



FATORES PREDOMINANTES DA CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS: INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL, PAPEL DO LÍDER E VALORES CULTURAIS

ISABELA CRISTINA SIMÕES ZACHARIAS - isabela.zacharias@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

VICTOR KOITI YAMAMOTO DAL PICCOLO - victorkydalpiccolo@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Resumo: O OBJETIVO DESTA ARTIGO É IDENTIFICAR OS FATORES PREDOMINANTES DA CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS E AS RAZÕES DESTA PREDOMINÂNCIA. PARA O ESTUDO FORAM PESQUISADOS ARTIGOS E DOCUMENTOS NAS BASES DE DADOS WEB OF SCIENCE E GOOGLE ACADÊMICO E NA BIBLIOTECA DE TESES E DISSERTAÇÕES DA USP RELACIONANDO OS CONCEITOS: PEQUENAS EMPRESAS VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPRESAS FAMILIARES VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL. OS FATORES PREDOMINANTES DA CULTURA NAS EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS ENCONTRADOS SÃO: (1) A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL; (2) O PAPEL DO LÍDER; E (3) OS VALORES CULTURAIS. COM BASE NA LITERATURA IDENTIFICADA NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, ANALISOU-SE RESPECTIVAMENTE COMO: (1) AMBIENTE NACIONAL DE LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS FAMILIARES E PEQUENAS EMPRESAS; (2) A LIDERANÇA TRANSMITE VALORES E ESTABELECE PROCEDIMENTOS; E (3) VALORES CULTURAIS NORTEIAM ESSAS EMPRESAS, COMO ESTÃO ENRAIZADOS E COMO MUDAM DE ACORDO COM O CONTEXTO. PRETENDE-SE PROSEGUIR ESTE ARTIGOS COM ESTUDOS DE NATUREZA PRÁTICA.

Palavras-chaves: CULTURA ORGANIZACIONAL. PEQUENA EMPRESA. EMPRESA FAMILIAR. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

PREDOMINANT FACTORS OF CULTURE IN FAMILY AND SMALL FIRMS: INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE, LEADER'S ROLE AND CULTURAL VALUES

Abstract: *THIS PAPER AIMS AT IDENTIFYING THE PREDOMINANT FACTORS OF CULTURE ON FAMILY AND SMALL FIRMS, AND THE REASONS OF THIS PREDOMINANCE AS WELL. WITH THIS PURPOSE, A BIBLIOGRAPHIC RESEARCH WAS CONDUCTED TO FIND PAPER AND DOCUMENTS AT WEB OF SCIENNCE AND GOOGLE DATABASES AND AT THE LIBRARY OF THESES AND DISSERTATIONS OF USP, USING CONCURRENTLY THE FOLLOWING CONCEPTS: SMALL FIRMS VERSUS ORGANIZATIONAL CULTURE AND FAMILY FIRMS VERSUS ORGANIZATIONAL CULTURE THE PREDOMINANT FACTORS OF CULTURE ON FAMILY AND SMALL FIRMS WHICH WERE FOUND ARE: (1) THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE; (2) LEADER'S ROLE; AND (3) THE CULTURAL VALUES. BASED ON THE LITERATURE IDENTIFIED IN THE BIBLIOGRAPHIC RESEARCH, THE AUTHORS ANALYZED RESPECTIVELY HOW: (1) NATIONAL ENVIRONMENT LINKED TO THE LOCAL OF FIRMS HAS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FAMILY AND SMALL FIRMS; (2) THE LEADERSHIP CONVEYS VALUES AND ESTABLISH PROCEDURES; AND (3) CULTURAL VALUES WHICH LEAD THESE COMPANIES, HOW THEY ARE EMBEDDED AND HOW THEY CHANGE TO FIT THEIR CONTEXT. THIS PAPER IS PLANNED TO BE CONTINUED WITH PRACTICAL STUDIES.*

Keyword: *ORGANIZATIONAL CULTURE. SMALL FIRM. FAMILIAR FIRM. BIBLIOGRAPHIC RESEARCH. WORK ORGANIZATION.*

1. Introdução

Dentro da atual economia a participação de pequenas empresas e de empresas familiares tem valor significativo. A sobrevivência e permanência de tais tipos de empresa dentro de um mercado cada vez mais globalizado torna-se um desafio frente à forte concorrência.

Inserida nesse contexto, as culturas organizacionais presentes são o alicerce das organizações e o meio para o planejamento e metas de crescimento e sobrevivência sejam estabelecidos.

A partir desses dois segmentos da indústria: empresas familiares e pequenas empresas, foi realizada uma análise para detectar quais os fatores que influenciam na cultura e/ou a caracterizam. Os fatores predominantes da cultura nas empresas familiares e pequenas empresas encontrados são: (1) a influência da cultura nacional, a fim de discutir se o ambiente de localização das empresas tem influência sobre sua cultura organizacional; (2) o papel do líder, para verificar como a liderança transmite valores e estabelece procedimentos; (3) e os valores culturais, que norteiam as empresas, são analisados como estão enraizados e como mudam de acordo com o contexto.

Para o estudo foram pesquisados artigos e documentos nas bases de dados *Web of Science* e Google Acadêmico e na biblioteca de teses e dissertações da USP relacionando os conceitos: Pequenas Empresas *versus* Cultura Organizacional e Empresas Familiares *versus* Cultura Organizacional.

Para a análise de cultura, consideram-se as dimensões desenvolvidas por Hofstede (2001), bem como a discussão feita acerca de ritos, valores, heróis e práticas no contexto das organizações (SCHEIN, 1985) e os perfis culturais de Cameron e Quinn (2006) que delimitam características que tendem a se aproximar de acordo com a abordagem seguida na organização.

Pela proximidade a uma abordagem mais convencional de indústria de empresas familiares e pequenas empresas encontraram-se muitos pontos de convergência, sendo a divergência apresentada no quesito de valores culturais ao se alterar o propósito da pequena empresa dentro de uma contextualização de *startup*. A influência da cultura nacional para o estabelecimento da cultura bem como as características do líder incidem significativamente sobre a cultura estabelecida na organização.

A cultura, por transpassar toda a organização e ser algo que reflete em ações e comportamentos dentro da organização, serve dentro de um contexto competitivo para alinhar

a organização frente aos próximos desafios e estabelecer planos e estratégia para o crescimento. Assim, para empresas pequenas e/ou que carregam um legado familiar ter um alinhamento, comprometimento e trabalho em equipe para realizar com plenitude aquilo que precisa ser feito para o crescimento da empresa, trata-se também de uma questão de sobrevivência.

2. Metodologia

Para elaboração da revisão bibliográfica no que tange as definições de pequena empresa e empresa familiar bem como da relação destas com cultura organizacional e como a cultura apoia o crescimento foram usados artigos presentes nas bases *Web of Science* e Google Acadêmico, além da biblioteca de artigos e teses da USP.

Foram elencadas as semelhanças e diferenças com relação a três fatores relevantes para a análise de cultura nesses dois tipos de empresas: influência da cultura nacional, papel do líder e valores culturais. Desta forma, foi possível traçar um paralelo em relação aos fatores que apoiam o crescimento e como isto ocorre para empresas familiares e pequenas empresas.

Portanto, o artigo é composto pelas seguintes etapas:

- a) Pesquisa de artigos nas bases de dados e biblioteca de teses e dissertações da USP utilizando as palavras-chaves: “empresa familiar”, “cultura organizacional” e “pequenas empresas”;
- b) Revisão de cultura organizacional de acordo com três fatores estabelecidos: influência da cultura nacional, papel do líder, valores culturais;
- c) Análise com relação a semelhanças e diferenças dos fatores mencionados acima para empresas familiares e pequenas empresas; e
- d) Discussões de como esses fatores impactam no crescimento e desenvolvimento dos tipos de empresa em questão.

3. Definições

3.1 Pequena empresa

A definição de pequena empresa é um desafio recorrente em estudos que buscam entender certos aspectos que as envolvem. Muitos tentam delimitar o que é uma pequena empresa pelo seu porte, porém isso pode levar a alguns problemas (SOUZA; MAZZALI, 2008). A grande variedade de setores e aplicações bem como a extensão e atuação possuem

uma enorme heterogeneidade o que resulta em problemas organizacionais por vezes trabalhistas diferenciados. Desta forma, tentar enquadrar a mesma visão em uma única ideia é algo com grande margem para erro (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Com isto, impor o tamanho como variável determinante para a classificação de pequenas empresas acarreta em uma grande superficialidade do termo em relação a seu caráter gerencial uma vez que tal segmento industrial é diverso (SOUZA; MAZZALI, 2008). Portanto, pode-se perceber que a delimitação para um estudo sobre pequenas empresas pode vir a ser muito problemática, visto que mesmo dentro de certos segmentos pode haver grande heterogeneidade e as variáveis que caracterizam uma pequena empresa variam de acordo com o estudo pretendido.

3.2 Empresa familiar

Ao se tentar encontrar uma definição única para a empresa familiar, assim como a pequena empresa, encontram-se problemas. Isso acontece porque na literatura, diferentes autores usam de diferentes definições para seus estudos (MAZZI, 2011).

QUADRO 1 – O Conceito de empresa familiar na ótica de vários autores.

Autor e ano	Conceito de Empresa Familiar
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família
	Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família
	Membros família participam da propriedade ou da direção
	Quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes
	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo
	Duas pessoas ligadas por laços consanguíneos

	Duas pessoas ligadas pelo casamento
	Família Nuclear
	Mais do que uma família Nuclear
	Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc.
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na Família nuclear ou Família extensiva
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.
	Estreita relação entre propriedade e controle
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Fonte: FREIRE et al. (2010, p.720), baseado em Santana et al. (2004) e Machado (2005).

Nas definições anteriores nota-se que a maioria das definições considera o envolvimento em campos estruturais e organizacionais da família no gerenciamento do negócio, isto permeia dimensões como poder, sucessão, experiência e cultura (MAZZI, 2011). Para a elaboração do presente trabalho considerou-se a definição de empresa familiar no seu conceito mais amplo na tentativa de contemplar o máximo do segmento.

3.3 Cultura organizacional

Apesar de amplamente citada, há uma grande dificuldade em se estabelecer o que é cultura. De forma geral e superficial, cultura pode ser entendida como um modelo que é seguido por um grupo de pessoas em detrimento de outros, é por meio desta que o grupo se desenvolve e se integra (PIRES; MACÊDO, 2006).

No que tange aos valores da organização, a cultura se manifesta de diversas formas: símbolos, heróis, rituais e valores que irão delimitar as práticas da organização (PAPA; RIBEIRO, 2008):

- a) Símbolos, que são palavras, gestos, fotos e marcas que são facilmente identificados pelas pessoas que compartilham de uma mesma cultura;

- b) Heróis, ou seja, pessoas vivas ou mortas que são exemplos daquilo que as pessoas querem ser e ter;
- c) Ritos, que são expressões manifestas no dia-a-dia por meio de crenças e práticas; e
- d) Valores, que são o centro da cultura. Por meio deles conceitos e crenças são expressos em termos práticos e estabelecem padrões dentro da organização.

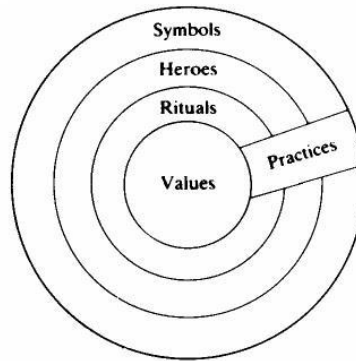


FIGURA 1 – Representação dos valores, ritos, heróis e símbolos e sua relação com as práticas.

Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p.8)

No que tange à cultura nacional, Hofstede (2001) estabelece as cinco dimensões a seguir:

- a) Alta *versus* Baixa Distância do Poder, que se relaciona a distribuição de poder como resultado das desigualdades, o quanto tal distribuição é aceita;
- b) Individualismo *versus* Coletivismo, que, como o nome sugere, é a medida de grau de vínculo entre as pessoas no que se contrapõe em interesses para o indivíduo e seus membros mais próximos ou interesses mútuos dentro de um grupo;
- c) Masculinidade *versus* Feminilidade, em que a esfera da masculinidade é caracterizada por valores como agressividade, desejo de poder, competitividade, enquanto que a feminilidade se enquadra em aspectos de qualidade de vida, cooperação e modéstia;
- d) Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, que representa quanto os membros se sentem ameaçados e evitam situação desconhecidas ou que geram incerteza;
- e) Orientação de Longo Prazo *versus* Curto Prazo, ou seja, a medida em termos da expectativa de retorno de ações e tarefas.

Cameron e Quinn (2006) desenvolveram uma classificação de acordo com o perfil cultural no diz respeito a diagnóstico e mudança da cultura organizacional. Tais perfis tem forte relação com os valores desenvolvidos dentro da organização, são os quatro perfis principais:

- a) Clã, que apresenta maior flexibilidade em que se acredita que o sucesso é obtido por meio de trabalho em equipe, os clientes são vistos como parceiros fortes, o ambiente tende a ser harmonioso o que desenvolve a lealdade e comprometimento;
- b) Hierárquico, em que o ambiente de trabalho é altamente estruturado uma vez que o foco é na organização interna que se apresenta por níveis hierárquicos definidos preservando a estabilidade e eficiência;
- c) Mercado, ou seja, a orientação é focada no mercado competitivo dentro do contexto da organização. Sendo assim para atingir os objetivos é necessário produtividade e resultado, traduzido como lucro; e
- d) *Adhocracia*, que é o tipo mais flexível que privilegia a criatividade, inovação e dinamismo na organização.

4. Cultura na pequena empresa

Dentre os três fatores analisados, foram encontrados os seguintes traços para pequena empresa na literatura.

4.1 Influência da cultura nacional sobre a pequena empresa

Apesar das pequenas empresas de mesmo país ainda apresentarem diferenças significativas entre si, é notável que certos aspectos da cultura nacional influenciem em certos pressupostos e comportamentos das pessoas e também na maneira que agem em relação ao seu trabalho. Costa e Bogdány (2013), em seu estudo, analisaram empresas em que 70% delas eram consideradas pequenas empresas localizadas em Portugal e Hungria em relação aos quatro perfis do *Competing Values Framework* (CAMERON; QUINN, 2006). Em seus resultados, eles obtiveram que em no país lusitano havia uma extrema predominância da cultura Clã e uma forte cultura Hierárquica no país húngaro (COSTA; BOGDÁNY, 2013).

Isto vai ao encontro de algumas características culturais, encontradas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), em que situava Portugal em uma nação que possui um baixo grau de individualismo e baixo grau de distância de poder, características comuns a clã e que situava a Hungria como um país que é muito pautado em regras e procedimentos estabelecidos, algo comum numa cultura de hierarquia (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

4.2 Papel do líder na pequena empresa

O fator de influência do líder em pequenas empresas é algo bastante relevante dado

que muitas dessas organizações possuem poucos membros e muitas vezes têm estruturas organizacionais e dimensões simples (COSTA; BOGDÁNY, 2013). Isso faz com que a proximidade entre seus líderes e subordinados seja maior e, por conseguinte, faz com que a influência cultural dos líderes na empresa seja grande.

Esta grande influência normalmente é elemento central para a construção e manutenção aspectos culturais da empresa, por meio do gerenciamento das práticas de negócios, ações de gestão de pessoas, reconhecimento do trabalho realizado, relações interpessoais, construção da visão, fortalecimento dos valores, implementação de rituais e outros elementos relacionados a internalização da cultura organizacional (COSTA; BOGDÁNY, 2013).

4.3 Valores culturais na pequena empresa

Os valores culturais das pequenas empresas são muito heterogêneos, dado a natureza das próprias pequenas empresas que englobam inúmeros tipos de negócios. Tidor *et al.* (2012) analisa pequenas firmas, em sua maioria da área industrial, e entre elas foram encontrados traços culturais comuns como prezar por decisões que oferecem baixo risco, não incentivar a inovação, não possuir procedimentos formalizados, ser adaptáveis a certas mudanças e conhecer bem a visão da empresa, trabalhar efetivamente em equipe.

No entanto, atualmente existem uma série de *startups* que ainda podem se encaixar no perfil de uma pequena empresa, dependendo do critério utilizado. No entanto, seus valores culturais possuem diferenças grandes com o perfil encontrado por outros estudos. Mathews (2012) identifica a cultura de uma *startup* como tendo um espírito de empreendedorismo e de ser altamente inovador.

Isso ilustra como os valores podem ser diversos entre as pequenas empresas, visto que varia justamente com o ambiente em que cada pequena empresa está inserida. No primeiro caso apresentado, prezar por decisões mais seguras pode ser um reflexo de suas características ressaltadas por um pequeno porte, limitação de recursos, pouco conhecimento administrativo, acúmulo de tarefas operacionais no cotidiano dos dirigentes e centralização de poder (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para o caso das *startups*, elas possuem esse perfil está justamente atrelado a sua definição intimamente ligada com a inovação, e também a época em que estão sendo fundadas, com um mercado cada vez mais dinâmico.

Os valores comuns a grande maioria das pequenas empresas têm muita relação com o

seu porte, que é muito menor e permite uma maior proximidade entre as pessoas da organização. Ou seja, valores como preferir e conseguir trabalhar em equipes, ter relações relativamente informais com os outros membros e compartilhar dos valores com os líderes da organização.

5. Cultura na empresa familiar

Há poucas referências que relacionam as dimensões culturais às empresas familiares. Entretanto a cultura organizacional é um ponto chave de sobrevivência e competitividade dentro desse segmento, tais aspectos incidem sobre o crescimento dessas empresas (VALLEJO, 2011).

5.1 Influência da cultural nacional sobre a empresa familiar

Apesar da tendência de atuação global das empresas, tais organizações estão inseridas dentro de uma cultura nacional, isto tem forte influência sobre a cultura organizacional estabelecida entre das empresas familiares (VALLEJO, 2011). Tal influência pode ser percebida inclusive em empresas familiares que carregam fortes características culturais do país de origem de seus fundadores mesmo que a empresa esteja localizada em outra localidade geográfica (BHALLA et al., 2009).

De acordo com a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1991), as empresas ao ingressarem em um determinado país devem considerar tais dimensões dentro de sua estratégia, pois cada localidade reage de uma forma diante de uma dada situação (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014). Tal aspecto pode ser estendido à criação e manutenção de empresas dentro do contexto familiar.

5.2 Papel do líder na empresa familiar

Dentro desse contexto, surge o papel do fundador da empresa familiar que também carrega um acúmulo cultural nacional, bem como ocorre com as pessoas dentro da organização. O fundador é fortemente caracterizado por ser empreendedor e por meio dele que um grupo que compartilha de algumas crenças e ideias é formado (PAPA; RIBEIRO, 2008).

Normalmente tais pessoas tendem a ter postura paternalista e centralizadora em relação a seus subordinados (PAPA; RIBEIRO, 2008). Nesse contexto surge a figura do herói da organização é por meio deles que os valores mais profundos da organização são traduzidos na forma de cultura, esse *status* é fortalecido pelas situações de difícil de decisão que são

colocados, a postura frente a uma situação de risco e a forma de tratamento dos membros da organização (PAPA; RIBEIRO, 2008). Desconstruir tal imagem, dentro do contexto sucessório, é um desafio para as empresas familiares.

A liderança do fundador transforma a organização e a direciona para a assimilação de valores, muitas vezes esses valores são oriundos do próprio fundador. Na extensão para as famílias fundadoras a liderança e a influência que exercem recaem a forma como transmitem valores e crenças incorporando na organização como aprendizagem organizacional ao direcionar as aprendizagens individuais em direção à formação de um grupo coeso e com alto grau de comprometimento (VALLEJO, 2011).

No início o Planejamento Estratégico é focado no fundador da empresa, é ele que determina metas e procedimentos que irão marcar as características organizacionais nos anos posteriores (EDDLESTON et al., 2013). Tal planejamento permeia sentidos muito além do simples crescimento da organização, sentidos que entram no campo social e moral, o sucesso da organização reflete na manutenção de empregos. Logo o sucesso vai além prosperidade e é constituído por um respeito dentro da comunidade. Por outro lado, o fracasso não representa apenas perda financeira, mas sim prejuízo para famílias inseridas dentro de um mesmo grupo social (BHALLA et al., 2009).

5.3 Valores culturais na empresa familiar

Os valores culturais dentre da organização são os direcionadores e caracterizadores de aspectos que diferenciam as empresas familiares de outros tipos de organização. De acordo com Vallejo (2011), as empresas familiares convergem em valores nos seguintes aspectos:

- a) Comprometimento, que é o elo que une os membros da organização diante de um objetivo comum, é crucial para o desenvolvimento e crescimento das empresas familiares, identificado principalmente por: identificação com a empresa, envolvimento dos funcionários e senso de lealdade;
- b) Harmonia, observada no ambiente de trabalho recorrentemente diferenciado de grandes empresas percebido através da participação dos funcionários impulsionado por uma cultura mais flexível que incentiva tal aspecto e confiança entre os membros que reflete na eficiência do trabalho;
- c) Orientação a longo prazo, com visão fortemente carregada no sentido de ter um legado tanto de crescimento da organização quanto de envolvimento da família, caracterizado por: reinvestimento de lucro, nível de endividamento e atitude em relação ao risco; e

d) Serviço ao consumidor, que é o elemento fundamental na estratégia das empresas familiares em relação a seus clientes, o serviço é orientado a interações pessoais, com liberdade para atender e por vezes personalizar o desejo do cliente (alta flexibilidade) e possuir valores corporativos de satisfação do cliente.

Tais valores possuem alinhamento com uma cultura de clã, uma vez que são bastante focados nas pessoas e seus relacionamentos bem como atender o cliente da melhor forma possível mesmo que isto signifique personalização do serviço.

6 Considerações finais

De acordo com a influência da cultura nacional, ambas empresas familiares e pequenas empresas são fortemente influenciadas internamente. A característica dos líderes também apresenta grande proximidade, fato justificado pela estruturação do ambiente em que a proximidade com outros funcionários é grande, além do perfil mais centralizador e influência em práticas e procedimentos que refletem na cultura organizacional como um todo.

Entretanto em relação aos valores culturais há uma divergência quando comparado com *startups*, visto que essas possuem um caráter mais inovador. Mantendo uma abordagem mais tradicional, as principais características têm pontos em convergência para pequenas empresas e empresas familiares relacionados a alto risco, comprometimento, trabalho em equipe e aversão a inovação.

Os pontos de convergência são justificados pelo fato que muitas empresas se iniciam como empresas familiares e, portanto há uma grande intersecção entre esses segmentos da indústria implicando em aspectos parecidos.

Este estudo procura mostrar a importância da influência da cultura organizacional para o alinhamento estratégico da empresa, satisfação dos funcionários e conseqüentemente para a produtividade e competitividade da empresa. Com a análise destes critérios, pode-se concluir que para conseguir que a cultura apoie o crescimento e a sustentabilidade de um pequeno negócio ou de um negócio familiar é necessário que o líder consiga nortear as decisões e padrões corretos e leve fortemente em consideração o contexto que está inserido.

Desta forma, o líder precisa entender e trabalhar tais fatores de forma a obter os resultados desejados, compreender quais são os fatores culturais de sua nação que podem influenciar em seus subordinados, quais os valores mais adequados a sua estratégia e com o que o mercado exige de sua empresa. Além de alinhar o perfil cultural da sua empresa ao que

se espera dela, como *startups* precisam de um caráter mais inovador como forma de sobrevivência e progressão do negócio.

Pretende-se prosseguir este artigo com estudos de natureza prática.

Referências

- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, v. 3, n. 1, p. 33-79, 2000
- BERNHOFER, R. (1991). *Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel
- BHALLA, A. et al. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, v. 32, n. 1, p. 77-94, 2009.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CHUA, J. H.; CHRISTMAN, J. J. Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L, P. Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003.
- COSTA, J. P. M. DA; BOGDÁNY, E. The relationship between organizational culture and the transfer of management , functions and roles in the SMES succession: a case study between Hungary and North of Portugal. *Tourism & Management Studies*, v. 9, n. 1, p. 121-128, 2013.
- DYER, W. G. The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.
- EDDLESTON, K. A. et al. Planning for growth: life stage differences in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 37, n. 5, p. 1177-1202, 2013.
- FREIRE, P. D. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 3, p. 713-735, 2010.
- GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. .; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- LEONE, N. A sucessão em PME (Pequena e Média Empresa) comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.
- LODI, João Bosco. *A Empresa familiar*. 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, 2005.
- MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- MATHEWS, B. *Think like a startup: a white paper to inspire library entrepreneurialism*. 03/04/2012. Disponível em:

<<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/18649/Think%20like%20a%20STARTUP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Consulta em: 11/07/2017.

MAZZI, C. Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2, n. 3, p. 166-181, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1999.

PAPA, A. C.; RIBEIRO, T. O Papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade – MG. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 42., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2008, p.1-16.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *Revista Cadernos de Aulas do LEA*, n.3, p. 1-13, 2014.

SANTANA, G. M. A. et al. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 2004, p. 667-687.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SOUZA, M. C. A. F. DE; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. *Gestão & Produção*, v. 15, n 3, p. 591-603, 2008.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa : as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 21., 2001, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro, ABEPRO, 2001. CD-ROM. 8 p.

TIDOR, A. et al. Diagnosing organizational culture for SME performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, v. 3, n. 12, p. 710-715, 2012.

Economics, v. 36, n. 1, p. 47-64, 2011.

VALLEJO, M. C. A Model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, v. 36, n. 1, p. 47-64, 2011.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. São Paulo: Rocco, 1996.

Os autores agradecem ao CNPQ, à CAPES e à FAPESP pelo financiamento de pesquisas que, ao longo da vida acadêmica, criaram as bases para elaboração deste artigo.