

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE OPERAÇÕES E VALORES EM EMPRESAS FAMILIARES

*Tatiane Silva Tavares Maia (G-UFMS)*

**Resumo:** Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão de produção e operações em três empresas familiares do Sul de Minas Gerais. O estudo foi feito com recurso à pesquisa qualitativa junto a dirigentes, fundadores e sucessores. As evidências empíricas da inserção de valores nas práticas de gestão revelam um jeitinho familiar nas relações com clientes, funcionários, membros da família e nas negociações com fornecedores.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Práticas de gestão. Produção e operações. Valores.

**Abstract:** This is a study about the relationship between organizational culture and practices of production administration and operations in three family business of the south of Minas Gerais. The study was made with recourse to the qualitative research leaders, founders and successors. The empiric evidences of the insertion of values in the administration practices reveal a family knack in the relationships with customers, employees, members of the family and in the negotiations with suppliers.

**Key Words:** family business. Administration practices. Production and operations. Values

## 1. Introdução

Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e práticas de gestão relacionadas a atividades de operações e produção em empresas do tipo familiar. As organizações familiares empregam 60% da força de trabalho brasileira, assumindo um papel relevante na descentralização de pólos regionais de desenvolvimento, com conseqüente ampliação da distribuição de renda, fato que indica a importância social e econômica desse tema de estudo (CARRÃO, 1997; LEITE, 2002; VIDIGAL, 2000).

Essas empresas se destacam como um tipo de organização diferenciada em dois aspectos: envolvimento da família proprietária nos negócios e especificidades de sua cultura organizacional. Portanto, o entendimento de particularidades dessas organizações torna-se importante, devido à contribuição que essas organizações oferecem ao garantir o sustento da família proprietária e, ainda, gerar empregos para sociedade.

Do ponto de vista científico, o estudo da cultura organizacional em empresas familiares constitui um campo de conhecimento que permite focar aspectos associados às especificidades da gestão no Brasil, aproximando as construções teóricas da realidade. Apesar da popularidade em torno das discussões sobre cultura e de sua identificação como importante dimensão da empresa familiar (HECK, 2004), poucos estudos pesquisam o tema de maneira aprofundada.

As práticas de gestão, foco de análise do estudo, referem-se às práticas de operações e produção devido à especificidade das empresas objeto de estudo. Tais organizações, caracterizadas como pequenas e médias empresas do tipo familiar, despertam o interesse em compreender como a gestão do sistema de operações e produção ocorre no cotidiano tendo em vista a presença da família.

O objetivo do trabalho reside na compreensão de relações entre os valores e práticas de gestão em três empresas familiares do sul de Minas Gerais. Para tanto, as suas práticas de gestão de operações e produção foram caracterizadas, procedendo-se à identificação e análise dos valores presentes nessas práticas.

O artigo compõe-se de cinco partes: além da introdução, apresenta-se exposição de elementos teóricos sobre a relação entre práticas de gestão e valores em empresas familiares; a terceira parte comporta a metodologia; em seguida, são descritos os casos de três empresas familiares, enfocando de modo sintético, valores organizacionais que foram identificados nas práticas de gestão de operações das três empresas. Finalmente apresentam-se considerações finais.

## **2. Práticas de gestão e valores organizacionais em empresas familiares**

### **2.1. Práticas de gestão e empresas familiares**

A empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que, pela existência de uma base de confiança mútua, são estimuladas a desenvolver um negócio. Devido à existência dessas redes verifica-se alguma simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (TAGIURI & DAVIS, 1996).

Constata-se que existem variados conceitos atribuídos a empresas familiares. As várias definições estão fundamentadas em diferentes fatores relacionados com a propriedade, a direção e o controle. Encontram-se conceitos que classificam como familiares apenas empresas que tenham experimentado o processo de sucessão (LODI, 1998), conceitos que considera a intenção de transferir a firma para as próximas gerações (SHARMA ET. AL., 1997) e outros, mais amplos, que não levam em conta a concretização desse processo para classificá-las (LEONE, 1991).

Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolvam o planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle (MAXIMIANO, 2000; SILVA, 2001; MORAES, 2004; ARAÚJO, 2004).

Esses elementos que compõem a prática de gestão encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa (MAXIMIANO, 2000).

Tais práticas de gestão fazem parte do cotidiano das organizações, podendo ser apreendidas em empresas, no âmbito de recursos humanos, financeiros, mercadológicos e de produção, envolvendo, no caso de empresas comerciais, a área de logística e operações (FLEURY & FISCHER, 1989; SLACK, ET. AL., 1999; SILVA, 2001; MORAES, 2004; ARAÚJO, 2004). Nas áreas organizacionais mencionadas se encontram aspectos fundamentais para o funcionamento da gestão empresarial. Contudo, a gestão de operações e produção nas empresas será foco de compreensão e posterior relação com valores organizacionais.

A administração da produção e operações nas empresas refere-se à direção e ao controle dos processos e sistemas que transformam insumos em produtos e serviços. Interpretada de maneira ampla, essa função revela-se na base de todas as áreas funcionais porque os processos encontram-se em todas as atividades empresariais. Por outro lado, vista de maneira restrita, a administração da produção e operações refere-se a um departamento ou a

algumas áreas específicas. Contudo, independente da amplitude de visões, administrar operações se torna fundamental para cada área de uma organização, pois, somente por meio da administração bem-sucedida de pessoas, capital, informação e materiais ela pode traçar metas e atingir seus objetivos.

## **2.2. Cultura e valores organizacionais**

Na análise das práticas de gestão de uma empresa há que se reconhecer que em todas organizações a cultura impregna as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo definido de saberes (SROUR, 1998). Com efeito, cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984).

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (FREITAS, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (HAUGH & MCKEE, 2004). Trata-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados.

O estudo de valores pode, entretanto, levar em conta a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais (FLEURY & FLEURY, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

## **2.3. Cultura organizacional e valores em empresas familiares**

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Algumas características da cultura nacional, presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984) foram analisadas, em estudos organizacionais. Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles, se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar. Nessas organizações destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente.

Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais e na busca de afeto nas relações, sendo caracterizado pelo

paternalismo, onde o superior (pai), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

Outro traço cultural brasileiro que se revela, especialmente, na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza. O “jeitinho brasileiro” diz respeito a uma prática cordial que implica personalizar relações (MOTTA, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o jeitinho remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. Jeitinho usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação (DENILSON et. al., 2004).

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador, os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (DAVEL & SOUZA, 2003). A força da cultura dessas empresas vem, essencialmente, de valores singulares, associativos ao lado emocional e afetivos, próprio da família (ARONOFF, 2004). A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificada da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de família proprietárias e de fundadores.

### **3. Procedimentos metodológicos**

O estudo dos valores de empresas familiares foi feito com recurso à pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo multicase (GODOY, 1995; YIN, 2005). As empresas foram selecionadas em uma amostra intencional, levando-se em conta a definição de empresa familiar, sendo adotado como critério, a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas em seu gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundadores e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

Os casos tratam-se de empresas familiares situadas no sul de Minas Gerais envolvendo as setores de materiais de construção, setor automotivo e setor de decorações. A técnica principal de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, conduzida a partir de um roteiro não estruturado, junto a fundadores, sócios, sucessores, num total de quinze. As visitas à empresa permitiram a prática de observação não participante, na perspectiva do observador atento (GODOY, 1995), sem, no entanto, utilizar-se de roteiro prévio. A partir da transcrição das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo (BARDIN, 1979; VERGARA, 2005). Regras de base dessas técnicas foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu as necessidades da pesquisa.

### **4. Práticas de gestão de operações e valores: casos estudados**

#### **4.1. A empresa de materiais de construção**

Um aspecto importante para a consolidação da empresa diz respeito à independência. Na condução da gestão dessa empresa, observou-se a prática de utilização apenas do capital próprio. Para garantir a independência, evita-se o uso de capital de terceiros e os empréstimos junto a instituições bancárias.

Os sócios evitam o uso desse tipo de capital diante da justificativa de que a dependência de recursos de instituições bancárias compromete a liquidez, dificultando as práticas de investimentos em compras de materiais, bem como o aproveitamento de melhores ofertas e promoções. Considera-se que a negociação com fornecedores se torna favorável à medida que se têm condições de negociar diante da compra de maiores quantidades e mediante a pagamento à vista.

A opção por conduzir a gestão da empresa de maneira independente repercute em seus processos de negociações. Percebe-se a independência relatada no sentido de poder e controle em relação às negociações com grandes empresas institucionais. Constata-se a preferência em não se submeter aos pregões de licitações pública, considerando-se que esses clientes dos materiais em detrimento da qualidade.

Portanto, a independência comunica indisposição da família proprietária em se submeter às condições de negociações de empresas públicas. Negociar com esses clientes implica realizar concessões que não estão de acordo com os princípios da família proprietária.

Pode-se dizer, assim, que os princípios morais da família orientam as negociações da empresa, bem como o relacionamento estabelecido com os clientes e concorrentes. Na relação com os clientes, busca-se explicar sobre o diferencial da qualidade dos materiais de construção. Há ainda preocupação no momento de entrega de materiais fato observado diante da iniciativa de sistematizá-la em um caderno de protocolo localizado no caminhão.

Com esse registro de recebimento, a empresa livra-se de eventuais desvios de materiais e garante entrega correta e completa. As trocas de materiais ou quantidades incompletas durante entrega nas obras são situações que os dirigentes mais observam quando avaliam as falhas dos concorrentes.

No que se refere à relação com os concorrentes, nota-se que os princípios levam a busca de uma relação leal e justa. Evidenciou-se que, no setor de materiais de construção, os concorrentes assumem postura desleal no que se refere aos preços e promoções.

Nota-se que, ao mesmo tempo em que se relaciona com clientes assumindo uma postura cordial e parceira, busca-se estabelecer esse tipo de relacionamento também com os fornecedores. A preferência em negociar pessoalmente com os representantes das fábricas possibilitou o estabelecimento de troca de favores que apenas o contato pessoal pode proporcionar.

A partir da entrada do sucessor para assumir a gestão da filial intensificou-se o controle. Notou-se maior preocupação e ênfase nos custos e a consequente formação de “margem de caixa” para sua cobertura. Dentro de uma nova concepção de gestão, a empresa passou a orientar as vendas considerando, sobretudo, os custos. Esse tipo de controle indica algum nível de profissionalização na empresa, percebido inclusive na separação das finanças pessoais e daquelas concernentes à loja filial.

No que se refere aos estoques, percebeu-se uma mudança também nesse sentido, com a introdução da venda casada. Esse sistema de vendas permitiu controlar o custo com a manutenção de estoque de produtos de acabamento, como, pisos e azulejos. Com essas medidas, em diferentes perspectivas gerenciais, estabeleceu-se o controle, anunciando uma nova filosofia de gestão de operações de vendas e estoque, tendo em vista a preocupação em controlar o custo da empresa.

## 4.2. A empresa do setor automotivo

Nota-se que, nesta empresa, relações de afetividade esta presente nos relacionamentos tanto no âmbito interno como externo nas relações com clientes. No âmbito externo, se estabelecem relações afetivas pautadas, sobretudo, na comercialização com os clientes mais antigos, considerados parceiros conquistados ao longo dos anos de existência da empresa. A relação amigável que se estabeleceu com o tempo acaba sendo parte do discurso que justifica a camaradagem. Diante da cordialidade comercial da família proprietária, as relações comerciais com os clientes forma sendo personalizadas. Existe abertura para renegociações de dívidas, considerando-se as dificuldades do setor de transportes de carga refletidas no preço de frete.

Há grande abertura para renegociações de dívidas, por exemplo, em consideração ao cliente caminhoneiro acidentado na estrada. Esses clientes já sabem que podem contar com a amizade e consideração da família nas situações imprevisíveis “... por exemplo, cliente, se acidentou com caminhão, então, tem que ter jogo de cintura, né? O recebimento vem, mas tem que ter calma num caso desse...” (RELATO DO SUCESSOR 3).

Um certo tradicionalismo reflete nas relações externas com fornecedores, a partir da concepção de que comercializar com fornecedores antigos garante a originalidade das peças e motores. Por esse motivo, dispensa procedimentos de cotação de preços de mercadorias, privilegiando apenas alguns poucos fornecedores que atendem a empresa desde sua fundação.

Os valores afetam as normas que regulam o comportamento social na empresa. A tendência ao estabelecimento de regras e normas no ambiente organizacional demonstra uma forma de garantir essa regulação. Desse modo, a proibição referente à contratação de parentes e os procedimentos normalizados para retificar motores congregam aspectos que permitem inferir sobre a apreciação do formalismo gerencial.

Os procedimentos de trabalho na retífica de motores denotam o estabelecimento de regras e normas. Nas paredes da retífica, pode-se observar quadros que, além de apresentarem o *layout* da parte produtiva da empresa, expunham a seguinte frase do fundador “certifique-se da existência de algum problema antes de tentar solucioná-lo”. Som essa frase, busca-se repassar a regra de que os motores não devem ser desmontados antes de serem feitos os testes que contactam se realmente existe algum defeito no motor.

O formalismo na condução da empresa se associa à formação militar de seu fundador. A passagem pelo exército, onde aprender a retificar motores, refletiu, assim, em normas de funcionamento da retífica. Além de aprender o ofício durante o tempo que passou no exército, normas de conduta para o gerenciamento cotidiano da empresa. Nesse sentido, percebe-se que o formalismo parece ser um aspecto importante para a empresa.

## 4.3. A empresa do setor de decorações

A expectativa de dedicação encontra-se resguardada no esforço pessoal dos proprietários dirigentes nesta organização, sendo transmitida aos seus trabalhadores. Atividades, como, por exemplo, o serviço pós-venda, tornam-se a chave do atendimento, devendo, portanto, serem realizados com empenho.

Algumas lojas concorrentes comercializam, por exemplo, pisos vinílicos, mas, não oferecem o serviço pós-venda. Procuram, assim, funcionários contratados pela empresa para atendê-los de forma particular. Mas, essa prática de serviços extras de colocação de pisos para não clientes de empresa, vem sendo coibida pelo sucesso.

Diante dessa situação, tomou-se a atitude de intensificara exigência de dedicação, que reflete a busca de comprometimento, lealdade que a empresa espera de seus empregados. Para

isso, tornou-se proibida a prática de prestar serviço paralelo nos finais de semana e fora do horário de trabalho, considerando-se que esse serviço é fundamental no intuito de firmar o adicional agregado ao produto que a empresa busca oferecer aos seus clientes.

As relações afetivas, além de presente no relacionamento com os empregados, se estendem para a dimensão comercial da empresa, manifestando-se em relações de camaradagem com os clientes. Constatou-se esse tipo de relação traduzida na liberação de vendas, mesmo diante de reprovação de cadastro, considerando-se outras negociações bem sucedidas. Outra vez, o tempo que permeia a relação surge determinando particularidades, já que, nas negociações com os clientes antigos, a perspectiva cultural da camaradagem torna-se ainda mais clara.

A postura de camaradagem com os clientes revela a caráter informal predominante na gestão dessa empresa. Percebe-se a resistência à racionalização administrativa diante do predomínio de práticas informais de vendas.

Esse tipo de cultura reflete concepções do fundador. Por isso, pode-se dizer que o informalismo encontra-se subjacente a algumas práticas de gerenciamento adotadas na empresa desde a fundação, vinculado à história de vida profissional do fundador. Constata-se que sua atuação comercial iniciou-se numa cidade pequena do interior, onde era possível estabelecer relações comerciais baseadas, essencialmente, na confiança.

A partir da sucessão, surgiram, preocupações em torno da inovação de produtos na empresa. Tal preocupação vincula-se à questão do atendimento de clientes institucionais por meio de licitações. A necessidade de inovar partiu, assim, de uma visão de mercado que indica que empresas institucionais estão priorizando esse aspecto nos processos de licitações.

A firma passou, então, a oferecer produtos mais sofisticados e tecnologicamente mais modernos. Essa evolução foi possível, pois, o sucessor começou a frequentar as feiras de negócios, as quais demonstram o que de mais inovador e moderno está sendo lançado no setor de decorações. Após o processo sucessório, o sucessor realizou alterações na gestão da empresa. Mas, mesmo possuindo seu comando, ainda valoriza e respeita a influência do pai na administração da loja, resguardando alguns valores que remetem à sua figura.

## **5. Considerações finais**

Nesse trabalho procurou-se compreender a relação ente práticas de gestão de produção e operação e valores em empresas familiares. Para tal, buscou-se recuperar aspectos da história das empresas, caracterizar suas práticas de gestão e identificar os valores presentes nessas práticas.

As práticas de gestão adotadas pelas organizações foram caracterizadas considerando-se o planejamento, a organização, a direção e o controle, dentro de uma perspectiva integrada de gestão de produção e operações. Por um processo de interpretação foi identificado um conjunto de valores em tais práticas nos três casos estudados.

Há evidências de que aspectos da cultura organizacional, nos casos estudados, permeiam práticas que, por vezes, fariam pouco sentido numa perspectiva administrativa. Certos procedimentos sistemáticos de gestão de produção e operações que podem conduzir uma empresa à eficácia e eficiência organizacional, embora, reconhecidos nos negócios familiares estudados, por vezes, assumem uma importância menor em relação aos interesses da família e experiências pessoais cruciais do momento de fundação e consolidação da empresa.

O conjunto de valores presentes nas práticas de gestão das três empresas estudadas permite aprofundar-se na busca da compreensão sobre a natureza da empresa familiar. Tais valores podem ser interpretados como partes de um conjunto sistêmico, ao se manifestarem de

modo inter-relacionado ao longo da história de cada empresa contribuindo para o formato singular e seu sistema de produção e operações. Diante dessas evidências, o aprofundamento em novos estudos sobre valores em empresas familiares pode indicar particularidades de sua gestão em diferentes setores empresariais, ensejando reflexões sobre as práticas de gestão seja no sentido de construção e novas práticas ou aprimoramento, no sentido da eficiência e da efetividade de empresas familiares brasileiras.

## Referências

ARAÚJO, L.C.G. de **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 291

AROOFF, C. Self-perpetuation family organizational built on valores: necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, v.17, n.1, p.55-59, Mar.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979. p. 226.

BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para ma análise organizacional. In. MOTTA F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.38-54.

CARRÃO, A. M. R. Empresas familiar: riscos e oportunidades. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997, RIO DAS PEDRAS. **Anais...** Rio das Pedras: ANDAP, 1107. (CD-ROM).

**Organizações & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago. 2003.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 320p.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.P.B.; COLBARI, A. **Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANDAP, 2003. (CD-ROM).

DAVEL, E.; SOUZA, J. **Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração**. In: ENEO, 4, 2204, Curitiba **Anais...** Curitiba: ENEO, 2004. (CD-ROM).

DENISON, D.; LIEF,C.; WARD, J.L. Culture em family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p.61-72, mar, 2004.

ECCEL, C.S.; CAVEDON, N.R; CRAIDE, A. **A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANDAP, 2005. (CD-ROM).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995. 237p.

\_\_\_\_\_.; FISCHER, R. M. (Orgs) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 237p.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996. p.330

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Markron, 1991. 140p.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29 maio/jun. 1995.

HAUGH, H.; MCKEE, L. The cultural paradigm of the smaller firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42. n.4, p 377-394, 2004.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (ORGS). **Empresas Familiar**: tendências e racionalidades e conflitos. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2202. P 167-198.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. In: **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27, n.3, p.43-47, jul/set. 1991.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998, 171p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 25-37p

ROCHA, C. H.M. da Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANDAP, 2002. (CD-ROM).

SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizatinal culture. In: **Sloan Management Review**, Cambrigde, v.10, n.3, p 36-48, 1984.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic anagemet of the family business: past research and future chalaenges. **Family Business Review**, v. 10, n.1, p.1-35, 1997.

SILVA, R. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 340p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**:edição compacta. São Paulo; Atlas, 1999. 526p.

SHOUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**, rio de Janeiro: Campus, 1998. 337p.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**. V.9, n.2, p. 199-209. 1996.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

VIDIGAL, A C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207p.