



VALORES FAMILIARES E PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA AGROINDÚSTRIA “L” EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE – ES

FAMILY VALUES AND MANAGEMENT PRACTICES: A CASE STUDY OF THE AGROINDUSTRY COMPANY “L”, LOCATED IN VENDA NOVA DO IMIGRANTE - ES

Caio Ruano da Silva, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, caio.silva@ifes.edu.br

Patrick Ucelli Morozini, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, patrickucelli@gmail.com

Marcelo Tedoldi Machado, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, marcelotm@ifes.edu.br

Carla Regina de Sousa, Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil, carlar@ifes.edu.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal analisar como os valores presentes na narrativa das trajetórias da família L de Venda Nova do Imigrante - ES configuram práticas de gestão em seus negócios empresariais. De modo específico buscou-se traçar a história da empresa pesquisada, a partir da narrativa de seus fundadores e membros, e verificar quais são os valores implícitos ou explícitos no discurso dos entrevistados em relação às práticas gerenciais e à história da família empreendedora. Para tanto, o trabalho utilizou-se da metodologia de pesquisa de caráter qualitativo no formato história oral. Foram feitas, e posteriormente transcritas, quatro entrevistas. Em sequência foram classificados os valores e práticas presentes nas falas dos entrevistados e posteriormente construídas categorias de análise. Em síntese, o estudo demonstrou que os valores da família L, advindos de sua trajetória e forma de trabalho, influenciam diretamente a gestão da organização, visto que as atividades básicas do negócio são heranças da linhagem familiar e auxiliaram não somente na fabricação de seus produtos como na atividade do agroturismo no local.

Palavras-chave: Empresa familiar. Agroturismo. Cultura. Valores. Gestão.

Abstract

The main objective of this article is to analyze how the values present in the narrative of the L Family trajectories of Venda Nova do Imigrante - ES configure management practices in their business. Specifically, we sought to trace the history of the company surveyed, based on the narrative of its founders and to verify what are the implicit or explicit values in the managers' and employees' discourse regarding management practices and the history of the entrepreneurial family. To do so, the work was based on a qualitative research methodology in the oral history format. In its conduction, a semi-structured script was used to perform the data collection. Four interviews were made and through their results transcripts of the reports were obtained, maintaining the speech traits of each interviewee in order to preserve their essence. In sequence, the values and practices that were present in the interviewees' speeches were classified and later categories of practice were constructed. In summary, the study showed that the values of the L family (derived from their trajectory and way of work) directly influence the management practices of the organization, since the basic business activities are inheritances of their lineage. The values are related not only to the manufacture of the products as it is also embedded in the activity of the agrotourism in general.

Keywords: Family business. Agrotourism. Culture. Values. Management.

1. INTRODUÇÃO

As empresas de natureza familiar compõem dois terços do total de empresas existentes em todo o mundo. Na maioria dos países elas representam cerca de 70 e 95% de todas as entidades empresariais, compreendendo anualmente, em média, 80% do Produto Interno Bruto (PIB) global (Family Farm Institute, 2012). A partir de um relatório especial sobre empresas familiares, elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), em um ranking nacional, o Espírito Santo alcançou o 3º lugar como o estado com maior proporção de empresas familiares - no universo de pequenos negócios - do Brasil ficando atrás apenas dos estados de Santa Catarina, e do Maranhão. De acordo com o relatório 64% das empresas no estado se consideram familiares.

O município de Venda Nova do Imigrante (contexto regional do presente trabalho) apresenta representatividade e importância para a economia das empresas familiares e do agroturismo no município do estado do Espírito Santo. Observada tal relevância, pesquisadores como Machado, Scherrer e Coelho buscaram mapear os valores das famílias atuantes nas agroindústrias estabelecidas no município, e expor como tais valores influenciam nas práticas de gestão das empresas. Até o presente momento, as pesquisas foram aplicadas a duas empresas: a fazenda Carnielli (COELHO e MACHADO, 2013) e ao sítio da família Busato (SCHERRER e MACHADO, 2013). Como proposta para novos estudos os autores propuseram a continuação de sua linha de pesquisa com as demais empresas do município ainda não contempladas, sendo este o segmento selecionado para o trabalho aqui proposto. Portanto, o presente estudo visa a investigação da relação entre valores e práticas de gestão no caso da agroindústria L. Deste modo, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: **como os valores familiares podem influenciar nas práticas da agroindústria L?**

Responder a esse problema norteia o objetivo principal da pesquisa, enquanto os objetivos específicos consistem em: 1) traçar a história da empresa pesquisada, a partir da narrativa de seus fundadores; 2) verificar quais são os valores implícitos ou explícitos no discurso dos gestores e colaboradores em relação às práticas gerenciais e também à história da família empreendedora; 3) classificar os valores em categorias de práticas e analisá-los.

A motivação para o estudo recai sobre o fato de que as empresas de Venda Nova do Imigrante são pioneiras e referência do agroturismo no Estado do Espírito Santo. O município está localizado há uma distância de 113 km da capital Vitória, com população estimada de 24.165 habitantes (IBGE, 2016). Estima-se que as empresas da região acrescentam, em média, R\$ 2.126,00 à renda das famílias inseridas em suas atividades (FAES, 2016).

O presente artigo estrutura-se em cinco partes além dessa introdução. A seção seguinte aborda o referencial teórico, sendo este dividido em “Empresas familiares”, “Agroturismo e imigração italiana”, “Cultura italiana” e “Cultura organizacional”. Em seguida, é apresentada a metodologia aplicada a este trabalho. As seções finais foram dedicadas a exposição e análise de dados e, por fim, às considerações finais.

2. EMPRESAS FAMILIARES

Existem no mundo acadêmico diversos conceitos sobre o que é de fato uma empresa familiar. Entretanto, muitas das interpretações existentes são conflitantes, não se completam ou, simplesmente, não se correlacionam, sendo esse um problema inerente da área de estudo que tem sido abordado por seus teóricos. A complexidade na obtenção dessa concepção se dá, em

parte, pelo fato de que, por natureza, os negócios familiares seguem modelos diferentes (UHLANER, 2002 *apud* DAVANTEL, PETRI e CREPALDI, 2011). Contudo, antes mesmo de se pensar no que pode ser considerada uma empresa familiar é necessário refletir acerca do conceito de família (CHUA, CHRISMAN e STEIER, 2003).

De acordo com Machado (2005, p.318), “na concepção tradicional, a família é constituída de um grupo de pais e filhos, ou, em um sentido mais abrangente, inclui também parentes próximos”. Mediante autores como Todd (1985) e Castells (1999) a concepção de família vem se modificando ao decorrer do tempo, estando inserida em uma ideologia abrangente que se desenvolve e simultaneamente constrói um sistema de valores próprios. Mais além, por meio de manifestações contemporâneas como, o feminismo que luta contra o patriarcado instituído e a legitimação de famílias homo afetivas, por exemplo, o conceito de família se torna cada vez mais diferenciado. Deste modo, compreendido que o modelo familiar não se restringe ao conceito arcaico da sociedade, para o estudo realizado, tomamos como base a concepção de ideologia mais abrangente sobre família, onde sua formação pode ser composta de diversas formas, contendo vínculo de sangue ou não, independentemente da sexualidade, visto que “a concepção subjetiva que as pessoas têm de seus próprios arranjos familiares é uma definição individual, baseada nos sentimentos, crenças e valores de cada um” (CREPALDI, 1998, p.124 *apud* FACO e MELCHIORI, 2009).

Tomando como base tais fatos, Souza R. (2001, p.10), declara que “é possível definir a empresa familiar como aquela em que um - ou mais - membro de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”. Este conceito caracterizado como mais abrangente, visto suas diversas possibilidades na composição dos membros de uma empresa familiar, é o escolhido para a pesquisa desenvolvida.

A partir disso, buscando compreender melhor a composição da empresa familiar, pode-se dizer que existem três tipos básicos: a tradicional, que tem características de uma instituição, com o capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio sobre o negócio exercido completamente pela família. A híbrida, onde há uma maior participação na administração por parte dos profissionais que não fazem parte da família, tornando a instituição mais transparente, porém, apesar de o capital ser aberto a família ainda detém o controle sobre o mesmo. E a de influência familiar, em que a família se ausenta diretamente da posição administrativa da empresa, mas mantém sua influência estratégica participando efetivamente na parte acionária do negócio (LETHBRIDGE, 1997).

Com isso é possível perceber que a estrutura da empresa familiar pode ser diversificada e ter, além de suas características usuais, maior similaridade com empresas não familiares: mais profissionalizadas e sem a necessidade do proprietário participar ativamente nas atividades do negócio. Neste tipo de organização, após serem solucionados os problemas de família e ser estabelecida uma sólida base profissional, a empresa familiar pode se tornar mais eficaz ou tão excelente quanto empresas não familiares já estabelecidas no mercado. Nessa base, a empresa familiar, vista sua proporção, é a organização que proporciona mais empregos para a população brasileira. É ela que tem uma reação reduzida perante as crises, que menos desemprega quando sua atividade econômica está decaindo, que sustenta, dá de comer e vestir para milhares de brasileiros (LODI, 1989).

Mais da metade dos empregos mundiais são gerados por empresas controladas e administradas por familiares e, dependendo do país, geram metade ou até dois terços do

Produto Interno Bruto, relata Lethbridge (1997, p.2), que expõe em sua pesquisa a importância das empresas familiares para a economia mundial, e reforça que:

Há grande heterogeneidade neste tipo de empresa, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Mesmo dentro desse cenário heterogêneo, um dos elementos que difere as empresas familiares daquelas não familiares diz respeito à cultura organizacional baseada nos valores familiares, que se traduz em um recurso imperfeitamente imitável (HABBERSON e WILLIAMS, 1999), capaz de diferir uma organização de outra (BARNEY, 1986). Esse tema configura os postulados teóricos a seguir.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Mintzberg (2009), a cultura organizacional é o alicerce da organização, logo, uma vez que as crenças comuns estão estabelecidas, há uma base para as tradições e costumes da organização, existindo também declarações mais palpáveis, como as histórias, os símbolos e até mesmo os produtos. Sendo assim, considerando as organizações um espaço cultural, é possível visualizá-las como pequenas sociedades constituídas por valores, rituais, ideologia e crenças próprias, que influenciam o meio social em que estão inseridas, determinando o modo como serão administradas (MORGAN, 2006).

Essas organizações encontram-se imersas em um ambiente de interação, onde influenciam seus participantes e são igualmente influenciadas por eles. Os participantes contribuem para a troca de valores na organização formando assim os elementos da cultura organizacional onde estão inseridos. É nesta troca que os objetivos da organização são constituídos, tornando fundamentais as ideias sobre tarefas, propósitos e metas organizacionais (PIRES e MACÊDO, 2006).

Na dimensão de uma empresa familiar, a família é a encarregada pela manutenção da empresa, por conta disto, é habitual que os objetivos e princípios organizacionais misturem-se com os valores cultivados durante esse processo (CHRISMAN, CHUA e STEIER, 2002 *apud* LESCURA, BORGES e BRITO, 2012). Esses valores são partes integrantes da cultura de um indivíduo (SILVA A., 2013) que, por meio de princípios e metas norteiam seu comportamento (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000), sendo esse um aspecto fundamental na constituição de uma cultura organizacional (FREITAS, 2009).

Os valores representam sucesso aos envolvidos nas atividades da empresa e moldam padrões à serem atingidos; eles conseguem ser descritos com simplicidade e retratam a filosofia da organização visando o sucesso; são importantes no alcance do sucesso e precisam ser traçados como guias para as práticas da organização em seu cotidiano (FREITAS, 2009). Assim, os valores expressam as crenças existentes na organização, compartilhando entre os membros internos a subjetividade de tais elementos, deixando evidente a conciliação entre valor e prática (SILVA C., 2013). A literatura organizacional reconhece a ligação entre valores familiares e cultura organizacional, inclusive com forte influência dos fundadores das

empresas nesse processo de conexão (MORGAN, 2010; SILVA, C., 2013). Assim, a próxima seção discute aspectos da cultura italiana e do agroturismo.

4. AGROTURISMO E ITALIANIDADE

Quando falamos sobre turismo encontramos uma junção entre o interesse, a curiosidade e o desejo de um indivíduo em explorar um determinado lugar que seja atrativo para ele, especialmente por se tratar de um lugar atípico daquele que está acostumado em seu cotidiano. O agroturismo é uma modalidade de turismo praticada no espaço rural, sediada geralmente em sítios e fazendas e composta por atividades agroindustriais na produção de quitutes, vinhos, cafés, queijos, fubás, entre outros. O agroturismo se apresenta como um componente econômico da família que tem sua prática agrícola voltada para essa modalidade, não excluindo as práticas agrícolas tradicionais, que, por sua vez, permanecem como a principal fonte de renda, sendo esta uma atividade fundamental na sustentação do agroturismo (ZANDONADI e FREIRE, 2016).

Gil F. (1994) diz que o agroturismo sempre está relacionado ao turismo, onde há interação com as atividades agrícolas, tratando-se definitivamente de uma atividade que complementa a renda dos agricultores. Nele “o turista entra em contato com a atmosfera da vida na propriedade, integrando-se, de alguma forma, aos hábitos locais” (PORTUGUEZ, 1999, p.77), tornando assim a interação entre o turista e as atividades agrícolas uma ação efetiva do agroturismo (TULIK, 1993).

Dado o exposto, Guzzatti (2003) constata que o agroturismo é uma importante ferramenta para construir um desenvolvimento sustentável no espaço rural, visto que, nesse contexto, o agricultor é o principal produto ofertado pela modalidade, tornando seu estilo de vida, sua cultura e tradição, seu trabalho e o meio ambiente onde vive um atrativo a ser ofertado para aqueles que desejam conhecer mais dessa rotina agrícola. Sendo assim, é apresentada pelo autor (2003, p.53) uma definição que será utilizada como base para o estudo realizado, corroborando com os conceitos anteriormente expostos, onde relata que o agroturismo é:

“Um segmento do turismo desenvolvido no espaço rural por agricultores familiares organizados, dispostos a compartilhar seu modo de vida, patrimônio cultural e natural, mantendo suas atividades econômicas, oferecendo produtos e serviços de qualidade, valorizando e respeitando o ambiente e a cultura local e proporcionando bem-estar aos envolvidos”.

Portanto, entendido do que se trata esta modalidade, faz-se possível compreender melhor os acontecimentos que disseminaram a prática ao redor do território brasileiro. Assim sendo, em seu contexto histórico, o agroturismo (como uma forma diferenciada de turismo) surgiu na Europa, na década de sessenta, tendo maior desenvolvimento na Itália, apesar de estar presente na maioria dos estados europeus (GIL F., 1994).

Antes disso, entre 1890 e 1920, o Brasil recebeu uma grande quantidade de imigrantes italianos que, diante das difíceis condições de vida e de trabalho que encontraram ao chegar aos seus destinos, utilizaram daquilo que possuíam como forma de sobrevivência e se inseriram no sistema de produção urbano e rural, participando também na vida cultural e nos diversos conflitos sociais do período, transformando profundamente a vida econômica e social de onde estavam localizados. Por consequência destes acontecimentos, houve uma grande expansão das organizações compostas por famílias de trabalho agrícola no país (BERTONHA, 2001; SOUZA, BRITO e ALVARELI, 2011).

Uma parcela desses imigrantes veio do norte da Itália para o Brasil e aportaram no estado do Espírito Santo - mais especificamente no litoral da atual cidade de Anchieta - onde encontraram terras de mata fechada, iniciando assim a colonização do local. Nesse processo os italianos trouxeram para o país sua cultura, seus costumes e sua culinária, baseados a princípio pela agricultura, cafeicultura e criação de animais, sendo tais aspectos mantidos até hoje nas comunidades dos italianos que navegaram através do Oceano Atlântico para escapar da miséria que se instaurava em seu país de origem (FERNANDES *et al.*, 2016).

Segundo Nogueira (2004), no município de Venda Nova do Imigrante, terra pertencente à região sul do Espírito Santo que foi cenário de colonização por parte dos imigrantes italianos, o agroturismo passou a ser explorado nas duas últimas décadas. Nesta comunidade os proprietários dos sítios são aqueles que compõem a força de trabalho rural, podendo haver além deles trabalhadores assalariados, meeiros ou parceiros (chamados na região de colonos).

Ao falar sobre cultura italiana estamos tratando de um capital cultural composto por valores religiosos, éticos trabalhistas, produtivos e de organização. Essa cultura se inseriu no meio social e devido a essa ligação seus personagens, agora residentes em território brasileiro, são denominados ítalo-brasileiros, visto que é indissociável sua ancestralidade e posição atual, como tratado em outros estudos (PANDOLFI, 2012; ZANINI, 2007).

Os ítalo-brasileiros possuem “valores herdados do discurso da igreja, pela prática de trabalho e pelo núcleo familiar, os quais incluem os condicionamentos da origem”. Muitos deles já vieram para o Brasil alfabetizados, com uma cultura de trabalho estabelecida e tinham um grande senso de organização social que era predominantemente guiado pela igreja católica (PANDOLFI, 2012, p.24).

A religiosidade se faz presente na vida e contexto social dos imigrantes. Ela era algo muito particular e, apesar de encontrarem no Brasil sua religião de origem, a forma de conduzir tal crença se distinguiu das encontradas aqui. Os colonos consideraram as práticas religiosas brasileiras pouco rígidas. Para esses imigrantes que estavam se acostumando com a nova terra era difícil se definir, pois, por mais que tenham conseguido posses aqui, tinham deixado para trás pessoas importantes para eles. O que os manteve firmados foi a fartura territorial, alimentícia e as condições propícias para o sustento familiar que o continente tinha a lhes ofertar. Assim, atrelado a tais fatores, se estabeleceram no país e iniciaram suas novas vidas que conseqüentemente, desde o processo migratório, transformavam sua identidade italiana. Essa transição se desenvolveu em território nacional e com uma nova dinâmica começaram a utilizar uma identidade genérica de italianos (ZANINI, 2007).

De acordo com Pandolfi e Vasconcellos (2005), a identidade italiana estabelecida hoje é uma mistura vinda de várias regiões da Itália - que tinham distintas estruturas de pensamento - com os costumes brasileiros. Assim, a referida cultura italiana, neste contexto, trata do modo de vida desses descendentes italianos em território brasileiro. Ainda segundo os autores (2005, p.5), “no Espírito Santo, a cultura da imigração, especialmente a italiana, é tão visível no dia-a-dia capixaba que basta viajar um pouco pelo Estado que a verá: na arquitetura, na arte, na culinária, nas danças, nas igrejas, nos costumes, nos valores dessa gente.” O estado possui a maior quantidade de descendentes italianos e os mesmos se fazem presentes nas empresas capixabas.

No município de Venda Nova do Imigrante, segundo a opinião de alguns proprietários rurais, a cultura italiana proporcionou uma identidade singular através dos costumes tradicionais:

“danças, canções, histórias, lendas, tradições, culinária e a língua dos antepassados”. Dentre as várias tradições locais destacam-se a celebração católica *Pane-Vin* - que comemora o momento em que os três reis magos visitaram o menino Jesus – as canções antigas e a culinária típica italiana, que é disseminada na Festa da Polenta, - “maior festa da cultura italiana do Estado do Espírito Santo” (SOUZA, 2014, p.66) - que traz, além da comida, corais, jogos, religiosidade e principalmente a hospitalidade e a alegria dos descendentes italianos (OLIVEIRA e SILVA, 2008, p.11).

5. METODOLOGIA

Quando o investigador pretende realizar estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas ou valores, que buscam compreender aspectos psicológicos e não consegue obter dados através de outros métodos por conta da complexidade do fenômeno, esses são estudos que implicam na utilização da metodologia qualitativa (RICHARDSON, 1985).

Assim, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2001), que se utilizou do formato de “história oral” para a coleta dos dados. Sintetizando Portelli (1997), a história oral é de grande importância, pois possibilita captar a subjetividade do orador. Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Buscando obter maior riqueza de detalhes sobre as informações coletadas, foi utilizado um gravador como instrumento para auxiliar na coleta dos dados. (GODOY, 1995).

As entrevistas foram feitas com quatro membros da família que constituem o quadro de funcionários da empresa. Para sua distinção, cada entrevistado foi numerado de acordo com a sequência em que as entrevistas ocorreram (E1, E2, etc). Os dados oriundos desse processo foram transcritos e na sequência foram definidos os valores e práticas de gestão presentes nas falas dos entrevistados e posteriormente categorizados por meio de análise do conteúdo.

O procedimento para a análise de conteúdo está ligado à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Segundo Vergara (2005, 18), “categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los.” Para a autora (2005, 19) as categorias devem ser: “(a) exaustivas: devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos (...); (b) mutuamente exclusivas: cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas: definidas de maneira precisa (...); (d) pertinentes: adequadas ao objetivo da pesquisa”.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

6.1 Uma breve trajetória da família “L”

Descendentes de italianos, as famílias do E3 e da E2 tiveram seu encontro em terras capixabas. Esses entrevistados representam os pilares da atual agroindústria L, fundada no município de Venda Nova do Imigrante - ES. No início, quando a união ainda não fora estabelecida e roteiros distintos eram traçados, E3, em sua juventude, aos oito anos de idade, após seus momentos de aprendizado da leitura trabalhava na lavoura, com a agricultura, como outros meninos e meninas inseridos naquele contexto. O trabalho era árduo e naquele tempo ainda não havia máquinas na região, todos os processos eram manuais. A colheita do café era a predominante atuação dos agricultores locais, porém, a atividade não dava um retorno monetário agradável por conta do mercado e da capacidade de produção estabelecida.

As terras eram passadas dos pais para seus filhos homens, visto que as mulheres casavam e os pais não queriam que as terras fossem entregues a outra família. Neste contexto, após se conhecerem e começarem a namorar, E2 e E3 se casaram e juntos começaram a viver na terra dada do avô para o pai e agora do pai para o filho, E3. O casal teve seis filhos, sendo um deles o E1, atual dirigente da agroindústria L.

E1, como as demais gerações, recebeu de seus pais as práticas de trabalho desenvolvidas na região e começou a atuar na agricultura. No decorrer das atividades, com o passar do tempo, seus pais, já com idade mais avançada, não aguentavam mais a trabalho braçal e começaram a pôr o filho, agora casado com a E4, à frente das atividades de sustento familiar.

A atividade da agricultura teve sua transição para a agroindústria/agroturismo através de uma ideia que a família teve em um churrasco, na praia, em época de carnaval. Já existiam na região algumas coisas relacionadas à atividade do agroturismo. Sendo assim, cogitando a possibilidade de entrar no ramo, o E1 pensou em um produto que o agradava, feito pela mãe. Esse produto era o socol, um presunto cru que era feito em casa para a família. Ele veio originalmente da Itália, mais especificamente da região do Vêneto, trazido pelos avós e passados para as gerações.

Quando a E2 fazia o socol e o pendurava para secar, o E1 roubava as peças para ir comer com os amigos na rua, assim ele levou à outras pessoas o produto e observou que não só ele, mas todos que comiam gostavam muito do presunto, surgindo assim a ideia de produzir o socol para fins comerciais.

A princípio houve uma grande barreira que os impediu de iniciar a produção. Eles não tinham dinheiro suficiente e os porcos que possuíam na propriedade eram suficientes apenas para o consumo familiar. Mas graças ao espírito de solidariedade que existe na comunidade, três amigos emprestaram o dinheiro para comprar 50 kg de carne por vez em 3 remessas possibilitando assim o início da produção do socol.

Eles começaram a produzir o socol e aos poucos foram aumentando a quantidade de carne. Durante esse processo ficavam na expectativa, esperando a visita de turistas para conseguirem pagar o que já haviam comprado com cheque. Também definidos os locais onde seriam feitos os processos do turismo no sítio, juntamente com a produção do socol, houve o desenvolvimento de produtos através de antepastos. Assim foi desenvolvida a atividade no estabelecimento, agora com a colaboração da E4 e seus dois filhos.

Atualmente, além do agroturismo local, os L realizam a distribuição dos produtos no estado do Espírito Santo e, por meio de pedidos, fazem entregas para todo o Brasil através dos correios. Almejando ultrapassar o que já foi alcançado, eles buscam ainda implementar um sistema de venda comercial para o Brasil inteiro e também desejam receber a indicação geográfica de procedência do socol para o município de Venda Nova do Imigrante.

6.2 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Foram identificados mais valores do que os abordados na discussão, porém, os valores destacados foram aqueles repetidos por mais de um membro da família - assim considerados mais relevantes -, com ligação direta às práticas gerenciais. Deste modo, não significa que o conjunto de valores familiares da agroindústria L se esgota nesses que serão apresentados na discussão abaixo, mas que esses aparentam ser os mais representativos.

Os imigrantes italianos que fazem parte de comunidades culturais - como Venda Nova do Imigrante - têm suas operações de trabalho compostas por processos tradicionais, representados principalmente pela agricultura (FERNANDES *et al.*, 2016). Em acordo com essa afirmação, observa-se no labor dos membros familiares da agroindústria L tais processos herdados da cultura italiana, que por sua vez dispõe de ferramentas operacionais aos seus descendentes no cultivo e preparo de alimentos, além da criação de animais. Esses processos são desempenhados no estabelecimento através da feição de produtos à base de antepastos e de seu produto principal, o socol, como destacado nas falas a seguir.

A história começou com um produto (socol) que veio originalmente da Itália né trazido pelos avós (...) foi um produto que eles trouxeram da Itália, na verdade da região do Vêneto, e foi assim que começou. – E1

É porque eu fazia (socol). Fazia na casa do papai. Eu vim para cá, continuei fazendo. – E2

Essas características, dentre outras que serão expostas, representam o valor do **“tradicionalismo”** existente na organização, uma vez que é mantido até hoje na produção das iguarias o processo produtivo que era utilizado pelos seus antepassados. Essa ancestralidade molda o jeito que eles realizam suas atividades..

A maior parte dos imigrantes vieram da Itália, 90%. Algum ou outro tinha fundiçãozinha lá, carpinteiro, ferreiro, fazia aquelas coisinhas, mas geralmente eram agricultores, 90% ou mais né. – E3

Assim como no estudo de Scherrer e Machado, o valor do **“tradicionalismo”** se faz visto além da influência que as práticas culinárias e laborais recebem da cultura italiana, mas de forma ainda mais ampla. Os entrevistados evidenciaram em suas falas a preocupação em preservar aquilo que remete à história e origem dos membros familiares, tanto em relação aos utensílios antigos utilizados na lavoura, quanto a casa do pai, as certidões de nascimento e a perpetuação das histórias que esses artefatos trazem consigo. Assim, através das coletas realizadas, foi demonstrado que a preservação da cultura é algo importante e motivo de orgulho para os membros da família, sendo tal preservação realizada como demonstram as falas a seguir.

Através dessas certidões ali que vieram da Itália o pessoal fica louco pra saber da história (...) Se você entra ali dentro cê vai ver um memorialzinho que é o que? São ferramentas, utensílios domésticos que usavam aquela vez, então foi preservado um bocado. – E4

Meu pai nasceu dentro dessa casa aqui, na casa de dois andar (...) eles vão entrar nesse memorialzinho, nesse museuzinho e a loja vai ser lá dentro da casa dele. – E1

Este zelo pela cultura é um fator primordial e relevante na gestão do agroturismo, pois serve como atrativo ao despertar a curiosidade dos turistas que vão até a residência conhecer as práticas e histórias deixadas pelos ancestrais da família, auxiliando no modo como a atividade é desempenhada na propriedade. Da mesma forma, tanto em relação ao processo laboral tradicional citado anteriormente quanto à importância dada a preservação da cultura, Scherrer e Machado (2013) expressam o apreço pela cultura como um fator de desenvolvimento, pois faz dos costumes um atrativo e diferencial para o negócio, o que, por consequência, agrega valor aos produtos fabricados. Essa valorização das práticas e histórias é resultado da crença

de que o passado foi determinante para as conquistas alcançadas durante a trajetória da atividade econômica estabelecida até os dias atuais (SANTOS e MACHADO, 2015).

No que diz respeito ao desempenho das atividades, o segundo valor identificado foi o valor da “**determinação**”. Através do exposto nas entrevistas constatou-se que os familiares desempenham uma exaustiva jornada de trabalho diário, sem descanso até mesmo nos finais de semana e nos momentos de festividade. Isso foi retratado como uma característica adquirida de sua linhagem visto que “essa influência também é do povo gostar tanto de trabalhar” (E3). Este aspecto encontrado na pesquisa desenvolvida também é apontado em outros estudos que tratam de empresas criadas e geridas por famílias de origem italiana no estado do Espírito Santo (COELHO e MACHADO, 2013; MACHADO M., 2005; SCHERRER E MACHADO, 2013; SILVA C., 2013). Esses relatos e estudos expõem que o trabalho realizado desde a juventude fez presente nas trajetórias dos membros familiares o excesso de trabalho, que disponibiliza pouco tempo para o lazer e tornava a jornada cansativa, mas não extinguiu a vontade de trabalho dos integrantes, havendo poucas exceções.

la pra lavoura, era homem, era mulher, era todo mundo. Isso também trouxe a maneira de gostar (...). – E3

A “**cordialidade**” é outro valor intrínseco do trabalho na empresa. Este valor está inserido no processo de atendimento aos visitantes. Nele os integrantes da família utilizam a informalidade como instrumento de trabalho, o que é um reflexo da natureza da empresa, de convívio familiar. Mediante a isto, foi possível constatar que há, entre visitante e anfitrião, um grau de familiaridade na relação estabelecida. Através da recepção calorosa e doceira que as *nonnas* – avós italianas - possuem, é criado um sentimento de amizade pelos turistas que vão prestigiar o local. Além do mais, como relatado no estudo de Coelho e Machado (2013), o local onde é feita a visita na empresa é carregado alegoricamente de imagens e símbolos familiares, passando assim àqueles que ali visitam a ideia de estar em casa. Essa relação foi observada, sentida e analisada no processo de entrevistas que possibilitaram os relatos seguintes.

Ish meu filho, a gente fica amigo (...) nós temos caso aqui de gente que veio visitar por causa do soco e que foi até padrinho de casamento de um cunhado meu. – E4

Tal característica, além de representar aquilo que permeia o processo de atendimento na empresa, traz mais apreço à atividade desempenhada e ao nome da família. Portanto, através de seu modo de trabalho, esse valor é construído e transmitido aos visitantes.

Uma característica relevante se faz presente na dinâmica de trabalho praticada pela família no que se refere às funções desempenhadas na empresa. É possível notar que há na organização, por parte de todos, um valor de “**respeito e confiança**” pelas atividades exercidas em suas individualidades. Os membros, de acordo com suas afinidades, são designados para as tarefas e sua singularidade é acatada pelos demais integrantes como uma qualidade pessoal do indivíduo. Deste modo, um não interfere no afazer do outro por acreditar em seu trabalho, como explanado a seguir.

Eu tenho dom para atender, eu gosto muito, e o E1, eu não sei fazer a coisa que ele sabe fazer, (...) então assim, parece que não, mas cada um vai encaixando numa parte. – E4

Eu não gosto de atrapalhar o que ela (E4) pensa ali, o que ela faz ali ela faz bem, então deixa ela fazer bem. – E1

Da mesma forma, no estudo realizado por Scherrer e Machado (2013), essa característica se fez presente na atribuição de trabalho aos integrantes familiares da empresa, onde os encarregados por cada setor moldaram-se através da identificação pessoal com a atividade. Mas essa característica não é unânime, visto que existem empresas que optam pela divisão clara e formal das atribuições de trabalho (SANTOS e MACHADO, 2015).

Além do ambiente de trabalhado dentro da propriedade, há um envolvimento externo com o contexto social em que a empresa está inserida. Assim, surge o valor da “**cooperação**”. Nele está presente uma grande demonstração de companheirismo por parte da comunidade. Do mesmo modo, entre as empresas estabelecidas é existente esse valor. Pode-se dizer que a relação entre elas não é predominantemente competitiva e sim harmoniosa, de colaboração. Esse fator foi expressamente demonstrado a partir da história da empresa relatada nas entrevistas, onde membros de outra organização auxiliaram a empresa estudada para que o negócio pudesse ter andamento em um momento de necessidade, como relatado a seguir.

Falei assim “como é que eu vou entrar no agroturismo fazendo socol que eu preciso comprar carne, e o dinheiro?” Você acredita que eles me emprestaram? (...). Aí eu consegui fazer 30 peças. – E2

Além disso, um excelente exemplo deste valor é a festa da polenta que levam pessoas a trabalhar de graça com objetivo de cooperar com a comunidade, o que remete ao espírito de ajuda representado pelo voluntariado das famílias na comunidade, ao apoiar umas às outras. Essa questão foi constantemente enfatizada e representa algo que, segundo os entrevistados, contagia também os novos residentes estabelecidos na comunidade.

Esse espírito assim de ajuda é muito forte aqui em Venda Nova e tem muita gente que já veio morar aqui e pouco a pouco eles também vão se entrando assim sabe. (...) da Festa da Polenta são mil e tantos voluntários todo mundo trabalhando de graça. – E2

Tal relação contribui tanto para o desenvolvimento da região quanto das empresas que nela se encontram, levando muitos turistas ao município e o mantendo economicamente estável. Do mesmo modo, como constatado por Santos e Machado (2015), as famílias acreditam que a comunidade desenvolveu esse movimento colaborativo como forma de proporcionar ganhos para todos, tanto empresariais quanto comunitários. Essa prática social, segundo Machado M. (2005), possibilita a interação dos valores com o contexto, tornando mais fácil compreender, de forma interativa, os elementos que constituem o negócio empresarial.

Por fim, permeando os valores e práticas anteriormente apresentadas, o valor da “**religiosidade**” se faz presente em vários âmbitos por conter diversos valores advindos do catolicismo, uma ideologia de crença expressa com grande fervor pelos entrevistados.

(...) A nossa religião sempre foi católica, então era bastante rígida, então ensinou todas essas bondades. Nossa Senhora, graças a Deus. A gente não pode reclamar não. (...) Quando era pequena, de quatorze (irmãos), só teve uma que não passou no colégio de freira o resto todos os sete homens passaram no colégio de padre e as mulheres de freira. – E2

“Não, a religião aqui é católica, italiano é católico (...) todas as tomadas de decisões importantes pra cidade acontecia em volta da igreja, que era onde o povo se reunia, porque durante a semana trabalhava e dia de domingo se encontrava pra decidir sobre várias coisas. – E1

Através da encíclica papal *Rerum novarum* explanada e analisada por de Masi (2014) torna-se possível distinguir os valores da religião e, para o estudo em questão, possibilita compreender como esses valores envolvem as crenças e práticas existentes na empresa pesquisada. A *Rerum novarum* foi difundida pelo Papa Leão XIII em 1891 e é considerada a mais importante dentre outras encíclicas papais. Sendo assim, em sequência encontra-se relacionado, através do que foi explanado pelo autor (2014, p.166-175), o modelo de vida que essa religião propõe com os valores familiares identificados no presente artigo:

- **Cooperação:** No século XIX, diante da desigualdade existente na sociedade recentemente industrializada, o Papa Leão XIII se impôs sobre a situação, denunciou a discrepância instaurada e, como gesto de fé, ofertou a receita da igreja para instaurar a paz entre ricos e pobres. Por meio deste ato conjurou que os seguidores deviam “(...) buscar a justiça; exercitar a caridade; e viver o ensinamento cristão, cuja intérprete é a igreja”. Ainda solicitou a colaboração das classes ao propor que os ricos agissem com caridade aos pobres e os pobres com paciência aos ricos.
- **Cordialidade:** Após sugerir aos pobres a brandura através de ensinamentos bíblicos (“o que importa é a salvação eterna; Jesus quis nascer filho de um lenhador e, por toda a sua vida, permaneceu proletário”) os ricos foram convidados à generosidade pelo mesmo método (“as riquezas não os libertam da dor, e que elas, para a felicidade futura, não apenas são inúteis, como também nocivas; (...) o uso dos seus bens deverão um dia prestar conta ao juízo de Deus”). Neste contexto a igreja buscou, através da fé, aproximar as classes e estabelecer uma manifestação de simpatia por ambas as partes, a fim de torna-las amigas.
- **Determinação:** A encíclica (*Rerum novarum*) retrata, através da interpretação bíblica, os preceitos do trabalho, designando ao homem o posto de trabalhador, já que, segundo o seguimento cristão, não foi destinado a ele viver na ociosidade, fato consequente do pecado que atribuiu como castigo ao homem a obrigação de se sustentar por meio de esforço próprio. O Papa Leão XIII aconselhou à classe trabalhadora que “não se deve corar por ter que ganhar o pão com o suor do seu rosto” e em outro momento ressaltou ainda que “não pode haver capital sem trabalho, nem trabalho sem capital”. Através destas falas ele convidava àqueles que não se conformavam com o trabalho a abandonar esse sentimento.
- **Respeito e confiança:** A igreja estabeleceu uma posição sobre as obrigações de uma classe para com a outra nas relações de trabalho, onde foi determinado aos patrões/capitalistas a obrigação de “respeitar-lhes a dignidade de pessoa humana, enobrecida pelo caráter cristão (...)” e aos proletários atribuiu a obrigação de “realizar inteira e fielmente a tarefa que livremente e em condições de igualdade foi acordado (...)”. Essas designações, por meio da fidelidade dos seguidores, remetem a confiança que a igreja espera que uns depositem nos outros.

Por meio do exposto é possível perceber a ligação da religiosidade com o modo de vida da comunidade, o que molda o governo de suas ações e modo de vida. Fica também claro como os valores não surgem e agem individualmente, mas de forma simultânea e a se reforçarem mutuamente em alguns casos. A “**religiosidade**” está intrinsecamente ligada ao “**tradicionalismo**”, por exemplo.

A tabela a seguir apresenta de forma resumida os valores identificados e as práticas de gestão as quais eles se associam.

Valores	Práticas
Tradicionalismo	Processo produtivo inspirado pela tradição.
Determinação	Extensas jornadas de trabalho.
Cordialidade	Atendimento personalizado/humanizado.
Respeito e confiança	Definição dos cargos na empresa por afinidade; autonomia dos agentes em suas atividades.
Cooperação	Formação de uma rede de colaboradores; relações com a comunidade.
Religiosidade	Governo das condutas organizacionais e sociais

Tabela 1 – Valores familiares e práticas de gestão (elaborada pelo autor)

7. CONSIDERAÇÃO FINAIS

O trabalho realizado se comprometeu a responder “**como os valores familiares podem influenciar nas práticas de gestão da agroindústria L?**”. Assim, de antemão afirma-se que a principal limitação desse estudo compreende-se em uma apresentação de caso único. Porém, buscando responder ao questionamento foram realizadas entrevistas com quatro membros familiares que atuam no negócio. O estudo também se utilizou de observação direta para compor suas interpretações. Foram encontrados seis valores principais que parecem nortear as ações da família e se refletir em seu negócio.

O “**tradicionalismo**” se relaciona com as práticas tradicionais de trabalho e culinária que são utilizadas até hoje pela empresa estudada como principal fonte de renda. O produto alimentício que gerou o agronegócio, o processo produtivo trazido desde a ancestralidade, e a manutenção da cultura italiana que incrementa o roteiro turístico da propriedade são pontos que ilustram esse valor. Em conjunto com esse valor, a “**determinação**” dos entrevistados com a extensa jornada de trabalho existente na organização possibilitou enxergar o comprometimento com as atividades desempenhadas na organização. Nas relações laborais rotineiras também se caracterizam o “**respeito**” e a “**confiança**”, fatores que conjuntamente regulam as tarefas que cada um realiza. A “**cordialidade**” se manifesta no ambiente familiar informal da empresa e se apresentou efetiva na relação de atendimento ao cliente.

Mais além, tanto nas relações internas da família quanto em suas interações exteriores refletem-se o valor da “**cooperação**”. O companheirismo e o espírito de ajuda que existem no município de Venda Nova do Imigrante são observados e absorvidos por meio de histórias. Interligado com esse valor, manifesta-se a “**religiosidade**”, aspecto fundamental que retrata a participação da fé e de aspectos da doutrina católica no modo de pensar dos entrevistados tanto como seres sociais, como agentes de mercado e membros familiares.

Em síntese, pode-se concluir que os valores da família L, advindos de sua trajetória e forma de trabalho, influenciam diretamente as práticas de gestão da organização, visto que as atividades básicas do negócio são heranças de sua linhagem e auxiliaram não somente na fabricação de seus produtos como na atividade do agroturismo no local. Os membros familiares souberam valorizar sua bagagem étnica e aplicar no negócio de modo a deixá-lo estruturado.

Por fim, propõe-se que novos estudos sejam realizados com outras empresas da região a fim de compor um cenário de múltiplos casos. Outra possibilidade refere-se a comparação de negócios com esses traços de italianidade com aqueles criados por outros grupos étnicos (levando em consideração o crescimento do reconhecimento pelo afro empreendedorismo, por exemplos). Diversas outras possibilidades emergem, desde estudos funcionalistas que visem correlacionar aspectos culturais com desempenho empresarial, ou explorar as relações de *clusters* e redes partindo do valor da cooperação aqui referenciado, até perspectivas mais subjetivas que busquem explorar, por exemplo, as relações de gênero nesses contextos empresariais, algo ainda aparentemente inexplorado por estudos sobre a região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALYRIO, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- BARNEY, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v.11, n.3.
- BERTONHA, J. F. (1997). O Brasil, os imigrantes italianos e a política externa fascista, 1922-1943. *Revista Brasileira de Política Internacional*, v. 40, n. 2, pp.106-130.
- BERTONHA, J. F. (2001). *O fascismo e os imigrantes italianos no Brasil*. Porto Alegre: Edipucrs.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., STEIER, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.27, n.4.
- COELHO, C., MACHADO, M. T. (2013). *Prática de gestão e valores familiares: estudo de uma agroindústria de Venda Nova do Imigrante – ES*. Espírito Santo, 2013. Trabalho acadêmico (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios) – Instituto Federal do Espírito Santo.
- DAVANTEL, L. C., PETRI, A. S.; CREPALDI, J. (2011). *Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão*. VII ENPPEX, 7, 2011. Campo Mourão, FACILCAM.
- DONNELLEY, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v.7, n. 23, p. 161-198.
- FACO, V. M. G., MELCHIORI, L. E. (2009). *Conceito de família: adolescentes de zonas rural e urbana*. São Paulo: UNESP.
- FAES. Premiação do Agrinho 2016. Ano XVI, n.290, p.8-13, 2016. Revista da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Espírito. Disponível em: <http://www.faes.org.br/doc/jornal/1482496984_REVISTA_NOV-DEZ_WEB.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2017.
- FAMILY FIRM INSTITUTE. Base de dados global, 2012 Disponível em: <<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>>. Acesso em: 23 de agosto de 2017.
- FERNANDES, T. A., LIMA, P. M., SANTOS, F. C. P., FERREIRA, P. T. (2016). *Empreendedorismo criativo na região de venda nova do imigrante – ES*. IX ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE, 9, 2016, Rio Grande do Sul. Passo Fundo.
- FREITAS, M. E. (2009). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- GIL, F. M. (1994). Nuevas formas de turismo en los espacios rurales españoles. *Estudios Turísticos*, n. 122, pp.15-39.

GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n.2, p.57-63.

GUZZATTI, T. C. (2003). *O agroturismo como instrumento de desenvolvimento rural: sistematização e análise das estratégias utilizadas para a implantação de um programa de agroturismo nas encostas da serra geral catarinense*. Universidade Federal de Santa Catarina (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Florianópolis.

HABBERSON, T. G.; WILLIAMS, M, L. (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, v. 12, n.1.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. Coordenação de população e indicadores sociais, 2016. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/B97>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

LEONE, N. M. (1992). A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, v.27, n.3, pp.84-91.

LESCURA, C., BORGES, A. F., BRITO, M. J. (2012). Relações de parentesco em empresas familiares: uma abordagem sócio-antropológica. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v.10, n.3.

LETHBRIDGE, E. (1997) Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*, v. 7, n. 1, pp.1-18.

LODI, J. B. (1998) *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

LODI, J. B. (1989) *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

MACHADO, H. V. (2005) Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em estudo*, Maringá, v.10, n. 2, p. 317-323.

MACHADO, M. T. (2005). *Trajetórias familiares e práticas de gestão: estudo de caso da família gotardo em Guarapari*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

DE MASI, D. (2014). *O futuro chegou: modelos de vida para uma sociedade desorientada*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

MINTZBERG, H. (2009) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

MORGAN, G. (2006). *Imagens da organização*. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas.

NOGUEIRA, V. S. (2004). *O agroturismo como forma de inserção da mulher rural no mercado de trabalho: um estudo de caso sobre o município de venda nova do imigrante, espírito santo*. XIV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS – ABEP, 14, 2004, Caxambu. Minas Gerais: ABEP, pp.1-17.

OLIVEIRA, R. F., SILVA, P. D. D. (2008). A reestruturação do espaço geográfico de venda nova do imigrante-es pelo turismo: ênfase sobre as atividades realizadas no espaço rural. *Anais do XII Encontro de Geógrafos da América Latina (EGAL)*, Montevideo.

PANDOLFI, R. S. (2012). A Força da Imigração Italiana na Construção de uma Cultura Empresarial. *RIGS*, v.1 n.2, pp. 91-111.

PANDOLFI, R. S., VASCONCELLOS, J. G. M. (2005). Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo do caso do Espírito Santo. *XXIX ENANPAD*, Brasília: ANPAD.

PIRES, J. C. S., MACÊDO, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, v.40, n.1, pp.81-104.

- PORTELLI, A. (1997). O que faz a história oral diferente. *Projeto história*, v. 14, p. 25-39.
- PORTUGUEZ, A. P. (1999). *Agroturismo e desenvolvimento regional*. São Paulo: Hucitec.
- RICHARDSON, R. J. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Saraiva.
- SANTOS, W. F., MACHADO, M. T. (2015). *A cultura e a gestão de empresas familiares de origem italiana no espírito santo*. Espírito Santo. Trabalho acadêmico (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios) – Instituto Federal do Espírito Santo.
- SCHERRER, J. P. M., MACHADO, M. T. (2013). *Prática de gestão e valores familiares: estudo da agroindústria Carnielli de venda nova do imigrante – ES*. Espírito Santo. Trabalho acadêmico (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios) – Instituto Federal do Espírito Santo.
- SEBRAE. Relatório especial - “empresas familiares”. Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf). Acesso em: 03 de abril de 2017.
- SILVA, A. B. (2013). *Ética e política num estado democrático de direito*. Suécia: ALPHA BETA SIGMA.
- SILVA, C. R. (2013). *Planejamento sucessório em empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico do Espírito Santo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- SOUZA, L. O., BRITO, P. A. F., ALVARELI, L. V. G. (2011). Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. *Janus, Lorena*, v.13, pp.45-57.
- SOUZA, M. T. (2014). Turismo Cultural, Memória Social e Direitos Culturais: a região serrana capixaba redescoberta. *Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*, v.4, n.7.
- SOUZA, R. C. (2001). *Cultura da empresa familiar x gestão empresarial*. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
- TAMAYO, A., MENDES, A. M. M., PAZ, M. G. T. (2000) Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v.5, n.2, pp.289-315.
- TULIK, O. (1993). Recursos naturais e turismo: tendências contemporâneas. *Turismo em Análise*, v. 4, n. 2, pp. 26-37.
- VERGARA, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, pp. 18-19.
- YIN, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.
- ZANDONADI, B. M., FREIRE, A. L. O. (2016) Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de Turismo Contemporâneo*, Natal, v.4, n.1, pp. 23-44.
- ZANINI, M. C. C. (2007). Um olhar antropológico sobre fatos e memórias da imigração italiana. *MANA*, vol. 13, n.2, pp.521-547.