


---

## A INTERAÇÃO ENTRE OS VALORES FAMILIARES NA GESTÃO DE UMA EMPRESA

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos (

DOI: 10.5700/rege525

ARTIGO – ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

*Álvaro Francisco de Britto Júnior*

Professor no Centro Universitário do Planalto de Araxá – Araxá-MG, Brasil

Mestrando em Administração na Faculdade Novos Horizontes

E-mail: [alvarobritto@iftm.edu.br](mailto:alvarobritto@iftm.edu.br)

Recebido em: 19/3/2012

Aprovado em: 5/2/2014

*Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo*

Doutora pela Université de Paris IX – Dauphine, França

Professora/diretora da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte-MG, Brasil

E-mail: [lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br)

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a história de uma empresa familiar mineira e identificar os principais valores influenciadores de sua gestão. Realizou-se um estudo relacionado à sua história familiar, por meio de análise documental do acervo empresarial e de entrevistas com três membros de seu atual conselho administrativo: dois membros da família e um diretor veterano. 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. Os valores familiares e organizacionais foram avaliados pela proposta teórica dos Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992), adaptada 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 atuantes nas ações da empresa, por meio dos exemplos vividos pelas gerações antecessoras, e são fundamentais para que as diretrizes da organização estejam, de forma sistemática, presentes nas políticas da empresa ou sejam vivenciadas por todos, fazendo com que o cotidiano organizacional tenha um referencial positivo dos valores praticados.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, Valores Familiares, Valores Organizacionais.

### *INTERACTION OF FAMILY VALUES IN THE MANAGEMENT OF A FAMILY BUSINESS FROM MINAS GERAIS STATE: A ZEMA GROUP STUDY CASE*

#### **ABSTRACT**

*This work aims to analyze the history of a family business from Minas Gerais and identify its main contributing values in management. A study linked to its family history, through a documentary analysis of the corporate assets, was carried out, as well as interviews with three members of the current Administrative Council of this company were made; specifically, two members of the family and an experienced director. For the characterization of the surveyed company, we used the model of Gersick et al. (2006), that analyses the evolution of family companies according to three variables: ownership, family and management/company. The organizational and family values were assessed by the theoretical proposal of Schwartz (1992), known as Motivational Types of Values, adapted by Oliveira and Tamayo (2004). The results show that the family values and the management of the companies are interlaced, causing situations and considerations on the maintenance of organizational values. Family values have become active in the*

*company's actions, through the examples lived by the previous generations, and are of great importance for the guidelines of this organizations to be systematically present in the company's policies or to be experienced by everybody, causing the everyday activities of this company to show a positive reference of the adopted values.*

**Key words:** *Family Business, Family Values, Organizational Values.*

## **LA INTERACCIÓN DE LOS VALORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR MINERA: UN ESTUDIO DE CASO EN EL GRUPO ZEMA**

### **RESUMEN**

*Este artículo tiene como objetivo analizar la historia de una empresa familiar del Estado de Minas Gerais e identificar los principales valores que influyen en su gestión. Se realizó un estudio relacionado a su historia familiar, mediante el análisis documental del acervo empresarial y de entrevistas con tres miembros de su actual consejo administrativo: dos miembros de la familia y un director veterano. Para la caracterización de la empresa investigada, se utilizó el modelo de Gersick et al. (2006), que analiza la evolución de las empresas familiares en tres variables: propiedad, familia y gestión/empresa. Los valores familiares y organizacionales fueron evaluados por la propuesta teórica de los Tipos Motivacionales de Valores de Schwartz (1992), adaptada por Oliveira y Tamayo (2004). Los resultados muestran que los valores familiares y la gestión de las empresas se entrelazan, causando situaciones y reflexiones sobre el mantenimiento de los valores organizacionales. Los valores familiares se tornan actuantes en las acciones de la empresa, por medio de los ejemplos vividos por las generaciones que preceden, y son fundamentales para que las directrices de la organización estén, de forma sistemática, presentes en las políticas de la empresa o sean vivenciadas por todos, haciendo con que el cotidiano organizacional tenga un referencial positivo de los valores practicados.*

**Palabras-clave:** *Empresa Familiar, Valores Familiares, Valores Organizacionales.*

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas vêm experimentando contínuas e importantes transformações no mundo organizacional, em função de necessidades e readaptações. No entanto, uma de suas grandes dificuldades reside na identificação mais precisa dos valores essenciais para a construção de uma cultura organizacional coerente com os desafios das organizações.

Nesse contexto, as organizações familiares vêm se adaptando constantemente em muitos aspectos; percebe-se, por exemplo, que a busca da competitividade por essas empresas é praticada não somente por meio das adaptações tecnológicas, mas também por um diferencial no processo de gestão, que tende a ser mais voltado para as questões comportamentais, envolvendo, principalmente, os seus valores.

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

Importa lembrar que esse tipo de organização é considerado a gênese das diversas formas de negócio praticadas ao longo da evolução da humanidade, o que justifica a sua relevância econômica, social e cultural. Entretanto, o estudo dessas organizações tende a dissociá-las de suas características culturais, tornando necessário conhecer mais profundamente os elementos da cultura das organizações brasileiras e, principalmente, das familiares, pois elas são responsáveis por gerar empregos diretos. É o segmento que mais cresce no Brasil, ocupando, portanto, posição crucial no vasto terreno dos estudos organizacionais.

A cultura dominante em uma empresa familiar é o resultado de crenças, valores e metas enraizados na família, em sua história e em seu atual relacionamento social (HALL; MELIN; NORDQVIST, 2001). Naturalmente, essa cultura expressa interferência entre negócios e família, havendo significativa interação entre a vida

privada e a profissional, que se tornam fatores indissociáveis. Para Schein (1982), os valores constituem-se em elemento intermediário, quando se considera a profundidade ou acessibilidade da cultura; são os elementos essenciais de uma cultura, na perspectiva dos artefatos; e, ao mesmo tempo, são os elementos mais profundos e difíceis de analisar, 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; são princípios e crenças que, compartilhados, orientam o funcionamento e a vida da organização. 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 pela qual ela lida com problemas surgidos nos processos internos ou no ambiente estratégico.

Tendo em vista a relevância das questões relativas à temática sobre empresa familiar e a complexidade da identificação precisa de valores essenciais, este artigo tem como objetivo analisar a história de uma empresa familiar mineira e identificar os principais valores influenciadores de sua gestão.

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

## **2. EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares surgiram no Brasil com as Capitánias Hereditárias, no início do século XIV, logo após a chegada dos portugueses. Por serem hereditárias, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que

administravam essas terras (OLIVEIRA, 2006). Compreende-se, assim, que as primeiras organizações brasileiras foram construídas e geridas por famílias, o que imprime a esse tipo de organização fortes características de empresa familiar.

A construção conceitual do tema **empresas familiares** é trabalhada por autores que a caracterizam sob diferentes óticas, decorrentes da espécie de estudo que cada um deles almeja realizar. Bernhoeft (1989:35) apresenta um conceito baseado nas tradições e nos valores familiares, ao expor que “a empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Para Grzybovski e Lima (2004:7), a empresa familiar pode ser conceituada como um “grupo de pessoas, 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”.

Borges, Lima e Carvalho (2008) enfatizam que cada autor trata de forma diferente os conceitos concernentes às empresas familiares, revelando não haver um consenso teórico sobre o tema.

Segundo Gersick *et al.* (2006:17), a empresa familiar evolui segundo um processo definido por 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.

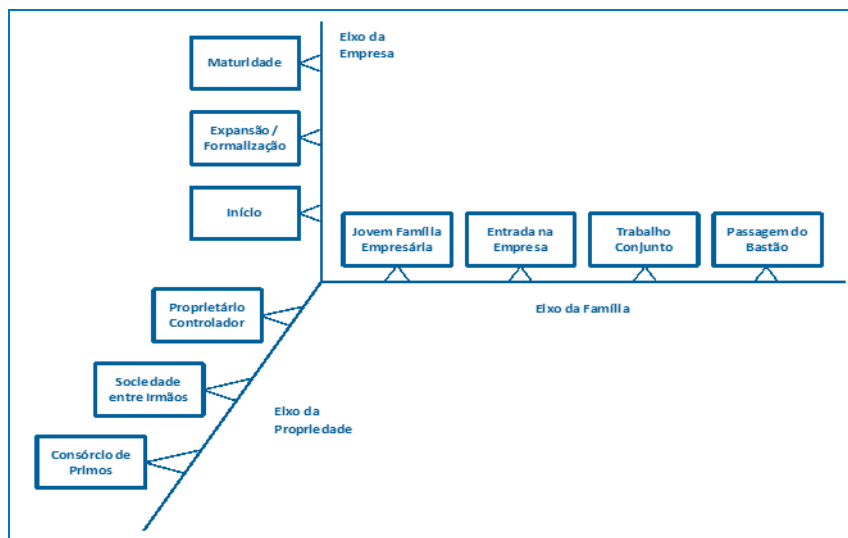


Figura 1 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Fonte: GERSICK *et al.* (2006:18).

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 as variáveis, mesmo sendo equivalentes em alguns aspectos, como em seu tamanho, em seu mercado-alvo ou até mesmo em seu tempo de fundação, também

podem ser diferentes nas combinações de estágios de desenvolvimento, de modo que cada variável poderá evoluir independentemente da história de sua formação e das mudanças que certamente ocorrerão. O Quadro 1 apresenta as principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

**Quadro 1 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar**

DIMENSÃO	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO ESTÁGIO
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Gestão/empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e sendo dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou em crescimento modesto.

Fonte: GERSICK *et al.* (2006:20).

O modelo apresentado pode ser considerado como uma referência teórica e analítica, na medida em que considera a empresa familiar em suas dimensões básicas e suas especificidades, ao longo de seu ciclo de vida.

### 2.1. 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 se tornam a essência de uma cultura organizacional, surge uma sinergia vital na empresa. Na verdade, o compromisso duradouro com os 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 seus objetivos e metas, que notoriamente se refletem em seus valores organizacionais, geralmente articulados no pensamento estratégico declarado em murais, *sites* e matérias de papeleria em geral.

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

Tamayo e Gondim (1996) distribuem os valores organizacionais em três dimensões: a cognitiva, que é essencial, pois trata 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 de orientadores



da vida da empresa, guiando o comportamento de seus membros.

Dentre as teorias relacionadas a valores humanos, destaca-se para este estudo aquela desenvolvida por Schwartz (1992), que, depois de revisar a 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 Quadro 2 mostra a caracterização dos tipos motivacionais desses valores.

**Quadro – 2 Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992)**

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

Fonte: OLIVEIRA ; TAMAYO (2004:57).

Percebe-se, dessa 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, do qual a sociedade faz parte, promovendo uma espécie de aceitação coletiva do bem-estar de todos – família, empresas, sociedade.

### 3. METODOLOGIA

Na metodologia deste estudo, optou-se por usar a abordagem qualitativa, com a realização de uma pesquisa de campo de natureza descritiva. As pesquisas qualitativas são aquelas capazes de incorporar o significado e a intencionalidade inerentes aos atos, às relações sociais, tomando estas, tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 2002).

A unidade de análise deste estudo foi o Grupo Zema, escolha que se justifica pelas seguintes razões: (1) trata-se de um grupo empresarial que se destaca de forma positiva nas regiões em que atua; (2) sua gestão familiar é duradoura: trata-se da quarta geração e a empresa se encontra em crescimento contínuo; (3) aos pesquisadores facultou-se livre acesso à organização para a investigação documental de uma temática ainda para ela inexplorada.

A coleta de dados ocorreu por meio de investigação em materiais fornecidos pela empresa, como *sites*, *folders*, manual do colaborador; em especial, realizou-se uma análise de conteúdo do livro, encomendado pelos gestores da empresa, *Zema – a história de um nome*, escrito pela jornalista Maria Beatriz Afonso de Castro em 1994, sobre a história da família Zema desde sua chegada ao Brasil em 1898 até 1994. Por representarem uma fonte natural de informação, os documentos, conforme Lüdke e André (1996:39), “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num

determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto”.

Os entrevistados foram dois membros da família fundadora, pai e filho, da terceira e da quarta geração, que ocupam atualmente os cargos de presidente e diretor geral do grupo, e um diretor de carreira, que está há trinta anos trabalhando nas empresas.

Recorreu-se ainda a entrevistas semiestruturadas, com um roteiro de perguntas previamente definidas, sem a imposição de uma ordem rígida de questões, e flexível na abordagem de temas. Essa opção deve-se ao fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa; além disso, ela possibilita um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas, gravadas e transcritas, passaram pela análise de conteúdo. Para Bardin (1979:3), 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”.

Durante a realização das entrevistas, foi notória a coerência entre as falas registradas e a proposição do pensamento estratégico da empresa, expresso em seus documentos físicos e eletrônicos e nos materiais que compõem o processo de comunicações interno e externo da empresa.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da empresa estudada**

As empresas do Grupo Zema caracterizam-se, essencialmente, por 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 em sua evolução e em 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 dessa 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 (ZEMA, 2012).

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, 1994:7), uma família italiana, formada por um casal e seis filhos, entre os quais figurava 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 é a de um imigrante italiano que teve a sua trajetória de vida marcada por dificuldades na adaptação a uma nova terra e a 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, 1994:7). Com os seus vinte e nove anos, já casado e com filhos, procede à mudança para Araxá. “Porém, o motorista Domingos ainda continua ligado à empresa do Coronel Zeca Afonso [...] Seu Ford, recém-adquirido, passaria a servir à praça de Araxá, transportando ‘aquáticos’ 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, 1994:37).

Em 1936 foi fundado pela família, em Araxá, o primeiro posto de gasolina de Minas Gerais com bomba elétrica. Posteriormente, com o início 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, comemoram-se os 25 anos das empresas e inaugura-se a revenda da marca *Studebaker*, agora com nome de Domingos Zema & Filhos (ZEMA, 2012). “Mais tarde viriam o *Fusca* e o *Simca*, um símbolo dos anos dourados cuja revenda em Araxá ficaria igualmente nas mãos dos Zema” (CASTRO, 1994:101).

### **4.2. Análise da empresa pesquisada à luz do modelo de Gersick et al. (2006)**

É evidente que a história da família e da empresa escolhida para esta pesquisa transita pelas dimensões e pelos estágios de desenvolvimento apresentados no modelo teórico de Gersick *et al.* (2006). Ao longo da narrativa da trajetória familiar/empresarial dos Zemas, apresentada por Castro (1994) e pelas entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, há várias passagens que caracterizam de forma significativa o modelo apresentado.

No primeiro caso, quando se perguntou ao diretor geral do grupo como ele definiria seu pai, atual presidente das empresas, percebeu-se de imediato a dimensão *propriedade* no estágio de desenvolvimento de *proprietário controlador*. Em sua resposta, encontra-se a fala de um filho que se orgulha do pai que lhe serve de exemplo de gestor dedicado e que não perdeu, em momento algum, o controle dos negócios, assumindo totalmente a responsabilidade de seu crescimento.

[...] ele fez um ótimo trabalho, [...] pegou a empresa numa situação extremamente difícil e conseguiu dar a volta por cima. [...] as pessoas gostam muito dele, pela sua forma simples de conduzir as coisas [...] é uma pessoa extremamente trabalhadora [...] ele foi pra mim um professor e tanto [...] o que eu fiz foi simplesmente lapidar o que já estava estabelecido, recebi muita coisa pronta, o mérito é todo dele. (E2, p. 9).

O início dos negócios se deu na segunda década do século passado, em Araxá, pequena cidade no interior do Estado de Minas Gerais, quando a família Zema montou a primeira firma comercial de prestação de serviços do ramo de automóveis. Posteriormente, com a revenda *Ford*, foi destaque em vendas em nível internacional. Em sua entrevista, o presidente do grupo relata que a empresa “foi a segunda revenda que mais vendeu carro na categoria interior entre o Brasil e Argentina, então ele (seu avô) ganhou muito dinheiro, foi um ano muito bom pra ele”. (E1, p. 4).

[...] Foi primeiro motorista. Depois locador de automóvel para viagens, dono de autos, revendedor de peças e combustível, representante da Ford. Tudo fez com competência. Chegou a ser considerado um gênio comercial do seu tempo em Araxá (CASTRO 1994:7-8).

Ainda na mesma dimensão, encontram-se, na história da família e no início das atividades dos negócios, duas situações que caracterizam o estágio de desenvolvimento *sociedade entre irmãos*. Isso acontece logo na formação do primeiro e do segundo empreendimento. A empresa Auto-Viação Araxá-Uberaba estava dividida, tanto no campo do trabalho quanto no dos lucros, entre dois irmãos da geração iniciante dos negócios da família. “O ‘*chauffeur*’ seria ora Domingos, ora Nicolau, o irmão vindo de Ribeirão Preto que seguiria por muitos anos trabalhando na sua companhia” (CASTRO, 1994: 37). Em outro momento, outra sociedade se forma, com a imigração de mais um irmão para o interior mineiro. “Em 1929, chegaria a Araxá outro irmão de Domingos: Demétrio Zema. Com mulher e quatro filhos [...] iriam administrar a Pensão das Águas, que ficava no Barreiro [...]. Para tanto, Domingos arrendava a pensão [...]” (CASTRO, 1994:59).

O estágio de desenvolvimento que fecha a primeira dimensão, caracterizada por consórcios entre primos, não ocorre na história da empresa pesquisada.

Na dimensão *família*, todos os sócios participantes das quatro gerações começaram a trabalhar cedo, caracterizando de forma indiscutível o estágio de desenvolvimento *jovem família empresária*. Os principais empreendedores de cada geração se destacam nesse sentido.

O estágio de desenvolvimento denominado por Gersick *et al.* (2006) *entrada na empresa* – a geração mais velha, entre 35 e 55 anos, e a geração mais jovem, entre a adolescência e os 30 anos –, conforme exposto no Quadro 1, é observado neste estudo em dois momentos marcantes: primeiramente, com a morte da esposa do primeiro empreendedor do grupo, e, um ano depois, em 1957, a de um dos filhos em um acidente aéreo, quando ele confia parte dos negócios à terceira geração dos Zema. Seu neto, atual presidente do grupo, aos 14 anos já demonstrava traços de um empreendedor. Sua irmã relata que ele “costurava e vendia bolas de futebol rasgadas que os colegas desprezavam [...] engraxava sapatos de toda família para ganhar um troco [...] dinheiro para ele era sempre para guardar” (CASTRO, 1994: 106). Desde então, o jovem assume algumas atividades da empresa, em uma situação



desastrosa. Abalado pelos acontecimentos, o atual presidente relata em sua entrevista:

[...] depois da morte do meu pai, ele era o principal executivo da firma, com a falta dele, quem que ia tomar conta da firma? Eu tinha 14 anos e comecei a trabalhar ali [...] eu tinha um tio que tomava conta da oficina, um cunhado dele que era o contador, tomava conta do escritório, eles não tinham tino comercial [...] eu estudava na parte da manhã [...] no ano seguinte eu terminei o ginásio, assumi a seção de peças, a situação da firma só foi piorando, pegando dinheiro emprestado, aquela situação difícil, as vendas caíram (esboçou emoção), então no ano seguinte eu assumi a oficina e assumi o posto de gasolina [...] comecei a vender carro também. (E1, p. 5).

O segundo momento é caracterizado pela entrada da quarta geração nos negócios. O filho do atual presidente, mesmo determinado a ingressar nas empresas, é esperado com ansiedade pelo pai até o término de seus estudos. “[...] eu fazia tudo sozinho, [...] e os meus filhos pequenos [...] eu dizia – esses meninos que não crescem logo pra me ajudar, né?” (E1, p. 6).

O *trabalho em conjunto* é marcado pela entrada da quarta geração nos negócios da família. O atual presidente relata que, logo após a chegada dos filhos, experimentou o que era ser ajudado por pessoas com objetivos que ele conhecia bem. Apesar de não demonstrar aos filhos que deles esperava que fossem seus sucessores, ele já entendera que as empresas precisavam deles.

[...] depois do ano de 86 os meus filhos se formaram na FGV (Fundação Getúlio Vargas), o primeiro [...] começou a trabalhar comigo, e um ano e meio depois o outro [...] veio também, então aí os negócios começaram a desenvolver, [...] nós fomos eliminando negócios que não compensava trabalhar [...] hoje nós estamos somente com alguns setores que nos proporcionam mais rentabilidade [...] pude me soltar mais e acreditar na intenção deles. (E1, p. 5).

A quarta geração também já se sentia predestinada a seguir as atividades que o pai empreendera até a sua entrada nas empresas.

[...] ele (pai e atual presidente) nunca determinou nada, ou falou, você vai estudar isso ou aquilo, mas como parece que nasci nesse

meio, [...] eu me auto-obriguei de certa maneira [...] quando você vê seu pai trabalhando sem parar, você não vai agir de uma maneira diferente, [...] ele me ensinou muito mais dando exemplo do que propriamente falando. (E2, p. 1).

A sociedade entre dois filhos da segunda geração marca o estágio de desenvolvimento chamado pelo autor *passagem do bastão*, quando a geração mais velha passa o trabalho que está realizando para a geração mais nova. A segunda geração se associou quando o patriarca “*passou o bastão*” para os filhos. Na entrevista realizada com o atual presidente da empresa, ele relata um novo empreendimento que seu pai e seu tio fizeram, com o apoio mas não mais com a participação do fundador do grupo.

[...] quando foi no final dos anos 30, veio a 2ª grande Guerra Mundial. Então, meu avô, já cansado, né, [...] foi passando as coisas devagar para os filhos. Então meu pai e o irmão dele, vendo a empresa passar por momentos muito difíceis, resolveram fabricar um “trambolho” que fazia o carro andar com carvão. Chamava gasogênio, e eles chegaram a fabricar 64 no período da grande guerra. Então deu para aquele período difícil. (E1, p. 3).

Em um momento mais recente, encontram-se, em um relato feito por um diretor de carreira do grupo, características desse estágio de desenvolvimento. A chegada dos filhos para trabalhar na administração das empresas marcava mudanças significativas, em razão de uma nova visão da gestão, mas preservava valores trabalhados pelo pai: “quando os filhos vieram, mesmo com a visão formidável do pai, [...] foi implantada uma visão de longo prazo, [...] essas ideias deram um novo rumo para as empresas. (E3, p. 2).

Na última dimensão apresentada por Gersick *et al.* (2006), chamada de *gestão/empresa*, observam-se três estágios de desenvolvimento. O primeiro é chamado de *início*, caracterizado pela organização informal, em que o proprietário é, ao mesmo tempo, operário ou desenvolvedor de produto. Em um segundo estágio, o autor considera a *expansão/formalização*, quando a estrutura se torna mais funcional, com incremento e diversificação dos tipos de negócio. Finalizando, o autor apresenta a *maturidade*, caracterizada

basicamente pela estabilidade dos negócios no mercado de atuação.

Revela o principal empreendedor, em sua entrevista, que o início das atividades do grupo foi difícil, mas que ele se empenhava para conseguir cumprir os compromissos com seus clientes: “[...] eu estava trabalhando no sábado, lixando para-choques [...] eu trabalhava sábado, domingos e feriados, porque eu sempre gostei de trabalhar e não gostava de atrasar nada” (E1, p. 6). Essa passagem mostra-nos que, além de gestor do negócio, o proprietário ia além de seu ofício principal, exercendo também a função de operário, em horários extras, para cumprir compromissos.

Finalmente, os estágios de desenvolvimento *expansão/formalização* e *maturidade* aparecem quando a empresa começa a se expandir, a partir do momento em que o atual presidente viu a necessidade de não ficar na dependência de poucos clientes. O fato é que a diversificação dos negócios acontece quando as empresas estão mais sólidas, funcionalizadas e buscando novos negócios.

O atual presidente do grupo assumiu totalmente os negócios aos 21 anos, em 1964. Inicia-se, então, a expansão, com a compra de outras empresas. Segundo seu relato, houve um momento estratégico para o crescimento do grupo:

Então os negócios começaram a melhorar [...]. No final do ano eu comprei o primeiro caminhão novo, passei a fornecer combustível também para uma mineradora [...] comprei o segundo caminhão [...]. Os negócios melhoravam ainda [...] a mineradora precisava de querosene, [...] comprei duas carretas financiadas [...]. De um dia para o outro, eles não precisavam mais de querosene [...] eu fiquei com aquelas carretas paradas. Para não agravar mais a situação, eu falei: “preciso dar um jeito, eu não posso ficar só na mão de uma empresa”. [...] Comecei a comprar postos em Araxá, em Uberaba, e o negócio então começou assim a desenvolver [...] Fomos diversificando, comprei casa de material de construção, fábrica de carroça, farmácia, montamos construtora. E qualquer coisa que aparecia, eu comprava; então, o negócio assim começou a ampliar muito (E1, p. 5).

Atualmente, o grupo atua em mais de 400 cidades brasileiras, em áreas que abarcam o varejo de eletrodomésticos, vendas a consórcios de eletrodomésticos, veículos e residências, distribuição e varejo de combustíveis, concessionárias de veículos, varejo de autopeças, etc. Nos últimos anos, o grupo vem se consolidando entre as empresas-destaque no país: declarou faturamento anual, em 2011, de 1,6 bilhão, e emprega cerca de 4.800 funcionários (ZEMA, 2012).

Segundo o *Manual do Colaborador Zema* (2010:10-11), o grupo foi reconhecido por suas ações nos últimos onze anos, recebeu prêmios da revista *Exame* e da *Great Place To Work*<sup>1</sup>, nas categorias de melhor empresa para trabalhar, qualidade de vida, comunicação, mais funcionários jovens, empresas que oferecem mais oportunidades e cidadania corporativa. Os destaques dessas premiações estão geralmente ligados à relação de comprometimento da empresa com seu crescimento e seus funcionários.

A relação do grupo com a sociedade ocorre mediante projetos socioambientais e de promoção humana, caracterizados pela simplicidade e abrangência, nas áreas onde ela atua. A responsabilidade social é praticada por meio de projetos de coleta seletiva em outras empresas e entidades, nas cidades onde atua. O grupo é reconhecido por sua credibilidade e transparência, conquistando o respeito e a confiança de seus clientes, funcionários, fornecedores e da comunidade (ZEMA, 2012).

As duas principais empresas do grupo são as que comercializam derivados de petróleo e eletrodomésticos. A primeira, que começou nos anos 30 do século passado, ainda com seu fundador, evoluiu de postos de gasolina para distribuidora e atua nos negócios de distribuição e varejo de derivados de petróleo em várias regiões do país. Atualmente, conta com 200 postos

---

<sup>1</sup> *Great Place to Work*®: Empresa global especialista em ambiente de trabalho, fundada nos Estados Unidos por Robert Levering e Amy Lyman; conduz a pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar em mais de 40 países, cujo resultado é baseado na avaliação do nível de confiança dos funcionários, que abrange cinco dimensões (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem), e nas 9 Práticas Culturais de gestão de pessoas das empresas. <<http://www.gptw.com.br/gptw/greatplace/greatplace.shtml>>.

bandeirados e cinco bases de distribuição. O ramo de eletrodomésticos começou de forma acidental “quando nós adquirimos a concessionária da Chevrolet, ela tinha o direito de comercialização de uma marca de fogão e geladeira, tinha um pouco de estoque lá, e começamos vender. E é um bom negócio!” (E2, p. 5). Assim, em 1976, foi fundada a primeira loja de eletrodomésticos do grupo, em Araxá. Desde então, o crescimento da rede vem sendo constante. Hoje são 300 lojas, em várias cidades do país (ZEMA, 2012).

O estágio de desenvolvimento da *maturidade* é destacado em dois momentos: nas entrevistas com o atual presidente, quando ele fala sobre a vinda dos filhos para ajudar na gestão das empresas, e na fala do diretor geral, um dos filhos, quando enfatiza a decisão de incutir seu ponto de vista nas resoluções das empresas, influenciado pela experiência do pai, mas com uma visão diferenciada.

[...] depois de 1986, os meus filhos se formaram [...] o (primeiro filho) começou a trabalhar comigo e um ano e meio depois veio o (segundo filho). Com a vinda deles os negócios começaram a desenvolver, nós passamos a adotar uma política que concentrava os nossos negócios em alguns setores [...] hoje nós estamos com alguns setores que proporcionam mais rentabilidade. (E1, p. 5).

[...] a abertura da quinta filial foi marcante para mim [...] significou o início de uma nova fase. Até então eu seguia o conceito do meu pai, que era somente abrir loja em imóvel próprio [...] eu sempre escutei dele que: “pagar aluguel era jogar dinheiro fora.” Se você pagou o aluguel e ainda sobraram recursos, não é jogar dinheiro fora! [...] Ali significou uma mudança de visão [...] mais por uma questão de tradição ou de costume, do que propriamente de análise de resultados [...] às vezes a gente obedece cegamente à tradição sem questionar, o que acaba atrapalhando o desenvolvimento da empresa. [...] Nós somos muito influenciados por alguém mais experiente, com mais vivência; foi importante a quebra desse paradigma. (E2, p. 3).

Os conceitos aqui abordados, concernentes às empresas familiares e às relações existentes entre algumas características da empresa estudada, induziram-nos a aprofundar o desenvolvimento da

temática em construção. A história da família e sua influência na gestão levaram-nos a uma discussão teórica sobre os valores em empresas familiares.

#### **4.3. Construindo valores organizacionais em uma empresa familiar mineira**

Para investigar a percepção dos valores na empresa pesquisada, este artigo relaciona a visão teórica de Schwartz (1992), adaptada 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, 1994:3).

No *Manual do Colaborador Zema* (2010:12-13), documento que é distribuído a todos os funcionários, encontram-se os valores organizacionais que compõem o pensamento estratégico do grupo. Esses valores ganham destaque também em materiais que ficam dispostos de modo que todos os envolvidos, clientes, fornecedores e parceiros os possam observar.

Os valores identificados nas entrevistas foram escolhidos aleatoriamente pelos pesquisadores, que recorreram à análise de conteúdo das transcrições e à percepção da maneira como o entrevistado enfatizava certos valores da organização. É importante ressaltar que as falas dos entrevistados foram transcritas na íntegra, tal como registradas no momento da entrevista.

No Quadro 3, estabelece-se a relação entre os valores declarados pela organização e os percebidos pelos entrevistados. Em seguida, procede-se às análises, utilizando-se os tipos motivacionais de valores concebidos por Schwartz (1992) e adaptados por Oliveira e Tamayo (2004).

**Quadro 3 – Valores declarados pelo grupo Zema e Valores percebidos nas entrevistas**

VALORES DECLARADOS PELO GRUPO ZEMA	VALORES PERCEBIDOS NAS ENTREVISTAS
<p><b>Méritos e dedicação ao trabalho</b></p> <p><b>Respeito ao ser humano e ao meio ambiente</b></p> <p><b>Considerar pessoas como diferencial competitivo</b></p> <p><b>Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade</b></p> <p><b>Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento</b></p> <p><b>Honestidade e transparência em todas as ações</b></p>	<p><b>Otimismo</b> - [...] 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><b>Postura ética</b> - [...] 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><b>Controle financeiro</b> - [...] 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><b>Organização e proatividade</b> - [...] tudo que vem pra mim eu resolvo rápido e de forma organizada. (E1, p. 8).</p> <p><b>Não ter inveja</b> - [...] 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><b>Honestidade</b> - [...] sem honestidade, a gente não progride. (E1, p. 8).</p> <p><b>Trabalho</b> - [...] se a gente não trabalhar muito, a gente não vence na vida. (E1, p. 8).</p> <p><b>Assumir responsabilidades</b> - [...] para as coisas acontecerem só depende da gente, não depende de governo, não depende de ninguém, depende de nós corrermos atrás. (E2, p. 6). [...] a ação vale muito mais do que o discurso. (E2, p. 7).</p> <p><b>Credibilidade</b> - [...] nós temos uma convicção muito firme [...] bens, você perde e ganha, mas reputação você perde e não ganha. (E2, p. 6).</p> <p><b>Meritocracia</b> - [...] valorizar e dar oportunidade para quem merece. (E2, p. 7). [...] dar oportunidades às pessoas [...] valorização do empregado. (E3, p. 2).</p> <p><b>Melhoria contínua</b> - [...] 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><b>Crença no ser humano</b> - [...] o nosso investimento aqui é acima da média em formação de profissionais. (E2, p. 7).</p> <p><b>Humildade</b> - [...] 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><b>Confiança</b> - [...] confiança e a credibilidade que tiverem em mim [...] eles acreditaram nas minhas ideias. (E3, p. 2).</p>

Fonte: ZEMA (2011:12-13) e dados da pesquisa.

Percebe-se que há coerência entre os valores praticados e aqueles preconizados pela organização. Eles se confundem, pelo fato de os entrevistados estarem falando, também, de seus valores familiares, percebidos na 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), adaptada por Oliveira e Tamayo (2004), e dos



valores declarados pela organização e percebidos por meio deste estudo, apresentam-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.

**Quadro 4 – Análise dos Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo(2004), e dos valores declarados pelo Grupo Zema e percebidos nas entrevistas**

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; considerar pessoas como diferencial competitivo.	Controle financeiro; organização e proatividade; assumir responsabilidades; 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 contínua; postura ética.
Autodeterminação	Méritos e dedicação ao trabalho; busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Otimismo; postura ética; não ter inveja; assumir responsabilidades; 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 ambiente e busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Controle financeiro; credibilidade e humildade.
Tradição	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; honestidade e transparência em todas as ações.	Honestidade e credibilidade.
Benevolência	Méritos e dedicação ao trabalho; respeito ao ser humano e ao meio ambiente; considerar pessoas como diferencial competitivo; busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Controle financeiro e meritocracia.
Segurança	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; considerar pessoas como diferencial competitivo; busca da excelência com economia, simplicidade e humildade; honestidade e transparência em todas as ações.	Otimismo; postura ética; controle financeiro; não ter inveja; assumir responsabilidades; credibilidade e 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.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a composição do Quadro 4, percebe-se que os valores se configuram fortemente no cotidiano do Grupo Zema. Os tipos motivacionais de valores propostos por esse modelo coincidem com os valores pesquisados,

sejam eles proclamados pela empresa, sejam captados nas falas dos entrevistados.

O *hedonismo* não se faz notar nas duas percepções pesquisadas; as vaidades individuais



não foram expressas na forma em que foram realizadas as entrevistas.

Em relação aos valores *realização* e *poder social*, nota-se que o sucesso pessoal está fundado no reconhecimento da competência e na lealdade aos valores. Os valores mais destacados estão em concordância com as ações da organização, e 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, a empresa busca incentivar os funcionários e fazê-los sentir-se 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 serve de estímulo para todos.

A *conformidade* estabelece uma espécie de contrato entre a empresa e os funcionários, e a harmonia 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 no passado da família Zema. A história da família é encarada como um fator de aprendizado para o planejamento futuro, e muitas vezes até atrapalha as estratégias da organização no mercado competitivo, mas é mantida pela força da tradição. Seus traços básicos são a transparência nas ações e a credibilidade.

A *benevolência* foi percebida na política de portas abertas, de simplicidade e humildade, inspirando nas pessoas envolvidas uma admiração pelas ações da empresa e revigorando o processo motivacional.

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

A compreensão e promoção do bem-estar, vistas em um contexto geral, caracterizam o *universalismo* do grupo estudado. Mais uma vez, o respeito ao ser humano e ao meio ambiente, a

inovação e o lucro, como fatores de desenvolvimento, são valores comuns aos dois olhares, da organização e dos entrevistados.

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

Os valores organizacionais se constroem à medida que as práticas de gestão se consolidam nas ações cotidianas da empresa – ações dirigidas por membros da família ou por gerentes experientes, conforme visto na explanação do Quadro 3. Quando se confrontam os valores praticados e percebidos com os tipos motivacionais de valores concebidos por Schwartz (1992) e adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), compreende-se que eles seguem a lógica das três dimensões (cognitiva, motivacional e estruturante) proposta por Tamayo e Gondim (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 que a variação dos valores organizacionais geralmente seguem tendências e mudanças exigidas pelo mercado, mas o estudo nos revela também que eles podem ser fortemente influenciados pelo histórico familiar dos empreendedores do grupo estudado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi analisar a história de uma empresa familiar e identificar os principais valores influenciadores de 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 este estudo, pois se configuram como principais balizadores das tomadas de decisões, em todos os aspectos, quer estejam direcionadas para o ambiente interno da empresa, quer para situações

que representem a organização em seu mercado de atuação.

Identificaram-se diversos fatores que fundamentam essa afirmativa: (1) a admiração pela história de luta e conquistas do presidente da empresa, que está claramente registrada 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 articulados numa estratégia de disseminação dos valores e crenças da empresa; de fato, o conhecimento da história de crescimento do grupo é condição *sine qua non* para que os colaboradores possam ser engajados na cultura vigente; (4) a facilidade de acesso aos dirigentes da empresa que abre espaço para a admiração e conhecimento de seu histórico familiar; (5) a percepção dos valores familiares nas ações cotidianas das empresas; (6) as ações da gestão para promover a capacitação e o desenvolvimento do pessoal da empresa.

A análise fundada no modelo proposto Gersick *et al.* (2006) deixa perceber que a trajetória histórica do Grupo Zema apresenta características compatíveis com os estágios propostos pela Teoria. O modelo tridimensional de desenvolvimento permitiu que se procedesse a uma análise coerente com as dimensões da propriedade, da família e da empresa.

Destacou-se o enquadramento da organização no estágio da maturidade, pois se percebe 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. Sua forma de agir é admirada e tida como exemplo, sua simplicidade e humildade atenuam as tensões cotidianas e o destaque da empresa é reconhecido como mérito de seu esforço e profissionalismo.

Os valores praticados pela empresa e percebidos pelos entrevistados foram analisados sob a ótica teórica proposta por Schwartz (1992) e adaptada por Oliveira e Tamayo (2004). Os tipos motivacionais foram identificados nos valores pesquisados, destacando-se os da realização, da tradição e da segurança, que resumem a maioria dos valores percebidos e praticados pela empresa.

Compreende-se, então, que a empresa, ao chegar ao estágio de maturidade, preserve os valores familiares, baseados principalmente em três tipos motivacionais de valores: a realização de seu pessoal, a tradição familiar e a segurança, que, segundo os entrevistados e os documentos analisados, influenciam significativamente as diretrizes de gestão da empresa. O presidente da empresa é visto como um baluarte. Suas ações são observadas, registradas pela empresa e até mesmo citadas pelos entrevistados, consubstanciando-se nele o exemplo vivo, o conselheiro, a segurança e a experiência. A empresa tem, de resto, um desempenho reconhecido pela credibilidade, pelo crescimento e principalmente pela gestão, pautada por valores que combinam a realização organizacional e a pessoal.

O número das entrevistas realizadas pode ter fragilizado o estudo. Em contrapartida, seus “achados” mostram-se consistentes e contribuíram qualitativamente para a elucidação dos questionamentos que foram aqui explorados.

Conviria ainda pesquisar como o estilo de gestão de uma empresa familiar pode contribuir para um processo competitivo mais saudável e ético. Por fim, ainda em relação ao ambiente do Grupo Zema, caberia estudar o modo pelo qual 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 da análise de seus valores parecem ser, nos dias de hoje, relevantes para a longevidade das organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

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

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

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, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD-ROM.

- CASTRO, Maria Beatriz Afonso de. *Zema: a história de um nome*. Araxá: Gráfica Santa Adélia, 1994.
- GERSICK, Kelin 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: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia/SP. *Anais eletrônicos...* Atibaia/SP: ANPAD, 2004.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>>.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.
- MINAYO, Maria C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 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: Academic Press, 1992. p. 1-65.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987. <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>>.
- STALK, G.; FOLEY, H. Avoid the traps that can destroy family businesses. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 1/2, p. 25-27, Jan./Feb. 2012. Disponível em: <<http://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses/ar/1>>.
- 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, Barcelona, Spain, July 2010. p. 1-18, Disponível em <<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](http://www.grupozema.com.br)>. Acessos em: 12 abr. 2011, 16 jun. 2011, 12 jan. 2012 e 4 fev. 2012.
- ZEMA. *Manual do Colaborador: Integrarh*. Material de comunicação institucional da empresa. 2010. 47p.