da sociedade local, por serem o alvo da gestão pública e os beneficiários em potencial, ao participarem ativamente do processo administrativo – do planejamento à avaliação –, com a alocação responsável dos recursos orçamentários estarão dando um passo na construção da cidadania (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004). Logo, se propõe uma nova forma de relação entre os agentes públicos e privados, fundamentada na coordenação, complementação e concordância de objetivos (GONZALEZ, 2000). Considerando que empresas familiares são potenciais agentes sociais e protagonistas do desenvolvimento local, neste estudo, procurou-se compreender a participação de empresas familiares no desenvolvimento local. O detalhamento metodológico é apresentado a seguir.

## Aspectos Metodológicos

Para a realização desta pesquisa qualitativa, que teve como principal objetivo analisar a participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local, utilizou-se a abordagem qualitativa, cuja finalidade, conforme Bauer e Gaskel (2000) é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Para tanto, optou-se pelo estudo de caso..

O estudo foi subdividido em três fases. Na primeira, foram entrevistados empresários de empresas que estão em funcionamento. O conjunto de sujeitos da pesquisa foi composto por dez empresários de empresas familiares da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR (foi identificado um total de 25 empresas familiares). Dois critérios foram usados para a seleção dos empresários: o primeiro, a idade da empresa, privilegiando aquelas com sucessões já consolidadas durante a existência da organização. Para tanto, foram selecionados aqueles empresários proprietários de empresas familiares com maior tempo de atuação no mercado. Acredita-se que o tempo de existência da empresa é um fator



determinante para a sua representatividade e capacidade de apresentar um conjunto de informações adequadas para a consecução dos objetivos da pesquisa, tendo em vista o papel exercido pela família empresária na cidade. Adicionalmente, outro critério utilizado foi o porte da empresa, mensurado por meio do número de funcionários. Assim, selecionaram-se micros, pequenas e médias empresas familiares da indústria moveleira.

Na segunda fase, foram entrevistados empresários de empresas que não estão mais em funcionamento, um total de três ex-empresários, com o intuito de conhecer suas interpretações sobre o ramo. Na terceira fase, entrevistaram-se o atual Secretário de Indústria e Comércio de Guarapuava e mais dois ex-Secretários de gestões passadas. A intenção foi conhecer a interpretação destes sobre a participação de empresas familiares no desenvolvimento local, além de identificar as políticas públicas para o setor. A técnica de coleta de dados nesta etapa da pesquisa foi a entrevista, de caráter semi-estruturada. Nela, o entrevistador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas (HAIR JR. *et al.*, 2005). Foram utilizados dois roteiros de questões: um para os empresários e outro para os representantes do poder público municipal.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e os dados foram transcritos posteriormente. Conforme os objetivos da pesquisa, foram entrevistados dez empresários da indústria familiar moveleira, três ex-empresários e mais três representantes do poder público municipal, sendo um representante atual e dois ex-representantes, totalizando dezesseis entrevistas. Atribuiu-se um código para cada entrevistado, a fim de que não fosse possível a sua identificação. Após a transcrição, o texto foi enviado ao entrevistado para confirmação do conteúdo da entrevista. Se o entrevistado julgasse necessário, eram feitas alterações e novamente levadas até o entrevistado, para que não pairassem dúvidas ou incertezas sobre o conteúdo do discurso colhido e registrado. Este processo é caracterizado como critério de "validação comunicativa" em pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2000). Todas as entrevistas foram validadas pelos participantes.

Outra fonte foi o conjunto de dados secundários, obtidos em jornais locais, na ACIG – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava, bem como em documentos da Prefeitura Municipal, sobre a indústria moveleira local, o que propiciou mais elementos para a identificação e seleção dos sujeitos de pesquisa (empresários atuais, ex-empresários, secretário e ex-secretários de indústria e comércio do município).

A análise dos dados ocorreu mediante uso da técnica denominada "análise de conteúdo", que, conforme Bardin (2004, p.37), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999). Como resultados da análise, obtiveram-se as seguintes categorias: redes informais de cooperação entre empresários; associativismo na classe moveleira; parcerias de negócios de empresários moveleiros; iniciativas públicas para o setor moveleiro e outras contribuições de empresas moveleiras para o desenvolvimento local.

## Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa serão apresentados, inicialmente, por uma breve caracterização das empresas e dos empresários. Em seguida, são mostradas as análises de acordo com as categorias mencionadas anteriormente. Convém informar que os sujeitos de pesquisa foram codificados da seguinte forma nesta análise: "E": Empresário atual, "EE": Ex-Empresário, "S": Atual Secretário de Indústria e Comércio, "ES": Ex-Secretário de Indústria e Comércio. Tais letras estão

seguidas de números que diferenciam cada um dos dezesseis sujeitos de pesquisa, os quais foram entrevistados.

Como já comentado, buscou-se uma heterogeneidade entre as empresas, tanto em termos de porte, como de idade. Os dados do quadro 3, no qual se apresenta o perfil das empresas de empresários entrevistados, mostram outros aspectos que foram contemplados na seleção heterogênea, como: quantidade de proprietários e familiares.

**Quadro 3 - Perfil das Empresas de Empresários Entrevistados (empresas ativas)**

<b>Início de operação</b>	<b>Quantidade proprietários</b>	<b>Estágio de propriedade</b>	<b>Quant. familiares</b>	<b>Quant. Empregados*</b>	<b>Modelo produção</b>	<b>Critério de seleção</b>
2003	8	Sociedade entre irmãos	8	50	Série	Nr. empregados
1987	1	Proprietário Controlador	2	7	Sob medida	Tempo de atuação
1987	1	Proprietário Controlador	2	3	Sob medida	Tempo de atuação
1982	1	Proprietário Controlador	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1976	2	Sociedade entre irmãos	4	5	Sob medida	Tempo de atuação
1975	3	Proprietário Controlador	6	100	Série	Tempo de atuação e nr. empregados
1970	1	Proprietário Controlador	2	5	Sob medida	Tempo de atuação
1964	2	Sociedade entre irmãos	3	25	Ambos	Tempo de atuação e nr. empregados
1960	4	Sociedade entre irmãos	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1955	3	Sociedade entre irmãos	4	4	Sob medida	Tempo de atuação

(\* proprietários + familiares + empregados)

### Redes informais de cooperação entre empresários

Os dados das entrevistas demonstraram que os empresários mantêm redes de contatos informais entre eles, promovendo ajuda mútua, apesar de serem concorrentes no mercado em que atuam. Essas redes surgiram a partir de relacionamentos de amizades que se desenvolveram no decorrer do tempo de atuação no ramo moveleiro, conforme expressa E01: "Daí, às vezes, você precisa de algum material, alguma coisa. Às vezes, surge alguma dúvida, alguma coisa, daí você vai buscar com o pessoal". Assim, a maioria dos empresários e ex-empresários enfatizou a existência de tais redes informais. As redes informais, nesta análise, são consideradas aquelas formas de relacionamento de cooperação surgidas espontaneamente ao longo do tempo entre grupos de empresários do setor moveleiro, por atuarem no mesmo ramo de negócio, por possuírem interesses comuns e por compartilharem experiências semelhantes. Tais relacionamentos de cooperação não são formalizados.

Para o desenvolvimento local, é importante a existência de redes entre os atores sociais (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Para Franco (2006a), redes sociais são, por definição, ambientes de diálogo, de interlocução; são o próprio capital social. Dessa forma, as relações existentes entre os atores sociais ilustram parte do potencial da sociedade em promover o desenvolvimento local, haja vista a necessidade de ambiente social favorável.

Observou-se que é nas marcenarias, ou seja, nas empresas que produzem móveis sob medida, que há ocorrência maior desses relacionamentos. Quanto à periodicidade, as interações acontecem esporadicamente, porém, de forma per-

manente, ou seja, são repetitivas no decorrer do tempo. Nesse processo, existe também a ajuda de empresas já consolidadas no mercado às pequenas empresas do setor: "Mas sempre tem o grupo, aqui, por exemplo, de umas empresas pequenas, menores que a minha, que a gente sempre um auxilia o outro. [...] Existe a camaradagem entre colegas" (E05). Há ainda a percepção de que o empresário não pode mais trabalhar isolado. Saliente-se que esses relacionamentos informais existem, também, com empresas de outras cidades do estados, como Arapongas, Curitiba, Teixeira Soares e Londrina, e de outros estados como o Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Os discursos permitem inferir que, em certo nível, há um ambiente de diálogo e colaboração informal entre os empresários. Esse tipo de ambiente social apresenta-se como uma condição para a promoção do desenvolvimento local. Ávila (2000) comenta que os relacionamentos primários, caracterizados pelas interações espontâneas e informais, ensejadas pelos contatos pessoais diretos ou mediados por pessoas próximas, são fatores essenciais no processo de desenvolvimento local. Ressalte-se ainda que, mesmo sendo essa rede informal de cooperação de cada empresário composta, em média, por três a quatro outros empresários moveleiros, a tendência é a reprodução do capital social, a partir, inclusive, da sua existência, conforme ensina Franco (2006a). Isso ocorre porque os relacionamentos, ao serem reiterados permanentemente, tendem a se fortalecer e consolidar-se, criando-se, então, um ambiente de cooperação, de confiança, de negociação, de parceria entre os envolvidos, o que os prepara e os predispõe para outros relacionamentos em rede e cooperação.

Nesse contexto, é importante destacar que a existência de redes informais entre tais organizações vai ao encontro de estudos (WERNER, 2004; GONÇALVES, 2000) que mostram a informalidade como uma característica de empresas familiares. E, tendo em vista a característica dos relacionamentos informais verificados, pautados principalmente pela ajuda mútua, infere-se que a sensibilidade social, também, está presente como uma característica dessas empresas, a qual é apontada por Lodi (1998), Bernhoeft (1989) e Donnelley (1967).

Logo, é necessário observar o fato de que os relacionamentos informais constatados são frutos de um ambiente onde as empresas familiares – as quais ainda não possuem um alto nível de formalização –, por meio de seus proprietários, confiam uns nos outros e se consideram parceiros em um mesmo setor. Tal inferência evidencia uma característica que, em geral, não é própria de ambientes mais profissionalizados e mercados de alta competição, caracterizados por indústrias do modelo de produção em série.

Destaque-se, porém, que, conforme Aldrich e Elam (2001), tais relacionamentos em rede, verificados entre os empresários moveleiros, podem ser classificados de "elos fracos", haja vista que envolvem contatos casuais, com pouco investimento emocional e, ainda, caem em "estados de dormência", somente para serem revividos quando se precisa de ajuda.

### *Associativismo na classe moveleira*

A atuação conjunta de empresários, enquanto classe, diferentemente das redes informais, é interpretada, pelos empresários moveleiros, como algo inexistente: "Então, se existe uma, vamos dizer assim, união concreta, não existe. Isso é uma grande falha de todos nós", afirma E05. Logo, infere-se que a cooperação, conforme análise anterior, fica restrita principalmente à disponibilização ou troca de matéria-prima excedente, o empréstimo de ferramentas, a troca de conhecimentos e experiências relacionadas ao setor, de maneira informal, entre pequenos grupos de empresários, baseados no círculo de amizade. As redes formais de cooperação são consideradas, aqui, como formas de união ou associação formal (como uma associação de empresários, instituição, sindicato etc.), que promovam a congregação de empresários do setor e sua atuação conjunta.

Nesse sentido, sobressai entre os entrevistados a opinião de que não há uma associação ou sindicato específico da classe moveleira, e que grande parte dessa classe empresarial é desunida: “Marcenaria é bem cada uma na sua. É muito difícil marceneiro que cria vínculo com o outro. [...] Ele [marceneiro] é muito individualista. [...] Eu acho que é em geral na classe” (E02).

Essas considerações demonstram a importância e a necessidade de se criar políticas públicas que promovam a melhoria de condições estruturais e, sobretudo, do capital humano (formação e educação), proporcionando a possibilidade de os empresários desenvolverem novas atitudes em relação ao seu ramo de negócio, a sua classe e ao seu modo de trabalhar, seja individual ou coletivamente. Nesse sentido, dentre outras razões, ao se analisar experiências de desenvolvimento local, vê-se reforçada a noção de que a presença do estado é fundamental (BARBOSA *et al.*, 2004). Isso ainda mais especificamente neste estudo, pois, embora a literatura aponte a sensibilidade política por parte de grupos familiares, em nível local e regional (DANES; OLSON, 2003), o que se constatou, neste caso, foi que as pequenas empresas familiares não detiveram a parcela de poder que seria esperada, ainda mais quando se observa a presença de empresas atuando há mais de cinquenta anos no mercado local, como pode ser verificado no quadro 3. Parece plausível a constatação que o excesso de informalidade, apontado por Werner (2004) e Gonçalves (2000) em empresas familiares, foi predominante ao longo do tempo não apenas no âmbito de cada empresa individualmente, mas também na forma como elas continuamente se relacionaram. Uma das consequências desse fato é a ausência de associativismo; caso contrário, tais empresas teriam, provavelmente, tido maior parcela de poder local.

### *Parcerias de negócios de empresários moveleiros*

Neste estudo, considera-se parceria de negócio quando dois ou mais empresários se unem para desenvolver processos organizacionais (como: produção, venda, transporte etc.) em conjunto. Constatou-se que existem parcerias de negócios entre os empresários moveleiros, e estas são estruturadas a partir de indústrias moveleiras que atuam com o modelo de produção em série e firmam contratos de parceria com marcenarias. Nessas parcerias, a indústria que produz sob o modelo de produção em série oferece apoio aos parceiros (marceneiros), visando à redução dos custos de produção. Esse fato é evidenciado no discurso de E09:

Nós temos parceria [...]. Porque a fábrica em série, ela tem condições de crescer mais do que a [de] móveis sob medida. E, com isso, a gente vem agora, até procurando outros parceiros [...], porque o mercado existe lá fora. E também em cima disso, também a gente tem pessoas prestando serviços para nós, terceirizando assento de cadeiras, banquetas, alguns itens, tampo de mesa, itens dos nossos produtos que nós vendemos, terceirizando [...]. Como a gente vem crescendo, procuramos fazer esse objetivo perante o local. [...] a gente tenta fortalecer o nosso parceiro para que ele consiga aí subir junto com nós para poder nos atender.

As parcerias existem há anos, mas elas vêm se fortalecendo nos últimos três anos, haja vista que houve um processo de aprendizagem e de aquisição de experiência em se trabalhar com esse tipo de parceria.

Vale destacar que o porte da empresa influi na interpretação sobre a necessidade e os benefícios ou vantagens de se estabelecerem parcerias. Verificou-se, neste estudo, que quanto maior a empresa, maior foi a atitude favorável em relação às parcerias de negócios. Outra constatação refere-se a não existência de parcerias de negócios entre marcenarias. Houve, entretanto, quinze anos atrás, aproximadamente, parcerias entre marceneiros na participação de licitações de móveis sob medida para prédios em Londrina e em Curitiba, conforme informou um ex-empresário entrevistado. Além de parcerias entre os empresários da indústria de móveis, há outras que o grupo desenvolveu ao longo do tempo, com outros ramos de negócios, como: transportadoras, lojas de móveis e de materiais de

construção, serrarias, fornecedores, indústria de laminação e compensados, empresas de forração, de estruturas metálicas e vidraçarias.

Observa-se, portanto, que as empresas familiares moveleiras possuem experiências de parcerias de negócios, sejam elas entre os próprios empresários do ramo moveleiro ou com outros ramos. As parcerias são consolidadas tanto em Guarapuava, quanto em outras cidades e estados do país. De acordo com Martinelli e Joyal (2004), as parcerias estão associadas às redes. Por meio delas, compartilham-se interesses comuns com um ou vários atores, cada qual apresentando contribuições próprias, proporcionando a união de esforços, de modo a combater as pressões permanentes do mercado, o que poderia ser difícil e arriscado para um empresário isoladamente. No entanto, como as parcerias ocorreram com outros setores e não no mesmo setor, embora estas tenham sido importantes para a sobrevivência das empresas familiares, elas se concretizaram de maneira isolada, ou seja, entre cada empresa moveleira e outras dos setores mencionados.

### Iniciativas públicas para o setor moveleiro

Tendo em vista a relevância da cadeia produtiva da madeira para a cidade de Guarapuava e região, em função da disponibilidade dessa matéria-prima, foram realizadas diversas tentativas, desde a década de 1980, de se estruturar a produção de móveis em série e de se realizar trabalho conjunto entre empresários do setor moveleiro. Desde então, essas tentativas de organização do setor vem sendo renovadas pelos diferentes grupos políticos que assumiram o poder público municipal. Entretanto, não há, ainda, resultados efetivos, conforme se almejava inicialmente. O principal objetivo dos projetos públicos era, e ainda é, estimular a produção de móveis em série pelos empresários, e, paralelamente, a esse processo, promover união, associativismo, colaboração e parcerias de negócios entre empresários moveleiros, de forma que a classe viesse a se fortalecer no mercado, contribuindo, de diversas formas, para o desenvolvimento da cidade. No entanto, o modelo de produção sob medida impera entre os marceneiros. Existem, apenas, duas indústrias focadas totalmente no modelo de produção de móveis em série, sendo estas as maiores indústrias moveleiras, em número de empregados. A classe empresarial moveleira não possui, também, uma organização efetiva, nem associação, nem sindicato, ou outra instituição específica do setor moveleiro.

No final da década de 1980, foi criado, pelo poder público municipal, um projeto de política industrial para a cidade. O setor moveleiro, tendo em vista a sua potencialidade, teve iniciativas públicas específicas de estímulo. A intenção era proporcionar apoio aos empresários moveleiros, ou seja, marceneiros, para que, gradativamente, pudessem tornar-se fabricantes de móveis em série, conforme destaca o ex-Secretário de Indústria e Comércio daquele período:

[...] à época, eram todos pequenos familiares, que faziam produção sob medida, sob encomenda, não existia nenhuma indústria sob ... em série. [...] A gente queria, exatamente, dar força para eles, transformando de pequenos, individualizados, num grupo um pouco maior, que poderia, depois, dar continuidade no processo de produção em série (ES16).

Assim, realizaram-se reuniões com empresários moveleiros, com a diretoria da Associação Comercial e com a Secretaria de Indústria e Comércio, visando, dentre as iniciativas, criar uma cooperativa de compra para os empresários moveleiros. As iniciativas públicas para o setor moveleiro, na época, eram motivadas devido à existência da matéria-prima principal para a produção de móveis – a madeira – em Guarapuava e região.

Os outros secretários que me sucederam, todos entendiam a mesma coisa. Que nós, que Guarapuava, por ser vocacionada para a indústria da madeira, e o móvel nada mais é do que um agregado de valores à matéria-prima, à madeira, nós teríamos facilidade de produzir móveis, e, conseqüentemente, sermos competitivos (ES16).



Entretanto, dificuldades informadas tanto pelos representantes do poder público como pelos empresários foram enfrentadas: a desunião entre os marceneiros; falta de articulação entre as instituições; falta de mão-de-obra qualificada; barreiras políticas; imagem de descontinuidade de políticas públicas; desconhecimento por parte do poder público da realidade dos empresários marceneiros; inclusão no projeto de ramos de negócios diferentes do moveleiro, diferenças de porte de empresas participantes do projeto e falta de planejamento estratégico do projeto; falta de formação gerencial da classe moveleira; e expectativas por parte de empresários de iniciativas públicas assistencialistas/paternalistas. Esse conjunto de problemas levou a descontinuidade das iniciativas públicas de apoio e estímulo ao setor moveleiro.

Nos anos compreendidos entre 2001 e 2004, o projeto foi centrado na criação de uma escola de marcenaria na cidade, haja vista que, de acordo com o ex-Secretário de Indústria e Comércio desse período (ES04), uma das grandes reclamações de marceneiros era a falta de mão-de-obra qualificada. Mas, o objetivo do poder público, também, era despertar uma atitude de cooperação entre industriais moveleiros, estimulando a fabricação de móveis em série para o mercado globalizado, e não apenas o local, que é uma característica das marcenarias, as quais atuam com o modelo de produção sob medida. Assim, com o desenvolvimento do projeto esperava-se:

[...] evoluir aí num processo de cooperação [...] começar a produzir, por exemplo, para focar exportação, porque a indústria hoje tem que ser voltada para o mundo [...] ela tem que ter foco universal, global. Mesmo que seja local, mas, o padrão, a qualidade, o preço, tudo isso tem que ser em foco global, mesmo que você for produzir só para Guarapuava [...] (ES04).

Com isso, tendo em vista as dificuldades estruturais e de segurança de a prefeitura criar a escola de marcenaria e no sentido de alcançar esse objetivo, buscaram-se parceiros, especialistas em educação industrial. Inicialmente, foi estruturada uma escola de marcenaria, por meio de parcerias do poder público com instituições como o SEBRAE, SENAI e FIEP. Entre os problemas encontrados no desenvolvimento desse projeto, ES04 destaca que os participantes mencionaram a dificuldade de se completar uma turma para o curso de marcenaria, pois os marceneiros estabelecidos temiam que os profissionais formados viessem abrir as suas próprias marcenarias, tornando-se seus concorrentes. Houve, também, segundo ES04, outros obstáculos como: interesses particulares de alguns moveleiros sobrepondo-se aos interesses coletivos da classe; falta de liderança, união e interesse dos marceneiros; falta de tempo de marceneiros para participarem de viagens e de feiras do setor; barreiras políticas; cultura de empresários focada no modelo de produção sob medida; e burocracia. Alguns marceneiros também afirmaram problemas como: imagem percebida por marceneiros de descontinuidade de projetos públicos ao setor moveleiro; falhas de comunicação sobre as iniciativas públicas aos marceneiros; e dificuldades de mudanças de atitudes por parte de marceneiros, conforme expressa EE11:

Na verdade, o que a gente percebeu, principalmente nas questões dos cursos que foram oferecidos pelo SEBRAE, uma dificuldade muito grande. Na verdade o pessoal tem a parte técnica, mas alguns já saíram da escola há muito tempo. A dificuldade de se colocar que era interessante fazer em série, fazer uma cooperação, todo mundo trabalhar em parceria, era muito difícil, ficava muito difícil isso. Nesse sentido, é que foi desanimando.

Diante das dificuldades observadas, não foi possível atingir o objetivo do poder público de promover a produção de móveis em série e o trabalho conjunto dos empresários moveleiros.

Essas estratégias para inserção das empresas familiares no desenvolvimento local do município caracterizam um modelo de desenvolvimento local baseado em uma abordagem competitiva, visando ações para o grande mercado, em contraposição a uma abordagem de desenvolvimento social, voltada ao atendimento da demanda da população, como sugere Ávila (2000). Deste modo, ao in-

vés de privilegiar a valorização dos recursos existentes no local (CÔTÉ, 2000), ou seja, o conhecimento e a tradição das marcenarias, dos móveis artesanais, os modelos de desenvolvimento local foram pautados na construção de empresas com maior competitividade, exigindo maiores investimentos. Isso, de certa forma, representa um conflito entre as características de empresas familiares, principalmente as pequenas e tradicionais, como é o caso das empresas estudadas, que se pautam na resistência à modernização e na falta de política atualizada de produtos e mercados, como mencionam Lodi (1998) e Donneley (1967).

Mesmo assim, esse modelo continua predominante, sendo que, ultimamente, as iniciativas públicas para o setor moveleiro são pautadas na existência tanto de matéria-prima presente na cidade e região, como de uma indústria de móveis em série, considerada pelo poder público um modelo a ser seguido pelos marceneiros, haja vista que essa empresa foi, também, no passado, uma pequena marcenaria que produzia móveis sob medida. Outra referência para as políticas públicas municipais é a do pólo moveleiro de Arapongas – PR, que se destaca no cenário nacional. O objetivo principal do projeto atual, de acordo com o Secretário de Indústria e Comércio de Guarapuava (S10), é estimular a produção de móveis em série e a o trabalho conjunto: “Queremos despertar o empreendedorismo neles” (S10). Dentre as iniciativas promovidas pela prefeitura, em conjunto com instituições como o SEBRAE e SESI/SENAI, destaca-se a participação de um grupo de marceneiros em cursos e viagens a outros pólos de móveis. São realizadas, ainda, reuniões com os empresários para definições do projeto em andamento, e foram adquiridas, por parte do poder público, máquinas necessárias para iniciar a produção de móveis em série e elas serão cedidas, em regime de comodato, aos marceneiros, para que possam iniciar a produção em parceria, sendo que cada marceneiro produzirá em série partes de móveis.

Dentre as dificuldades para a implementação desse projeto, citadas pelos entrevistados, muitas delas responsáveis por desistências de marceneiros, destacam-se: a existência de dúvidas sobre os processos organizacionais do negócio que o grupo de empresários integrantes do projeto público executará em parceria; a não participação de empresários pela falta de conhecimento da existência do projeto; a expectativa por parte de marceneiros de ações paternalistas da prefeitura; a falta de formação gerencial de marceneiros; a necessidade de novos investimentos e capital de giro pelos empresários para estruturar a produção de móveis em série; a falta de tempo alegada por marceneiros para participar de atividades do projeto; o descrédito em projetos públicos; desconhecimento por parte do setor público da realidade do setor moveleiro; a cultura da produção de móveis sob medida; e o envolvimento de empresários com perfis diferentes no projeto.

Não obstante, o projeto público atual continua sendo executado, contando com, aproximadamente, uma dezena de marceneiros. A expectativa do poder público é transformar a cidade num pólo moveleiro, a partir, inclusive, do êxito desses empresários integrantes do projeto atual, os quais servirão de modelos para que outros marceneiros participem no futuro, conforme afirma S10:

Nós sermos uma referência em fabricação de móveis em série em Guarapuava. Nós termos um pólo moveleiro, porque nós temos tudo, nós temos a matéria-prima aqui. [...] Guarapuava se torne pólo moveleiro; nem que seja daqui a dez anos, quinze, vinte anos. [...] que nós aproveitemos esse potencial que nós temos, esse potencial da matéria-prima e da mão-de-obra.

Nota-se que as dificuldades mencionadas para implementação das políticas públicas de fomento ao setor moveleiro da cidade refletem uma distância entre os objetivos do setor público, caracterizados como uma abordagem competitiva de desenvolvimento local, e as expectativas das empresas familiares, que têm medo de arriscar, que dispõem de pouco tempo para participar de redes ou reuniões e que demonstram falta de confiança nas ações do setor público. Mesmo os participantes do projeto atual acreditam que, somente no longo prazo (dez, quinze ou vinte anos, como mencionado no depoimento de S10), algum resultado seria obtido.

## Outras contribuições de empresários moveleiros para o desenvolvimento local

Há diversas formas de contribuir para o desenvolvimento local, seja por meio de atitudes e posturas, ações planejadas ou não e outros aspectos resultantes da atuação empresarial e pessoal na sociedade. Assim, serão apresentados, a seguir, diversos aspectos, expressados nos discursos dos empresários moveleiros, considerados como contribuições deles para desenvolvimento local.

Inicialmente, quanto às ações e contribuições de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local, constataram-se diversas ações e comportamentos de empresários, além de outros aspectos intrínsecos na análise de dados: participação em associações de classe profissional; formação de profissionais marceneiros – mão-de-obra; participação em feiras para exposição de produtos; geração de empregos; preços mais acessíveis para instituições públicas; doação de móveis para associação de bairro; realização de ações para arrecadar fundos para pessoas doentes e entidades; doações diversas e de resíduos; valorização de empresas e fornecedores locais; destinação ecológica de resíduos; ajuda pessoal e participação em entidades religiosas; geração de tributos; participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro; participação em conselhos comunitários; participação como membro da diretoria de instituição/associação empresarial; doação de cesta básica mensal a família; almoço anual com crianças carentes no dia da criança; doações de cestas básicas para entidade que cuida de crianças desnutridas; doações de brinquedos para a comunidade ao redor da empresa, em época de natal; pagamento de carnês de doação mensal para entidades; ações sociais entre funcionários e seus filhos; participação na criação e estruturação de instituições sociais e atuação em diretorias de entidades sociais.

Essas formas de atuação reforçam a premissa que a participação das empresas familiares foi importante para o desenvolvimento local, na medida em que:

houve um processo de aproveitamento de recursos e riquezas de um determinado local, os quais puderam ser valorizados e transformados através de um efetivo envolvimento da comunidade, resultando na melhoria da qualidade de vida da população, através da geração de empregos, renda e acesso à saúde e educação” (BROSTOLIN, 2002, p.24).

À maneira delas, essas empresas encontraram formas de contribuir para o desenvolvimento local, mas essas parecem não terem sido observadas nas políticas públicas locais, que procuram a todo o momento um modelo baseado em maior competitividade externa.

Por fim, a síntese dos dados desta pesquisa ilustra uma experiência e um olhar sobre a conjugação de dois aspectos: o de empresas familiares com o de desenvolvimento local. Pode-se inferir que, pelo fato de serem familiares, essas empresas sobreviveram a tentativas diversas de reestruturação do setor no município. Dessa forma, convém comentar algumas das características da empresa familiar em relação aos resultados verificados neste estudo. As empresas familiares são associadas ao fato de tomarem decisões ou ações rápidas e de terem flexibilidade e capacidade de reação (GERSICK *et al.*, 2006; WERNER, 2004; GONÇALVES, 2000; LODI, 1998; FRITZ, 1993), conforme exposto no quadro 1 (características ou forças da empresa familiar). Mas, os resultados deste estudo mostram, conforme os discursos dos participantes, dificuldades como a falta de atualização tecnológica da estrutura operacional (maquinários) e administrativa (*softwares*) das empresas e falta de acompanhamento das mudanças do mercado por parte das empresas familiares pesquisadas.

Essas constatações reforçam a resistência à modernização de produtos e mercados (LODI, 1998; DONNELLEY, 1967), mencionada no quadro 2. Nesse contexto, pequenas empresas e empresas familiares são vistas como exemplos de capacidade de, continuamente, reorganizar os recursos de acordo com mudanças

das demandas dos clientes. Entretanto, embora essas empresas tenham, de fato, certa flexibilidade na organização, o foco dos proprietários-gerentes no dia-a-dia impõe novas certezas que contrariam a idéia de uma flexibilidade total, conforme ensinam Lightfoot e Fournier (2000). Por essas características, e pela tradição de investimentos de longo prazo, apontada por Gersick *et al*, (2006) e Gonçalves (2000), compreendem-se a dificuldade de empresas familiares moveleiras (marcenarias) mudarem o seu foco de móveis sob medida. Com isso, enquanto as políticas públicas do município não observarem essas peculiaridades, dificilmente, as empresas familiares do setor moveleiro obterão avanços no que diz respeito à participação delas no desenvolvimento local. Ao contrário, corre-se o risco de desprezar um conhecimento acumulado ao longo de cinquenta anos sobre o mercado local e sobre o ofício passado de pai para filho nessas empresas, em detrimento de modelos de produção em série, cujo pressuposto é a maximização da produção. É possível que esse direcionamento comprometa futuros processos de sucessões, um dos pilares da empresa familiar (LEONE, 2005).

## Considerações Finais

Este estudo foi alicerçado em dois temas: empresa familiar e desenvolvimento local. O objetivo principal foi analisar a forma de participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR no desenvolvimento local. Convém retomar algumas constatações do estudo.

Quanto aos significados/interpretações sobre a atuação de organizações familiares no desenvolvimento local, identificou-se: a) formação de mão-de-obra qualificada no âmbito de empresas familiares; b) a geração de empregos, uma vez que tanto em marcenarias, onde predomina a produção sob medida, quanto em indústrias, em que se produz em série, há o uso intenso de mão-de-obra nos processos de trabalho; c) a geração de tributos pelas empresas formalizadas; d) a produção de móveis de qualidade e sob medida para o cliente; e e) a existência de redes informais e parcerias de negócios entre empresários moveleiros e de outras classes empresariais, ainda que de forma incipiente, o que estimula o surgimento do capital social, que é um requisito para a promoção do desenvolvimento local.

Quanto às iniciativas do poder público municipal sobre a inserção de empresas familiares moveleiras no desenvolvimento local, constatou-se a importância da indústria moveleira para a cidade de Guarapuava, haja vista que esse ramo de negócio está sendo alvo de iniciativas públicas de fomento e apoio há mais de duas décadas, ou seja, desde os anos de 1980. A principal justificativa para ações públicas para o setor é o fato de existir em Guarapuava e região a matéria-prima principal para a produção de móveis, ou seja, a madeira. Os objetivos das iniciativas públicas, que se repetem a cada gestão municipal, foram e são, ainda, centrados no sentido de sedimentar a produção de móveis em série e o trabalho conjunto ou cooperado entre os empresários marceneiros.

Portanto, tenta-se "converter" pequenos empresários marceneiros, que produzem móveis sob medida, em industriais que trabalharão com o modelo de produção de móveis em série. Essa estratégia foi apontada por representantes do poder público de gestões passadas como equivocada, haja vista que não, necessariamente, se transformará um marceneiro em industrial, devido às diferenças entre os modelos de produção e as peculiaridades de gestão e estrutura da empresa, em cada modelo. No entanto, essa é a estratégia atualmente adotada pelo poder público. Observe-se, ainda, que apenas duas indústrias atuam totalmente com o modelo de produção de móveis em série, o que significa que, de forma reiterada, as iniciativas públicas realizadas não geraram os resultados almejados no conjunto de empresas do setor moveleiro. Nesse sentido, verificou-se que diversos aspectos dificultaram ou dificultam a execução de iniciativas públicas para o setor moveleiro, como: a falta de formação gerencial de marceneiros, barreiras políticas, cultura do modelo de produção de móveis sob medida, desunião da classe moveleira, dentre outras.

Apesar do atual projeto público do município, envolvendo reuniões, cursos, treinamentos e viagens a outros pólos de móveis, máquinas que foram adquiridas pela prefeitura para ceder em comodato aos marceneiros, existe outro desafio a ser superado: a falta de capital dos marceneiros para o início da produção em série. Recentemente, o poder público sensibilizou-se para a dimensão familiar, e definiu um foco direcionado aos filhos de empresários moveleiros, no sentido de envolvê-los, pois aparentemente apresentariam menor resistência às proposições do projeto público.

Convém destacar que a dificuldade em transformar os marceneiros em industriais pode estar associada ao fato de que grande parte das empresas familiares possui o objetivo de manter a família, sendo, portanto, em muitos casos, a única fonte de renda familiar; que é a situação da maioria das empresas objetos deste estudo. Essa situação pode fazer com que a insegurança em relação à mudança de um empreendimento quase artesanal para um empreendimento industrial, com produção em série, seja maior que a percepção das vantagens do novo modelo.

Nota-se, então, que o fato das empresas serem familiares é um dos motivos que garantiu a sobrevivência delas no município. Sendo assim, políticas de desenvolvimento local não podem negligenciar as características dessas empresas, mas precisam, sobretudo, encontrar formas de fortalecer redes e associações entre elas, lembrando que o desenvolvimento local passa por uma fase de aprendizagem, como salientam Martinelli e Joyal (2004).

Caso contrário, se persistirem as trajetórias de políticas para o setor, com base em modelos competitivos, a sobrevivência das empresas familiares estará ameaçada, na medida em que essa política não valoriza o conhecimento transgeracional (GRZYBOVSKI, 2007) gerado por essas empresas.

Finalmente, este estudo evidenciou a importância de conhecer especificidades da empresa familiar, a fim de traçar políticas públicas que incorporem o saber produzido e a sobrevivência dessas empresas, e de se realizarem novos estudos que abordem comparativamente contribuições de empresas familiares e não familiares no desenvolvimento local. Além disso, estudos que abranjam outros setores de atividade, que não o moveleiro, podem trazer contribuições importantes para assegurar maior participação de empresas familiares no desenvolvimento de localidades.

## Referências

- ALDRICH, H. E.; ELAM, A. B. Um guia para se surfar nas redes sociais. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (Org.). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p.120-125.
- ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F.; REZENDE, D. C. Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.
- ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.16, n.3, p.211-219, sept., 2003.
- AUKEN, H. V.; WERBEL, J. Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, v.19, n.1, p.49-63, mar., 2006.
- ÁVILA, V. F. Pressupostos para formação educacional em desenvolvimento local. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v.1, n.1, p.63-76, set., 2000.
- BARBOSA, A. F. et al. Desenvolvimento econômico e inclusão social. In: POCHMANN, M. (Org.) *Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social*. Petrópolis: Vozes, 2004. p.263-321.



- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on business and society. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.15, n.3, p.169-173, sept., 2002.
- BERNHOFTE, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.15, n. 4, p.337-350, dec., 2002.
- BLUMENTRITT, T. The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.19, n.1, p.65-72, mar., 2006.
- BRASIL. Lei n.10.257, de 10 de julho de 2001 (Estatuto da Cidade). Regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF.
- BROSTOLIN, M. R. Desenvolvimento e educação em comunidades indígenas: uma parceria necessária. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v.3, n.5, p.21-24, sept., 2002.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, F. J.; BATISTA, P. C. S. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.
- CÔTÉ, S. L'insularité: ses atouts pour le développement local. *Revue Organisations et Territoires*, Québec, CA, v. 9, n.1, p.69-72, 2000.
- DANES, S. M.; OLSON, P. D. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.16, n.1, p.53-68, mar., 2003.
- DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso, *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.99-115, maio/ago., 2000.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, out./dez., 1967.
- ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R.; CRAID, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- FISCHER, T. *Está na hora de o Estado se fortalecer*. Portal Gestão Social. 11.12.2006. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/noticias/entrevistas/entrevista.2007-01-04.400655.1156>>. Acesso em: 06 jan. 2007.
- FRANCO, A. Questões em debate. *Carta Rede Social n.106*. 2006a. Disponível em: <[http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas\\_comments.php?id=28\\_0\\_2\\_0\\_C](http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas_comments.php?id=28_0_2_0_C)>. Acesso em: 14 jan. 2007.
- FRITZ, R. *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. São Paulo: Makon Books, 1993.
- FROEHLICH, J. M. O "local" na atribuição de sentido ao desenvolvimento. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, n.94, p.87-96, maio/dez., 1998.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GONÇALVES, S. C. *Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GONZÁLEZ, R. R. Similitudes y diferencias de los programas de desarrollo local en Europa y América Latina. ¿Es posible establecer comparaciones? *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v.1, n.1, p.7-12, set., 2000.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2006.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras. 2007.

\_\_\_\_\_; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 3., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENEO, 2004.

GUEIROS, M. M. B. Organizações familiares e o aprendizado gerencial: considerações sobre a contribuição dos processos de mentoria. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 4., 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005.

HAIR JR. *et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.19, n.2, p.135-145, june., 2006.

HUBLER, T. M. Forgiveness as an intervention in family – owned business: a new beginning. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.18, n.2, p.95-103, june., 2005.

IFERA. International Family Enterprise Research Academy. Family businesses dominate. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.16, n. 4, p. 235-240, dec., 2003.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (Org.). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p.130-135.

LEE, J. Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.19, n.2, p.103-114, june., 2006.

LEONE, N. M. C. P. G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.81-98, maio/ago., 2000.

LIMA, A. L. C. Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento econômico local: idéias inovadoras no debate sobre essa antiga questão? *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p. 159-182, maio/ago. 2000.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, PR, v.10, n.2, p.317-323, maio/ago., 2005.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/Uel/ UnB, 2003.

- \_\_\_\_\_; NOGUEIRA, L. I.; GRZESZCZESZYN, G. Percepções do processo sucessório pela visão de um sucedido: um estudo de caso. In: SEMANA DO ADMINISTRADOR/UEM e SEMINÁRIO PARANAENSE DE JOVENS EMPRESÁRIOS E EMPREENDEDORES, 24/5., 2004, Maringá. *Anais...* Maringá, PR, 2004.
- MARTÍN, J. C. Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v. 2, n.3, p.57-66, set., 2001.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Manole, 2004.
- MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v.3, n.5, p.51-59, set., 2002.
- MATA, D. O sucesso de algumas cidades. *Revista Desafios do Desenvolvimento*. Ed. 22. Disponível em <<http://www.desafios.org.br/edicoes/22/artigo17722-1.asp?o=r>>. Acesso em: 17 jan. 2007.
- MURPHY, D. L. Understanding the complexities of private family firms: an empirical investigation. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.18, n.2, p.123-133, june., 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAIVA, K.C.M.P., OLIVEIRA, M.C.S.M. Meta-análise da produção científica brasileira sobre empresa familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte, *Anais...* Belo Horizonte, 2008.
- PEREIRA, F. I.; GONDIM, A. M. C. Tais empresas, tais fundadores: há futuro para essas empresas? In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, PR: UEM/UEL, 2001.
- POCHMANN, M. (Org.). *Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/ UnB, 2003.
- SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.10, n.26, p.57-75, jan./abr., 2003.
- SILVEIRA, C. M. *Desenvolvimento local: marcos conceituais*. Disponível em <<http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/acervotodashtml>>. Acesso em: 12 dez. 2006.
- SOUZA, N. J. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 2005.
- TENÓRIO, F. G.; DUTRA, J. L. A.; MAGALHÃES, C. M. R. Gestão social e desenvolvimento local: uma perspectiva a partir da cidadania deliberativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28., Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes da empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

VEIGA, J. E. A face territorial do desenvolvimento. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, MS, v.3, n.5, p.5-19, set., 2002.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

WELSH, D. H. B.; RAVEN, P. R. Family business in the middle east: an exploratory study retail management in Kwait and Lebanon. *Family Business Review*, Hoboken, NJ, USA, v.19, n. 1, p. 29-48, mar. 2006.

WERNER, R. *Família & negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004.

**Artigo recebido em 18/08/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 13/11/2009.**