

Perfil e Comportamento Empreendedor no Gerenciamento Cultural e Desenvolvimento de uma Pequena Empresa Familiar: um estudo de caso.

Patrícia Amélia Tomei
patomei@iag.puc-rio.br
IAG/A Escola de Negócios da PUC-RIO

Patrícia Jaguaribe Ferrari
pferrari@uninet.com.br

RESUMO

Neste artigo estudou-se o comportamento do empreendedor no desenvolvimento da organização.

Para esta análise foram consideradas algumas características referente à forma de atuação do empreendedor abordadas na literatura como: perspicácia empreendedora, atributos de personalidade, valores culturais, estilo de liderança, iniciativa, e propensão para assumir riscos. Estas características foram correlacionadas ao líder empreendedor do Tex Mex Restaurante, uma pequena empresa familiar fundada no Rio de Janeiro em 1996 que atualmente tem três restaurantes próprios e um franqueado. A partir da análise qualitativa de 23 entrevistas em profundidade com o universo de decisores e funcionários da organização, conclui-se que as características do perfil do empreendedor favoreceram a implantação do negócio, mas dificultam o seu crescimento. A personalização do poder e a rede de relacionamentos sociais impõem ao líder limites no seu ciclo de aprendizagem individual obstruindo o gerenciamento cultural da organização.

I.INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo é uma manifestação da capacidade humana que tem conquistado a dedicação de estudiosos e pesquisadores da Administração, não só pelo seu impacto social, mas também por sua importância econômica (Barini, 2003).

Segundo o conceito de Schumpeter (1954, apud Filion, 1998), as empresas poderiam ser revigoradas se incorporassem as atitudes e princípios do empreendedorismo às suas práticas administrativas. Os empreendedores são capazes de **gerar mudanças, assumir riscos, criar, explorar idéias e acima de tudo, perceber e aproveitar oportunidades**. Assim, as empresas poderiam estar melhores preparadas não apenas para adaptarem-se a cenários de incerteza e instabilidade, mas também para se expandirem através de novas oportunidades de negócio.

Para tanto, é necessário que as empresas passem por um processo de profissionalização do comportamento empreendedor, que será viável apenas se a liderança tiver uma resposta proativa aos novos desafios que caracterizarão os cenários de incerteza que as cercam.

As empresas estão sempre buscando a preparação para estas mudanças com estruturas flexíveis e estratégias inovadoras; porém, estes instrumentos apesar de importantes, nem sempre são suficientes para que a organização esteja efetivamente apta a responder as pressões do ambiente. Neste sentido, é fundamental que os valores organizacionais e as premissas culturais dos líderes empreendedores estejam em harmonia com o ambiente interno

e externo da organização. Portanto, antes de desenhar suas estratégias e estruturas, as organizações devem ser capazes de questionar seus valores compartilhados e crenças, i.e., suas premissas culturais, e a forma como elas estão alinhadas com as práticas e os comportamentos cotidianos.

Nem sempre a liderança empreendedora consegue superar os seus **limites de aprendizagem**, se renovando com seus erros e fracassos, o que limita as chances de mudança e desenvolvimento organizacional.

Estas barreiras no ciclo de vida organizacional são observadas em todos os tipos de organizações, independente do seu tamanho, do seu setor de atividade ou de sua natureza jurídica. Na maioria das vezes elas podem ser minimizadas através do gerenciamento cultural da organização.

Uma cultura provinciana, personalizada, casuística e paternalista dificulta a delegação, a descentralização, o planejamento e o desenvolvimento empresarial, principalmente num mercado competitivo.

Portanto, as organizações em geral, e os líderes em particular, precisam ser capazes de gerenciar sua cultura organizacional. Os empreendedores de sucesso têm como denominador comum o desafio da **profissionalização organizacional e da despersonalização do poder**. (ENRIQUEZ, 1989; FREUD, 1980).

Entretanto, grande parte dos novos empreendimentos fracassa por uma série de fatores, dentre os quais, **a cultura, o perfil e o comportamento do empreendedor**.

O objetivo deste trabalho é estudar o perfil e o comportamento do empreendedor no gerenciamento cultural e no desenvolvimento da organização.

Para esta análise serão consideradas algumas características referente à forma de atuação do empreendedor conforme descritas no referencial teórico apresentado a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Empreendedorismo

O Empreendedorismo foi identificado inicialmente pelos economistas como um elemento útil para entender o desenvolvimento. (Casson, 1982). Em seguida, os estudiosos de perspectiva comportamental tentaram entender o empreendedor como uma pessoa. Entretanto, este campo de estudo ainda se encontra em plena ebulição, e cada vez mais envolve diversas outras perspectivas e disciplinas.

Existem diferentes definições de empreendedorismo na literatura organizacional (Anderson, 2004; Ardichvili, et. al. 2003), mas destacaremos a de Simon (2002) que contempla as necessidades do nosso estudo:

“O Empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para vida. Essa visão pode ser uma idéia inovadora, uma oportunidade, ou simplesmente uma nova maneira de fazer algo. O resultado final desse processo é a criação de um novo empreendimento, estruturado sob condições de risco e incerteza.”

Segundo o autor, o empreendedor deve reunir a visão, a idéia, a inovação, a oportunidade, i.e, o seu olhar comportamental, ao risco e a incerteza, i.e. o seu olhar gerencial.

Diante desta separação econômica e comportamental do tema, Stevenson & Jarillo (1990) estendeu a categorização do estudo do Empreendedorismo organizando-o em 3 grupos: as origens comportamentais do Empreendedorismo, os efeitos dos empreendedores na economia e as formas de atuação do empreendedor.

Neste trabalho, nos concentraremos apenas na questão do perfil e comportamento do empreendedor, embora não desconsideramos a importância de estudos que concentram-se no impacto econômico do Empreendedorismo.

Apesar de não haver uma definição única sobre o tema, foi Schumpeter que realmente lançou o campo de estudo do Empreendedorismo nos tempos modernos, através de sua clara associação com a inovação (Filion 1998).

O estudo de Schumpeter (Schumpeter, 1984 apud Barini, 2003) trouxe grandes contribuições agregando um sentido humano aos estudos econômicos sobre o tema. Para o autor, o Empreendedorismo requer:

“Atitudes que estão presentes em apenas uma fração da população e que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para sempre exploradas por uma empresa. Consistem em fazer as coisas acontecerem.”

Dentro da perspectiva comportamental, o autor que trouxe a contribuição mais importante para o estudo do Empreendedorismo foi McClelland. (McClelland, 1971 apud Braga, 2003; McClelland, 1971 apud Filion,1998), quando afirmou que o empreendedor é aquele que exerce controle sobre a produção, e que não se limita apenas a produzir para consumo próprio, levando em consideração aspectos como características pessoais, motivação, e a forte necessidade de realização nas atividades empreendedoras.

2.2 Perfil e Comportamento Empreendedor

Grande parte do estudo e pesquisa no campo do Empreendedorismo se concentra na identificação do perfil do Empreendedor. (Davidson, 2000; Dornelas,2003; Drucker,1986).

Segundo McClelland (1971, apud Oliveira, 2003) os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, como por exemplo, os gerentes. Desta forma, a identificação de fatores de sucesso de empreendedores a partir da análise de seu perfil e comportamento, poderia contribuir na contenção destes insucessos.

A seguir, a partir da complementação bibliográfica da tabela desenvolvida por Carland et al. (1984), temos um resumo das características dos empreendedores identificadas cronologicamente na literatura organizacional:

Tabela 1 – Características dos Empreendedores

Data	Autor	Características
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Assume risco e busca satisfazer sua necessidade de realização
1963	Dauids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.

1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	comportamentos dos empreendedores de sucesso:Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação comportamentos dos empreendedores que fracassaram:senso de invulnerabilidade, impulsividade,falta de autocontrole,excesso de autoconfiança,senso de independência
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento,profissionalização e independência.
1996	Miner	Quatro tipologias de perfis de empreendedores: os realizadores de motivação pessoal, os gerentes efetivos, os super-vendedores de grande empatia e os exímios desenvolvedores de idéias
2004	Sebrae	Conjunto de realização: busca oportunidades, tem iniciativa e pró-atividade, assume riscos calculados, exige qualidade e eficiência, tem persistência e comprometimento; Conjunto de planejamento: busca de informações, estabelece metas, planeja e monitora sistematicamente; Conjunto poder: estabelece rede de contatos e é persuasivo, independente e autoconfiante

Fonte: complementado a partir do trabalho de Carland et al. (1984)

Alguns autores ao invés de associar o êxito do empreendedor à características psicológicas, buscam correlacioná-los com alguns **atributos de personalidade** como:ser paciente, econômico, flexível, ter disposição para o sacrifício, senso de humor, habilidade para pesquisar, saber lidar com crédito e possuir um ponto de vista muito otimista (Iverson, 1996; D'Avila, 1996 Miner, 1986).

Outros autores, argumentam que o aspecto mais importante na definição do empreendedor de sucesso não está especificamente em suas características e perfil, mas sim, na **rede social de relacionamentos** que o mesmo estabelece internamente e externamente a sua empresa. (Byers,1997),

Segundo Oliveira (2003) as pesquisas de natureza comportamental não resultaram na criação de um padrão único de comportamentos para explicar o processo de empreender.

Young (1971, *apud* Oliveira, 2003) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para ele, os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados

particulares do **ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.**

Bygrave (1997,1995,2001) alerta que os elementos de caráter social não devem ser analisados de maneira isolada pois a vontade de criar uma empresa depende de vários fatores, como a perspectiva de carreira, influência de familiares e amigos, a capacidade de construir redes de relacionamentos e as condições da economia e acesso aos recursos.

De acordo com um pesquisa realizada por Ray (1993, *apud* De Ré, 2000), as mesmas características encontradas por outros autores para identificar o empreendedor de sucesso, foram constatadas em empreendedores da França, EUA, Japão e Canadá.No entanto,mesmo diante desta convergência encontrada independente das culturas nacionais, o autor afirma que não há um tipo ideal de personalidade ou um conjunto especial de atributos que garanta o sucesso de um empreendedor e critica os estudos que estabelecem unicamente determinados atributos de personalidade como garantia do sucesso de um empreendimento.

Com base em perspectiva semelhante,Longen (1997) afirma que grande parte dos estudos realizados visando a definir as características dos empreendedores analisa apenas atributos da personalidade, não considerando o processo que leva a formação de tais características.O autor sugere que os estudos devem ser focados em identificar quais habilidades e conhecimentos são necessários para se criar empreendimentos bem sucedidos.

Por fim, a perspectiva de Ucbasaran (2002) que focalizou a sua análise na relação entre empreendedores experientes e a sua **capacidade de identificar oportunidades de negócios** é fundamental para o estudo do tema. (Eckhart & Shane 2003; Fiet et.al. 2004). Esta talvez seja uma das características mais relevantes para se determinar o potencial de sucesso dos empreendedores dada a importância da identificação de oportunidades no processo do empreendedorismo.

As oportunidades empreendedoras surgem, primeiramente, porque pessoas distintas possuem diferentes crenças sobre o valor relativo dos recursos disponíveis, e desta forma, podem transformá-las de inúmeras formas em estados variados (Kirzner, 1997,2000).

Nem todas as oportunidades são necessariamente óbvias para todos em um mesmo momento (Hayek, 1945 *apud* Shane & Verkataraman, 2000). Para que existam oportunidades empreendedoras, deve haver um momento em que não há consenso entre as pessoas sobre o valor de determinados recursos (Eckhardt & Shane, 2003).

Kirzner (1973) introduziu o conceito de **perspicácia empreendedora** (*entrepreneurial alertness*) que definiu como sendo a habilidade para perceber, sem necessariamente estar procurando, oportunidades que até então foram negligenciadas.

A criação de um empreendimento de sucesso ocorre em seguida a um processo de desenvolvimento de uma oportunidade bem sucedida. Este processo envolve o reconhecimento da oportunidade, sua avaliação e o desenvolvimento propriamente dito. Trata-se de um processo cíclico e interativo pois o empreendedor deve avaliar a oportunidade inúmeras vezes durante os diferentes estágios de seu desenvolvimento – o que poderá acarretar na identificação de oportunidades adicionais ou mesmo ajustes à visão inicial (Ardichvili et al., 2003).

3. METODOLOGIA

Este artigo adotou a abordagem qualitativa por sua natureza epistemológica de ver o mundo através de uma perspectiva interpretativista de uma pequena empresa familiar no ramo de Restaurantes de comida Tex Mex, na capital do Rio de Janeiro, a partir da análise do perfil e comportamento de seu líder empreendedor, o Sr. Silva.

Nesta pesquisa adotou-se o caminho do estudo de caso para buscar responder às questões investigadas. Conforme afirma Gil (2003) os estudos de caso servem a diferentes propósitos: “*explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a*

situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.”

A análise foi baseada em dados primários, obtidos através de 23 entrevistas em profundidade com o líder empreendedor, os proprietários minoritários e os funcionários do Tex Mex, observação participante das pesquisadoras, e dados secundários referente a documentos da organização.

Optou-se, neste trabalho, por não divulgar o nome dos entrevistados nem identificar individualmente o seu cargo, por motivos de confidencialidade dos dados. Foi elaborado um roteiro com tópicos básicos a serem cobertos durante a entrevista, mas buscou-se evitar dirigir o foco da conversa, uma vez que se julgou relevante perceber onde recaia a ênfase do entrevistado ao discorrer sobre o tema, acessando a sua mente, suas perspectivas, sentimentos e intenções, sem interferir com categorias de julgamento e classificação que possam revelar uma visão do pesquisador.

As entrevistas foram, com o consentimento dos entrevistados, gravadas em meio digital e transcritas de modo que se mantivesse a integridade do seu conteúdo na forma e linguagem utilizadas pelos entrevistados.

O conteúdo das entrevistas buscou identificar a forma de atuação do empreendedor, o seu perfil e seu comportamento segundo características abordadas na literatura conceituadas no item anterior como: perspicácia empreendedora, atributos de personalidade, rede social de relacionamentos, experiências profissionais anteriores, valores culturais, capacidade de identificar oportunidades de negócios, motivação para realização, estilo de liderança, competência para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos e inovar.

A realização e a tabulação das entrevistas com os membros da organização teve como intuito avaliar como estes gestores/funcionários relacionam as características do líder empreendedor com o desempenho da organização, buscando compreender o que eles percebem como características comportamentais e a influência do contexto organizacional, isto é, da cultura familiar.

A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada para interpretação das respostas às entrevistas, buscando evitar um entendimento superficial, reduzir a subjetividade e a utilização de intuição no processo interpretativo

4. DESCRIÇÃO DO CASO: “TEX MEX MEXICAN FOOD”

4.1 A criação da organização e o papel do líder empreendedor Sr. Silva

O restaurante Tex Mex foi fruto de um sonho do casal Silva, nascido no Brasil, mas naturalizados como cidadãos norte americanos, e que viveram por muitos anos, em San Diego, Califórnia.

Eles eram entusiastas da comida mexicana, tão consumida e amplamente difundida nos estados da Costa Oeste americana (que formam o Tex Mex: Califórnia, Texas, Arizona e New México) e sempre pensaram na possibilidade de abrir um restaurante Tex Mex no Rio de Janeiro.

Em 1992, quando o Sr. Silva retornou definitivamente ao Brasil, ingressou como funcionário no ramo de Restaurantes, sempre atuando na área operacional, e se destacou com o lançamento da “Frozen Margarita”, pois a Tequila estava em um “boom” comercial nos EUA, que rapidamente chegou aqui no Brasil.

Em 1996, o Sr. Silva, identificou uma oportunidade de negócio e sua antiga idéia de abrir um Restaurante Mexicano no Brasil começou a ser concretizada. A busca de potenciais sócios capitalistas foi realizada através da rede de conhecimentos pessoais do empreendedor que

selecionou os candidatos, segundo o critério de identificação cultural, independente da sua competência gerencial.

Ficou claro para estes sócios desde a formação da empresa que seu papel de acionista minoritário estava correlacionado a não participação no processo de gestão do Restaurante Tex Mex.

A primeira filial foi inaugurada em dezembro de 1996 depois de vários problemas devido à falta de planejamento formal tanto em termos financeiros, quanto de cronograma de construção civil. A obra demorou nove meses e o escritório de operações foi mantido durante mais de um ano na casa do fundador, Sr. Silva, que por diversas vezes, teve que reestruturar os montantes de recursos financeiros previstos e captar novas receitas.

4.2 A formação da sociedade

Para a criação do seu negócio, o Sr. Silva contou com a participação de outras três pessoas: seu irmão cacula que tem uma trajetória profissional semelhante a sua e experiência no ramo de restaurantes; o amigo de infância, advogado Cível que passou a fazer parte da família após a perda de seus pais legítimos, e sua esposa que possui uma trajetória pessoal, acadêmica e profissional completamente diferente das três anteriores, inclusive com uma Pós Graduação em Gestão.

Outros membros da família foram contratados posteriormente: em 1999, o terceiro irmão do fundador, com alguma experiência profissional na área financeira; em 2001, a sua mãe que ficou responsável pelo setor de reservas no escritório central; e em 2002, sua cunhada contratada como Gerente de Alimentos e Bebidas do grupo. Estas últimas com pouquíssima experiência profissional.

4.3 Os primeiros anos

Os fundadores acreditavam que a casa seria um sucesso, mas ninguém poderia imaginar que no primeiro ano a fila de espera fosse diária. Com uma decoração descontraída, assinada pelo artista plástico George Monteiro, cheia de objetos e pinturas de inspiração mexicana nas paredes, o primeiro Tex Mex abre também como “*fun bar*”, onde é possível dançar. Além da música, a festa é animada pelas famosas *tequileiras* (garotas que servem tequila direto na boca dos voluntários). A casa também tem música mexicana típica ao vivo (*Mariachis*), que animam o ambiente nos finais de semana para o almoço, e na segunda-feira a noite, acompanham o serviço de buffet “self-service - all you can eat” (“coma a vontade”) por um preço fixo por pessoa. O restaurante também faz bufês especiais, com opção de serviços extras como DJ, *tequileiras* e “barman” na casa do cliente.

No cardápio, o Sr. Silva faz questão de manter a autenticidade do sabor. A pimenta utilizada no Tex Mex é importada do México e as *tortillas* importadas dos Estados Unidos. No bar, o ponto forte são as “*frozen margaritas*” feitas na hora com receita autêntica, e as cervejas importadas. O grande sucesso da organização é associado a combinação de vários fatores como: o alto padrão de qualidade, rapidez na comida/atendimento, bom preço, boa localização, projeto arquitetônico arrojado, boa música e frequência de pessoas. Logo nos primeiros anos o Tex Mex se tornou a referência em comida mexicana no Rio de Janeiro.

Em 1999, a expansão da marca Tex Mex foi feita com a abertura da primeira filial em Armação dos Búzios, um balneário de elite e de formadores de opinião da juventude dourada carioca, localizado à 250 km do Rio de Janeiro. Essa casa foi muito bem sucedida em termos de demanda, mas sofreu pela falta de organização gerencial imposta pela necessidade de administração de funcionários locais e logística para suprimento de matérias-primas.

4.4 Expansão e Profissionalização

Em 2003, o Tex Mex, começou a se expandir através de franquias. A primeira franquia foi aberta em novembro de 2003. Através da *home page* do restaurante, um candidato se mostrou interessado em abrir uma franquia no Nordeste. O diretores da organização, incentivados pelo líder empreendedor se entusiasmaram pela proposta, deixando que a incerteza do novo negócio fosse “minimizada” por algumas analogias intuitivas e genéricas do modelo carioca tais como: cidade praiana, população jovem, vida noturna intensa, etc.

Na avaliação do risco do negócio não foi ponderado o perfil do novo sócio, assim como não foi planejado e definido o seu papel no processo de gestão e profissionalização organizacional, o que levou ao seu fechamento em dois anos.

A segunda franquia do grupo foi inaugurada em 2005 em Niterói (Estado do Rio de Janeiro), mas apesar do grande sucesso de público, não se concretizou o retorno do investimento previsto por problemas gerenciais.

4.5 Diagnóstico Organizacional do Tex Mex

Característica	Tex Mex
Sistema de comunicação	Algumas informações relevantes são documentadas, mas a comunicação mais eficiente é realizada através de meios informais como a chamada “rádio-corredor”.
Estrutura organizacional	Não está bem definida. Cargos, funções e responsabilidades também não são claros. O poder formal dá espaço a relações interpessoais fortes.
Liderança	Vista pelos empregados como a alma do negócio. O líder empreendedor é um exemplo do “ <i>self made man</i> ” que começou a vida fazendo o trabalho que seus funcionários fazem hoje, enfatizando os valores da ousadia, do trabalho duro, da inovação, entusiasmo, dinamismo e capacidade de improvisação.
Sistema de recompensas	Existe, mas não está definido institucionalmente. A empresa cuida do bem-estar dos seus membros sem impor um padrão de alto desempenho. A empresa adota uma posição paternalista.
Processo decisório	Totalmente centralizado. Os funcionários têm muito pouco poder e autonomia decisória. O poder central exerce grande influência, e a presença do líder é muito importante.
Valores	Trabalho duro, lealdade, dedicação e compromisso. O famoso <i>vestir a camisa</i> , dar tudo de si, estar disposto a trabalhar horários extras, feriados, dobrar turnos, ir trabalhar em outras filiais, fazer eventos. A cultura tende a ser jovem, com enfoque na velocidade das decisões e nos riscos assumidos.
Integração do grupo e clima organizacional	Clima estimulante, alto grau de satisfação, reforçado com ritos de integração como jogos de futebol, festa de natal. Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à família Tex Mex. Orgulho explicitado pela publicidade gratuita que fazem da organização.
Tipo de Comprometimento	Essencialmente afetivo, com vínculo duradouro. Alto grau de identificação e lealdade com a organização. Indivíduos preocupados com o futuro da organização, pois desejam permanecer na empresa enquanto os líderes que eles conhecem e se identificam trabalharem lá.

5. PERFIL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

5.1 Perspicácia empreendedora, atributos de personalidade e experiência profissional do líder empreendedor

O líder empreendedor Sr. Silva já fez de tudo um pouco na vida. Nascido no Rio de Janeiro, viveu parte de sua infância em Long Island, Nova Iorque, onde começou a trabalhar muito cedo, por volta dos sete anos de idade, para ajudar no sustento familiar como coroinha, entregador de jornais e “caddy” (catador de bolas e tacos) de *golf*.

No Rio de Janeiro, quando voltou aos 14 anos já se destacava pelo espírito empreendedor e pelas demonstrações de **iniciativa e valor ao trabalho**, dedicando-se a atividades variadas como: consertar pranchas de surf, trabalhar como D.J. em festas de amigos, vender macacões (jardineiras) na época de seu modismo, etc.

Destas atividades, vale destacar a sua primeira “aventura empresarial”, quando por volta dos vinte anos ele mostra a sua **perspicácia empreendedora** e cria junto com seu irmão uma fábrica de estopa, que na época se traduziu como um negócio lucrativo, mas que por falta de organização quebrou.

Aos 22 anos o Sr. Silva voltou para os Estados Unidos (Nova Iorque e Nova Jersey) com sua família, e começou a trabalhar no ramo de alimentação e restaurantes, e em apenas um ano teve uma ascensão profissional meteórica, desempenhando atividades como: lavador de pratos, cozinheiro assistente; cumin (assistente de garçon), garçom, *bartender* e assistente de gerência.

Esta “carreira” foi interrompida no ano seguinte quando o Sr. Silva, por razões pessoais mudou-se para San Diego, na Califórnia, em busca do sonho típico do carioca “de surfar a onda perfeita”.

Ele fez um curso técnico no Bacharel do Americal Hotel & Motel Association, e iniciou uma trajetória profissional no setor hoteleiro que iniciou como assistente da gerência de eventos, chegando a diretor do setor de Alimentos de bebidas de três dos melhores hotéis da cidade.

Estas experiências demonstram a **necessidade de realização do líder empreendedor**, procurando mudanças em sua vida objetivando a realização pessoal. Infelizmente este processo é dificultado pela sua **incapacidade de estabelecer metas realísticas e realizáveis; encontrar ou superar um padrão de excelência; usar *feedback*; estabelecer metas de negócios a longo prazo e elaborar planos para superar os seus obstáculos.**

Esta necessidade de realização do líder empreendedor vem acompanhada por **uma necessidade de afiliação** evidenciada pela preocupação em **estabelecer e manter relações emocionais positivas e laços de amizade; fazer parte de grupos sociais; e elevada preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho.**

5.2 Estilo de liderança do Empreendedor e a Mudança Organizacional

O empreendedor pode ser descrito como um **líder carismático**. É sensível tanto às limitações ambientais quanto às necessidades de seus liderados e exibe comportamento diferente dos comuns. Exerce uma **liderança transacional**, onde ele enfatiza resultados de curto prazo e se prende às exigências das tarefas.

Ele tem um perfil típico de “*self made man*”, com **dificuldades do controle racional dos seus impulsos; excesso de autoconfiança.**

A capacidade de construir redes de relacionamentos associada a influência de familiares e amigos na gestão do seu negócio, insere o líder empreendedor num contexto de **pensamento grupal que lhe sustenta uma ilusão de invulnerabilidade e unanimidade**, afetando a **sua capacidade de avaliar riscos e oportunidades de negócios.**

Por fim, apesar da sua **capacidade de inovação, do seu dinamismo e iniciativa**, o líder empreendedor **não lida bem com a ambigüidade e a incerteza**, não conseguindo aprender com seus erros, repetindo comportamentos e práticas gerenciais, independente dos seus resultados.

A profissionalização e a mudança organizacional são desejadas tanto pelo líder empreendedor quanto pelos seus sócios e gestores, mas a sua operacionalização é **dificultada pelo seu perfil centralizador, improvisador e pela sua capacidade de aprendizagem.**

Os trechos das entrevistas transcritos a seguir, ilustram esta realidade:

“Temos que mudar a operação, acabar o amadorismo...acho que a galera tá mais profissional mas a gente ainda não consegue mudar o negócio sabe, ah não vamos mexer naquilo que tá ganhando...”

“Ah eu acho que tem que primeiro fazer uma estrutura..., que o presidente teria que se desvencilhar de certas funções que cabem a outras pessoas, pois ele que é o empreendedor,

ele que criou... acho que ele tinha que estar focado mais em outros negócios...Ele, o presidente fica preso em coisas burocráticas, as vezes eu até acho que ele fica porque tem uma mão de obra péssima....”

“Acho que acho que tinha que profissionalizar bastante gente... ter treinamento.. falta um pouco de profissionalismo sim, porque eu acho que falta conhecimento, atualização...mas isto requer money, investimento pessoal e como no momento a gente não está podendo, estamos com investimento ZERO...”

“Não acho que a falta de profissionalização seja uma barreira no negocio, colocaria uma dificuldade muito mais pelo tipo de formação nossa, ..., hoje em dia eu tento decidir e assumir a responsabilidade sem passar tudo para cima.. depois em uma reunião você conversa, você troca informações ... é muito difícil você neste tipo de atividade centralizar tudo.”

“...isso é até uma coisa que eu converso aqui com a galera eu acho que eu mudo um pouco a teoria aqui, eu gostaria de mudar a teoria do Tex Mex no meu ponto de vista...continua a mesma coisa não sei se é bom ou se é ruim mas eu acredito que você para estar no mercado, você tem que estar sempre criando, evoluindo e profissionalizando.”

A **rede social de relacionamentos e o ambiente familiar** do líder empreendedor tem um papel importante no cotidiano do negócio, embora numa dimensão de médio e longo prazo se configura como uma barreira no processo de profissionalização e desenvolvimento organizacional.

Algumas pontos podem ser identificados como características contagiantes do perfil e do comportamento do empreendedor a todos os funcionários da organização: a **paixão e o comprometimento afetivo** de todos pela empresa, pela comida, pelo seu conceito, pela área de atuação; a consciência de que várias políticas e procedimentos precisam ser melhorados; o **otimismo e entusiasmo** diante do potencial de crescimento da organização.

Este pontos somam-se ao consenso de todos sobre a necessidade de profissionalização do negócio para o seu crescimento e expansão, acompanhada pela falta de clareza das barreiras e caminhos para implementação deste processo.

Esta coerência entre o pensamento e o comportamento do fundador da organização e de seus colaboradores, reforça as conclusões de várias pesquisas sobre o tema.(FREITAS, 1991; DYER JR. (1985; SCHEIN, 1988.).

Segundo Robbins (2002), o papel dos fundadores da organização, é fundamental na criação da sua cultura no estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa por tres razoes:

1. Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
2. Os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir.
3. O comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, projetando seus valores, convicções e premissas.

Os quatro trechos da entrevista do líder empreendedor reproduzidos a seguir ilustram esta constatação:

“Fixar metas... passa por planejamento ... e difícil...Mas eu acho que essa divisão de tarefas, descrição de cargos,... cada um deve cuidar da sua área...principalmente no que diz respeito a diretoria.”

“Bem lá se vão dez anos, nós aprendemos muitas coisas, cometemos alguns equívocos, eu acho que o Tex Mex hoje, ele tá passando por uma fase de renovação, sob vários aspectos. O mercado hoje, principalmente na cidade do Rio de Janeiro por conta de uma série de fatores, falta de dinheiro, insegurança essa questão da segurança pública nos afeta diretamente. A

gente vive de entretenimento então o Tex Mex tá passando por um processo de renovação entre eles as divisões de responsabilidades minhas e de meus sócios. Elas são mais equacionadas, diferenciadas, cada um trata mais fixamente de sua área. Eu vejo a parte de operação, vejo a parte legal, a parte jurídica, e estou ligado ao departamento pessoal, não me envolvo muito na parte administrativa, deixo para meus socios... trocando idéias tá? Dando sugestões e nessa em outra, mas cada um tenta cuidar um pouco mais da sua área que era uma coisa que eu achava muito necessário.”

“Hoje o que eu menos gosto do Tex Mex são determinadas situações que eu vejo que nós estamos nela talvez por um excesso de amorismo.”

“...eu acho que é uma empresa que tem um grande potencial, eu acredito muito na marca, acredito na comida, mas gostaria que mudasse um pouco a direção, que focasse mais na comida, organizasse um pouco melhor a empresa... as vezes eu vejo ela como uma empresa assim doente, entre aspas, que tem um monte de coisas para serem consertadas e por milhões de dificuldades e empecilhos, a gente sai assim consertando, mas muito devagar...eu acho que tem tudo para vamos dizer ser um fast food... de ir pra frente, enfim acredito no produto.”

5.3 Perfil e Comportamento do Empreendedor – QUADRO RESUMO

CARACTERISTICA	DESCRICAÇÃO
Perspicácia empreendedora	Capacidade de inovação, dinamismo e iniciativa.
atributos de personalidade	Otimismo e entusiasmo
rede social de relacionamentos	Estabelece e mantém relações emocionais positivas e laços de amizade; faz parte de grupos sociais. Elevada preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho.
experiências profissionais anteriores	“ <i>self made man</i> ”. Dificuldades do controle racional dos seus impulsos; excesso de autoconfiança.
valores culturais	Cultura empiricista, que prioriza a ação antes de qualquer planejamento ou reflexão, valoriza o trabalho, a dedicação, a presença e a lealdade.
propensão para assumir riscos, capacidade de identificar oportunidades de negócios	Tem um sonho e está disposto a correr riscos para realizá-lo. Não se preocupa em mensurar e avaliar estes riscos. Ilusão de invulnerabilidade e unanimidade Não lida bem com a ambigüidade e a incerteza
estilo de liderança	Liderança carismática e transacional. Centralizador e improvisador
Conjunto de realização, de planejamento e de poder:	Pontos fortes: busca oportunidades, tem iniciativa e pró-atividade, exige qualidade, eficiência e comprometimento; persuasivo, independente e autoconfiante Pontos fracos: não calcula riscos, não tem persistência, não planeja, não estabelece metas claras, estabelece rede de contatos informais, relacionais independente das competências profissionais

6. CONCLUSÃO

A partir da análise qualitativa das entrevistas em profundidade com o universo de decisores e funcionários da organização conclui-se que as características do perfil do empreendedor relacionadas às suas atitudes e atributos de personalidade favoreceram a implantação do negócio, mas dificultam o seu crescimento e expansão. A personalização do poder, somada a uma cultura relacional internalizada no processo decisório fertiliza barreiras psicológicas, culturais e sociais que impactam no gerenciamento da mudança organizacional e no alinhamento de novas estratégias de desenvolvimento corporativo.

O artigo reforça a literatura de cultura organizacional onde de associa estratégia, liderança e cultura como instrumentos poderosos de desempenho.(SCHEIN, 1983,1997; FLEURY, & FISCHER, 1996; PETTIGREW, 1979).

Não é possível atingir novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo sem alterações na cultura organizacional e a adoção de novas atitudes na gestão do negócio.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura a novos objetivos é muito importante, mas nem sempre viável já que esbarra em modelos mentais e valores *taken for granted* do comportamento da liderança empreendedora.

A análise da capacidade empreendedora e do perfil comportamental da liderança do Tex Mex, sintetizada na ênfase à centralização, ao empiricismo e ao uso quase que exclusivo da intuição para a tomada de decisão; nos indica que a organização ainda esta sob o domínio cultural do seu fundador (figura 1 e 2), que ainda não despersonalizou o poder e que terá dificuldades de conviver com sub culturas e vencer os obstáculos da descentralização, delegação e profissionalização para atingir a maturidade.

Apesar da percepção do grupo sobre a necessidade de mudança, a sua implementação nem sempre é efetivada, já que a capacidade de se reinventar esbarra em modelos mentais arraigados e baixos grau de resiliência dos tomadores de decisão.

Portanto, para efetivar uma mudança organizacional é preciso buscar alterações nas estruturas de poder e do processo decisório do grupo Tex Mex, considerando o papel do relacionamento familiar estabelecido com o líder empreendedor, sua família e seus funcionários há longos anos na empresa.

A importância e o volume dos negócios de empresas familiares fez com que alguns autores começassem, nas últimas décadas, a pesquisar e desenvolver modelos especiais para o seu gerenciamento.(WARD, 1992, 1997;DRUCKER,1995; DAVIS 1997).Existem algumas características peculiares relevantes para o sucesso da gestão de empresas familiares. A primeira característica é o planejamento do futuro, ou seja, a elaboração de um plano de sucessão da administração e da propriedade.

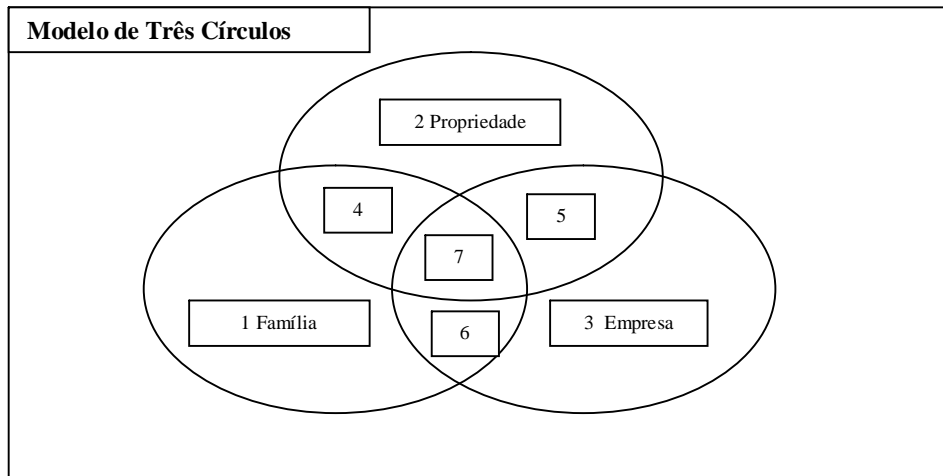
Da mesma forma que temos gigantes familiares e mais da metade do PIB americano nas mãos de famílias gestoras, o percentual destas empresas que não sobrevivem a terceira geração é assustador. Normalmente, o fundador constrói todo o negócio e as duas gerações seguintes o destroem.Na maioria dos casos, não é apenas o fato de serem pequenas e não terem acesso ao capital financeiro ou a falta de habilidades e competências gerenciais que fazem com que estas empresas não tenham vida longa, mas, em grande monta, é a própria família que leva a empresa à bancarrota.

As empresas, de um modo geral, não nascem familiares, mas surgem da vontade de independência e espírito empreendedor de seu fundador. Ou seja, o fundador, em um primeiro momento, não vê a empresa como ativo da família, mas como seu ativo pessoal. Faltam ferramentas gerenciais de planejamento e análise e modelos de gerenciamento cultural que auxiliem os membros da família a entender suas demandas e as demandas de seu negócio.

Outra característica peculiar, que é uma fonte geradora de problemas para a administração da empresa, é o complexo relacionamento entre os parentes, envolvidos diretamente ou não na administração da empresa, que surge do misto de família e negócio. A confusão entre problemas domésticos e desafios do negócio trazem prejuízos diretos para os *stakeholders* das empresas familiares.

Davis (1997) desenvolveu na década de 70 o “*Modelo de Três Círculos*”, que consiste na visualização de três subsistemas independentes que são intimamente relacionados nas empresas familiares: negócio, família e estrutura de propriedade. Este modelo permite identificar as fontes de conflitos e anseios de cada membro dos subsistemas, ajudando a ilustrar a natureza das empresas familiares.

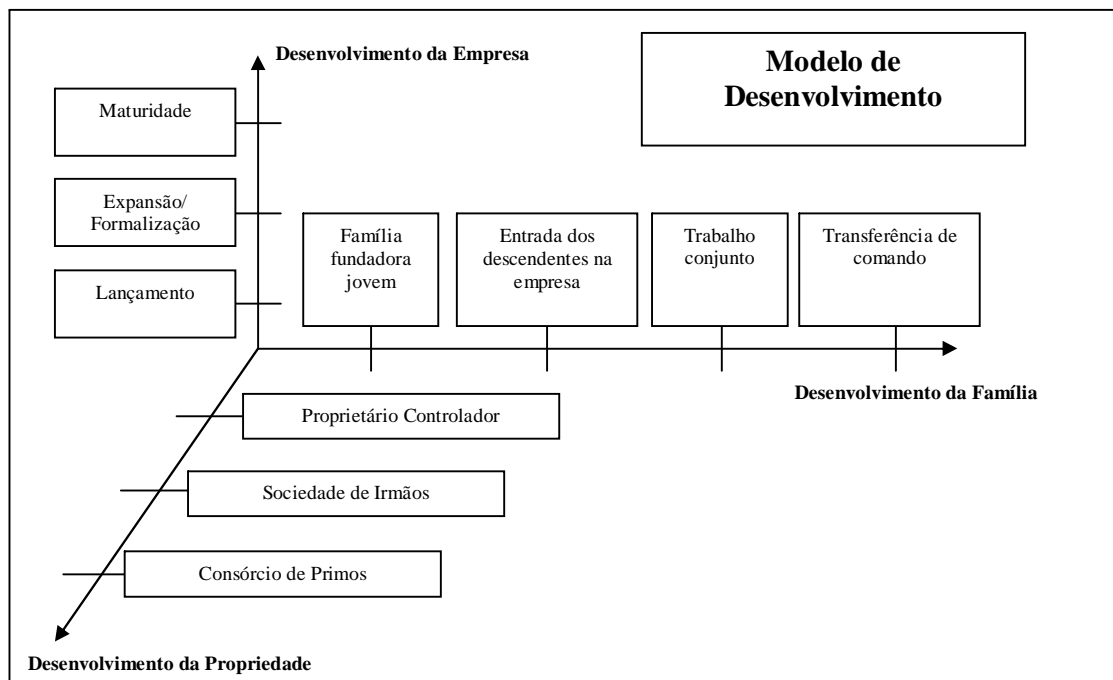
Figura 1 – Modelo de Três Círculos



Fonte: DAVIS, J., GERSICK, K., HAMPTON, M., LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycle of Family Business.** HBS Press Book, 1997.

Compreender as complexas interações (áreas 4, 5, 6 e 7 do modelo) destes três subsistemas permite analisar mais focadamente os problemas de uma empresa familiar e suas causas. Posteriormente este modelo evoluiu, incluindo a variável tempo, principalmente devido à problemática relativa ao desenvolvimento do plano de sucessão. O novo modelo, intitulado “*Modelo de Desenvolvimento*”, projeta ao longo do tempo o desenvolvimento dos três fatores (negócio, estrutura de propriedade e família), conforme ilustrado a seguir:

Figura 2 – Modelo de Desenvolvimento



Fonte: HSM Management – **Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade.** Nov-Dez. 2003.

Os momentos de transição entre um estágio e outro, em cada um dos três eixos, são os mais delicados, desafiadores e que requerem uma atenção maior dos gestores da empresa. Há um nível de incerteza perturbador nestes períodos, gerando insegurança e ansiedade na organização.

A forma como estes períodos de transição e mudança na organização são gerenciados é essencial para o sucesso de longo prazo da organização.

Os líderes da organização precisam enxergar nestes períodos de mudança uma oportunidade de desenvolvimento para seu empreendimento, mesmo que, por outro lado, saibam que esta não será garantia de melhoria. Esta transição tem que ser realizada de forma planejada e segura, para que não se torne uma ameaça a saúde da empresa.

Deve se evitar ao máximo as pressões para mudanças repentinas e prematuras, porque, mais do que as empresas profissionalizadas, as empresas familiares sofrem com mudanças bruscas. Tal fato é realidade, pois estas crescem amarradas as tradições de seus fundadores, que, apesar de sua perspicácia empreendedora, de um modo geral, valorizam a estabilidade, lealdade, conforme vimos no caso Tex Mex.

Assim, não se pode esquecer que as práticas gerenciais e administrativas passam sempre pelo filtro da cultura. Em um país como o Brasil onde os relacionamentos muitas vezes se sobrepõem às questões de ordem puramente técnicas, as amizades e as famílias são tão ou mais importantes que a excelência empresarial. Como afirma Da Matta, (1991). *“Vivemos numa sociedade em que existe uma espécie de combate entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos”*, e precisamos gerenciar nossas organizações dentro deste contexto.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, K. **Definition of Entrepreneurship**. CELCEE - Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education. 2002. em <http://www.celcee.edu/publications/digest/Dig02-09.html>.
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. and RAY, S.. **A theory of entrepreneurial opportunity identification and development**. Journal of Business Venturing. V.18, p.105–123, 2003.
- BARINI FILHO, U.. **A Teorização da Formação da Competência Empreendedora fundamentada na abordagem da complexidade: um estudo de caso**. São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado – Programa de Estudos para Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.
- BRAGA, J. N. P.. **O Empreendedor como instrumento de desenvolvimento. O programa IES/Softex**. Salvador, 2003. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, 2003.
- BYERS, T.. Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes. In: Dorf, R.C. **The Handbook of Technology Management**. Flórida, 1997.
- BYGRAVE, W. D. **A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning**. Entrepreneurship Theory and Practice. v.25, i.3, p5-16, 2001.
- BYGRAVE, W. D.. **The Portable MBA in Entrepreneurship**, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc, New York, 1997.
- BYGRAVE, W. D. **Mom-and-Pops, High Potential Startups, and Intrapreneurship: Are They Part of the Same Entrepreneurship Paradigm?**, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth, v.2, JAI Press, p.1-19. 1995.
- CARLAND, J. W. et al.. **Differentiating entrepreneurs from small business owners. A Conceptualization**. The Academy of Management Review, v.9, April, p.354-359, 1984.
- CASSON, M.. **The Entrepreneur - An Economic Theory**. Oxford: Martin-Robertson. 1982
- DAVIS, J., GERSICK, K., HAMPTON, M., LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycle of Family Business**. HBS Press Book, 1997.
- D’ÁVILA, R. **What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have**. San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.18, p.41,1996.
- DAVIDSSON, P.. and the PEG Research Team **A Conceptual Framework for the Study of Entrepreneurship And the Competence to Practice It**. 2000.em:<www.ihh.hj.se/eng/research/peg/documents/framework%20pdf.pdf

DE RÉ, A. M. **Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema neurodifuso.** Florianópolis, 2000. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DORNELAS, J.C.A.. **Empreendedorismo Corporativo.** Campus: Rio de Janeiro, 2003.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** Ed Pioneira – Thomson Learning, 1995.

ECKHARDT, J, T, & SHANE, S. A. **Opportunities and Entrepreneurship.** Journal of Management v.29(3) p.333–349, 2003.

DYER JR. “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations.” – In: Kilmann et alli. *Gaining control of The Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

ENRIQUEZ, Eugene. “*L’individu pris au piège de l’Entreprise stratégique*”. Paris in : *Revue Conexions* V.54, 1989 - 2.

FIET, J.O., CLOUSE, V.G.H., NORTON JR., W.I. Systematic Search By Repeat entrepreneurs. In: BUTLER, J.E. (ORG.) **Opportunity identification and entrepreneurial behavior.** A volume in Research in Entrepreneurship and Management. ed:Information Age Publishing, 2004. p. 1-27.

FILION, L. J.. **From entrepreneurship to entrepreneurship.** HEC, The University of Montreal Business School, 1998

FILION, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** São Paulo, Revista de Administração de Empresas, RAE, v.34, n.2, abr/jun. 1999.

FILION, L.J.. **O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, v. 31, n.3, jul/set, 1991, p.63-72, 1991.

FLEURY, Maria Teresa, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 1996.

FREUD, Sigmund *Sobre o Narcisismo: Uma introdução.* Ed. Standard Brasileira das Obras Psicológicas completas. Vol. XIV. Imago, Rio de Janeiro, 1980.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Formação , Tipologias e Impacto.* São Paulo, Makron Books, 1991.

IVERSON, P. **What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur has?** San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.30, p. 38, 1996.

KIRTZER, I. M.. **Entrepreneurial Discovery and the law of Supply and Demand.** Ideas on Liberty, v.50-2, p.17-19, 2000;

KIRZNER, I. M.. **Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian approach.** Journal of Economic Literature. v. XXXV, March, p.60-85, 1997

KIRZNER, I.M.. **Competition & Entrepreneurship.** The University of Chicago Press. London, 1973

MINER, J. B.. **Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success.** In Reynolds, P. D. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1996.

OLIVEIRA, D.C. **Perfil Empreendedor e Acoes de Apoio ao Empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão.**
Portal PUC MG www.iceq.pucminas.br/apimec, 2003

PETTIGREW, Andrew M. *On studying organizational cultures*, Administrative Science Quarterly 24(4):570-81, 1979.

SANTOS, A. M., “O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar, Um Estudo de Caso” - Dissertação de Mestrado, PUC, Rio de Janeiro - Fevereiro de 2004

SCHEIN, Edgar H.. **How Culture forms, develops, and changes,** In: Ralph, Kilmann, Mary J.Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining control of the corporate culture.* São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

SCHEIN, E. H.. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”. *Organizational Dynamics*, p. 13-28, summer, 1983.

SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership.* São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Características do Empreendedor. Site Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/soumesmoempreendedor_67.asp>. Acesso em: Outubro/2004

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Agosto/2004

SEBRAE, **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas,** Brasília: Sebrae, 1999. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: Novembro/2004

SHANE, S. **Prrior Knowledge and the discovery of Entrepreneurial Opportunities.** Organization Science, jul/ago 2000, v.11-4, p.448-469, 2000

SIMON, D.. **How can a company create and attract entrepreneurs? Evaluation of the strategy-oriented factors concerning entrepreneurial improvement of innovation in a company.** Universität St. Gallen, 2002

- STEVENSON, H. H., JARILLO, J.C., **A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management.** Strategic Management Journal, v.11, p17-27, 1990.
- STEVENSON, H.H.. **A Perspective on Entrepreneurship.** Harvard Business School Publishing. Boston, 1988.
- UCBASARAN, D. **Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?** Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College, 2002. Disponível em http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/III/III_P3/III_P3.htm, acesso em: Novembro/2004.
- WARD, J., C.. **Family Business Succession: The Final Test of Greatness.** Jossey-Bass Management Series, 1992.
- WARD, J. **Keeping the Family Business Healthy : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership.** Jossey-Bass Management Series, 1997.
- YIN, R.K. **Case Study Research: design and methods.** 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003.