

Empresas Familiares do Setor Moveleiro e Desenvolvimento Local em Guarapuava – PR

Autoria: Geverson Grzeszczeszyn, Hilka Pelizza Vier Machado

Resumo

Este estudo analisa a participação de empresas familiares no desenvolvimento local, especificamente empresas familiares moveleiras do setor de móveis da cidade de Guarapuava – PR. Para a realização deste estudo qualitativo, buscou-se interpretações de sujeitos que atuam no poder público; de empresários e ex-empresários da indústria de móveis; além da 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, constatou-se que existem/existiram 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.

1 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. Entretanto, há três vertentes conceituais principais. A primeira é o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão, ou seja, a geração seguinte ao fundador encontra-se na empresa e tende a assumir o controle da organização (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 (MARTINELLI; JOYAL, 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 – PR participam e participaram no processo de desenvolvimento local?”. O objetivo geral foi compreender a participação de empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR 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) detectar ações/contribuições de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local.

Antes de apresentar os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa, são tecidas algumas considerações sobre empresas familiares e desenvolvimento local. Na seqüência, estão os resultados e as respectivas análises do caso que foi estudado.

2 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) informam 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*, as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade de empresas privadas e respondem por 65% do produto nacional bruto (IFERA, 2003) e respondem por 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 *International Family Enterprise Research Academy* (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*, onde o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família, que detém ou controla a maioria do capital. A segunda está no nível 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, o conceito de empresa familiar é: “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 positivas 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, dentre os quais, austeridade, comprometimento, dedicação e a liderança, 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 beneficentemente, de formas distintas, as pessoas e a sociedade onde se encontram. O quadro 1 apresenta as principais características positivas da empresa familiar.

Características positivas/forças	Autores
Exigência de comprometimento, dedicação, auto-sacrifício e alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (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 et al. (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 e Sorenson (2006), Auken e 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 e 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)

Quadro 1: Características positivas da empresa familiar

Fonte: Elaborado a partir de autores diversos

O quadro 2 sintetiza as principais características negativas da empresa familiar.

Características Negativas/Fraquezas	Autores
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 et al. (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)

Quadro 2: Características negativas/fraquezas da empresa familiar

Fonte: Elaborado a partir de autores diversos

Em suma, esses são alguns aspectos relevantes que facilitam a compreensão das organizações familiares e de suas dinâmicas de atuação. A seguir, são tecidas algumas considerações sobre desenvolvimento local, importantes para os objetivos deste estudo.

3 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.

Os territórios locais, como expressão maior da organização coletiva, afirmam-se cada vez mais, como um terreno privilegiado de inovações institucionais. Para agir nestes novos contextos, emergem novos conceitos como governança e redes políticas (TENÓRIO; DUTRA; MAGALHÃES, 2004). Nesse contexto, 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” (FROEHLICH, 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 tem 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, “Não 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, grifo do autor). Nesse sentido, existem cada vez mais conexões da sociedade civil com o estado e também com o mercado, na forma de múltiplas parcerias intersetoriais. 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). Portanto, 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 de 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 e o detalhamento metodológico é apresentado a seguir.

4 Aspectos metodológicos

Para a realização desta pesquisa, 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, que conforme Bauer e Gaskel (2000) tem a finalidade real de explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. 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 (há um total de 25 empresas familiares). Dois critérios foram usados para a seleção dos empresários. O primeiro foi 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. O conjunto de sujeitos da pesquisa, nesta fase, foi composto por três ex-empresários de empresas familiares da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR. O intuito era conhecer interpretações de empresários que não mais atuam no ramo. Na terceira fase foram entrevistados 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 seus 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 houvesse 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, propiciando mais elementos para a triangulação de dados da pesquisa.

A análise dos dados ocorreu mediante uso da técnica denominada “análise de conteúdo”. Conforme Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo 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) destas 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).

5 Apresentação e análise dos resultados

O quadro 3 apresenta o perfil das empresas de empresários entrevistados.

Início de operação	Quantidade proprietários	Estágio de propriedade	Quant. familiares	Quant. Empregados*	Modelo produção	Critério de seleção
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)

Quadro 3: Perfil das empresas de empresários entrevistados (empresas ativas)

Como já mencionado, buscou-se uma heterogeneidade entre as empresas, tanto em termos de porte, como de idade. Os dados do quadro 3 mostram outros aspectos que foram contemplados na seleção heterogênea, como: quantidade de proprietários e familiares.

5.1 Redes informais de cooperação entre empresários

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. 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. Nesse sentido, as 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.

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 permanente, 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. Existe também a percepção de que o empresário não pode mais trabalhar isolado. Saliente-se que esses relacionamentos informais existem também com empresas de outras cidades e estados, como Arapongas - PR (E02); Curitiba - PR e em estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (E05); Teixeira Soares - PR (E08); Curitiba - PR e Londrina - PR (EE07).

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 mediadas 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. 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.

5.2 Associativismo na classe moveleira

A atuação conjunta de empresários, enquanto classe, diferentemente das redes informais, é interpretada, pelos empresários moveleiros, como algo inexistente. 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 da classe empresarial moveleira é desunida.

Segundo E13 e EE11, apesar de não existir essa união até pouco tempo atrás, a situação está mudando, tendo em vista a execução de projeto do poder público municipal para estimular a produção de móveis em série, e, conseqüentemente, promover o trabalho conjunto entre empresários do setor moveleiro. A consideração expressa por E13 demonstra 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), para alavancar o setor, 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).

5.3 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 empresários moveleiros. Essas parcerias de negócios são estruturadas a partir de indústrias moveleiras que atuam com o modelo de produção em série e firma 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. 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 estabelecer parcerias. Quanto maior a empresa, maior foi a atitude favorável em relação às parcerias de negócios. Outra constatação foi que, no grupo de empresários pesquisados, não existe parcerias de negócios entre marcenarias. Houve, entretanto, há aproximadamente 15 anos atrás, uma parceria entre marceneiros na participação de uma licitação de móveis sob medida para um prédio, em Curitiba, conforme informou um entrevistado. Além de parcerias entre os empresários da indústria de móveis, há outras parcerias 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.

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.

5.4 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 de matéria-prima - a madeira -, 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. Estas empresas são as maiores

indústrias moveleiras, em número de empregados, da cidade. 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. Entretanto, 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. Na época, não havia indústria moveleira na cidade que produzisse sob o modelo de produção de móveis em série. Realizaram-se reuniões com empresários moveleiros, com a diretoria da Associação Comercial e ainda o pessoal da Secretaria de Indústria e Comércio, sendo que uma das iniciativas era fazer uma cooperativa de compra entre os empresários moveleiros. O principal motivo para a criação de iniciativas públicas para o setor moveleiro, na época, era a existência de matéria-prima principal para a produção de móveis – a madeira – em Guarapuava e região. Entretanto, dificuldades foram enfrentadas, como: 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; inclusão no projeto de ramos de negócios diferentes do moveleiro; diferenças de porte de empresas participantes do projeto; falta de planejamento estratégico; falta de formação gerencial da classe moveleira; e expectativas por parte de empresários de iniciativas públicas assistencialistas/paternalistas. Esses problemas levaram a descontinuidade das iniciativas públicas de apoio e estímulo ao setor moveleiro.

No período de 2001 a 2004 o projeto foi centrado na criação de uma escola de marcenaria na cidade, haja vista que uma das grandes reclamações de marceneiros era a falta de mão-de-obra qualificada. Tendo em vista as dificuldades estruturais e de segurança de a prefeitura criar uma escola e no sentido de alcançar esse objetivo, buscaram-se parceiros, especialistas em educação industrial. Inicialmente, estruturou-se uma escola de marcenaria, por meio de parcerias do poder público com instituições como o SEBRAE, SENAI e FIEP. Entre os problemas encontrados, 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 interesses particulares de alguns moveleiros sobrepondo-se aos interesses coletivos da classe; falta de união e interesse dos marceneiros; falta de tempo de marceneiros para participar de viagens e participação em feiras; barreiras políticas; cultura de empresários focada no modelo de produção sob medida; imagem de descontinuidade de projetos públicos e burocracia. 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.

Ultimamente as iniciativas públicas para o setor moveleiro são balizadas na existência de matéria-prima na cidade e região; como também na existência 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 é o estímulo à produção de móveis em série e a promoção do trabalho conjunto. Há um grupo de marceneiros que participaram de cursos e viagens, dentre outras atividades promovidas pela prefeitura, em conjunto com instituições como o SEBRAE e SESI/SENAI. Realizam-se reuniões com os empresários para definições do projeto em andamento. O poder público adquiriu máquinas necessárias para iniciar a produção de móveis em série e elas serão cedidas em 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 deste projeto, 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; 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.

5.5 Outras contribuições de empresários moveleiros para o desenvolvimento local

Há diversas formas de se 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 fatores contributivos para desenvolvimento local.

Quanto às ações e contribuições de empresas familiares moveleiras que impulsionam o desenvolvimento local, constatou-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; auxílio a igrejas, seja através de dinheiro ou participação direta em festas e atividades; 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.

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 desenvolvimento local. Pode-se inferir que pelo fato de serem familiares, essas empresas sobreviveram a tentativas diversas de organização do setor no município.

6 Considerações finais

Este estudo foi alicerçado em dois temas: a empresa familiar e o desenvolvimento local, sendo que 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; 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) 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 a criação de iniciativas públicas para o setor é o fato de existir em Guarapuava e região a matéria-prima principal para a produção de móveis: 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, 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. Saliente-se também a dimensão familiar, pois verificou-se que há um foco direcionado aos filhos de empresários moveleiros, no sentido de envolvê-los com menos resistência, ao projeto público. Por fim, sugere-se para estudos futuros pesquisas que abordem comparativamente contribuições de empresas familiares e não familiares no desenvolvimento local.

7 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: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 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**. v. 16, n. 3, p. 211-219, set. 2003.
- AUKEN, H. V.; WERBEL, J. Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment. **Family Business Review**. 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, 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**. v. 15, n. 3, p. 169-173, set. 2002.
- BERNHOFER, 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**. v. 15, n. 4, p. 337-350, dec. 2002.
- BLUMENTRITT, T. The relationship between boards and planning in family businesses. **Family Business Review**. 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, v. 3, n. 5, p. 21-24, set. 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: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- CÔTÉ, S. L'insularité: ses atouts pour le développement local. **Revue Organisations et Territoires**. 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**. 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. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 18, p. 99-115, maio/ago. 2000.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 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: ENANPAD – 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>. 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**, 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, v. 1, n. 1, p. 07-12, set. 2000.
- GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR**. 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.
- GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 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: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 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**. v. 19, n. 2, p. 135-145, jun. 2006.
- HUBLER, T. M. Forgiveness as an intervention in family – owned business: a new beginning. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 95-103, jun. 2005.
- IFERA – INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY. Family businesses dominate. **Family Business Review**. v. 16, n. 4, p. 235-240, dez. 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**. v. 19, n. 2, p. 103-114, jun. 2006.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMA, A. L. C. Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento econômico local: idéias inovadoras no debate sobre essa antiga questão?. **Revista Organizações e Sociedade**. 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**. 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: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.
- MACHADO, H. P. V.; 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, 2004.

- MARTÍN, J. C. Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural. **INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, 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, 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**. v. 18, n. 2, p. 123-133, jun. 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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: 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: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Revista Organizações e Sociedade**. 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/acervotodasshtml>>. 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: ENANPAD – 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. **Revista Organizações e Sociedade**. 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, 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: ENANPAD – 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**. v. 19, n. 1, p. 29-48, mar. 2006.
- WERNER, R. **Família & negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.