

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

ALLAN COSTA GALVÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUCESSÃO DE  
EMPRESAS FAMILIARES**

Belo Horizonte  
2017

ALLAN COSTA GALVÃO

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Tecnologia de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

**Área de concentração:** Sistemas de informação e gestão do conhecimento.

**Linha de pesquisa:** Gestão da informação e do conhecimento.

**Professor Orientador:** Dr. Henrique Cordeiro Martins.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

G182g Galvão, Allan Costa, 1980-  
Gestão do conhecimento na sucessão de empresas familiares / Allan Costa Galvão. – Belo Horizonte, 2017.  
142 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Henrique Cordeiro Martins  
Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2017.

1. Gestão do conhecimento - Brasil. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Administração de empresas - Brasil. I. Título. II. Martins, Henrique Cordeiro. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001



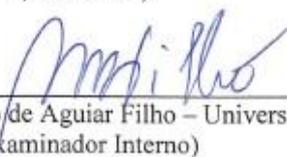
UNIVERSIDADE  
FUMEC

Dissertação intitulada “GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES” de autoria de Allan Costa Galvão, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



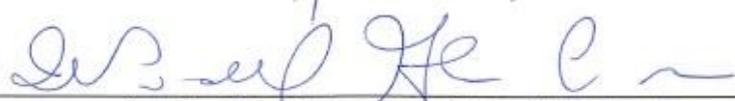

---

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC  
(Orientador)




---

Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)



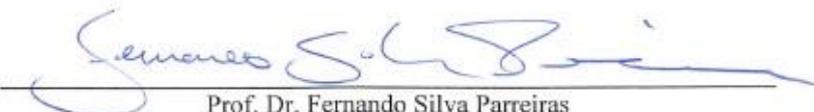

---

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva – Unihorizontes  
(Examinador Externo)




---

Roberto Marinho Figueiroa Zica, Dr. – Sebrae  
(Consultor *Ad Hoc*)




---

Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do  
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-005 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobra, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## DEDICATÓRIA

A Deus, que nunca desiste de amar. Esta força infinita, complexa e simples, bela e perfeita. A nuclear verdade que pulsa em cada átomo do ser, quando não nos esquecemos de nós mesmos. Esta consciência pura que anima, dia a dia, o vazio da escuridão. O Real que ensina a virtude da humildade, da vida e do Amor.

À minha mãe, Maria das Graças. A mulher que me fez o Homem que sou. Com sua Força, Exemplo e Amor. A pessoa que nunca desiste de mim. A perfeição que me presenteou com o mais sagrado dado aos homens, a Vida! Obrigado mãe, eu te amo!

Aos meus avós. Os grandes guias que Deus colocou no meu caminho. O amor feito carne, conselho e abraço. A mais perfeita relação e exemplo do que a humanidade pode chegar a ser um dia, se abdicar de si mesma e viver na pureza, perfeição, amor e paz. Os seres que fazem o tempo parar. Que fazem o mundo parecer infância, doçura, veludo, aconchego e Saber.

A minha esposa Marcella. A mulher que me escolhe a cada dia e caminha comigo pelo desconhecido milagre desta existência. Minha companheira, esposa, irmã, amiga, confidente, professora, aluna, mãe e amor na eternidade de todo o presente. A mãe dos meus filhos, meu amor, o Eu fora de mim.

A meus filhos, Júlia e Nelson. Que me ensinam a vida, a inocência, a verdade, a mais alta e perfeita gradação do verdadeiro amor e pureza. As perfeitas manifestações de que Deus é Vida. O homenzinho e a mulherzinha que me escolheram, e me ensinam o que é ser pai.

Aos grandes Mestres e Professores que tive a honra de compartilhar o Sagrado Conhecimento que liberta, dignifica e purifica. Estes homens e mulheres que se dedicam e fazem de sua vida, Luz. Que desde onde remontam minhas lembranças, mostram o real valor do Saber como o verdadeiro caminho para a Verdade e a Igualdade, no amor e na paz. Não menos importantes, meus amigos, a escola da vida e todos os grandes homens e mulheres que lutaram pelo amor, pela paz e justiça. Também, aqueles que registraram o seu Saber, os que compartilharam com o mundo, o seu tostão de amor à humanidade e a natureza perfeita.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço profundamente a todos os professores que me ensinaram a beleza das ciências e da descoberta ao longo destes longos anos na Escola. Agradeço explicitamente, aos Professores Doutores que dividiram o seu saber e tempo comigo, nesta aventura maravilhosa de aprender a fazer Ciência, elaborar e redigir uma Dissertação.

*Orientador, Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins;*

*Prof. Dr. Fabrício Ziviani;*

*Prof. Dr. Jorge Tadeu Ramos Neves;*

*Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira;*

*Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muylde;*

*Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras;*

*Prof. Dr. Luiz Claudio Gomes Maia;*

*Prof. Dra. Suzana Rodrigues;*

*Prof. Dr. Leonidas Conceição Barroso;*

*Prof. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro;*

*Prof. Dr. Orlando Abreu Gomes;*

*Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima.*

Estes são os fiadores do meu mestrado em Gestão do Conhecimento. Muito obrigado!

Agradeço aos meus irmãos, filhos, amigos e colegas de escola, que fazem esta vida ser tão bela a ponto de me fazer desejar a eternidade nesta caminhada. Mas também agradeço a algumas pessoas que também foram importantes para que eu pudesse redigir esta Dissertação.

*Maria Cândida Baptista Faggion*

*AMIS – Associação Mineira de Supermercados.*

*Ronielton Rezende Oliveira e Luiza de Oliveira e Almeida*

Muito obrigado a todos! Prometo usar o conhecimento adquirido para servir e fazer o bem. Obrigado!

*"Todo homem carrega dentro de si um vazio do tamanho de Deus..." - Fiódor Dostoiévski*

*"A ausência da evidência não significa evidência da ausência" - Carl Sagan*

*"A persistência é o caminho do êxito" - Charles Chaplin*

*"Nunca se fez nada grande sem uma esperança exagerada" - Júlio Verne*

*"Eu quase que de nada sei, mas desconfio de muita coisa" - Guimarães Rosa*

*"Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo" –  
Confúcio*

*"O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá" -  
Bill Gates*

*"Se você controla a história, você controla o passado. Aquele que controla o passado controla o  
futuro" - George Orwell*

*"A informática e as telecomunicações serão para o século XXI o que as rodovias foram para o  
século XX." - Bill Clinton*

*"Aquele que botar as mãos sobre mim, para me governar, é um usurpador, um tirano. Eu o  
declaro meu inimigo" - Pierre-Joseph Proudhon*

*"Se queres a paz, prepara-te para a guerra" (si vis pacem para bellum)*

## RESUMO

O processo sucessório, nas empresas familiares, é considerado como o ponto máximo da evolução corporativa e, ao mesmo tempo, é reconhecido como o maior desafio ao qual uma empresa familiar pode ser submetida. Nesse ponto todas as suas práticas e valores são colocados à prova, e só perseveram as mais bem preparadas e consistentes. O objetivo deste trabalho é identificar a influência dos *elementos estratégicos* e *técnicas* da gestão do conhecimento no processo sucessório de empresas familiares. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa descritiva, realizada por meio de questionário (*survey*), com escala de mensuração *Likert* de cinco pontos, onde os resultados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais (MEE-PLS). A população pesquisada foi composta pelas empresas familiares supermercadistas mineiras associadas a AMIS - Associação Mineira de Supermercados. Esta pesquisa contribui para a sucessão nas empresas familiares pelo paradigma estratégico do conhecimento, por meio da Gestão do Conhecimento, à medida que os elementos estratégicos da gestão do conhecimento explicam 27% do processo sucessório nas empresas familiares.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Sucessão Empresarial. Empresa Familiar.

## **ABSTRACT**

*The succession process, in family businesses, is considered the maximum point in corporate evolution and is, at the same time, the biggest challenge a family business can face. At this point, all of their practices and values are put to the test, and only the most consistent and better prepared prevail. The objective of this work is to identify the influence of the strategic and technical elements of knowledge management, as mediators in the succession process of family companies. For such, a descriptive quantitative research was carried out by the means of a five-point Likert's measurement scale, where the results will be analyzed through structural equation modeling (MEE-PLS). The population studied was composed by the family-owned companies associated with AMIS - Associação Mineira de Supermercados. This research contributes to succession in family business, through strategic paradigm of knowledge and knowledge management, since strategic elements of knowledge management explain 27% of succession process in family companies.*

*Keywords: Knowledge Management. Business Succession. Family Business.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	28
Figura 2 - Modelo de três círculos da empresa familiar.....	46
Figura 3 - Os ciclos de vida da empresa familiar.....	53
Figura 4 - Estágio de sucessão da empresa familiar.....	54
Figura 5 – Delineamento ou percurso metodológico.....	72
Figura 6 - Modelo estrutural hipotético.....	73
Figura 7 - Modelo de mensuração hipotético.....	74
Figura 8 - Resultados do algoritmo PLS.....	79
Figura 9 - Geração familiar.....	80
Figura 10 - Membros da família.....	80
Figura 11 - Quantidade de funcionários.....	81
Figura 12 - Quantidade de filiais.....	81
Figura 13 - Formação acadêmica.....	82
Figura 14 - Faturamento bruto anual.....	83
Figura 15 - Idade do gestor.....	83
Figura 16 - Resultados do Modelo da Pesquisa.....	94
Figura 17 – Proposta e demais abordagens sobre a sucessão familiar.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições para Gestão do Conhecimento. ....	25
Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento .....	33
Quadro 3 - Estratégias e técnicas de gestão do conhecimento .....	36
Quadro 4 - Definições para empresa familiar.....	39
Quadro 5 - Pontos fracos das organizações familiares .....	49
Quadro 6 - Pontos fortes das organizações familiares.....	49
Quadro 7 - Ameaças a serem exploradas nas organizações familiares .....	50
Quadro 8 - Oportunidades a serem exploradas nas organizações familiares .....	51
Quadro 9 - Problemas advindos do processo sucessório.....	55
Quadro 10 - Necessidades identificadas para transmissão do conhecimento.....	64
Quadro 11 - As organizações pela perspectiva do conhecimento .....	107
Quadro 12 - Estatísticas relativas às micro e pequenas empresas familiares. ....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Micro e pequenas empresas (MPes) no Comércio. ....	70
Tabela 2 - Médias e grandes empresas (MGEs) no Comércio. ....	71
Tabela 3 - Distribuição das MPes do comércio em Minas Gerais. ....	71
Tabela 4 - Poder estatístico da amostra .....	78
Tabela 5 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente) .....	86
Tabela 6 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador) .....	87
Tabela 7 - Teste de Significância dos Indicadores .....	88
Tabela 8 - Critério de <i>Fornell-Larcker</i> (Validade Discriminante) .....	89
Tabela 9 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante) .....	89
Tabela 10 - Diagnóstico de Colinearidade .....	91
Tabela 11 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS .....	92
Tabela 12 - Teste de Significância da Mediação MEE-PLS .....	92
Tabela 13 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva .....	93

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos.....	20
1.1.1	Objetivo geral .....	21
1.1.2	Objetivos específicos .....	21
1.2	Justificativa.....	21
1.3	Aderência da dissertação ao programa de Mestrado .....	22
1.4	Estrutura da dissertação .....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	Gestão do Conhecimento (GC) .....	24
2.1.1	A contextualização do conhecimento .....	28
2.1.2	Estratégias e técnicas de gestão do conhecimento.....	32
2.1.3	A definição de gestão do conhecimento escolhida para a pesquisa .....	37
2.2	A Empresa Familiar (EF) .....	38
2.2.1	Três aspectos sobre empresas familiares .....	43
2.3	A Sucessão Empresarial (SE).....	51
2.3.1	A criticidade da situação sucessória .....	57
2.3.2	Estudos de sucessão na administração .....	58
2.3.3	Estudos de sucessão realizados sobre a perspectiva do conhecimento .....	64
2.3.4	A opção deste estudo .....	67
3	METODOLOGIA.....	68
3.1	Tipo de pesquisa .....	68
3.2	População pesquisada .....	69
3.3	Delineamento metodológico de pesquisa .....	72
4	RESULTADOS ESTATÍSTICOS.....	79
4.1	Resultados demográficos da pesquisa .....	79

4.2	Avaliação MEE-PLS .....	84
4.2.1	Análise do modelo de mensuração ou exterior.....	84
4.2.2	Análise do modelo estrutural ou interior .....	90
4.3	Avaliação das hipóteses.....	93
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	100
6.1	Contribuições gerenciais.....	108
6.2	Sugestões para pesquisas futuras .....	112
6.3	Limitações dos métodos .....	113
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa .....	135
	APÊNDICE B – Associação do questionário de pesquisa com o modelo de mensuração ....	141
	APÊNDICE C – Estatísticas sobre micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo.....	142

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar, como organização laboral, existe desde a antiguidade e exerce papel de grande relevância para humanidade. Ela tem como característica intrínseca o uso da estrutura familiar como promotora de capital e força de trabalho, para iniciar suas operações e manter seu funcionamento (HUBERMAN, 1974; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2008).

Desde então, apresenta significativa importância para o contexto socioeconômico e acadêmico; uma vez que integra dois complexos sistemas ou instituições: família e negócios, e ocupa destacada posição na economia de países capitalistas na contemporaneidade (PEREIRA, 2008).

As organizações familiares geralmente iniciam suas operações a partir da criação de um negócio por um familiar empreendedor, que acrescenta às operações da empresa membros da família, especialmente nos cargos de direção (que podem ter ou não participação acionária). Essas organizações, em geral, carregam valores institucionais semelhantes aos da família, e têm identificação direta com seu sobrenome ou com a figura do fundador (LEONE, 1992; GERSICK *et al.* 1997).

Conforme a empresa familiar se consolida no mercado e supera a estatística de mortalidade organizacional (pedidos de falência), o empreendimento e seu fundador atingem o que é considerado como o seu momento mais crítico. Esse momento traz consigo as seguintes e reais possibilidades: Fechar a empresa? Vender a empresa? Passar a empresa à geração seguinte? Dadas as opções para tomada de decisão, a realidade da situação, ou a preferência estratégica do empreendedor fundador, todos os resultados são críticos (HANDLER, 1994; GERSICK *et al.* 1997; BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004).

A decisão mais complexa é a passagem do negócio aos descendentes. A esse processo, por meio do qual a propriedade e a gestão da organização passam à geração subsequente, se denomina sucessão. Popularmente dá-se o nome “passagem de bastão” ao ato sucessório (VANCIL, 1987; GERSICK *et al.* 1997).

De maneira geral, a complexidade do processo sucessório repousa sobre a sobreposição de sistemas complexos: família e gestão. Por isso, normalmente o processo sucessório extrapola o ambiente corporativo e envolve as relações familiares e humanas (meio social); o poder de

transferir poder (empoderamento); o patrimônio adquirido (propriedade privada e riquezas acumuladas); o aspecto legal (o direito); dentre outros aspectos de complexidade variada. Algumas das consequências e desdobramentos mais visíveis desses elementos críticos são: ciúmes, conflitos, cisão familiar, nepotismo, machismo (BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012), problemas com inventários, quebra da empresa, prejuízo ao patrimônio, perda de capital intelectual, quebra de contratos entre empresas, desemprego de funcionários e até mesmo a pobreza (GERSICK *et al.* 1997).

Devido à complexidade desse processo, pesquisadores de todo o mundo dedicam esforços a compreender e explicar a sucessão. No esforço de pesquisa desta dissertação, foram identificados na literatura científica e especializada, seis abordagens teóricas a tratar do tema. A saber: políticas de governança corporativa, transgeracionalidade, *conatus*, mudança organizacional, visão baseada em recursos/capacidades dinâmicas e capital intelectual.

Entretanto, a presente pesquisa identificou através do levantamento teórico, o antagonismo existente entre os pesquisadores que defendem a *gestão profissional* e a *gestão familiar* dos empreendimentos. A transcrição natural desse antagonismo para a sucessão nas empresas familiares, acaba por constitui um importante balizador para a contraposição entre as políticas de governança corporativa baseadas na gestão profissional e a perspectiva apresentada nessa dissertação, a perspectiva estratégica do conhecimento, baseada na gestão familiar. E para isso, adota como plataforma teórica, da gestão do conhecimento como mediadora da transmissão do conhecimento entre indivíduos – neste caso a família.

Segundo Ward (1987), Leach (1993), Gallo (1995) e Cabrera-Suárez; Saá-Pérez; García-Almeida (2001), empresas familiares não são iguais a empresas não-familiares, e nem mesmo parecidas com a maioria das grandes empresas; embora existam importantes e grandes empresas familiares ao redor do mundo que preservam suas características de família (GORDON; NICHOLSON, 2008). Logicamente, não se deve esperar que as mesmas soluções atendam a empresas familiares e não-familiares. Afinal, segundo Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001), as empresas familiares têm suas próprias maneiras de fazer as coisas. O que é denominado por Habbershon e Williams (1999) como “*familiness*” ou familiaridades.

Um dado fundamental para auxiliar na compreensão das particularidades das empresas familiares, reside no fato de que a sua quase totalidade é constituída por micro e pequenos

negócios<sup>1</sup> (VIDIGAL, 1996; BEDÊ, 2006; CAMPOS; BERTICCI; PIMENTEL, 2008; MAIA, 2010; LEITE, 2012). O que muitas vezes é ignorado ao se tratar do assunto, e se constitui como importante lacuna a ser preenchida em pesquisas (SHARMA *et al.*, 1996; SHARMA, 2004).

Embora existam exceções quando se observam os micro e pequenos negócios especializados ou intensivos em conhecimento. As micro e pequenas empresas familiares, geralmente não dispõem de recursos financeiros para contratação de pessoal especializado (OECD, 2002), sistemas de informação, ferramentas gerenciais e de processos. E a realidade dessas empresas, implica diretamente na baixa capacidade de gerir o seu potencial baseado em conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004).

Alguns dos pontos negativos das organizações familiares dizem respeito: à falta de recursos financeiros (como já demonstrado) e ao baixo ou ausente treinamento da equipe (OECD, 2002); ao baixo nível de delegação do trabalho (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997); à quase sempre dependência da contratação de profissionais especializados autônomos ou terceirizados (FLORIANI, 2002; OECD, 2002; BEDÊ, 2006); à ausência de planejamento ou plano de negócios (DRUKER, 1973; PERRY, 2001); às decisões tomadas com base na intuição do gestor; à não formalização das decisões; à planificação e fragilidade estrutural; à gestão por procedimentos informais; à baixa padronização do trabalho; à menor formalidade dos relacionamentos entre os indivíduos; e, principalmente, à concentração do conhecimento tácito na figura do gestor (SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Segundo Leonard e Sensiper (1998) e Bracci e Vagnoni (2011), em empresas familiares o sucedido, antecessor ou fundador da empresa representa um ponto fraco, porque é o principal repositório de conhecimento da organização, além de portador dos aspectos estratégicos do negócio. O fundador, antecessor ou sucedido possui o que é denominado por Tsoukas (1996), como “conhecimento articulado”. Este conhecimento é baseado principalmente na experiência, e só pode ser transferido por meio do processo de *socialização* do conhecimento (TSOUKAS, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Esse conhecimento é compartilhado por meio de práticas sociais, onde o conhecimento - quase que totalmente tácito - é compreendido e compartilhado entre os indivíduos por meio de: estruturas cognitivas,

---

<sup>1</sup> Um quadro com as porcentagens sobre as empresas familiares pode ser visto no Anexo - C.

metáforas, analogias, anedotas, esquemas e estruturas que pertencem à organização (GRANT, 1996).

O ponto forte das empresas familiares repousa em suas particularidades e familiaridades (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Essas vantagens advindas do conhecimento precisam ser conhecidas e comunicadas, de maneira a proporcionar a continuidade do empreendimento (GRANT, 1996). Então, as empresas familiares, preocupadas com seu futuro, precisam conhecer e comunicar suas particularidades e "jeito de fazer" às futuras gerações para permanecerem produtivas e ativas no mercado, de forma sustentável.

Algumas das vantagens das empresas familiares que se destacam são: os profundos conhecimentos sobre o negócio, o tempo de permanência médio três vezes superior dos cargos diretivos e gerenciais dos executivos, a solidez e os relacionamentos de longa data entre os *stakeholders* internos e externos, a proteção do conhecimento empresarial de maneira tácita (SPENDER; GRANT, 1996), a prudência nas decisões com vistas à manutenção das famílias e negócio, e a dedicação integral ao empreendimento (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011). Destaca-se também, segundo estes autores, que, conforme a empresa familiar se desenvolve e se fixa no mercado, passa a investir aos poucos na profissionalização do negócio, abrindo diversas possibilidades, tanto na formalização dos conhecimentos como em processos e estruturas. Portanto, caso a organização familiar tenha investido e sanado os pontos negativos citados, considera-se que possui diferenciais competitivos baseados em conhecimento.

A importância de tratar da sucessão em pequenos negócios familiares, como um processo sinérgico de transferência de conhecimento entre sucedido, sucessor e os funcionários (BRACCI; VAGNONI, 2011), vai ao encontro do que se constata na literatura científica. Pois as últimas décadas foram classificadas como *Era da Informação*<sup>2</sup> (BELL, 1976; TEFLER, 1980; DE MASSI, 1999; CASTELLS, 1999) ou Economia do Conhecimento (STEWART, 2002), e por isso a contextualização ambiental por essa perspectiva é relevante e atual, no estudo dessa modalidade de empresa; uma vez que não se pode estudar corretamente um fenômeno desprezando-se o meio no qual se manifesta (GIL, 2008).

---

<sup>2</sup> Para compreender a fundo a história e a evolução do termo *Era da informação*, ler o artigo: MATTELART, Armand. A era da informação: gênese de uma denominação descontrolada. **Revista FAMECOS**, v. 8, n. 15, p. 07-23, 2001.

Seria praticamente impossível compreender a nova realidade em que as organizações familiares estão imersas, ao ignorar a realidade do protagonismo do conhecimento (e inovação) como fator gerador de riqueza e poder (BELL, 1976; TEFLER, 1980; DE MASSI, 1999; CASTELLS, 1999; DA SILVEIRA, 2000). Assim, a contemporaneidade do conhecimento, como viabilizador de mudanças, é essencial para se compreender os processos sucessórios.

A resposta da ciência à lacuna da administração e transferência do conhecimento entre as gerações, nas empresas familiares, se encontra na área interdisciplinar dedicada a compreender e teorizar sobre a informação e o conhecimento, a Gestão do Conhecimento (CORREA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016). A Gestão do Conhecimento (GC) estuda os ativos intangíveis de uma organização, e como ocorrem os desdobramentos de sua valorização e utilização. O que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento, com o objetivo de atingir resultados por meio da gestão de processos (SANTOS, 2008). Então, estudar a sucessão de empresas familiares a partir do paradigma da gestão do conhecimento, significa identificar as influências da gestão do conhecimento no processo sucessório, por meio de seus elementos estratégicos e técnicas de transferência do conhecimento entre as gerações. Também chamados de práticas de gestão do conhecimento.

Os elementos estratégicos e técnicas de gestão do conhecimento selecionados para esta dissertação a se destacar são: gestão intermediada por sistemas de TI, compartilhamento de experiências, promoção da troca de conhecimentos, arquitetura e design organizacional, relatórios, treinamentos para a troca de conhecimento, mapa e classificação da informação, ambiente do conhecimento, aquisição e geração de registros de conhecimento, acesso ao conhecimento por meio de instrumentos de TI, linguagem e comunicação simbólica, e o mapeamento e uso de processos.

Como se considera que, fundamentalmente, a *transferência do conhecimento tácito* entre as gerações no processo sucessório é pré-condição para o sucesso na passagem do negócio, bem como para a sobrevivência do empreendimento após a sucessão (FERNÁNDEZ, 1993; TSOUKAS, 1996; CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ, 1996; HABBERSHON, WILLIAMS, 1999; GRANT; SPENDER, 1996; CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ E GARCÍA-ALMEIDA, 2001; WONG; ASPINWALL, 2004; DE SÁ FREIRE, 2010; BRACCI; VAGNONI, 2011). É unânime que a transmissão do conhecimento tácito é um processo

complexo, e é necessária uma compreensão detalhada acerca da natureza desse conhecimento para que sua transmissão seja minimamente assegurada (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI 1995; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; FERNÁNDEZ, 1993; TSOUKAS, 1996; CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ, 1996; HABBERSHON, WILLIAMS, 1999; GRANT; SPENDER, 1996; CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ E GARCÍA-ALMEIDA, 2001; WONG; ASPINWALL, 2004; DE SÁ FREIRE, 2010; BRACCI; VAGNONI, 2011). Entretanto, Choo (2006) explica que é na *alternação contínua entre os conhecimentos tácitos e explícitos*, que uma organização cria novos conhecimentos e agrega valor ao negócio, justificando a proposição da utilização do modelo da espiral do conhecimento no processo sucessório.

Dentre vários fatores identificados na bibliografia, a respeito da sucessão das empresas familiares, destaca-se a taxa de mortandade que ocorre após a realização do processo sucessório. Sendo que, na transferência do negócio da primeira para a segunda geração, em âmbito mundial, essa taxa está situada em 50% (VELOSO, 2000) e no Brasil, em 30% (OLIVEIRA, 2012). Na sucessão da segunda para a terceira geração, no mundo, a taxa está entre 30 e 40%, e no Brasil 5% (OLIVEIRA, 2012). Expondo assim um cenário crítico que traz consigo a indagação do “*por quê*” dessas falências.

Então, ao resgatar dos autores citados acima, que a transferência do conhecimento seria uma pré-condição para a transferência do empreendimento: *qual a influência dos elementos estratégicos de GC e das técnicas de GC no processo sucessório das empresas familiares?*

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa. O objetivo geral apresenta a proposta a ser perseguida durante todo o procedimento técnico de pesquisa. Os objetivos específicos são o detalhamento do objetivo geral estabelecido, buscando melhor compreender como atingir o objetivo final satisfatoriamente.

### ***1.1.1 Objetivo geral***

O objetivo desta dissertação é identificar a influência dos **elementos estratégicos** de gestão do conhecimento (GC) e das **técnicas** de gestão do conhecimento (GC) no **processo sucessório** de empresas familiares.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

- a) Identificar quanto os elementos estratégicos de GC influenciam no processo sucessório.
- b) Verificar quanto as técnicas de GC influenciam no processo sucessório.
- c) Examinar a influência das técnicas de GC na mediação entre os elementos estratégicos de GC e o processo de sucessão na empresa familiar;

## **1.2 Justificativa**

A justificativa para a realização da presente pesquisa repousa na sensibilidade de identificar na literatura - e nos relacionamentos pessoais deste pesquisador - a dificuldade, a criticidade e a importância do processo de sucessão nas empresas familiares; e todo o conhecimento desenvolvido em cada empreendimento, por milhões de homens e mulheres, no Brasil e no mundo; que são predominantemente micro e pequenos negócios.

A literatura científica aponta, dentre várias causas para os problemas na sucessão em empresas familiares, a assimetria de conhecimentos (*tácitos*) entre o sucedido e o sucessor nessas organizações. Então, há a necessidade de identificar estratégias e técnicas para a transmissão do conhecimento em tempo hábil, para dar continuidade ao empreendimento da família, mantendo suas singularidades familiares, cognitivas, estruturais e processuais. Assim como há a necessidade de se identificar a natureza dos conhecimentos necessários à transferência para a geração que assume o negócio, bem como apresentar a complexidade, baseada em conhecimento, dos sistemas envolvidos na sucessão.

Se destaca que foram identificadas na literatura algumas lacunas que corroboram com a visão acima apresentada. Inicia-se, então, por apresentar as lacunas identificadas por Grant (1996), Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001), Sá Freire (2010), e Bracci e Vagnoni (2011); que identificam a importância de se compreender os grandes processos de mudança organizacional, pela perspectiva da valorização e transferência do conhecimento entre indivíduos na empresa. Uma vez que compreendem a organização como o ambiente de geração, reunião, troca, compartilhamento, uso e comercialização de conhecimentos.

Embora não se tenha o objetivo de limitar o estudo a micro e pequenos empreendimentos, a própria natureza do objeto de estudo – a Empresa Familiar – acaba por destacar outra lacuna, explicitada por Sharma (2004) e pelo estudo do Sebrae (BEDÊ, 2006). Sharma e Bedê chamam atenção para a importância dos estudos sobre as micro e pequenas empresas, porque são a grande maioria das organizações familiares em todo o mundo. Também porque essas empresas, de maioria familiar, possuem características singulares de organização e detêm conhecimentos de grande importância socioeconômica; ou seja, representam fatia significativa da geração de riqueza mundial (PIB), e predominam na mobilização e utilização da força de trabalho. Além do que, até mesmo as grandes empresas costumam “nascer” como micro ou pequenas organizações.

Não se pode também deixar de lado o contexto histórico em que essas organizações estão inseridas: a Era da Informação, Economia da Inovação ou Economia do Conhecimento. Período esse, em que se atribui o protagonismo do conhecimento em relação aos tradicionais meios de geração de riqueza e se modifica profundamente os relacionamentos entre indivíduos, empresas e governos. Os quais se podem citar, como características: as vantagens estratégicas baseadas no conhecimento; a valorização do saber; a capacidade de inovação; a meritocracia; os produtos imateriais; e os diferenciais competitivos exclusivos, baseados no conhecimento (DRUCKER, 1973; BELL, 1976; TEFLER, 1980; DE MASSI, 1999; CASTELLS, 1999; DA SILVEIRA, 2000; MATTELART, 2001; STEWART, 2002; ROSSETI; MORALES, 2007).

### **1.3 Aderência da dissertação ao programa de Mestrado**

Esta dissertação se posiciona no programa de *Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*, na linha *Gestão da Informação e do Conhecimento*. Ela se caracteriza como

uma pesquisa multidisciplinar, à medida que propõem a utilização das técnicas e elementos da Gestão do Conhecimento para compreender e analisar as dificuldades do processo sucessório nas empresas familiares; sob a ótica do tipo, fluxo e suficiência de informações e conhecimentos envolvidos na sucessão.

A interdisciplinaridade da pesquisa, e a aderência à Gestão do Conhecimento, se contextualizam pela identificação dos procedimentos informacionais apresentados por Nonaka e Takeuchi (1995) – *externalização, combinação, internalização e principalmente a socialização* - envolvidos na passagem do negócio entre as gerações, com base nas teorias desenvolvidas por autores reconhecidos e amplamente citados. Nesse contexto, se considera a Gestão do Conhecimento como mediadora entre a organização (empresa familiar) e o processo sucessório; o que cumpre o requisito de aderência da dissertação de pesquisa ao programa acadêmico.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Seção 1 - Apresenta contextualização sobre as empresas familiares no macro ambiente econômico e social. São demonstrados aspectos quantitativos e qualitativos dessas empresas, além de apresentada a situação problemática, na qual as famílias empreendedoras precisam decidir sobre a continuidade ou não do negócio, a sucessão. Apresenta-se também a Gestão do conhecimento como vertente temática multidisciplinar, que oferece recursos teóricos e técnicos que podem auxiliar no complexo problema da sucessão nas empresas familiares. Além da introdução, explicita-se nessa seção: o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, a aderência da dissertação ao programa e a estrutura da dissertação.

Seção 2 - Apresenta o referencial teórico utilizado durante realização da pesquisa em três seções. A primeira seção do referencial apresenta a Gestão do Conhecimento, com suas definições, perspectivas, técnicas e elementos estratégicos. A seção dois apresenta o construto Empresa Familiar, com suas definições e características. A seção três apresenta a Sucessão Empresarial, com suas definições, estágio de sucessão, ciclo de vida das organizações, perspectivas de análise em sucessão empresarial e a perspectiva baseada no conhecimento.

Seção 3 - São apresentados aspectos referentes à metodologia empregada na pesquisa científica, dividindo-se em: tipo de pesquisa, percurso metodológico, população pesquisada e tratamento dos dados.

Seção 4 - Apresenta os resultados estatísticos do experimento, incluindo os dados demográficos e os resultados da avaliação MEE-PLS, por meio da análise do modelo de mensuração interior e exterior.

Seção 5 - Apresenta e explica os resultados quantitativos obtidos pelo método estatístico de Modelagem de Equações Estruturais (MEE-PLS).

Seção 6 – A seção seis apresenta uma articulação teórica sobre o referencial teórico e os resultados obtidos. Além de constar contribuições gerenciais, proposições para pesquisas futuras e limitações de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão do Conhecimento (GC)**

O embate geopolítico decorrido da 2ª guerra mundial, a crise do petróleo e o advento da Globalização, até o final da década de 1970, expuseram as organizações a situações de forte mudança, em diversas perspectivas de análise (MATTELART, 2001). Essas mudanças forçaram as organizações com presença global a desenvolverem competências que antes não possuíam. Até a década de 1980, o acesso à mão de obra barata, recursos naturais e capital financeiro eram (exclusivamente) os instrumentos preponderantes de diferencial competitivo (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013), não só de organizações, mas de nações inteiras (MATTELART, 2001).

De Sá Freire *et al.* (2013, p. 17) afirmam que “As empresas globalizadas para se manter (*sic*) competitivas no mercado precisam desenvolver competências não simplesmente nas áreas de gestão de custos, qualidade e inovação como faziam até a década de 80”. De Sá Freire *et al.* (2010, p. 15) afirmam ainda que “após essa década, os avanços tecnológicos da informação e

da comunicação se tornaram mais um agente de pressão, levando as organizações globalizadas a tomar ‘decisões rápidas e cada vez mais complexas, impondo [...] novos padrões [...] nas suas estruturas e estratégias’”.

[...] essa crise intervém num momento onde o desafio maior do saber se tornou sua conversão em mercadoria e sua integração nas novas estratégias industriais e comerciais, militares e políticas. Um momento onde o critério de validação do saber que procura se impor é o da performance/performatividade, da eficiência mensurável em relação ao *input/output*, da linguagem da operatividade no sentido dos que decidem e do capital. (*sic*) (MATTELART, 2001, p. 23)

É nesse contexto, que “O tema Gestão do Conhecimento despertou interesse para estudos científicos próximo à década de 90, precisamente em 1989, como identificado na base de dados Scopus” (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2013, p.18).

De acordo com Teixeira (2014, p. 48) “A [...] (GC) é um campo multidisciplinar, cujos aspectos envolvem a gestão da informação, a tecnologia da informação, a comunicação interpessoal, o aprendizado organizacional, as ciências cognitivas, a motivação, o treinamento e a análise de processos”. De Almeida e Duarte (2011, p. 40) *apud* Thives Jr. (2000) e Teixeira (2014) destacam se tratar de um “enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo informacional das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores”.

Atualmente, considera-se que o conhecimento humano, ou, ainda, o capital intelectual, é o principal ativo das organizações; assim, para desenvolver processos de retenção e mapeamento deste tipo de conhecimento, as empresas que se preocupam em conquistar uma posição de liderança e vantagem competitiva no mercado, independentemente de sua área de atuação, buscam metodologias para caracterização das competências, experiências e práticas em seu ambiente, visando desenvolver processos de identificação, captação e retenção do capital intelectual da organização. Este processo denomina-se Gestão do Conhecimento (HOMMERDING; VERGUEIRO, 2004, p. 18).

Seguem algumas definições para Gestão do Conhecimento, elencadas por De Sá Freire *et al.* (2010), apresentadas em uma escala cronológica progressiva, o que favorece a compreensão da evolução dos conceitos.

Quadro 1 - Definições para Gestão do Conhecimento.

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento Organizacional
Wiig (1993)	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

Macintosh (1996)	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996)	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo para a tomada de decisão certa.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A gestão do conhecimento é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos de uma organização, subsidiados pelo processo de conversão do conhecimento.
Quintas, Lefere e Jones (1997)	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades.
Hibbard (1997)	Processo de busca da <i>expertise</i> coletiva em qualquer lugar e sua organização para distribuição para onde houver o maior retorno.
Sveiby (1997)	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento.
Murray e Meyers (1997)	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.
Spek, Spijkevert (1997)	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport & Prusak (1998)	Coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999)	Formalização das experiências, conhecimentos e <i>expertise</i> , tornando-os acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
Bhatt (2001)	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. Processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação
Terra (2001)	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando o desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
Schreiber <i>et al.</i> (2002)	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002)	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.
Wunram <i>et al.</i> (2002)	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004)	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisões, por meio de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004)	Criar um ambiente onde os dados e informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade.
Choo (2006)	GC é uma estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.
Fialho <i>et al.</i> (2006)	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
Ho (2009)	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.

Fonte: Adaptado pelo autor com base no quadro de De Sá Freire *et al.* (2013, p. 18)

Desde os pensadores gregos, aos atuais pesquisadores acadêmicos, definir o que é conhecimento é um desafio. Considerando que existem muitos tipos de conhecimento, e que não há consenso sobre o que é conhecimento, deve-se delimitar tautologicamente o conhecimento empresarial para estabelecer as características do conhecimento inerentes à gestão. Por isso, expõe-se que a literatura reconhece a distinção epistemológica entre: saber sobre e saber, conhecimento subjetivo e objetivo, conhecimento declarativo e processual, conhecimento pessoal e preposicional, conhecimento tácito e explícito (GRANT, 1996).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), na década de 60 foram definidos os dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O *conhecimento explícito* é o que pode ser expresso em palavras e números, e é facilmente processado, comunicado e compartilhado, sob a forma de dados brutos, fórmulas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o *conhecimento tácito*, ou conhecimento informal, é o conhecimento imobilizado na cabeça das pessoas, é pessoal e intrínseco. Está atrelado à experiência individual e envolve crenças, perspectivas e valores pessoais. A sua transferência é lenta, dispendiosa, incerta e é adquirida por meio da prática (KOGUT; ZANDER, 1992). Porém, o conhecimento tácito possui *duas dimensões* a saber e classificar: a técnica ou *know how*, que envolve o saber executar uma tarefa; e a cognitiva, que está relacionada aos mapas mentais, crenças, esquemas, percepções, e moldam a forma como indivíduo percebe o mundo à sua volta (VASCONCELOS, 2000; CHOO, 2006).

Segundo Choo (2006), é na alternância contínua entre os conhecimentos tácitos e explícitos, que uma organização cria novos conhecimentos e agrega valor ao negócio. A espiral do conhecimento é o modelo que demonstra a conversão dessas categorias e permite identificar cada estágio desse processo de conversão. “A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e [...] explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que [...] são induzidos por vários fatores” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

O modelo da espiral do conhecimento é composto de quatro estágios, sendo esses: *Socialização* - conhecimento compartilhado; *Externalização* - conhecimento conceitual; *Combinação* - conhecimento sistêmico; e *Internalização* - conhecimento operacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Nonaka e Takeuchi (1995).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80):

[...] o modo da *socialização* normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. [...] o modo de *externalização* é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. [...] o modo de *combinação* é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a *internalização*.

### 2.1.1 A contextualização do conhecimento

Tendo em vista que a maioria do conhecimento relevante nas organizações é tácito, pesquisadores dedicam intensos esforços para auxiliar no processo da transferência de conhecimento. Grant (1996) por exemplo, elencou alguns tipos de conhecimento necessários para a transmissão do conhecimento tácito entre indivíduos, que ilustram alguns fatores contextuais importantes a destacar, que são: *Língua* – existência de uma linguagem comum para

integração da comunicação verbal entre indivíduos ou uma plataforma para modos de conhecimento baseados em comunicação; *Comunicação simbólica* – todas as formas de comunicação expressas por signos e significados compartilhados, que aumentem a intensidade e a eficácia da comunicação; *Comunidades de conhecimento especializado* - modo de integração ou agrupamento, para que indivíduos com conhecimentos especializados distintos possam compartilhar seus saberes; *Significado compartilhado* – entendimento pré-compartilhado entre indivíduos sob determinado aspecto, esquemas e estruturas cognitivas comuns (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 64-67), histórias que referenciem saberes (BROWN; DUGUID, 1991) ou mesmo as experiências que revelem entendimentos individuais; *Reconhecimento de domínios de conhecimento individuais* – ciência do próprio conhecimento e do conhecimento dos outros membros da equipe, revelando a interdependência grupal/recíproca, reconhecendo habilidades dos outros membros da equipe e a coordenação por “mútuo ajuste” (THOMPSON, 1967, p. 56).

Spender e Grant (1996) chamam atenção para as condições necessárias à transmissão do conhecimento. Eles alertam que o *design organizacional* define a especificação das interfaces e a divisão das tarefas entre os departamentos e indivíduos. A explicação para tal alarde é que, segundo os autores, as empresas existem como instituições para produção de bens e serviços porque criam condições para que os indivíduos integrem seus conhecimentos especializados produzindo valor para a empresa. Esses autores afirmam que as empresas simplesmente utilizam e acessam o conhecimento possuído por seus membros, então, a interdependência ou integração das unidades organizacionais na empresa para o compartilhamento do conhecimento dependem da tecnologia de processo implantada.

O *arranjo* ou *design* da interdependência organizacional tem papel primordial no estabelecimento da estratégia a ser adotada pela organização para o compartilhamento do conhecimento. Posição compartilhada por Rossetti e Morales (2007, p. 126) “[...] isso tem implicações no design organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão de tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de GC”.

Outra abordagem sobre o “lugar” para a criação e compartilhamento do conhecimento é a visão do “contexto capacitante” ou “*ba*” - do japonês - de Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Este contexto se refere às fronteiras entre os grupos, em toda a organização, que devem ser articuladas para fomentar novos relacionamentos e propiciar a troca de conhecimentos tácitos. Em um primeiro

momento essa fronteira é física, mas vai muito além e extrapola as paredes da organização; abarca os relacionamentos e condições para que aconteçam. Isso inclui relacionamentos virtuais e postos de trabalho remotos com ferramentas tecnológicas. Esses autores denominam essa nova realidade de “*ciber ba*”, enumerando alguns cuidados bem específicos a serem observados em organizações intensivas em conhecimento. Vide casos de teletrabalho e estação de trabalho remota.

*Ba* é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação de conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. Este contexto não está confinado ao espaço físico de um escritório ou a encontros face a face, pois as interações entre pessoas podem ocorrer por e-mail e por outros meios de comunicação virtuais. Ao contrário, o conceito de *ba* unifica os espaços físicos, os espaços virtuais e os espaços mentais envolvidos na criação de conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 217).

Tendo em vista o aspecto do espalhamento geográfico organizacional, é importante definir o que seria uma organização, uma vez que “começa” entre paredes, mas as extrapola facilmente.

Uma organização, segundo Spender (1989, p. 185), é essencialmente um corpo de conhecimentos sobre circunstâncias, recursos, “mecanismos causa”, objetivos, atitudes e políticas. Uma organização empresarial, do ponto de vista baseado no conhecimento, se concentra nos custos associados a um tipo específico de transação - aquelas que envolvem o seu conhecimento. O *principal papel da organização* é a aplicação do conhecimento que reside dentro dos indivíduos.

Ao considerar a perspectiva da economia da informação e sua penetração em todos os nichos de mercado, a *tarefa fundamental da organização baseada em conhecimento* seria coordenar os esforços de muitos especialistas. As empresas existiriam como instituições para produção de bens e serviços, porque criam as condições para que os múltiplos indivíduos que a compõem, integrem seus conhecimentos especializados. Ou seja, as empresas simplesmente utilizam e acessam o conhecimento possuído por seus membros (GRANT, 1996).

Demsetz (1991) expõe que a existência da empresa seria uma resposta à assimetria fundamental *na economia do conhecimento*, onde a aquisição do conhecimento requer maior especialização do que a necessária para sua utilização, e, por isso, exige esforços coordenados de especialistas individuais, que possuem muitos tipos diferentes de conhecimento.

Segundo Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993) as empresas são compreendidas como pacotes de recursos. Esses pacotes de recursos são únicos, complexos, intangíveis e dinâmicos. Assim, ao assumir essa perspectiva, as empresas não seriam identificadas pelos seus serviços e produtos, mas sim pelo *arranjo* de seus recursos materiais e imateriais. Por essa perspectiva, os recursos de uma organização seriam definidos como estoques de capacidades, baseadas em processos tangíveis, intangíveis e de informação. Capacidades essas que a organização possui, controla e que resultam de interações complexas desenvolvidas ao longo do tempo pelo capital humano da empresa.

Os produtos e serviços disponibilizados para o mercado seriam desenvolvidos à medida que a organização fizesse uso de seus pacotes de recursos. E, para cumprir esse objetivo, a organização faz uso de ativos e mecanismos de vinculação, como: sistemas de incentivo, sistemas de informação gerencial, tecnologia, compromisso entre gestor e funcionários, etc. (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Entretanto, Peteraf (1993) explica que não basta à organização possuir muitos recursos e capacidades, a organização precisa fazer aquilo a que se propõe muito bem em comparação com seus concorrentes, por meio do uso de seus singulares recursos e capacidades.

Um aspecto a se observar, com relação à aplicação dos elementos estratégicos da gestão do conhecimento, diz respeito à disponibilização do conhecimento. Conforme manifesto por Petrash (1996) e Terra (2001), a Gestão do Conhecimento é o esforço para fazer com que o conhecimento da organização esteja disponível na empresa, para todos aqueles que dele necessitem, quando e onde for necessário.

Robbins (1999) explica que o processo de gestão do conhecimento começa com a identificação de conhecimentos importantes para a empresa. Depois é preciso desenvolver redes, de preferência informatizadas, e sistemas de informação que as tornem disponíveis a todos na organização. Porém, o autor alerta que não se pode saber tudo o que as pessoas sabem, por que elas mesmas sabem mais do que conseguem expressar. Na maioria das vezes, as pessoas nem mesmo conseguem avaliar os limites de seus próprios conhecimentos. Segundo o próprio autor, grande parte do conhecimento só se revela quando necessário. O que denota um processo contínuo ao longo do tempo, mantido por uma política interna da organização. Visão compartilhada por Weggeman (1997), que considera a GC como um processo contínuo e dinâmico, relacionado à criação de valor.

### 2.1.2 *Estratégias e técnicas de gestão do conhecimento*

Primeiramente, considerando que existem diversas perspectivas de análise sobre as organizações, que cada uma contribui isoladamente por meio de teorias que explicam as mais diversas realidades, e ainda, que muitas vezes essas perspectivas se contrapõem, deve se ter em conta que não existe uma teoria única e multipropósito sobre as organizações (GRANT, 1996).

As teorias são uma abstração das empresas, a abordar características e comportamentos particulares (MACHLUP, 1967). As teorias das empresas são modelos e conceituações que predizem e explicam seu comportamento e estrutura. Mas, ao se tratar de teorias sobre as organizações, deve ficar claro que o fundamento de qualquer teoria da empresa é o aglomerado de premissas que constituem as fundações para o desenvolvimento lógico de proposições sobre estrutura, comportamento, desempenho e existência da organização (GRANT, 1996).

Esclarecido o aspecto optativo da escolha de uma teoria a ser utilizada, é posto que as perspectivas sob as quais a GC pode ser adotada pelas organizações são diversas. A opção por uma perspectiva depende das características inerentes à situação em que se quer aprofundar os conhecimentos. Assim, a GC pode ser analisada a partir das mais diversas perspectivas e teorias, e dentre elas podem ser identificadas por estudiosos: práticas de criação, tecnologias de informação, processo de inovação, fator gerador de riqueza, estratégia, vantagem competitiva, etc. Esse ponto deve ficar claro, uma vez que, a depender da predileção por uma teoria em específico, todo o entendimento sobre um determinado estudo pode ser comprometido por preferências ou aspectos pré-concebidos que desqualifiquem todo um desenvolvimento intelectual. Por exemplo, se o leitor for adepto da teoria da Gestão do Conhecimento Cético<sup>3</sup> (CAPURRO, 2011) ou tiver preferência pela perspectiva puramente baseada em tecnologia.

Ao retomar a teoria, se faz necessário destacar que se encontra na literatura o termo “práticas” para referir às *estratégias e técnicas* de GC. No quadro 2 é possível vislumbrar, explicitamente, algumas das práticas utilizadas na gestão do conhecimento pelas organizações. Depois, se apresentam conceitos para o aprofundamento no assunto.

---

<sup>3</sup> A defesa de que não se pode gerenciar a transferência do conhecimento entre indivíduos.

Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Definições</b>
Comunidade de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo.
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências.
Mapeamento ou do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços. Mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/ departamentos. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores.
Sistema de gestão por competências	Estratégia e gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho.
Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas amarelas.	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional/lições aprendidas	Registro do conhecimento sobre processos, produtos e serviços.
Educação corporativa	Processo de educação continuada com vistas à atualização do pessoal.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Inclui mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade industrial.

Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas.
Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
Gestão do conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática que implica adoção de aplicativos de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação de documentos.
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Relationship Management (CRM)</li> <li>• Balanced Scorecard (BSC)</li> <li>• Decision Support System (DSS)</li> <li>• Enterprise Resource Planning (ERP)</li> <li>• Key Performance Indicators (KPI)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Batista *et al.* (2005, p. 94-95)

Muitas das práticas apresentadas no quadro 2, são sofisticadas e complexas de serem implementadas nas organizações sem o auxílio de especialistas ou tecnologias específicas, e podem não ser acessíveis a determinados micro empreendimentos. Porém, destacam-se os instrumentos de gestão do conhecimento elencados por Batista *et al.* (2005), uma vez suas implementações promovem profundas mudanças organizacionais e impactos positivos.

A GC como *prática de geração de conhecimento*, segundo Berckman (1999) e Choo (2006), permite criar novas competências organizacionais a partir da institucionalização de experiências, conhecimentos e expertise; ao torná-las acessíveis para a empresa como um todo, o que, por sua vez, cria valor para os clientes. Batista (2012), também considera a GC como um conjunto de práticas de gestão organizacional, voltadas para produção, disseminação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento nas organizações, bem como a relação dessas práticas com o mundo exterior.

Puramente na *perspectiva tecnológica*, a Microsoft (2000) compreende a GC como a aliança entre o homem e a máquina, usando a tecnologia para potencializar a capacidade cognitiva humana dentro das organizações. Neste contexto, a GC tem desenvolvido práticas que criam a expectativa de que conhecimento e tecnologia se tornem ativos estratégicos valiosos à competitividade de países e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PORTER, 1998; SVEIBY, 1998).

Dentre as tecnologias e ferramentas de gestão do conhecimento desenvolvidas, citam-se as expostas por Rossetti e Morales (2007, p. 126):

APIs – Aplicativos de Interfaces Padronizadas; BI – *Business Intelligence*; COINS – *Communities of Interests Networks* (Redes de Interesses de Comunidades); CRM – *Customer Relationship Management*; CSCW – *Computer Supported Cooperative Work* (Trabalhos colaborativos apoiados por computador); EIPs – *Enterprise Information Portals*; EISs – *Executive Information System*; ERP – *Enterprise Resources Planning*; ETD – *Engagement Team Database* (Banco de dados de comprometimento de grupos); GED – Gerenciamento de documentos; PdCCs – Portais de conhecimentos corporativos; SGC – Sistemas de Gestão de Conteúdos; *Forecasting e Technology Assessment*, entre tantas outras.

O conhecimento, como *gerador de valor para organização*, é compreendido por De Sá Freire *et al.* (2013, p. 18) como as características que se destacam e que “[...] estão relacionadas ao gerenciamento de *processos* que tornam o conhecimento organizacional um elemento gerador de valor”. A GC é compreendida como o *processo* de criação, captura, assimilação e disseminação do conhecimento tácito individual na empresa, de forma a subsidiar as diversas atividades empresariais e gerar valor. (MIRANDA, 2012).

Ao se considerar a GC como *vantagem competitiva*, Davenport e Pruzak (1998) afirmam que o objetivo da gestão do conhecimento é prover capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam decisões corporativas. Eles classificam a GC como um conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), por sua vez, afirmam que as vantagens competitivas advindas do conhecimento permitem que as empresas implementem *estratégias* exclusivas para a sobrevivência e a criação de valor. Essas vantagens proporcionam desempenho superior, e diferenciam a empresa de seus concorrentes. Essa abordagem estratégica é reforçada, se considerarmos que um dos principais objetivos da GC é propiciar vantagens competitivas a seus

gestores (BARNEY, 1991; NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000; BHARDWAJ, MONIN, 2006).

Para Davenport e Pruzak (1998), a GC é um conjunto constituído de quatro etapas: (I) geração de conhecimento de forma consciente e intencional, por meio de *aquisição*, por recursos dirigidos, unidades ou grupos formados com finalidade específica, ou por redes de conhecimento; (II) codificação e coordenação de conhecimento, por meio da elaboração de um mapa do conhecimento e da utilização de modelos de conhecimento, de recursos multimídia e hipertextos de intranet, de narrativas e histórias, de sistemas especialistas e de inteligência artificial, de relatórios e patentes; (III) transferência de conhecimento, com o apoio de ferramentas de tecnologia da informação, observando a influência da cultura organizacional e a definição do tipo de conhecimento que se deseja transferir; (IV) e a utilização intencional, de modo que o conhecimento transferido promova mudanças organizacionais.

Choo (2006) ao tratar do papel *estratégico* do conhecimento, elencou o que chamou de três arenas do uso estratégico da informação. Esse autor identifica que a *interpretação, a conversão e o processamento correto* das informações em uma empresa, permitem criar significados, construir novos conhecimentos e embasar tomadas de decisão que subsidiam ações estratégicas organizacionais. Para tal, faz-se uso das visões e experiências passadas dos membros envolvidos e de linguagens metafóricas e analogias, para estabelecer canais de comunicação por meio dos quais se busca solucionar problemas processuais.

São apresentadas no quadro 3 as estratégias e técnicas, selecionadas para esta pesquisa, em gestão do conhecimento, e seus respectivos autores referenciados. Essas técnicas e ferramentas podem ser utilizadas para planejar, executar, controlar e mensurar projetos. E foram selecionados por serem consideradas pelo pesquisador de fácil entendimento e serem acessíveis desde os micros aos grandes empreendimentos organizacionais.

Quadro 3 - Estratégias e técnicas de gestão do conhecimento

<b>Estratégias de GC</b>	<b>Autores</b>
Gestão intermediada por sistemas de TI	Davenport e Pruzak (1998), Robbins (1999), Microsoft (2000), Thives Jr. (2000), Salmazo (2004), Choo (2006), Rossetti e Morales (2007), Teixeira (2014)
Compartilhamento de experiências	Thompson (1967), Brown e Duguid (1991), Nonaka e Takeuchi (1995), Grant (1996), Berckman (1999) e Choo (2006), De Sá Freire et al. (2013)

Promoção da troca de conhecimentos	Thompson (1967), Brown e Duguid (1991), Nonaka e Takeuchi (1995), Grant (1996), Berckman (1999) e Choo (2006), De Sá Freire et al. (2013)
Arquitetura e design organizacional	Grant e Spender (1996), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Rossetti e Morales (2007)
Relatórios	Davenport e Pruzak (1998), Microsoft (2000), Rossetti e Morales (2007)
Treinamentos para troca de conhecimentos	Grant (1996), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Choo (2006)
<b>Técnicas de GC</b>	<b>Autores</b>
Mapa e classificação da informação	Davenport e Pruzak (1998), Robbins (1999), Leming (2004), Rossetti e Morales (2007)
Ambiente do conhecimento e o <i>Bá</i> (ou <i>ciber ba</i> )	Nonaka e Takeuchi (1995), Grant (1996), Grant e Spender (1996), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Choo (2006), Rossetti e Morales (2007)
Aquisição, geração e registros de conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1998), Berckman (1999), Choo (2006), Teixeira (2014)
Acesso ao conhecimento por meio de instrumentos de TI	Amit e Schoemaker (1993), Davenport e Pruzak (1998), Robbins (1999), Petrash (1996), Microsoft (2000), Thives Jr. (2000), Terra (2001), Salmazo (2004), Rossetti e Morales (2007), Teixeira (2014)
Linguagem e comunicação simbólica	Grant (1996), Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1998), Choo (2006)
Mapeamento e uso de processos (explícitos)	Davenport e Prusak (1998), Berckman (1999) e Choo (2006), Robbins (1999), De Sá Freire <i>et al.</i> (2013), Teixeira (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.1.3 A definição de gestão do conhecimento escolhida para a pesquisa

Como as definições de gestão do conhecimento são diversas e podem ser muito diferentes entre si, se faz necessário estabelecer a definição escolhida para fundamentar e guiar o esforço de pesquisa. Assim, neste estudo será adotada a *definição de Gestão do Conhecimento* baseada nos elementos estratégicos e técnicas da Gestão do Conhecimento que, por sua vez, se baseiam na espiral do conhecimento. Definição reiterada na afirmação de que a GC “é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e [...] explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que [...] são induzidos por vários fatores” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

Assim, se apresentou e contextualizou a Gestão do Conhecimento, como vertente temática interdisciplinar importante nas últimas décadas, que tem como objetivo organizar e articular os diversos saberes, para que as organizações tenham condições de gerar políticas e estratégias

para buscar sua evolução organizacional e a manutenção de seu arranjo produtivo, no presente e no futuro, de forma sustentável.

## 2.2 A Empresa Familiar (EF)

A primeira grande dificuldade, ao se tratar de empresas familiares (como *locus* de pesquisa), é conseguir definir corretamente o que é a empresa familiar (GERSICK *et al.* 1997). O conceito de empresa familiar é algo abrangente e impreciso (OLIVEIRA; DA SILVA 2012). Segundo Bhalla *et al.* (2006), a expressão *empresa familiar* ainda está em fase evolutiva, e definir o conceito de empresa familiar divide a opinião de diversos autores da área (ALLOUCHE *et al.*, 2008; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003).

Há uma falta de consenso entre estudiosos, e o grande desafio para pesquisadores é encontrar a melhor definição que os permitam construir sua linha de raciocínio. Ussman (2004, p. 17) explica o porquê da dificuldade e variedade de definições, ao afirmar que “é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por *necessidades operacionais*, propõe a sua própria definição”. Ou seja, os pesquisadores têm dificuldades em conseguir pesquisar as empresas, seja pelo número insuficiente de respondentes, pelo fenômeno observado que necessita da consolidação de um resultado final para análise ou mesmo a limitação imposta pelo método científico a ser utilizado.

O impacto direto da ausência de um “padrão conceitual” ou consenso, implica em desvios significantes nas mensurações, estudos e análises sobre as empresas familiares. A evidência para tal afirmação se consolida à medida que afirmações como a de Astrachan e Shanker (2003) são expostas. Esses pesquisadores identificaram em pesquisas acadêmicas, que, nos EUA, dependendo da forma como se define empresa familiar (a escolha da definição), o número de empresas familiares varia entre três e vinte e quatro milhões de empresas. O que corresponde a uma variação de 87,5%, dependendo unicamente da *definição* selecionada pelo pesquisador. Esta informação revela a criticidade e importância da escolha da melhor definição de empresa familiar, sob pena de se comprometer os resultados das pesquisas científicas.

Assim, apresenta-se o quadro 4, elaborado por Affonso (2014), com algumas das diversas definições e requisitos classificatórios, encontrados na literatura para classificar uma empresa como sendo do tipo familiar.

Quadro 4 - Definições para empresa familiar.

Autor	Ano	Conceito de empresa familiar
Donnelley	1967	<p>Empresa familiar inclui uma ou mais das seguintes condições:</p> <p>a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família;</p> <p>b) as esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho de Administração;</p> <p>c) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, tanto nos aspectos formais da empresa quanto nas tradições informais, podendo ser implícito ou explícito;</p> <p>d) as ações de um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente da sua ligação com a empresa;</p> <p>e) os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente, afetivas;</p> <p>f) A posição do parente na empresa influi em sua situação na família, obrigando-o a determinar sua própria carreira a seguir após chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa.</p>
Bernhoeft	1989	<p>Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações.</p>
Gersick <i>et al.</i>	1997	<p>É a propriedade de uma família que define a empresa familiar, sendo a principal característica das empresas familiares o fato de estarem ligadas a uma família. Empresa familiar é considerada a partir da interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família, existentes no âmbito da organização.</p>
Lodi	1998	<p>A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e em que os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.</p>
Grzybovski; Tedesco	1998	<p>Considera-se empresa familiar como aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, uma empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família.</p>
Ricca	1998	<p>Empresa familiar é aquela em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e na qual existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.</p>
Donatti	1999	<p>Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. É caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família.</p>
Chua; Chrisman e Sharma	1999	<p>A empresa familiar é um negócio regulado e/ou gerido com a intenção de moldar e buscar a visão do negócio realizado por uma coalizão dominante, controlada por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira que é potencialmente sustentável ao longo de gerações da família ou das famílias.</p>

Gonçalves	2000	O que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.
Garcia	2001	Uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias, que, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.
Rocha	2001	Uma empresa, para ser familiar, deve ter, necessariamente, uma estrutura gerencial na qual os cargos de maior poder decisório sejam ocupados pela família proprietária.
Oslo <i>et al.</i>	2003	Empresa familiar é definida como uma empresa de propriedade gerida por um ou mais membros da família.
Lank	2003	Empreendimento ou empresa familiar é uma corporação, sociedade, propriedade ou qualquer outra forma de organização na qual dada família exerce o controle sobre o capital votante.
Centremetal.lúrgic;	2005	Uma empresa tem natureza familiar quando for possível identificar pelo menos duas gerações de uma mesma família e, além disso, sempre que tal ligação geracional tenha uma forte influência tanto na política da empresa como nos interesses e objetivos da família.
Leone	2005	Empresa familiar é constituída por meio de três aspectos: propriedade – controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão – gerenciamento por ela influenciado; processo sucessório – a segunda geração assume os lugares dos parentes.
Bornholdt	2005	A empresa pode ser definida em sentido amplo, segundo o qual ela é propriedade de uma ou mais famílias e a sua direção é de responsabilidade de executivos não familiares, e em sentido mais restrito, segundo o qual a empresa é mantida sob o comando dos sócios-familiares, em termos de propriedade e gestão.
Oliveira	2006	Empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório, de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.
Songini	2006	Empresa de propriedade de uma ou mais famílias, gerida por seus membros.
Casillas, Vázquez e Díaz	2007	Caracterizada pela propriedade da empresa ou o controle sobre ela; pelo poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; pela intenção de transferir a empresa a futuras gerações e pela concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.
Vida	2007	A empresa é considerada familiar quando a propriedade é de uma ou mais famílias e a gestão principal é executada por um ou mais de seus membros, nisso podendo estar envolvidos casais e/ou filhos consanguíneos ou adotivos.
Bottino-Antonaccio	2007	Uma empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa, independentemente de estar na primeira ou segunda geração de dirigentes.
Rutherford <i>et al.</i>	2008	Uma empresa controlada e gerida por um indivíduo, que emprega apenas membros da família imediata e que tem algum grau de identidade de sua família tacitamente conectado com a empresa.

Basco e Rodríguez	2009	Empresa familiar é aquela que atende a um dos dois requisitos essenciais: há membros da família na direção ou nos postos de gestão e/ou o capital é dividido entre os membros da família.
Lima	2009	Empresa efetivamente administrada pelos herdeiros do fundador.
European Commission	2009	Uma empresa, de qualquer tamanho, é uma empresa familiar, se: 1) A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse da pessoa natural que estabeleceu a empresa, ou na posse da pessoa natural que tem/adquiriu o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos das crianças. 2) A maioria dos direitos de tomada de decisão é direta ou indireta. 3) Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na governança da empresa. 4) A pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de decisão vinculados do seu capital social.
Wittkuhn	2009	Empresa que é governada e/ou gerida por uma coalizão dominante, ou seja, o topo da equipe de gestão é composto por membros da família, com a intenção de dar forma e buscar uma visão que é sustentável ao longo de gerações dessa família, como uma empresa familiar.
Toso Júnior <i>et al.</i>	2010	É qualquer negócio organizado formalmente, não importando o seu porte ou o segmento, e que tenha no seu comando um indivíduo ou uma família, e este indivíduo ou família deve responder pelas decisões principais e participar ativamente do negócio.
PwC – PricewaterhouseCoopers International Limited	2010	Caracterização da empresa familiar: - O controle da empresa está nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu ou de membros de sua família. - Pelo menos um representante da família participa da gestão de negócios. - No caso de companhia aberta, o empresário que a fundou ou adquiriu, ou seus familiares, detém o controle por meio de ações, e pelo menos um membro da família participa do Conselho.
Lissoni <i>et al.</i>	2010	Empresa familiar é a organização que conta com a participação de familiares na condução do negócio ou com poder para indicar um profissional para fazer isso.
Lopes	2011	Empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.
PwC – PricewaterhouseCoopers International Limited	2012 a	Empresa familiar é definida como uma empresa em que: 1) a maioria dos votos é detido pela pessoa que criou ou adquiriu a empresa (ou seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos); 2) pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou administração da empresa; 3) a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (ou suas famílias) possui 25% do direito de voto por meio de seu capital, e há pelo menos um membro da família no Conselho da empresa.
Santana e Silva	[2005?]	Pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Fonte: Affonso (2014, p. 34).

Para ilustrar objetivamente a *natureza* da diversidade e impacto conceitual entre os autores, seguem abaixo três enfoques distintos sobre empresas familiares.

Por exemplo, o conceito de empresa familiar de Bernhoelf (1991), considera que empresa familiar é aquela que comporta aspectos familiares em seu funcionamento, que imprimem seu *estilo* na administração da empresa, que tem origem e *história* vinculada a uma família, ou mesmo aquela empresa que simplesmente mantém os *membros da família na administração* dos negócios. A originalidade da definição de Bernhoelf reside na expansão do conceito de empresa familiar, ao abranger o que o autor denomina *família organizacional*. Esse conceito aborda empresas com gestão baseada em laços afetivos e emocionais, entre o gestor e os *funcionários velhos de casa*; empresas com laços estreitos, que valorizam a antiguidade do colaborador, que valorizam aqueles funcionários que acompanham o empreendimento desde sua fundação e demonstram alta fidelidade à família e ao empreendimento.

Barry (1975) e Passos *et al.* (2006) abordam a definição de empresa familiar pela visão do controle acionário. Estes autores conceituam o empreendimento pelo viés do *poder exercido pelo capital financeiro*; estabelecendo que, no caso das empresas familiares, a maioria das ações está nas mãos de uma família, que também detém a direção e a gestão da empresa ao longo do tempo.

O conceito de empresa familiar de Lodi (1998) é mais pragmático. Considera empresa familiar como aquela empresa cuja sucessão da *diretoria está ligada ao fator hereditário*, passando a se enquadrar na categoria “familiar” a partir do momento em que há a primeira sucessão (de pai para filho). Este autor considera que os valores institucionais estão vinculados ao sobrenome do fundador da organização, assim como outros autores.

Ao considerar que a definição de empresa familiar é variada, e cabe ao pesquisador decidir qual definição melhor se encaixa em seu estudo, escolheu-se aqui a definição de Affonso (2014), uma vez que esta reúne as características principais das empresas familiares: *propriedade familiar, gestão familiar e sucessão por um familiar a partir da primeira geração* – e é a mais inclusiva. Características também privilegiadas por Churchill e Hatten (1987); Ward (1987); Leone (2005); Escuder (2007); Papa e Luz (2008) e Oliveira *et al.* (2012).

Empresa familiar é [...] uma organização cuja propriedade e controle é pertencente (*sic*) a uma ou mais famílias, independentemente da geração na qual se encontre, ocorrendo interação entre o sistema familiar e o sistema empresarial, visando ao atingimento de objetivos econômicos e não econômicos (AFFONSO, 2014, p. 43).

### **2.2.1 Três aspectos sobre empresas familiares**

O *primeiro aspecto* a se considerar, acerca das empresas familiares, diz respeito à *representatividade quantitativa e qualitativa* dessas empresas. Segundo levantamento realizado pelo SEBRAE-SP com base em todos os “Dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)”, e que, portanto, tem características de *senso* e não de estimativa estatística, fica demonstrado que as micro e pequenas empresas são “cerca de 6,6 milhões de estabelecimentos, que eram responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais privados não agrícolas” (SEBRAE, 2015, p. 15) e “Além disso, parte expressiva dessas empresas é de caráter familiar, sendo gerida pelo próprio dono e/ou seus familiares, parte não possui empregados com registro em carteira e parte sequer possui empregados, pela própria natureza do empreendimento” (BEDÊ, 2006, p. 12).

Conforme apresentado por Vidigal (1996) e Campos, Berticci e Pimentel (2008), desconsiderando Estatais, as empresas familiares brasileiras representam 99% das organizações; e segundo Maia (2010) e Leite (2012), 98% das organizações são familiares. O que muitas vezes é ignorado ao se tratar de empresas familiares, e se constitui como importante lacuna, representando questão a ser aprofundada em pesquisas científicas (SHARMA *et al.*, 1996; SHARMA, 2004).

Embora esta pesquisa não se limite ao estudo de micro e pequenos negócios, a realidade estatística relativa às empresas familiares, suscitam a abordagem que trate dessas organizações, ao mesmo tempo que não incapacitem ou inviabilizem o estudo das empresas de maior porte.

Então, surge um importante quesito relativo aos micro e pequenos empreendimentos, o paradigma das vantagens e desvantagens dessa categoria. Como vantagem explicita-se que, ao considerar que todas as organizações compartilham o ambiente competitivo imerso na Economia ou Era da Informação, apresenta-se a afirmação de Stewart (1997, p. 57) onde o autor afirma que “O fato é que o compartilhamento do conhecimento em pequenos grupos está sujeito a menos encrascas do que em grandes organizações. Além disso, quando a quantidade de pessoas é menor, também é mais fácil gerar novas ideias” ou socializar o conhecimento.

Stewart (1997, p. 57) apresenta ainda um contraponto às antigas lógicas estratégicas que privilegiavam as grandes corporações no século passado. Ele cita a vantagem relativa ao “aumento das barreiras de entrada, favorecendo as grandes empresas que conseguiam recuperar seus investimentos por meio de uma base de clientes ampla”, e agora, com a adoção de novas tecnologias do final do século XX e início do século XXI, essa lógica foi invertida; com a redução da intensidade de capital pelas organizações, com a redução das barreiras de entrada, e as restrições das vantagens decorrentes do tamanho das organizações. Ou seja, o menor tamanho das micro e pequenas organizações, aliado à adoção de novas tecnologias, constitui uma nova barreira de entrada: fazer muito mais com muito menos.

Ao mesmo tempo, identifica-se o alerta de que em micro e pequenas empresas familiares, geralmente não dispõem de recursos financeiros para contratação de: pessoal especializado (OECD, 2002), sistemas de informação, ferramentas gerenciais e de processos. E que a realidade dessas empresas implica diretamente na baixa capacidade de gerir o seu potencial baseado em conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004).

O *segundo aspecto*, ao se analisar as empresas familiares, diz respeito à identificação dos *agentes* diretos envolvidos, os *stakeholders*. Uma vez que são estes os operadores envolvidos na sucessão e que interagem nos diferentes níveis dessas organizações (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Segundo GERSICK *et al.* (1997) o primeiro e principal *stakeholder* é o fundador da empresa. Personagem protagonista da criação e propagação dos valores, normas e visão que norteiam o empreendimento.

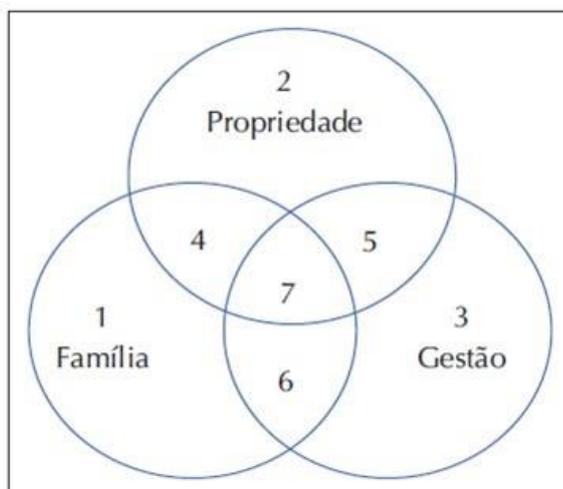
Gersick *et al.* (1997) atribuem adjetivos diversos para qualificar a importância do fundador, dentre os quais: corajoso, resiliente e trabalhador. Agrega-se à figura do fundador seu cônjuge, que por vezes é obrigado a assumir o negócio emergencialmente na falta do fundador da empresa. Também, e principalmente, são apresentados os filhos ou herdeiros, sucessores naturais da organização. Somam-se, à figura dos filhos do fundador, os agregados com vínculos não consanguíneos (noras e genros) e seus filhos, advindos ou não do matrimônio, que posteriormente se tornaram gestores ou detentores de participação acionária na organização. A questão, então, passa a ser como criar um modelo que represente todos os *stakeholders* envolvidos com a empresa familiar?

GERSICK *et al.* (1997) explicam que nas décadas de 1960 e 70 alguns artigos clássicos sobre empresas familiares foram publicados isoladamente. Esses artigos traziam consigo a necessidade de se analisar os processos das empresas familiares como um sistema, devido à complexidade de dois subsistemas que convivem nessas organizações, também chamados de “círculos”: a família e a gestão. Logo no início de seu livro, o autor afirma que os problemas nas empresas familiares, surgem porque as pessoas têm de cumprir obrigações em ambos os subsistemas, e cada círculo tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas e valores. Segundo o autor, o indivíduo assume ora papel de pai, ora gerente profissional, enfrentando importantes conflitos paradigmáticos. Cohn (1991, p. 20) acrescenta que “[...] quando os sistemas se sobrepõem, ocorre conflito porque as regras do sistema familiar contradizem as do sistema empresarial (ou vice-versa). O resultado é tensão em ambos os sistemas”. O autor ainda afirma que os sistemas competem entre si, quanto a: tempo, energia e recursos financeiros. O que acarreta conflitos que influenciam as estratégias de curto e médio prazo, prejudicando os resultados da organização familiar.

No início da década de 1980, para elaborar um quadro mais preciso sobre as empresas familiares, foi necessário subdividir o círculo *empresa* em outros dois subsistemas: (I) o subsistema propriedade e (II) o gerenciamento. Isto devido ao fato de que muitas vezes uma pessoa possui a propriedade da empresa, mas não participa das operações gerenciais, outras vezes, a pessoa é gerente mas controla também as ações. Então, foi desenvolvido o modelo de três círculos. Esse modelo aborda a empresa familiar como um sistema, dividido em três subsistemas independentes, mas sobrepostos, sendo estes: família, propriedade e gestão. Uma pessoa da família pode estar colocada em qualquer um dos três subsistemas sobrepostos. (GERSICK *et al.*, 1997).

[...] este modelo é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato ocorrendo, e por quê. O modelo dos três círculos ajuda a todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação. (GERSICK *et al.*, 1997, p. 7-8)

Figura 2 - Modelo de três círculos da empresa familiar.



Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 6.

Conforme exposto no modelo dos três círculos: na seção 1 encontram-se os membros da família que não são proprietários e nem funcionários da empresa; na seção 2 encontram-se os acionistas que não são membros da família e nem são funcionários da empresa; na seção 3 encontram-se os funcionários, que não são proprietários e nem membros da família; na seção 4 estão os proprietários, que são membros da família, mas não trabalham na empresa; na seção 5 está o proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; na seção 6 estão os membros da família, que são funcionários, mas não são proprietários; e, por último, na seção 7 está o proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa. Desta maneira é possível identificar os diversos perfis envolvidos em uma empresa familiar (GERSICK *et al.*, 1997).

O *terceiro aspecto*, a se apresentar sobre empresas familiares, diz respeito à *gestão do negócio*. Segundo Sharma (2004) existem correntes antagônicas de pensamento quanto à real contribuição trazida pela gestão familiar nas empresas familiares. As discussões teóricas pró e contra a gestão familiar nessas organizações seguem paralelamente. As discussões entre as correntes de pensamento explicitam que, após o processo de racionalização da economia (depois da revolução industrial), houve a necessidade de separação entre a gestão profissional e familiar. Segundo Davel e Colbari (2003), essa visão, que analisa separadamente família e trabalho, fornece um ótimo meio para análise dessas organizações. Esses autores compreendem que os laços e questões emocionais da família são incompatíveis com a racionalidade e o comprometimento necessários para as organizações. Assim, a separação entre a empresa e a família seria um princípio básico de sucesso para o empreendimento.

Na corrente contrária à *gestão familiar* nas empresas familiares, autores como Schein (1968) explicam que gestores profissionais são a opção adequada às empresas familiares, porque esses estariam mais aptos ao desempenho das funções administrativas. Já Bertrand e Schoar (2005) afirmam que empresas com gestão familiar apresentam resultados substancialmente negativos, quando comparadas com empresas familiares com gestão profissional; porém advertem que o fato de uma empresa apresentar *controle societário* familiar não representa menor lucratividade.

Autores como Anderson e Reeb (2003), Dyer (2006), Miller e Le Breton-Miller (2006), Bennedsen *et al.* (2007), Muzzio e Da Silva Junior (2014), Pecanha e De Oliveira (2015), elencam fatores que comprometem a eficiência das empresas geridas pela família, como: as famílias tendem a favorecer primeiramente seus próprios membros em detrimento do que é melhor para a empresa e acionistas minoritários; o crescimento da família, geração a geração, eleva a quantidade de dependentes do resultado corporativo, o que afeta negativamente os resultados da organização; nepotismo, paternalismo e conflitos advindos das relações humanas são maiores em empresas de controle familiar; e decisões concernentes à remuneração, distribuição de controle e papéis, conduzem a conflitos recorrentes nas empresas familiares. Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) alertam ainda para o fato de que há divergência de interesses entre grandes detentores de blocos de participação acionária. Esses autores afirmam que recorrentemente membros da família e acionistas minoritários se envolvem em grandes conflitos.

Autores pró-gestão familiar como Nicholson (2008), identificam a conexão entre a empresa e a família como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que seu arranjo é único. Barney (1991), por exemplo, afirma que uma fonte de vantagem competitiva deve ser valiosa, rara, difícil de imitar e de ser substituída (VRIO<sup>4</sup>). Allouche *et al.* (2008), por sua vez, afirmam que a ligação entre o negócio e a família cria uma eficiência organizacional, à medida que em si mesma se torna um recurso difícil de ser imitado, o que constitui uma vantagem competitiva ímpar. Influências familiares externas às organizações também são vistas como motivadoras da eficiência organizacional, (DAVEL; COLBARI, 2003; MUZZIO; DA SILVA JUNIOR, 2014) e o potencial efetivo da organização só seria atingindo ao se ter, nos quadros gerenciais, membros da família que têm seus interesses representados (ANDERSON; REEB, 2003;

---

<sup>4</sup> VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

SHARMA, 2004; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; BENNEDSEN *et al.*, 2007; LEVIE; LERNER, 2009).

Dentre as características únicas advindas da fusão entre família e a empresa, citam-se as características positivas da gestão familiar elencadas por Demsetz e Lehn (1985), James (1999) Allouche *et al.* (2008), Levie e Lerner (2009): conhecimento especializado no negócio; manutenção da reputação familiar; desejo de passar a empresa para as futuras gerações; e adoção de longos horizontes de investimento, evitando ganhos de curto prazo, ao visar a estabilidade entre a propriedade e o controle acionário.

Uma característica marcante das empresas familiares é o alto grau de dedicação de seus membros, seja da família ou de funcionários, que sentem fazer parte da equipe, diferentemente do que ocorre em empresas não familiares (WARD, 1987; LEACH, 1993; GALLO, 1995; BERNHOELF, 1991; CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; BRACCI; VAGNONI, 2011; MUZZIO, DA SILVA JUNIOR, 2014). As características únicas das empresas familiares conferem a elas recursos estratégicos e capacidades que podem explicar o seu sucesso em longo prazo. Royer *et al.* (2008) defendem que empresas familiares são um meio eficiente e eficaz de organizar e administrar um negócio em muitos casos.

Empresas familiares costumam manter suas “próprias formas de fazer as coisas” (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; MUZZIO; DA SILVA JUNIOR, 2014), o que fideliza e desenvolve a confiança e a percepção de qualidade dos clientes em longo prazo. As empresas familiares cultivam características únicas que as distinguem de empresas não familiares, por possuírem ativos valiosos, raros, invisíveis e *imperfeitos copiáveis*, que as provê de capacidade para planejar, escolher e implementar estratégias únicas (que as protegem da imitação dos concorrentes). Essas famílias e funcionários da empresa familiar possuem valores compartilhados, compromissos, cultura, confiança e reputação, que outras organizações raramente têm condições de possuir (CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; BRACCI; VAGNONI, 2011; (MUZZIO, DA SILVA JUNIOR, 2014).

Como as empresas familiares possuem características estratégicas distintas das empresas não familiares, elaborou-se quatro quadros dispostos no modelo SWOT para representar os pontos

fortes e fracos das características internas, e as oportunidades e ameaças externas que podem ser exploradas nessas organizações.

Quadro 5 - Pontos fracos das organizações familiares

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>AUTORES</b>
Gestores profissionais são mais aptos ao desempenho das funções administrativas.	SCHEIN (1968)
Empresas com gestão familiar apresentam resultados substancialmente negativos	BERTRAND E SCHOAR (2005)
Famílias favorecem seus membros em detrimento da empresa e acionistas minoritários	ANDERSON E REEB (2003), DYER (2006), MILLER E LE BRETON-MILLER (2006), BENNEDSEN ET AL. (2007)
O crescimento da família eleva a quantidade de dependentes do resultado corporativo	ANDERSON E REEB (2003), DYER (2006), MILLER E LE BRETON-MILLER (2006), BENNEDSEN ET AL. (2007)
Nepotismo, paternalismo e conflitos são maiores em empresas de controle familiar;	ANDERSON E REEB (2003), DYER (2006), MILLER E LE BRETON-MILLER (2006), BENNEDSEN ET AL. (2007)
Remuneração, distribuição de controle e papéis conduzem a conflitos recorrentes	ANDERSON E REEB (2003), DYER (2006), MILLER E LE BRETON-MILLER (2006), BENNEDSEN ET AL. (2007)
A divergência de interesses entre grandes detentores de blocos de participação acionária.	BURKART, PANUNZI E SHLEIFER (2003)
Membros da família e acionistas minoritários se envolvem em grandes conflitos.	BURKART, PANUNZI E SHLEIFER (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Pontos fortes das organizações familiares

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>AUTORES</b>
A conexão entre a empresa e a família é fonte de vantagem competitiva pelo arranjo único.	BARNEY (1991)
Empresas familiares possuem vantagens valiosas, raras, difíceis de imitar e de serem substituídas (VRIO).	BARNEY (1991)
A ligação entre o negócio e a família cria eficiência organizacional por representar recurso difícil de ser imitado.	ALLOUCHE ET AL. (2008)
Influências familiares externas as organizações são vistas como motivadoras da eficiência organizacional.	(DAVEL E COLBARI, 2003)
Potencial corporativo representado pelos interesses dos membros das famílias.	(ANDERSON; REEB, 2003; SHARMA, 2004; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; BENNEDSEN ET AL., 2007; LEVIE; LERNER, 2009).
Conhecimento especializado no negócio.	DEMSETZ E LEHN (1985), JAMES (1999) ALLOUCHE ET AL. (2008), LEVIE E LERNER (2009)

Manutenção da reputação familiar.	DEMSETZ E LEHN (1985), JAMES (1999) ALLOUCHE ET AL. (2008), LEVIE E LERNER (2009)
Desejo de passar a empresa para as futuras gerações	DEMSETZ E LEHN (1985), JAMES (1999) ALLOUCHE ET AL. (2008), LEVIE E LERNER (2009)
Adoção de longos horizontes de investimento evitando ganhos de curto prazo.	DEMSETZ E LEHN (1985), JAMES (1999) ALLOUCHE ET AL. (2008), LEVIE E LERNER (2009)
Estabilidade entre a propriedade e o controle acionário.	DEMSETZ E LEHN (1985), JAMES (1999) ALLOUCHE ET AL. (2008), LEVIE E LERNER (2009)
Alto grau de dedicação dos membros da família e funcionários que sentem fazer parte da equipe.	(WARD, 1987; LEACH, 1993; GALLO, 1995; BERNHOELF, 1991; CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; BRACCI; VAGNONI, 2011).
“Próprias formas de fazer as coisas” fidelizam, desenvolvem confiança e percepção de qualidade a longo prazo.	(HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001)
Ativos imperfeitos copiáveis protegem a organização da imitação dos concorrentes.	(HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001)
Famílias e funcionários compactuam compartilham valores, compromissos, cultura, confiança e reputação.	(CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 - Ameaças a serem exploradas nas organizações familiares

<b>AMEAÇAS</b>	<b>AUTORES</b>
Falta de recursos financeiros.	(OECD, 2002);
Baixo ou ausente treinamento da equipe.	(OECD, 2002);
Baixo nível de delegação do trabalho.	(GHOBADIAN; GALLEAR, 1997);
Dependência da contratação de profissionais especializados autônomos ou terceirizados.	(FLORIANI, 2002; OECD, 2002; BEDÉ, 2006);
Ausência de planejamento e plano de negócios.	(DRUKER, 1973; PERRY, 2001);
Decisões tomadas com base na intuição do gestor.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
Não formalização das decisões.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
Planificação e fragilidade estrutural.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
Gestão por procedimentos informais.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
Baixa padronização do trabalho.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Menor formalidade dos relacionamentos entre os indivíduos.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
Concentração do conhecimento tácito na figura do gestor.	(SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).
O fundador é o principal repositório de conhecimento da organização.	Leonard e Sensiper (1998) e Bracci e Vagnoni (2011),
O fundador é o único portador dos aspectos estratégicos do negócio.	Leonard e Sensiper (1998) e Bracci e Vagnoni (2011),

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Quadro 8 - Oportunidades a serem exploradas nas organizações familiares

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AUTORES</b>
Profundos conhecimentos sobre o negócio	(SPENDER; GRANT, 1996),
Tempo de permanência médio três vezes superior dos cargos diretivos e gerenciais dos executivos	(SPENDER; GRANT, 1996),
Solidez e os relacionamentos de longo prazo entre os <i>stakeholders</i> internos e externos	(SPENDER; GRANT, 1996),
Proteção do conhecimento empresarial de maneira tácita	(SPENDER; GRANT, 1996),
Prudência nas decisões com vistas à manutenção das famílias e negócio	(SPENDER; GRANT, 1996),
Dedicação integral ao empreendimento	(CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, evidenciam-se visões por vezes antagônicas, e a empresa familiar como arranjo organizacional único. O que constitui um rico ambiente para o estudo das relações de troca de conhecimento humano, pela abordagem estratégica da Gestão do Conhecimento, no processo de sucessão empresarial (BRACCI; VAGNONI, 2011).

### 2.3 A Sucessão Empresarial (SE)

A sucessão na empresa familiar é o processo pelo qual uma família transmite a operação e a propriedade de seu negócio para sua geração subsequente (BERNHOEFT, 1989; GERSICK *et al.*, 1997; LODI, 1998; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONE, 2011; AFFONSO, 2014; MUZZIO; DA SILVA JUNIOR, 2014), esse processo é informalmente chamado de “passagem de bastão” (VANCIL, 1987; GERSICK *et*

*al.*, 1997; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Principalmente em micro e pequenos negócios, o processo de sucessão da empresa familiar não costuma ser planejado (GERSICK *et al.*, 1997; LEONE, 2005; FREITAS; FREZZA, 2005). Para esses empresários, a sucessão é pensada como um *evento pontual* e não como um *processo complexo* que pode durar muitos anos (LODI, 1998; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011; AFFONSO, 2014; GIMENES, 2015).

É comum também que o processo sucessório seja encarado somente como um evento puro e simples de transferência de gestão, porém o processo de passagem do bastão envolveria muito mais que isso; envolveria, dentre outros, o modelo societário para a preservação do controle de capital pela família (BARRY, 1975; BERNHOEFT; GALLO, 2003).

As definições para o processo de sucessão na empresa familiar são sutis. Isso pode ser elucidado à medida que se reconhece que a questão da sucessão não é algo simples de se explicar (Leach, 1993; Gallo, 1995). Churchill e Hatten (1987, p. 52) definem a sucessão como "[...] a expectativa de que um membro da família mais jovem tem ou assumirá o controle do negócio de um ancião"; Ward (1987, p. 252) define como o "negócio que será passado para a próxima geração da família gerenciar e controlar".

Escuder (2007) explica que a sucessão é o que ocorre quando uma geração permite que a geração seguinte assuma o comando da empresa familiar; e Handler (1989) já entende a sucessão familiar como um processo lento, evolutivo e de mútuo ajuste de papéis entre o empreendedor fundador e o familiar da próxima geração, que foi escolhido para assumir o comando do negócio. Sendo que esses indivíduos conseguem compreender o comportamento um do outro e, assim, ajustam os próprios papéis à medida que o processo avance.

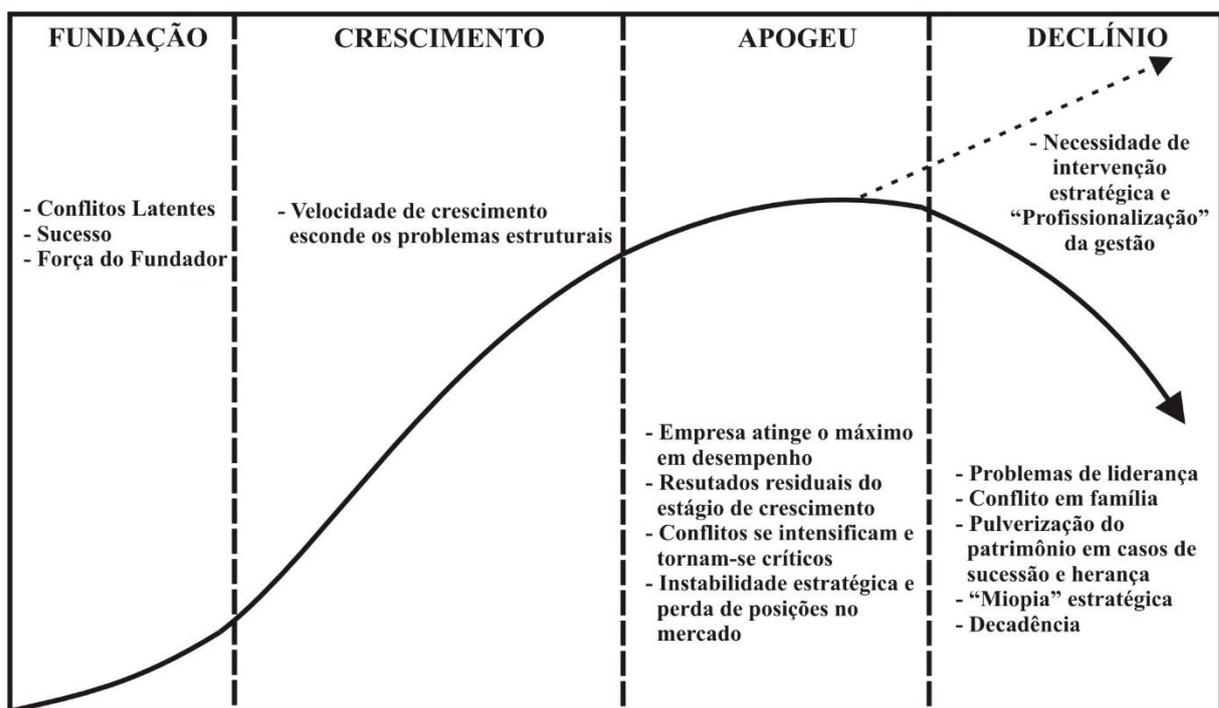
Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) defendem que a sucessão é considerada um processo de vários estágios que, no caso ideal, envolveria a participação crescente do sucessor no negócio; ao mesmo tempo em que o predecessor passa a reduzir seu envolvimento na organização, até que ocorra a transferência de poder definitivamente. De forma diferenciada,

Bracci e Vagnone (2011) apontam que a sucessão familiar seria a resultante do somatório entre repositórios de conhecimento, gestão dos processos e a sucessão do negócio.

É importante a afirmação feita por Chua *et al.* (2004) ao afirmarem, em seu livro, que as empresas familiares não são simplesmente "feitas", mas ao contrário, são "nascidas". Assim como as famílias, influenciadas por fatores econômicos, sociais e culturais diversos do ambiente externo. Essa visão expõem a particularidade e singularidade que cada empresa familiar traz consigo, pois é impossível haverem duas empresas familiares idênticas.

Para Lodi (1998), as quatro fazes da vida de uma empresa familiar estão representadas pela: (1) fundação, (2) crescimento, (3) apogeu - sucessão empresarial, e (4) declínio. Conforme exposto na figura 3.

Figura 3 - Os ciclos de vida da empresa familiar.



Fonte: LODI, 1998, p. 18.

Para o autor, a *fase de fundação* traz consigo a identificação entre o fundador e a empresa, relações sacrificadas entre a família e o fundador, conflitos latentes e a dificuldade em profissionalizar o negócio; a *fase de crescimento* apresenta problemas estruturais encobertos pelo próprio crescimento da organização, e uma série de ações corretivas que foram possíveis de se realizar; a *fase do apogeu* é caracterizada pela necessidade do estabelecimento de

estratégias, reconhecimento social, estruturação organizacional profunda, conflitos diversos e o início do processo de sucessão na empresa; na *fase de declínio*, estariam localizadas a falta de liderança, a luta pelo poder, a pulverização do poder e as crises familiares.

Cassílas, Vasques e Días (2007, p. 164) explicam que “Qualquer análise da empresa familiar não pode deixar de considerar a influência que o fator temporal exerce sobre ela. Como qualquer sistema, deve-se analisá-la em sua dimensão dinâmica, em oposição à perspectiva estática predominante [...]”. Esses autores identificaram “uma ampla variedade” de modelos sobre empresas familiares, dentre os quais apresentam o modelo matricial dos espanhóis Gallo e Amat (2003), para demonstrar o estágio de sucessão em que uma empresa familiar pode estar situada. Este modelo facilita a visualização e permite compreender o quanto a organização avançou e o quanto pode avançar em seu processo evolutivo.

Figura 4 - Estágio de sucessão da empresa familiar

Tipo de Família	Tipo de Propriedade	Tipo de empresa segundo sua orientação estratégica		
		Negócio único	Vários negócios relacionados	Carteira diversificada de negócios
Família composta por várias gerações	Consórcio de primos			
Família nuclear ampliada	Equipe de irmãos			
Família nuclear	Propriedade única			
Tipo de estrutura organizacional		Estrutura funcional	Estrutura divisional	Estrutura de <i>holding</i>
Tipo de empresa familiar		Empresa de trabalho familiar	Empresa de administração familiar	Empresa de governança familiar

Fonte: Adaptado de Gallo e Amat, 2003, p. 95.

No modelo, representado na figura 4, é possível enquadrar empresas familiares pelo seu *tipo enquanto empresa*: trabalho familiar, administração familiar e governança familiar. Pelo seu *tipo de estrutura organizacional*: funcional, divisional e *holding*. Pela sua *fase de desenvolvimento do negócio* ou orientação estratégica: negócio único, vários negócios relacionados e carteira diversificada de negócios. Assim como pelos três níveis de evolução da família: nuclear básica, nuclear ampliada e composta por várias gerações. Ou pelo tipo de

propriedade familiar de acordo com a geração: de propriedade única, equipe de irmãos e consórcio de primos.

Esse modelo possibilita identificar três trajetórias baseadas no tipo de empresa, tipo de família e melhores resultados no processo de sucessão. Que podem ser de *evolução lenta*, na qual a empresa não sofre modificações conforme é transmitida entre as gerações; de *evolução rápida*, no qual a organização apresenta um elevado grau de profissionalização e dinamismo estratégico, expondo a organização a inúmeros problemas e sendo o desafio da sucessão mais intrincado; e, por último, o de *evolução equilibrada* (representado pela seta resultante em diagonal), no qual o ritmo de desenvolvimento familiar acompanha o ritmo de desenvolvimento organizacional e há sintonia no processo de mudança em ambos os sistemas (família e organização). Na figura 4, cada quadrante é a resultante da oposição de setas, que apontam o estágio evolutivo da organização a partir da fundação da empresa.

A vantagem do modelo de Gallo e Amat (2003) é que se trata de um modelo mais realista e de fácil visualização. Por este modelo é possível identificar micro e pequenas empresas que não crescem e passam de pai para filho com pouquíssimas modificações, empresas com crescimento orgânico, equilibrado e sustentável conforme são transferidas entre as gerações – *esta é a melhor opção segundo Cassilas, Vasques e Días (2007)* – e empresas com elevado grau de profissionalização e capital, que são raríssimas, segundo esses mesmos autores, e podem apresentar diversos problemas durante a sucessão.

Quanto aos óbices, é prudente que se apresentem algumas das dificuldades que afligem as organizações durante o processo sucessório. Gersick *et al.* (1997) elencaram três sistemas complexos. E cada sistema apresentado, possui suas vulnerabilidades e dificuldades características, porém para ilustrar, no quadro 11 são apresentados alguns dos óbices identificados na literatura.

Quadro 9 - Problemas advindos do processo sucessório

Ciúmes	(BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012)
Conflitos internos	(BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012)
Cisão familiar	(BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012)

Nepotismo	(BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012)
Machismo	(BERNHOEFT, 1989; DUMAS, 1992; BRITO; LEONE, 2012)
Problemas com inventários	(GERSICK <i>et al.</i> 1997)
Perda de capital intelectual	(GERSICK <i>et al.</i> 1997)
Quebra de contratos	(GERSICK <i>et al.</i> 1997)
Desemprego de familiares	(GERSICK <i>et al.</i> 1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pesquisas empíricas revelam que o processo sucessório é complexo e está submetido a pressões internas e externas dos *stakeholders e shareholders*. E embora Gersick *et al.* (1997) tenham elaborado o modelo dos três círculos representando os sistemas: família, gestão e propriedade; não se deve ignorar o *stakeholder* externo Governo, como um importante influenciador organizacional. Pois toda organização está submetida ao Estado e o Governo que o administra. O que é evidenciado na afirmação de que, devido a fatores como a *incidência de alta carga tributária*, e com o objetivo de se evitar a saída de herdeiros do negócio no processo de sucessão (DE MASSIS *et al.*, 2008), algumas empresas familiares escolhem retardar ou mesmo *evitar as práticas de processo sucessório*. O que impacta diretamente no desempenho do planejamento e execução do processo (PARRINI, 2000).

Alguns dos fundamentos ideológicos governamentais que subsidiam a alta carga tributária, são: "O desaparecimento do direito de herança será o resultado natural de uma mudança social que suplantará a propriedade privada dos meios de produção", "[...] a modificação das leis sobre herança forma tão somente uma parte de muitas outras medidas de transição que conduzem ao mesmo objetivo", medidas transitórias que se implementam pela "ampliação dos impostos sobre a herança que já existem em muitos Estados e aplicação dos fundos assim obtidos para o objetivo da emancipação social" (MARX, 1869 *apud* ERBRECHT, 1961, s.p.). O que é evidenciado, por exemplo, no despacho presidencial no-202 de 5 de maio de 2016, que aumenta o imposto sobre heranças (BRASIL, 2016).

Ademais, e principalmente em pequenas empresas familiares, há outro importante óbice alinhado a perspectiva de análise deste estudo, que se caracteriza pela concentração do poder e conhecimento *tácito* na figura do titular do negócio (FERNÁNDEZ, 1993; CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ, 1996; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONE, 2011).

### **2.3.1 A criticidade da situação sucessória**

Sharma *et al.* (1996), Vidigal (1996), OECD (2002), Wong e Aspinwall (2004), Sharma (2004) e BEDÊ (2006), Campos, Berticci e Pimentel (2008), Maia (2010) e Leite (2012), chamam atenção para a realidade dos números ao se tratar de organizações familiares. As empresas familiares<sup>5</sup>, que no Brasil representam em torno de 98% de todas as empresas. Essas empresas geralmente não dispõem de recursos financeiros para contratação de: pessoal especializado (OECD, 2002), sistemas de informação, ferramentas gerenciais e de processos. Logo, estão impossibilitadas de adotar diversas práticas administrativas que poderiam auxiliar de forma profícua no processo sucessório. Mas, não havendo essa possibilidade, o que resta a essas organizações para realizar o processo sucessório, que é considerado o maior desafio a que estarão submetidas? A resposta está na transferência do conhecimento de seus gestores (TSOUKAS, 1996; GRANT, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; DE SÁ FREIRE, 2010; BRACCI; VAGNONI, 2011). Entretanto, a realidade dessas empresas implica diretamente na baixa capacidade de gerir o seu potencial baseado em conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004), embora existam micro e pequenas empresas intensivas em conhecimento que possuem instrumentos de gestão do conhecimento.

Os principais motivos de falência das empresas familiares dizem respeito: à falta de recursos financeiros; ao baixo ou ausente treinamento da equipe (OECD, 2002); ao baixo nível de delegação do trabalho (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997); à quase sempre dependência da contratação de profissionais especializados autônomos ou terceirizados (FLORIANI, 2002; OECD, 2002; BEDÊ, 2006); à ausência de planejamento e plano de negócios (DRUKER, 1973; PERRY, 2001); às decisões tomadas com base na intuição do gestor, sem auxílio de instrumentos; à não formalização das decisões; à planificação e fragilidade estrutural; à gestão por procedimentos informais; à baixa padronização do trabalho; à menor formalidade dos relacionamentos entre os indivíduos; mas principalmente, à concentração do conhecimento tácito na figura do gestor, pois, na falta dele o risco de falência do negócio é alto. Destaca-se que, em praticamente todas as situações supracitadas, o conhecimento está diretamente relacionado à falência (SPENCE, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; BRACCI; VAGNONI, 2011).

---

<sup>5</sup> Um quadro completo com as porcentagens sobre as empresas familiares pode ser visto no Anexo - C.

É possível identificar a representatividade do conhecimento para as empresas familiares ao constatar que “a propriedade tem um significado especial em empresas familiares [...] Todo o processo de transferir a atividade é ainda mais importante [...], porque, juntamente com a transferência de propriedade, o conhecimento acumulado [...] está em jogo” (AFFONSO, 2014, p. 121). Ou seja, o conhecimento acumulado é uma propriedade da família.

### **2.3.2 Estudos de sucessão na administração**

Na revisão bibliográfica (nacional e internacional) identificou-se três possíveis perspectivas ou abordagens recorrentes para o processo sucessório. (I) A governança corporativa, que compreende quase a totalidade das publicações em artigos, teses, dissertações e livros; (II) o chamado potencial transgeracional, transgeracionalidade ou transição multigeracional; (III) e o *conatus*.

A perspectiva clássica da *governança corporativa* leva implicitamente em consideração o porte, o capital e a formação do gestor familiar (*International Finance Corporation - IFC*, 2007; PETRY; NASCIMENTO, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2011, 2012). A abordagem do *potencial transgeracional* é classicamente empreendida pela psicologia e psicanálise. Nesta perspectiva, explora-se o potencial heurístico da observação dos efeitos sócio e psicodinâmicos da transmissão de qualidades entre as gerações (DUARTE; GOMES, 2008). Mas, também é adotada pelas disciplinas de administração, para auxiliar na compreensão da transmissão do conhecimento individual e organizacional de maneira dinâmica (GRZYBYSKI, 2007). E por último, o *Conatus* que denota a intensão de um patriarca de formar uma linhagem profissional (BOURDIEU, 1997).

(I) A perspectiva das práticas de *governança corporativa* compreende instrumentos para a melhoria da gestão e redução de riscos inerentes aos negócios, buscando a transparência, a credibilidade e a responsabilidade pelos resultados, que influenciam na relação entre os sócios e facilitam o processo de sucessão (FLORIANI, 2008).

Oliveira *et al.* (2011) afirmam que práticas e políticas de governança podem melhorar: o relacionamento entre os membros da família; o processo de estabelecimento de lideranças; a

transição de gerações; a pulverização da estrutura de propriedade, dentre outros. Além dos instrumentos teóricos, cria departamentos, setores e sistemas gerenciais, que auxiliam principalmente empresas de médio e grande porte que dispõem de condições financeiras para tal, suprindo suas deficiências administrativas consideráveis. Oliveira *et al.* (2012) reforçam que as alternativas de governança contribuem para a profissionalização das organizações, levando em consideração as especificidades das famílias nos casos de sucessão. Porém, essas práticas são mais prováveis de ocorrerem em empresas de médio e grande porte.

Petry e Nascimento (2009) reforçam ainda mais a questão do porte, idade e *participação de mercado* das empresas para o ajuste dos instrumentos de práticas de governança. O IFC (2007), ao tratar das práticas de governança em empresas familiares, ressalta que devem ser observadas quais instituições de governança devem ser estabelecidas, a depender do tamanho, estágio de desenvolvimento familiar, número de membros e o grau de envolvimento destes com a empresa. Ou seja, esses autores reforçam aspectos que podem ser excludentes para até 98% das empresas brasileiras.

Fica evidente, ainda ao tratar dessas práticas de governança, o *igualamento* das práticas administrativas pelas chamadas *melhores práticas*. O que se pode identificar na definição de Pereira e Oliveira (2010), quando afirmam que a governança em empresas familiares seria o conjunto de instâncias, princípios e *práticas formais e informais*, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações entre os membros nas esferas da família, propriedade e gestão de maneira profissional. Havendo propostas que orientem a racionalização do processo por um colegiado (conselho de administração), consultor ou *controller* (BOTINHA; LEAL, 2013). O que evidencia as origens Weberianas da organização e construção burocrática das empresas (WEBER, 1921/1968), com o objetivo de "fornecer objetividade e racionalidade a um ambiente emocional" (UPTON; HECK, p. 252).

Com o aumento do interesse nas pesquisas e publicações sobre a gestão profissional das empresas familiares - através das práticas de governança -, uma profusão de publicações passou a criar uma pressão institucional adicional sobre essas organizações. As publicações acerca do tema, obrigam que se adote a profissionalização das organizações familiares (MUZZIO; DA SILVA JÚNIOR, 2014). Porém, se verifica, que essas publicações não se atêm à performance e ao tempo de resposta dessa modalidade de gestão, ou aos *novos problemas* advindos com a mudança (LE-BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; LE BRETON-

MILLER; MILLER, 2006; ZHANG; MA, 2009; MUZZIO, DA SILVA JUNIOR, 2014). Se verifica, que tratam a gestão familiar de maneira simplista como *não profissional*, ditando que a sobrevivência das organizações familiares depende de administradores profissionais *sem laços afetivos* com a organização (HALL, NORDQVIST, 2008).

Então, apresenta-se o alerta de Spender e Grant (1996) acerca do risco de se descaracterizar as empresas e impactar negativamente nas vantagens competitivas exclusivas das organizações, que fornecem seu caráter único e as protegem de seus concorrentes (GRANT, 1991). Entenda-se, por isso, o conhecimento tácito da família personificado na figura do gestor familiar; o que evidencia um paradigma importante. Se resgata então, da seção anterior, sobre empresas familiares, a questão da gestão profissional da organização, que a princípio traria benefícios administrativos (SCHEIN, 1968; ANDERSON; REEB, 2003, BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; BERTRAND; SCHOAR, 2005; DYER, 2006; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006, BENNEDSEN *et al.*, 2007; PECANHA; DE OLIVEIRA, 2015), mas ignoraria as vantagens competitivas advindas da gestão familiar (DEMSETZ; LEHN, 1985; WARD, 1987; BARNEY, 1991; LEACH, 1993; GALLO, 1995; CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; JAMES, 1999; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ E GARCÍA-ALMEIDA, 2001; DAVEL; COLBARI, 2003; ANDERSON; REEB, 2003; SHARMA, 2004; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; BENNEDSEN *et al.*, 2007; ALLOUCHE *et al.*, 2008; ROYER *et al.*, 2008; LEVIE; LERNER, 2009; BRACCI; VAGNONI, 2011; MUZZIO; DA SILVA JUNIOR, 2014).

O paradigma que se apresenta, revela que gestores profissionais e práticas de governança podem não ter condições de alcançar e manter as singularidades das famílias. Segundo Bracci e Vagnone (2011), o ideal é que os próprios gestores familiares desenvolvessem as capacidades *humanas, profissionais e acadêmicas* para gerir a empresa da família. No entanto, geralmente, é no processo sucessório que a situação das capacidades se evidencia de forma crítica, com a escolha e assunção do sucessor, pois este precisa adquirir a legitimidade e o respeito do sucedido, além de todos os *stakeholders* envolvidos nas operações organizacionais (nas três capacidades ou aspectos). Respeitando-se, obviamente, as necessidades e o estágio de desenvolvimento e sucessão em que a empresa se encontra, sendo maior a cobrança quanto maior a empresa.

(II) A perspectiva do *potencial transgeracional* ou *transição multigeracional*, busca expor no ambiente organizacional familiar, o encontro entre gerações, de maneira que os aspectos relativos ao empreendimento e aos valores sejam transmitidos e absorvidos pelas gerações (LITZ, 1995; ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002; BAYAD, 2002; LAMBRECHT, 2005; CHITTOOR; DAS, 2007; GRZYBOVSKI, 2007; HABBERSHON; NORDQVIST; ZELLWEGER, 2010); além de se buscar despertar nos sucessores o espírito empreendedor e criar novos fluxos de valores empresariais, financeiros e sociais (HABBERSHON *et al.*, 2011).

(III) Apesar da quase total similaridade de conceitos com a transgeracionalidade, o conceito de *Conatus* tem o diferencial agregador da *intencionalidade*, por parte do sucedido, de transferir o empreendimento, poder, crenças e valores a seus descendentes. O envolvimento desde a infância com o empreendimento, permite que o sucedido - que pode ser o fundador - desperte o interesse do filho no empreendimento. Muitas vezes no processo utiliza-se de brincadeiras para *instruir desde a infância*. No *Conatus* a intensão é perpetuar no tempo o projeto familiar idealizado pelo fundador, sucedido ou família (BORDIEU, 1997; LESCURA *et al.*, 2010; SILVA *et al.*, 2013; CASTRO, 2013).

Entretanto, é possível identificar na literatura diversos aspectos considerados negativos referentes a essa “imposição profissional” sobre um possível sucessor. Brundin, Nordvist e Melin (2011) e Vieira, De Sousa Neto e Roscoe (2011) ressaltam que essa *imposição* pode inibir o empreendedorismo e a proatividade dos sucessores. Esses autores identificaram que o *Conatus* é mais comum em organizações de cultura autoritária, com concentração de poder na figura do fundador, que, por consequência, impinge a falta de autonomia aos filhos, que aguardariam instruções para não receberem punições.

Nessa perspectiva, identifica-se um conflito que talvez não faça sentido em casos de simples escolha profissional (por exemplo: pai advogado, filho advogado, neto advogado), mas que faz muito sentido em casos de sucessão de grandes impérios e conglomerados empresariais bilionários, com inúmeros bens, imóveis, marcas e ativos financeiros. Toda a história e patrimônio estão envolvidos, além de desdobramentos econômicos, sociais e políticos inimagináveis sobre os diversos *stakeholders* e *shareholders* que convivem no macro ambiente corporativo.

Soares Pereira *et al.* (2013) identificaram que fundadores que adotam a filosofia da “empresa em primeiro lugar” muitas vezes são admirados e geralmente são identificados como Mitos, tornando-se de certa maneira inalcançáveis para seus sucessores. Algumas vezes esses gestores são autoritários e priorizam o empreendimento em detrimento da família, o que acarreta o não amadurecimento profissional e emocional dos sucessores. Além de que a superproteção ou o cerceamento pelo poder, criam barreiras para a transferência do conhecimento nos negócios. Se soma a este cenário que a abdicação do convívio familiar e do compartilhamento de experiências, resulta na não transferência de valores positivos aos filhos, assim, em determinado momento, a figura do Mito pode ser questionada, rejeitada e afastada, deixando espaço para a emergência de Mitos concorrentes.

Entretanto Lima, Vieira e Honório (2017) identificam na figura do gestor fundador a representação do papel de Mito organizacional com aspectos positivos, fundamentados em sua influência, trajetória, valores, atitudes, lealdade, persistência, humildade, dedicação, cooperação e confiança. Sempre “relembrado e destacado como personagem memorável nas histórias e nos rituais familiares, mantendo a coesão do grupo” (LIMA; VIEIRA; HONÓRIO, 2017, p. 343). Esses autores identificaram também que o fundador da organização representa o papel de: protetor da família (DE VRIES, CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009), encarnação da realidade e fantasia (ANDOLFI; ANGELO, 1989), coordenador de crenças (FERREIRA, 1963; BAGAROZZI; ANDERSON, 1996), construtor de valores e significado (CAMPBELL; MOYERS, 1993), interprete, censor e professor de realidade (CORIGLIANO, 1999), coordenador dos processos familiares (FERREIRA, 1963), além de matriz referencial de comportamento e relacionamento.

Em ambos os casos, *transgeracionalidade* e *Conatus*, o processo que objetiva transmitir o empreendimento se manifesta de maneira tácita no processo de socialização do conhecimento entre as gerações. Essa perspectiva, planejada ou não, de construção compartilhada do empreendimento e dos sucessores, possibilita a transferência do negócio e das particularidades familiares entre as gerações. Mas há casos, como os relatados por Gersick *et al.* (1997), onde não são possíveis planejamentos, ou a convivência entre sucedido e sucessor, como no caso de mortes acidentais e demais possibilidades incapacitantes. Então, se faz necessário apresentar o embrião de uma próxima perspectiva. A perspectiva estratégica do conhecimento.

A *perspectiva estratégica do conhecimento* - em desenvolvimento - não ignora a profissionalização, a transgeracionalidade, o *Conatus* e a adoção de práticas de governança adaptadas para as micro e pequenas empresas. Afinal, segundo Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) e Bracci e Vagnone (2011), conforme essas empresas se desenvolvem, adotam práticas, instrumentos e sistemas profissionais para suportar o desenvolvimento corporativo. Tudo depende do desempenho e performance do negócio. E, no caso de micro e pequenos negócios - aproximadamente 98% dos negócios, segundo Bedê (2006) -, esse conhecimento é quase que exclusivamente tácito e o processo majoritário na transmissão do conhecimento entre sucedido e sucessor seria o de *socialização* (TSOUKAS, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Corroborando com a transgeracionalidade e o *Conatus*.

Antes de prosseguir para os também três estudos identificados na linha da perspectiva estratégica do conhecimento, faz-se necessário definir a escolha pela abordagem da gestão familiar nas organizações. Essa escolha se justifica porque privilegia e preserva as singularidades, valores e elementos que fundamentam os diferenciais que se desejam transferir entre as gerações. E ainda, permitem a essas organizações inovar com o rearranjo de seus ativos baseados em conhecimento. Ou seja, a *gestão familiar* da organização seria privilegiada em detrimento da *gestão profissional*. Nesta escolha, a gestão familiar se manteria como fonte de vantagem competitiva exclusiva da família. Considere que o conhecimento é o principal recurso da organização e suporta as vantagens competitivas, que são a razão de ser e fazer da organização familiar. Ao se transferir esse conhecimento para a geração seguinte, sua transferência pode determinar o período em que a empresa obtém “aluguéis” dele (SPENDER; GRANT, 1996).

Segundo Fiegner *et al.* (1994, 1996), as empresas familiares privilegiam enfoques mais pessoais e diretos, voltados para os relacionamentos e desenvolvimento do sucessor, enquanto as organizações não familiares dependem mais de formalidades e procedimentos detalhados, focados em tarefas. Esta distinção evidencia a diferença entre a gestão familiar e a gestão profissional, ao passo que também permite apresentar e aprofundar a perspectiva estratégica do conhecimento, como teoria para explicar o processo sucessório. E, apoiado sobre o ciclo de transmissão do conhecimento de Nonaka e Takeushi (1995, 1997) e nas técnicas e elementos estratégicos da Gestão do Conhecimento apresentados, ainda há a possibilidade da transmissão do conhecimento por meio da pré-explicação dos conhecimentos para as próximas gerações.

No caso da falta do sucedido - embora com limitações importantes pela não convivência e não compartilhamento tácito dos conhecimentos no ambiente compartilhado – o compartilhamento estratégico do conhecimento pode ser o salva-vidas da família e da organização.

Assim, o quadro 10 apresenta algumas necessidades identificadas para a transmissão do conhecimento que podem ser exploradas nos processos sucessórios nas empresas familiares.

Quadro 10 - Necessidades identificadas para transmissão do conhecimento

Identificar estratégias e técnicas para a transmissão do conhecimento.
Identificar a natureza dos conhecimentos necessários a se transferir.
Mapear e apresentar a complexidade baseada em conhecimento dos sistemas envolvidos na sucessão.
Identificar seus recursos e capacidades e transferi-las ao sucessor da empresa.
Nominar os recursos e capacidades que estão incorporadas na figura do fundador da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.3 Estudos de sucessão realizados sobre a perspectiva do conhecimento

Identificar a perspectiva pela qual se vai analisar a problemática da sucessão, é tão complexo quanto a própria sucessão empresarial (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2010). Assim sendo, identificou-se três estudos que adotaram nominalmente a Gestão do Conhecimento na Sucessão de Empresas Familiares e mereceram destaque pela originalidade de suas abordagens, sendo: (I) De Sá Freire *et al.* (2010), (II) Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001) e (III) Bracci e Vagnone (2011).

(I) De Sá Freire *et al.* (2010), ao abordarem a gestão do conhecimento no processo de sucessão, já fornecem pistas sobre a perspectiva estratégia do conhecimento. Esses pesquisadores adotaram uma perspectiva mais sociológica, expressa na utilização da teoria de Mudança Organizacional de Motta (2001). Eles afirmam que “Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores” (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2010, p. 721). E positivamente trazem ao discurso a grande questão, de perceber que tanto a empresa quanto a família precisam se profissionalizar; em ambos os casos a Gestão do Conhecimento forneceria

elementos que visam propiciar este comportamento, gerando vantagens competitivas (DE SÁ FREIRE *et al.*, 2010).

(II) Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001) abordaram a perspectiva estratégica do conhecimento pela vertente da Vantagem Baseada em Recursos ou *Resource Base View* (RBV) e das Capacidades Dinâmicas ou *Dinamic Capabilities* – na publicação referida somente como Capacidades. Eles identificaram que Wortman (1994), Sharma, Christman e Chua (1997) “[...] defendem a importância de abordar as dimensões familiares e os problemas por uma visão de gestão estratégica. [...] eles enfatizam a relevância de estudar a forma como as questões familiares afetam o processo de gestão estratégica [...], metas e desempenho” (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001, p. 37).

Esses autores identificaram que os processos de gestão estratégica em empresas familiares e não familiares possuem diferenças importantes, advindas das metas, valores e influências das famílias. Eles chegaram à conclusão de que a “pedra angular” do projeto estratégico – assim com Freire *et. Al.* (2010) – seria as vantagens competitivas advindas do conhecimento familiar. Esses autores também identificaram que as vantagens competitivas das empresas familiares advêm do conhecimento *tático*, embutido no fundador e na maneira como ele transmite esse conhecimento para seu sucessor. Para tal, utilizaram o RBV e as Capacidades Dinâmicas para explicar o processo sucessório.

A argumentação de Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001) é embasada na afirmação de que a empresa familiar, para ter sucesso, precisa identificar seus recursos e capacidades e transferi-los ao sucessor da empresa - expressa na transferência desses elementos tácitos. Esses autores emprestaram o conceito de “*familiness*” ou familiaridades de Habbershon e Williams (1999), para nominar os recursos e capacidades que estão incorporadas na figura do fundador da empresa, e que só poderia ser transferido pelo convívio íntimo, contínuo e direto entre sucedido/fundador e sucessor.

(III) Bracci e Vagnone (2011, p.10), em sua publicação sobre a gestão do conhecimento na sucessão de empresas familiares na Itália, identificaram o esforço teórico de Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida e outros autores, que seguiram a mesma linha teórica. Conforme apresentado a seguir:

Cabrera-Suàrez *et al.* (2001) propõem um modelo teórico para a sucessão de empresas familiares centradas no conceito de familiaridade e sugerem a importância de transferir o conhecimento tácito embutido assim como outro fator de vantagem competitiva. Steier (2001) analisa outro aspecto mais específico da vantagem competitiva, como redes e capital social, e propõe um modelo para enfrentar a problemática relação entre o sucessor e os stakeholders. Mais recentemente, Chirico e Salvato (2008) discutiram sobre o papel fundamental da integração do conhecimento dinâmico, concluindo que "aquelas empresas familiares que são capazes de integrar efetivamente o conhecimento especializado de membros familiares terão sucesso (...) mudando suas capacidades ao longo do tempo". [...] A perspectiva teórica da RBV, no entanto, considera que alguns recursos podem ser mais valiosos do que outros, como é o caso dos ativos intangíveis (Itami e Roehl, 1987, e Grant, 1991 e 1996). [sic].

Entretanto, Bracci e Vagnone (2011, p.10) identificaram na teoria sobre o Capital Intelectual (IC), aspectos teóricos que seriam superiores ao do RBV. Segundo esses autores:

A adoção de uma perspectiva de IC pode superar alguns dos limites do RBV (Priem e Butler, 2001; e Foss e Knudsen, 2003), oferecendo um arcabouço mais convincente e abrangente capaz de retratar a complexidade envolvida na sucessão de uma empresa familiar. De acordo com Reed *et al.* (2006), o IC é visto mais apto a explicar e medir as fontes de vantagem competitiva de uma empresa. Além disso, em um estudo recente, Youndt *et al.* (2004) encontram correlação positiva entre IC e desempenhos financeiros superiores. [sic].

Bracci e Vagnone (2011) perceberam que a quase totalidade das empresas familiares são micro e pequenas empresas, e evidenciaram esse fato. Embasados em Feltham *et al.* (2005), eles perceberam que a principal causa de fracasso na sucessão de empresas familiares de pequeno porte está relacionada à centralidade do proprietário-gerente, como principal fonte de competências e capacidades, tanto tecnicamente, quanto “estrategicamente” (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997). Segundo esses autores - diferente de grandes empresas, que possuem gestão profissional, treinamento de equipe, sistemas informáticos, processos consolidados e práticas de delegação funcionais – em pequenas empresas todo o conhecimento tácito está na cabeça do dono. As naturezas e características de conhecimento são tamanhas, que o gestor familiar não consegue transmitir adequadamente as “vantagens competitivas” de seu negócio ao seu sucessor. (Indaga-se, então, se nas organizações de maior porte, com administração altamente centralizada, mesmo que não familiares, esse problema se repete – destaque). Assim, os autores encontraram um modelo teórico em Gestão do Conhecimento, fundamentado na teoria do Capital Intelectual, para propor um modelo e tratar da sucessão em empresas familiares.

### 2.3.4 A opção deste estudo

Este estudo optou por adotar a *perspectiva estratégica do conhecimento* em seu modelo mais essencial, pelo qual através do “*percurso*” *sistemático da espiral do conhecimento* em todos os *modos de conversão do conhecimento*, criariam-se as condições para a transmissão do conhecimento ao longo dos anos. Isso se daria pela adoção de estratégias e técnicas de gestão do conhecimento - também chamadas de práticas de gestão do conhecimento - ao mesmo tempo em que não ignoram aspectos tácitos, como o convívio, *know-how*, capacidades cognitivas, processos e a perspectiva da profissionalização. Mas ao mesmo tempo contornariam a “pessoalidade” e centralidade do sucedido/fundador, via *conhecimentos explícitos*, materializado nos instrumentos e tecnologias de registro de conhecimento, acessível aos familiares ou ao escolhido para suceder o gestor/fundador. Ao mesmo tempo em que este continua protagonista do processo sucessório, mas de forma indireta.

Então, considerando que os modelos apresentados revelam a importância da transferência do conhecimento entre as gerações no processo sucessório; que as vantagens competitivas dos empreendimentos familiares repousam sobre a singularidade das famílias; que herdeiros mal preparados para sucessão podem provocar “danos significativos” à organização (FREITAS; FREZZA, 2005); que um dos principais problemas sucessórios se localiza na complexidade dos conhecimentos tácitos na cabeça do dono gestor, que não consegue explicitar o conhecimento; que geralmente em pequenos empreendimentos familiares o dono é o único com formação acadêmica; e que em empresas familiares – principalmente nas pequenas – geralmente não há recursos ou habilidades para a aquisição e implantação de instrumentos de governança corporativa; esta pesquisa visa identificar os elementos estratégicos e técnicas de gestão do conhecimento, como mediadores no processo sucessório vinculado à espiral do conhecimento. Privilegiando, quando possível, o processo de *socialização* (tácito-tácito) do conhecimento, que seria majoritário nas micro e pequenas empresas, também chamado de “conhecimento articulado” (TSOUKAS, 1996). Assim, se contribui como um todo para a estabilidade econômica e social das empresas familiares brasileiras com possíveis desdobramentos em políticas públicas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é quantitativa, descritiva, realizada por meio de *Survey*, com coleta de dados realizada por meio de aplicação de questionário, utilizando a escala *Likert* de cinco pontos para mensuração, analisada por meio de equações estruturais, tendo como população amostral as empresas associadas da Associação Mineira de Supermercados – AMIS.

A análise quantitativa é aquela que utiliza de documentos estatísticos para compreender fenômenos; utiliza instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários (GIL, 2002). Os processos estatísticos permitem obter conjuntos complexos e representações simples, para efetuar verificações de relações entre si.

A metodologia quantitativa é composta por uma infinidade de ferramentas estatísticas, cujos objetivos podem ser: descrição, previsão ou explicação. Quando o objetivo é o de explicação, o pesquisador pode utilizar métodos experimentais, porém, isto pode ser inviabilizado por diversos motivos, seja a impossibilidade de manipular as variáveis, isolar o fenômeno da influência de outras variáveis e, até mesmo, por questões éticas. Desta forma, métodos não experimentais para a análise de relações causais ou inferências causais têm sido propostos, vários deles baseados na análise das correlações (ou covariâncias) entre as variáveis (DE SOUZA BIDO, 2012, p. 126).

Na composição das técnicas de pesquisa foi adotada a pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva é aquela que procura descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática, ex: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição, etc. Da mesma maneira, a análise descritiva é aquela que permite descrever características de uma amostra, estabelecendo a relações entre suas variáveis. Ainda, a pesquisa descritiva tem como finalidade delinear ou analisar características de fatos ou fenômenos, avaliar programas ou mesmo isolar variáveis.

Para análise estatística, um dos métodos que mais se destacam nas pesquisas, em áreas das ciências sociais, é a Modelagem em Equações Estruturais (MEE), muito utilizada em estudos sobre estratégia, marketing, responsabilidade corporativa, contabilidade e finanças (DE SOUZA BIDO, 2012). Conforme Hair Jr. *et al.* (2005, p. 468), a MEE é “uma técnica de análise

multivariada que combina aspectos da regressão múltipla (examinando relações de dependência) e da análise fatorial (representando fatores não diretamente medidos - as variáveis latentes ou construtos), para estimar uma série de relações de dependência simultaneamente”. Assim, a MEE possibilita que se avaliem as propriedades psicométricas de suas escalas de mensuração e, simultaneamente, se estude a relação entre conceitos não observáveis, ou construtos (DE SOUZA BIDO, 2012).

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de levantamento de campo (*Survey*), via questionário enviado para a população amostral. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, para identificar seu comportamento. O autor relata que, nesse tipo de pesquisa, indaga-se sobre um grupo significativo de pessoas, acerca do problema a ser estudado; posteriormente se realiza a análise quantitativa, para obter as conclusões acerca do fenômeno pesquisado. Dentre as vantagens da técnica *Survey*, citam-se: conhecimento direto da realidade; economia; rapidez; e quantificação. Para a mensuração das respostas do questionário, no estudo de campo, utilizou-se a escala *Likert* de cinco pontos. Escala baseada na escala *Thurstone*, porém mais simples e de carácter ordinal (GIL, 2008).

### **3.2 População pesquisada**

No universo do setor supermercadista, a população selecionada para a realização dessa pesquisa, tem como grupo focal os proprietários de supermercados associados à Associação Mineira de Supermercados – AMIS. A Associação conta com aproximadamente 1200 associados distribuídos por todo o Estado de Minas Gerais.

Para firmar a parceria, foram realizadas três reuniões presenciais, uma dezena de contatos telefônicos, envio de mensagens por mensageiros eletrônicos, além da elaboração de um projeto estratégico conciso, que dispunha de objetivos, antecedentes, análise SWOT e conclusão. Propôs-se, em contrapartida, a redação de um artigo para a revista setorial *Gôndola*, que será distribuída a todos os Associados. Neste ano de 2017, a revista conta com uma coluna mensal sobre sucessores, que relata histórias, dramas e vitórias de famílias empresárias supermercadistas do Estado de Minas Gerais. Foi oferecida também, havendo interesse da instituição, a realização de uma palestra para apresentação de resultados aos Associados.

É importante que se justifique a escolha do setor supermercadista, que se deu uma vez que os supermercados são importantes representantes do comércio nacional, como se pode verificar na pesquisa desenvolvida e publicada pelo SEBRAE-SP em 2006, no livro: *Onde estão as Micro e Pequenas empresas no Brasil*. Esta pesquisa identificou<sup>6</sup> que no Brasil o setor de supermercados representa a atividade com o maior número de micro, pequenos e grandes estabelecimentos do comércio. Como se verifica nas tabelas 1 e 2 disponibilizadas:

Tabela 1 - Micro e pequenas empresas (MPEs) no Comércio.

Classe	Estabelecimentos	
	Número	%
Minimercados e mercearias	305.522	11%
Varejo do vestuário	303.235	11%
Varejo de materiais de construção	202.605	7%
Farmácias e perfumarias	130.271	5%
Comércio de autopeças	127.402	5%
Artigos p/ escritório e informática	90.973	3%
Varejo de tecidos e armarinhos	88.262	3%
Quitandas, avícolas, peixarias e sacolões	83.932	3%
Manutenção e reparação de veículos	79.912	3%
Varejo de móveis e artigos de iluminação	79.619	3%
Outras classes	1.331.020	47%
Total	2.822.753	100%

Fonte: Adaptado de Bedê *et al.* (2006, p. 17).

<sup>6</sup> Bede (2006, p. 11) “Para a realização deste trabalho, partiu-se dos dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), dos anos de 2000 e 2004”.

Tabela 2 - Médias e grandes empresas (MGEs) no Comércio.

Classe	Estabelecimentos	
	Número	%
Mercados (de 300 a 5.000 m²)	3.189	28%
Comércio de veículos	877	8%
Varejo do vestuário	641	6%
Materiais de construção	469	4%
Atacado de produtos alimentícios diversos	387	3%
Varejo de eletrodomésticos	385	3%
Atacado de bebidas	320	3%
Hipermercados	278	2%
Atacado de mercadorias diversas	271	2%
Comércio de autopeças	249	2%
Outras classes	4.298	38%
Total	11.364	100%

Fonte: Adaptado de Bedê *et al.* (2006, p. 17).

Quanto à importância regional, se destaca que em Minas Gerais o setor supermercadista representava, em 2004, o primeiro lugar, com 11,9% dos micro e pequenos empreendimentos (minimercados e mercearias), 38.727 estabelecimentos. Assim, demonstra-se que a delimitação da população é representativa e seu estudo é justificado pela importância socioeconômica.

Tabela 3 - Distribuição das MPEs do comércio em Minas Gerais.

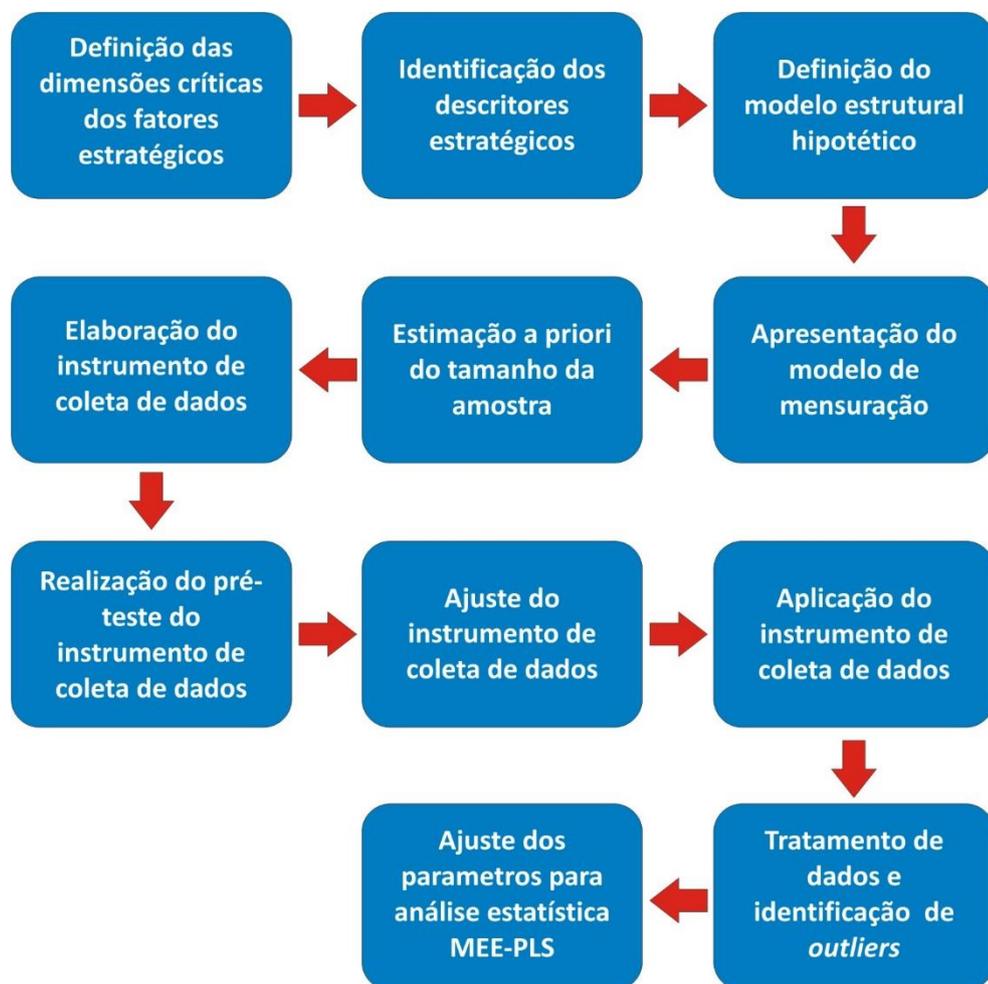
Segmentos de atividade	2000		2004		Variação 2004/2000
	MPEs	%	MPEs	%	
1) Minimercados e mercearias	37.817	13,3%	38.727	11,9%	2,4%
2) Varejo do vestuário	32.559	11,4%	38.143	11,7%	17,2%
3) Varejo de materiais de construção	17.965	6,3%	21.010	6,4%	16,9%
4) Varejo de bebidas	16.668	5,8%	16.280	5,0%	-2,3%
5) Farmácias e perfumarias	10.547	3,7%	13.275	4,1%	25,9%
6) Comércio de autopeças	9.991	3,5%	12.835	3,9%	28,5%
7) Varejo de tecidos e artigos de armarinho	11.981	4,2%	11.832	3,6%	-1,2%
8) Açougues	10.556	3,7%	11.061	3,4%	4,8%
9) Manutenção e reparação de veículos	8.728	3,1%	9.739	3,0%	11,6%
10) Representantes comerciais de produtos diversos	7.478	2,6%	9.082	2,8%	21,4%
11) Outras classes	120.818	42,4%	144.525	44,3%	19,6%
Total	285.108	100,0%	326.509	100,0%	14,5%

Fonte: Bedê *et al.* (2006, p. 85).

### 3.3 Delineamento metodológico de pesquisa

Nesta subseção demonstra-se o percurso metodológico da presente pesquisa. Se apresentam as escolhas e recortes pelos quais se busca conhecer o objeto de estudo e estabelecer as definições e contornos para responder ao questionamento fundamental (ALVES, 1992; DEMO, 2000). Esta etapa, o delineamento, relata e estabelece os meios técnicos que viabilizam a realização da investigação (GIL, 1995).

Figura 5 – Delineamento ou percurso metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor.

A definição das dimensões críticas foi realizada a partir da revisão teórica e técnica, nacional e internacional, de artigos científicos, teses, dissertações e livros. Os repositórios de dados e

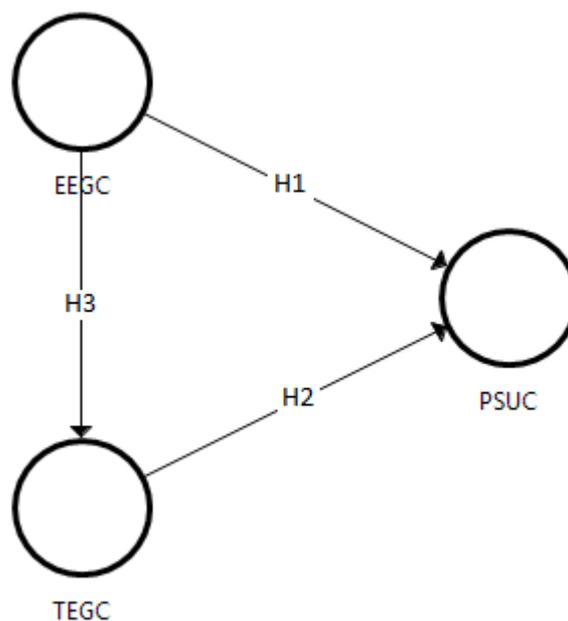
publicações consultados foram: base *Scopus*, *SciELO*, *Spell*, *Google Scholar* e Revistas científicas, relacionadas às seguintes áreas do conhecimento: gestão do conhecimento, sistemas de informação, biblioteconomia e administração de empresas.

Os descritores estratégicos foram identificados após a identificação de lacunas nas confrontações entre a área de conhecimento em estudo – a gestão do conhecimento – e a revisão bibliográfica sobre o fenômeno sucessão, no *locus* de pesquisa empresa familiar.

O modelo hipotético é apresentado após explicar que em modelagem de equações estruturais, ele é descrito em duas dimensões: o *modelo estrutural* ou interior, que habilita inferências sobre análises teóricas e testes de hipóteses; e o *modelo estrutural* ou exterior, que apresenta os relacionamentos entre cada construto e suas variáveis.

O *modelo estrutural* hipotético, exposto na figura 6, foi codificado/convencionado da seguinte maneira: o nome do construto foi representado pelo código, em caixa alta; os elementos estratégicos de gestão do conhecimento foram representados pelo acrônimo EEGC; as técnicas de gestão do conhecimento foram representadas pelo acrônimo TEGC e o processo sucessório foi representado pelo acrônimo PSUC.

Figura 6 - Modelo estrutural hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma maneira, com base nas afirmações sustentadas por Spender e Grant (1996), Tsoukas (1996), Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001), De Sá Freire et al. (2010) e Bracci e Vagnone (2011), as hipóteses estabelecidas para este estudo foram codificadas da seguinte maneira:

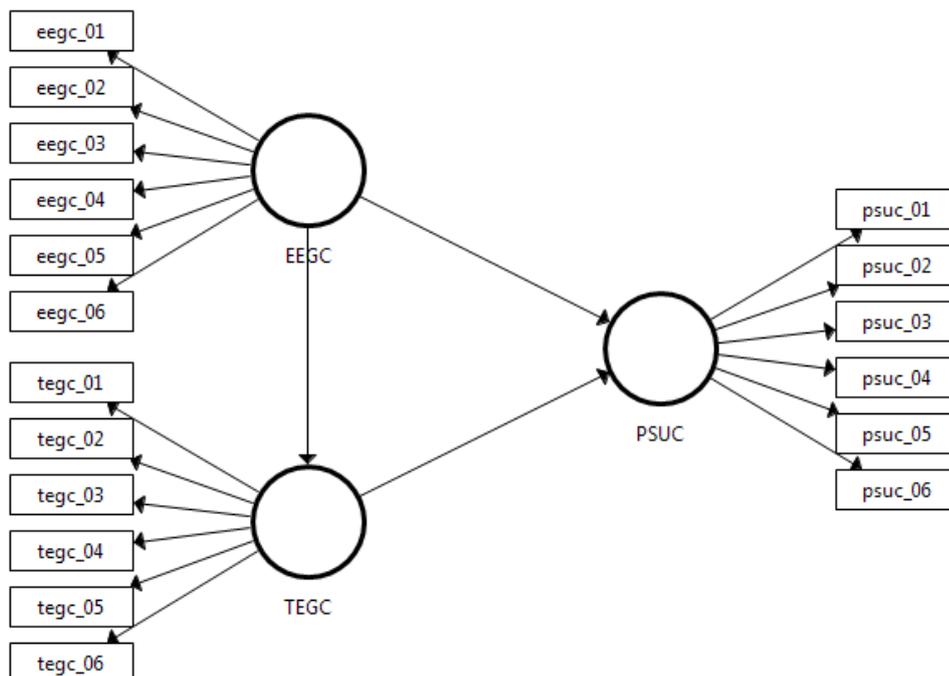
**H1:** Os elementos estratégicos de gestão do conhecimento influenciam positivamente no processo sucessório;

**H2:** As técnicas de gestão do conhecimento influenciam positivamente no processo sucessório;

**H3:** Os elementos estratégicos de gestão do conhecimento influenciam positivamente na utilização de técnicas de gestão do conhecimento.

O *modelo de mensuração* hipotético (caminho estrutural MEE-PLS), exposto na figura 7, foi codificado/convencionado da seguinte maneira: o nome do construto (latente) é representado por um código em caixa alta; e as variáveis relacionadas (manifestas), também chamada de indicadores reflexivos, são representadas pelos códigos acrônimos em caixa baixa, seguidos de um número sequencial arábico precedido por zero.

Figura 7 - Modelo de mensuração hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a estimação do tamanho da amostra a priori – *número de respondentes necessário* - foi utilizado o software G\*Power versão 3.1.9.2 (FAULT *et al.*, 2009) para estimação estatística. Segundo COHEN (1992), seguindo os valores de efeito de  $|\rho| = 0,30$  e  $f^2 = 0,15$  como parâmetro, se obtém um poder estatístico de explicação de 80%. Assim, considerando a priori estes valores, seriam necessários para  $|\rho|$  sessenta e oito respondentes (68), e para  $f^2$ , oitenta e dois (82).

Como exposto anteriormente, se definiu como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado. Ao confeccionar o questionário, foi tomado o cuidado de apresentar na página de rosto um agradecimento, a apresentação do projeto, o aspecto sigiloso da pesquisa social, a informação de que a pesquisa é de afirmativas fechadas (só de assinalar) e também a escala de frequência adotada para o estudo do fenômeno em questão - Vide Apêndice A.

As opções para *mensuração de frequência* foram estruturadas na escala de mensuração *likert* de cinco pontos (nunca; raramente; algumas vezes; frequentemente e sempre). O objetivo foi identificar a adoção, ou não, de procedimentos e práticas de GC *ao longo do tempo*. Esse cuidado foi tomado para isolar a hipótese de haver procedimentos que existam formalmente, mas que não são utilizados na organização. Assim, se buscou eliminar aspectos formais que desviassem ou mascarassem os resultados.

O questionário foi modularizado em quatro blocos. A saber:

- a) Dados de contextualização – Consistiu em identificar dados demográficos dos atuais gestores e do empreendimento familiar. Indagou-se sobre: em que geração a gestão do empreendimento está, o número de familiares que trabalham no empreendimento, o número de funcionário geral incluindo os familiares, identificação do número de filiais do empreendimento, formação acadêmica do gestor, faturamento bruto anual e idade do atual gestor; além de buscar a confirmação de que se tratava de uma empresa familiar, imediatamente ao iniciar o preenchimento, evitando erros;
- b) Estratégias de gestão do conhecimento – Foram apresentadas seis estratégias de gestão do conhecimento em forma de afirmativas, que deveriam ser assinaladas na escala de frequência apresentada.

- c) Técnicas de gestão do conhecimento - Foram apresentadas seis técnicas de gestão do conhecimento em forma de afirmativas que deveriam ser assinaladas na escala de frequência apresentada.
- d) Sucessão empresarial - Foram apresentadas seis afirmativas sobre sucessão empresarial que deveriam ser assinaladas na escala de frequência apresentada.

Foram elaboradas duas versões do questionário: uma em papel e outra eletrônica. Foi necessária a confecção dessas duas versões porque cada uma serviria a um propósito. A versão em papel foi feita nos softwares Microsoft Word Professional 2013® e o Adobe Acrobat Professional 8.0®. Já a versão eletrônica foi feita e disponibilizada na plataforma Google Apps®.

O formulário foi diagramado no Google Forms®, que registra os dados no Planilhas Google®. O Google Forms® disponibiliza um painel dinâmico de administração para apresentação geral e individual de cada preenchimento pelos respondentes, permitindo a recuperação dos dados ao término da pesquisa. O link gerado foi enviado para a AMIS enviar aos respondentes potenciais. Posteriormente, foi desenvolvido um site, pelo pesquisador, para melhorar a apresentação do questionário e transmitir mais credibilidade à pesquisa, por existir um domínio amigável registrado. Eliminou-se o endereço eletrônico gerado automaticamente pelo Google Forms®.

O pré-teste do questionário foi intermediado pela AMIS junto a cinco de seus Associados. O questionário foi enviado por e-mail e respondido em duas semanas. Cabe ressaltar que não foram necessários ajustes no questionário, segundo os respondentes do pré-teste.

Após conseguir a autorização para o envio do questionário por *mailing* aos Associados, passadas três semanas, somente dezoito associados responderam ao questionário. Assim, foi solicitado à AMIS que encaminhasse mais uma vez o link do formulário, para que houvesse mais respondentes. Entretanto, foi necessário que o autor fizesse centenas de ligações telefônicas aos supermercadistas para explicar a pesquisa e pedir que respondessem.

Em praticamente todas as ligações, ou os respondentes não estavam presentes, ou os funcionários dos supermercados desligavam o telefone antes mesmo da explicação ou pedido para falar com o gestor. Ao final de três semanas dedicadas às ligações, o número de

respondentes havia chegado a trinta, porém um respondente preencheu o formulário mesmo não possuindo empresa familiar (foi descartado).

Como o número de respondentes foi insuficiente, a AMIS disponibilizou convites para que o pesquisador comparecesse ao maior evento supermercadista de Minas Gerais; o SuperMinas Food Show 2017, 31º congresso e feira supermercadista e da panificação. O evento foi realizado no centro de convenções Expominas entre os dias 17 e 19 de outubro de 2017; e a pesquisa foi executada todos os dias, com o formulário em papel preenchido sobre prancheta, entre os horários de 9:00 h às 21:00h.

O tratamento dos dados foi realizado com a conferência de todos os formulários em papel. Três questionários foram descartados porque não tinham todas as afirmativas respondidas. Depois, foi realizada a transferência cuidadosamente das afirmativas do formulário em papel para a versão eletrônica, que realiza a tabulação automaticamente para o Planilhas® do Google.

Passado o período de coleta, o tratamento dos dados foi realizado pela Modelagem de Equações Estruturais com a estimação dos Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS). Este método avalia a existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis de dados não normais, em previsões posteriores ao estabelecimento de problemas de pesquisa. Como não há a comparação entre teorias distintas para explicar o fenômeno sucessão, e os construtos são reflexivos, justifica-se o uso do PLS para análise da relação dos construtos (HAIR *et al.*, 2016).

Para a apresentação e análise dos dados é necessário que se proceda inicialmente à demonstração da *preparação dos dados*. Assim, esta pesquisa utilizou somente dados completos, que depois de tabulados foram tratados com a análise estatística multivariada. O total de respondentes válidos da amostra para os questionários foi de *117 empresários*, superando o número de respondentes necessários para a aplicação do método MEE-PLS.

Para a identificação de *outliers*, ou dados inconsistentes (HAWKINS, 1980; BAMNETT *et al.*, 1994), foi realizado o teste *Mahalanobis Distance* sobre os dados tabulados. O teste foi executado pelo *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; IBM, 2016). E aprovou o total da amostra de 117 respondentes, tanto para tratamento, quanto para estimação e análise dos resultados.

Foram realizados testes de correlação e regressão, com o objetivo de identificar o maior poder estatístico possível; pois, quanto maior a amostra, maior o poder estatístico (PRAJAPATI; DUNNE; ARMSTRONG, 2010). Assim, a tabela 4 demonstra o poder estatístico das 117 amostras da pesquisa.

Se resgata do teste preditivo anteriormente citado que, para efeito e comparação, para se obter um poder estatístico de 80%, os valores do efeito sugeridos são de  $|\rho| = 0,30$  e  $f^2 = 0,15$  (COHEN, 1992). Logo, o tamanho da amostra nos dois testes foi satisfatório com poder estatístico de 92% e 97% respectivamente.

Tabela 4 - Poder estatístico da amostra

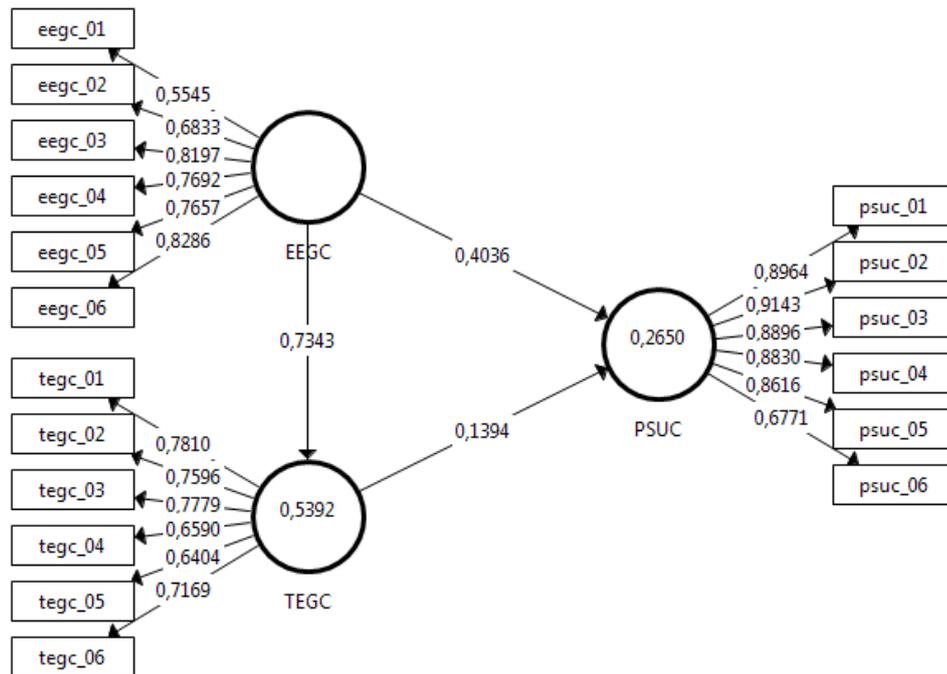
<b>Tipo (A posteriori)</b>	<b>Teste Estatístico</b>	<b>Nível de Significância (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Tamanho do Efeito – Médio (<math> \rho </math>) (<math>f^2</math>)</b>	<b>Poder Estatístico (<math>1 - \beta</math>)</b>
<i>t-test</i>	Correlation: Point biserial model two-tailed	0,05	0,30	<b>92%</b>
<i>f-test</i>	Linear multiple regression: Fixed model, $R^2$ increase	0,05	0,15 <sup>a</sup>	<b>97%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor. Nota: <sup>a</sup> 2 preditores testados tendo 3 como número total de preditores.

Para estimar as relações entre os construtos com a Modelagem de Equações Estruturais, por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais, empregou-se o *software* SmartPLS versão 3.2.7 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (HAIR JR *et al.*, 2017, p. 91).

As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na figura 8.

Figura 8 - Resultados do algoritmo PLS



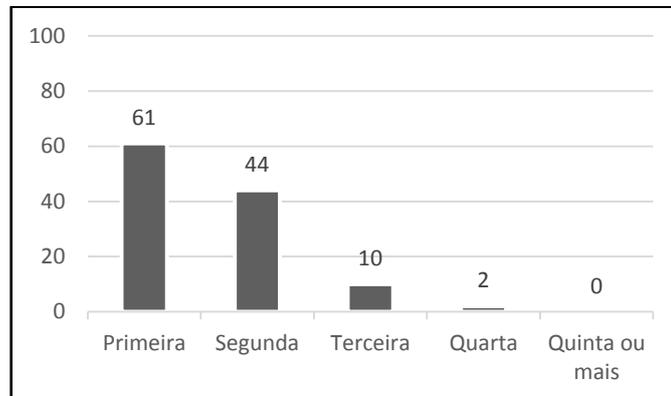
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS ESTATÍSTICOS

Os resultados estatísticos sobre as *117 empresas* pesquisadas serão apresentados em duas etapas distintas. A primeira, apresenta os resultados demográficos da pesquisa, identificando: a geração atual da família, o número de membros da família, o número de funcionários total, a quantidade de filiais, a formação acadêmica do gestor, o faturamento bruto anual e a idade do gestor. A segunda etapa apresenta o resultado da avaliação MEE-PLS, com a análise do modelo de mensuração, e depois a análise do modelo estrutural.

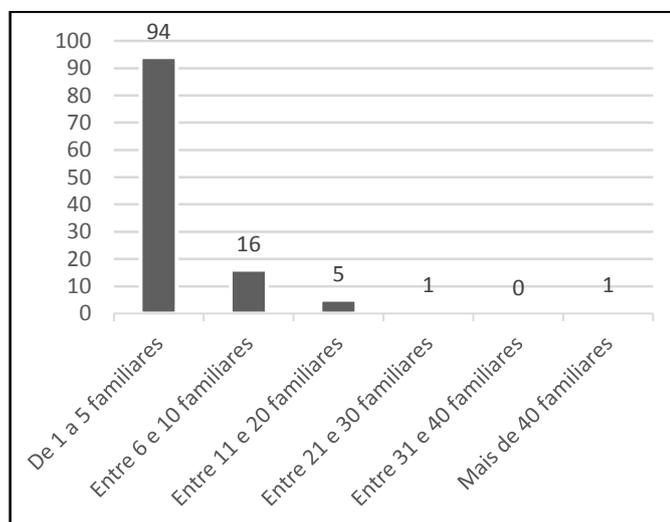
##### 4.1 Resultados demográficos da pesquisa

Sobre há quantas gerações a empresa é administrada pela família: 61 empresas estão na primeira geração (52,14%); 44 estão na segunda geração (37,61%), 10 estão na terceira (8,55%) e 2 estão quarta geração (1,71%).

**Figura 9 - Geração familiar**

Fonte: Dados da pesquisa.

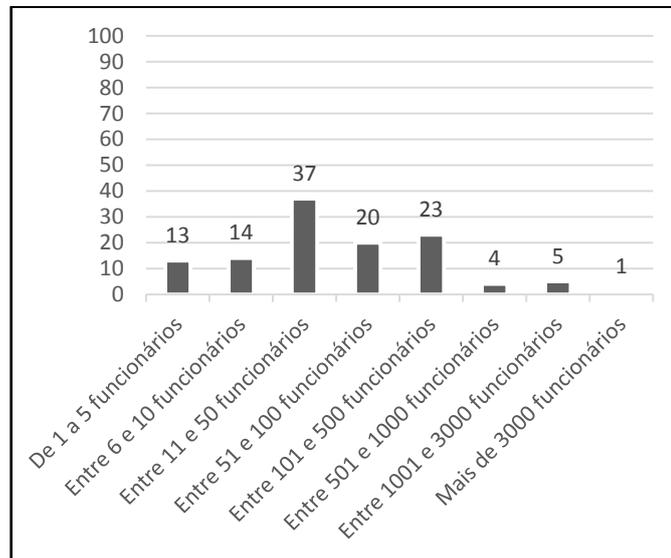
Sobre o número de familiares trabalhando na empresa: 94 das famílias tem entre 1 e 5 familiares (80,34%), 16 possuem entre 6 e 10 familiares (13,68%), 5 entre 11 e 20 familiares (4,27%), 1 entre 21 e 30 familiares (0,85%) e 1 empresa com mais de 40 familiares (0,85%).

**Figura 10 - Membros da família**

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a quantidade de funcionários, incluindo familiares, na empresa: 13 empresas possuem entre 1 e 5 funcionários (11,11%), 14 entre 6 e 10 funcionários (11,97%), 37 entre 11 e 50 funcionários (31,62%), 20 entre 51 e 100 funcionários (17,09%), 23 entre 101 e 500 funcionários (19,66%), 4 entre 501 a 1000 funcionários (3,42%), 5 entre 1001 e 3000 funcionários (4,27%) e 1 empresa com mais de 3000 funcionários (0,85%).

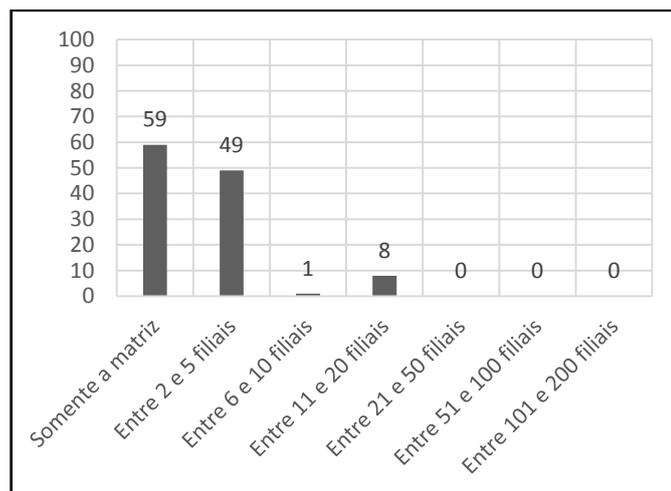
Figura 11 - Quantidade de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a quantidade de filiais existentes na organização familiar: 59 empresas possuem somente a matriz (50,43%), 49 entre 2 e 5 filiais (41,88%), 1 entre 6 e 10 filiais (0,85%) e 8 empresas entre 11 e 20 filiais (6,84%).

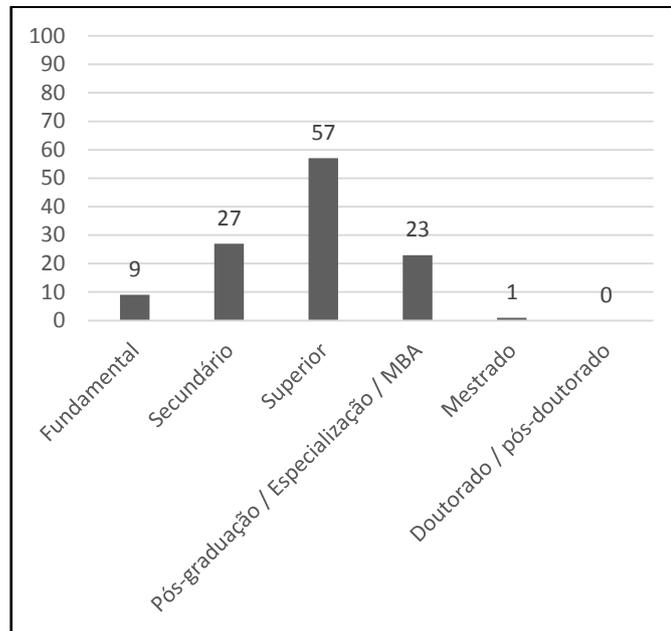
Figura 12 - Quantidade de filiais



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à formação acadêmica do gestor familiar: 9 empresários possuem ensino fundamental (7,69%), 27 com formação secundária (23,08%), 57 com curso superior (48,72%), 23 com pós-graduação/especialização/MBA (19,66%) e 1 empresário com mestrado (0,85%).

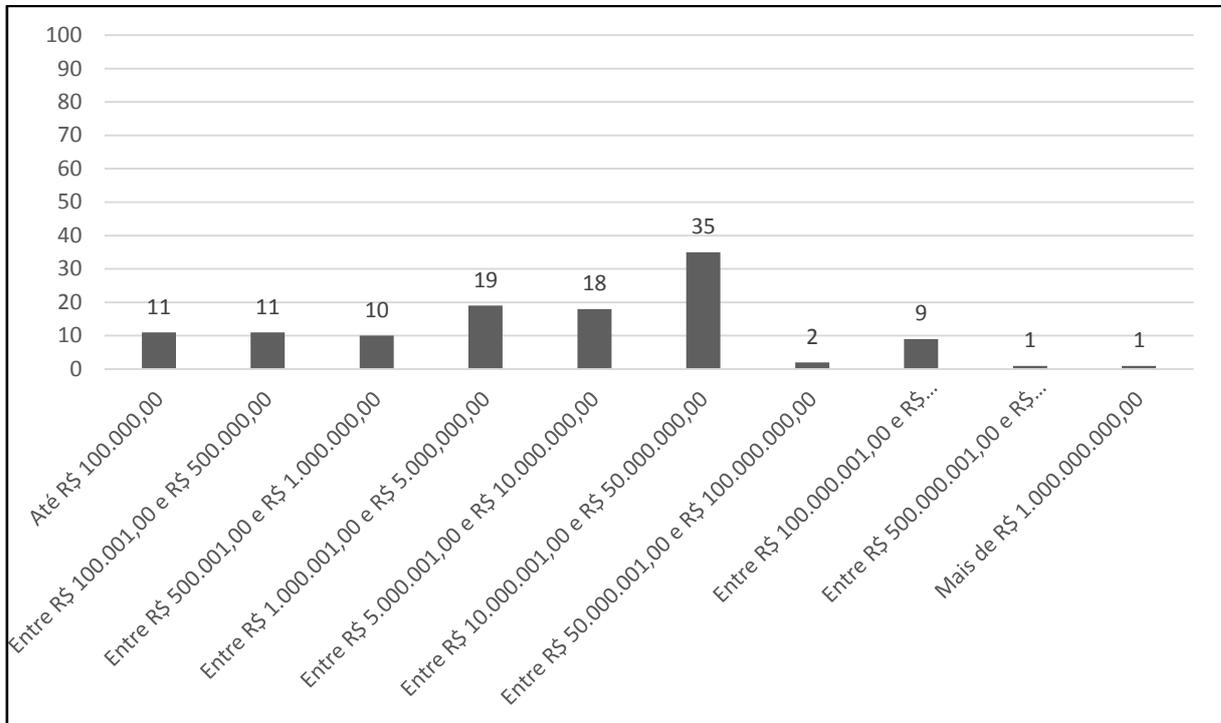
Figura 13 - Formação acadêmica



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao faturamento bruto anual: 11 empresas faturam até 100 mil reais (9,40%), 11 faturam entre 100 e 500 mil reais (9,40%), 10 entre 500 mil e 1 milhão de reais (8,55%), 19 entre 1 e 5 milhões (16,24%), 18 entre 5 e 10 milhões de reais (15,38%), 35 entre 10 e 50 milhões (29,91%), 2 entre 50 e 100 milhões (1,71%), 9 entre 100 e 500 milhões (7,69%), 1 entre 500 milhões e 1 bilhão de reais (0,85%) e 1 empresa fatura mais de um bilhão de reais (0,85%).

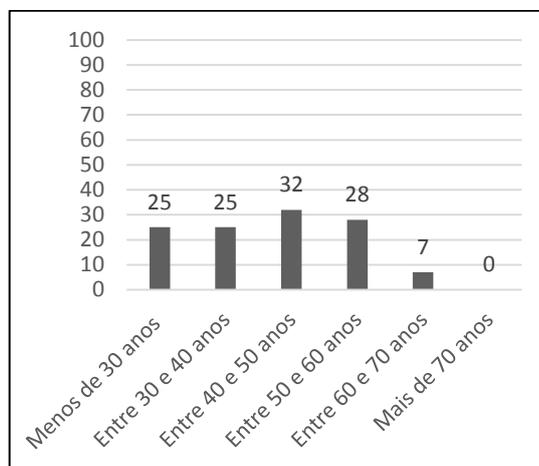
Figura 14 - Faturamento bruto anual



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à idade dos gestores familiares: 25 empresários têm menos de 30 anos (21,37%), 25 tem entre 30 e 40 anos (21,37%), 32 entre 40 e 50 anos (27,35%), 28 entre 50 e 60 anos (23,93%) e 7 empresários têm entre 60 e 70 anos (5,98%).

Figura 15 - Idade do gestor



Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Avaliação MEE-PLS

O processo de avaliação da MEE-PLS ocorreu em duas fases. Primeiro a *análise do modelo de mensuração*, e depois a *análise do modelo estrutural*.

Entretanto, se faz necessário apresentar, anteriormente, que a MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos, o que implica que os testes de significância paramétricos utilizados em análises de regressão não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (HAIR JR *et al.*, 2016).

A MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o *software* SmartPLS, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 117* (número de registros validados na amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (HAIR JR *et al.*, 2017).

Foi executado também o algoritmo *blindfolding* (BD), tendo o parâmetro *Omission Distance = 7* (HAIR JR *et al.*, 2016, p. 217), para verificar a relevância preditiva do modelo. E para completar a estimação dos resultados, o *software* SPSS foi utilizado para a obtenção do valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF), a partir da saída do *software* SmartPLS. Se considera assim, que houve a correta preparação do ambiente de testes para sua execução. Procedimento que pode ser interpretado como a calibração do ambiente de testes.

### 4.2.1 Análise do modelo de mensuração ou exterior

A análise do modelo de mensuração examina a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, e tem como base os critérios associados à especificação do modelo de mensuração (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

Os parâmetros e regras para a avaliação do *modelo de mensuração* com indicadores reflexivos são:

Medidas de confiabilidade:

- a) Consistência Interna: a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) deve ser superior a 0,70. Observação: Em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis;
- b) Confiabilidade do Indicador: As cargas do indicador (*Indicator Loadings*) devem ser superiores a 0,70.

Medidas de validade convergente:

- a) Validade Convergente: A variância média extraída (*Average Variance Extracted, AVE*) deve ser superior a 0,50.

Medidas de validade discriminante:

- a) A AVE de cada construto latente deve ser superior à maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de *Fornell-Larcker*);
- b) Cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (*Cross Loadings*).

Para assegurar a confiabilidade dos construtos, foram executados *três testes*, a saber: *Alfa de Cronbach*, teste de confiabilidade composta e variância média extraída (AVE).

Quanto ao *alfa de Cronbach*, a confiabilidade pode ser verificada pela análise de valores, que variam de 0 a 1 (CRONBACH, 1951). Essa análise aprecia a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais o *alfa* se aproximar de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto avaliado. Valores do *alfa* inferiores a 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (COSTA, 2011). Então, se espera que este indicador apresente valores superiores a 0,70 (MALHOTRA, 2012).

Se alerta que a análise do *alfa de Cronbach* tem a tendência de proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

No caso específico da MEE-PLS, a *verificação de confiabilidade* se concentra na *análise dos resultados da confiabilidade composta* (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Como é apresentado na tabela 5, de acordo com os parâmetros informados anteriormente, é possível indicar que os indicadores possuem consistência interna, pois apresentam índice superior a 0,70 tanto no *alfa de Cronbach*, como de confiabilidade composta.

Tabela 5 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

<b>Construtos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
<b>EEGC</b>	0,8347	0,8791	0,5518
<b>TEGC</b>	0,8190	0,8683	0,5251
<b>PSUC</b>	0,9256	0,9429	0,7352

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às dimensões da MEE-PLS, para validar os construtos são necessários dois exames na análise da mensuração por indicadores reflexivos (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Se realiza o exame de (I) *validade convergente* e de (II) *variável discriminante*.

(I) *A validade convergente*: é mensurada em duas etapas, pela análise de *confiabilidade do indicador*; e pelo teste da *variância média extraída* (AVE), calculada por meio da verificação das cargas fatoriais. A validade convergente é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (HAIR JR. *et al.*, 2016), - ou seja, o quanto as variáveis dizem respeito ao mesmo construto - no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Uma carga externa significativa – *confiabilidade do indicador* - ainda pode ser bastante fraca, e a regra comum é que as cargas externas devem estar acima de 0,708. Na maioria dos casos 0,70 é considerado suficiente, logo 0,708 é aceitável (HAIR JR. *et al.*, 2017). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (CHIN, 1998). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping* (URBACH; AHLEMANN, 2010).

Pesquisadores frequentemente observam cargas externas mais fracas, nas pesquisas em Ciências Sociais (HULLAND, 1999). Em geral, os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala, apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido. Isso porque a decisão de excluir um indicador implica na extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (HAIR JR. *et al.*, 2016). Ou seja, a exclusão de um indicador altera o peso dos outros indicadores no sistema do construto.

A seguir, na tabela 6, são apresentados hachurados os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, e foram mantidos ao seguir as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2016), por não refletirem o aumento da carga fatorial das demais variáveis.

Tabela 6 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

<b>Indicadores</b>	<b>EEGC</b>	<b>PSUC</b>	<b>TEGC</b>
eegc_01	0,5545	0	0
eegc_02	0,6833	0	0
eegc_03	0,8197	0	0
eegc_04	0,7692	0	0
eegc_05	0,7657	0	0
eegc_06	0,8286	0	0
psuc_01	0	0,8964	0
psuc_02	0	0,9143	0
psuc_03	0	0,8896	0
psuc_04	0	0,8830	0
psuc_05	0	0,8616	0
psuc_06	0	0,6771	0
tegc_01	0	0	0,7810
tegc_02	0	0	0,7596
tegc_03	0	0	0,7779
tegc_04	0	0	0,6590
tegc_05	0	0	0,6404
tegc_06	0	0	0,7169

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
eegc_01 ← EEGC	0,5545	4,1153	***	0,0001	[0,2017 ; 0,9072]
eegc_02 ← EEGC	0,6833	12,1273	***	0,0000	[0,5358 ; 0,8307]
eegc_03 ← EEGC	0,8197	30,0995	***	0,0000	[0,7484 ; 0,8909]
eegc_04 ← EEGC	0,7692	15,0081	***	0,0000	[0,6348 ; 0,9035]
eegc_05 ← EEGC	0,7657	16,7088	***	0,0000	[0,6457 ; 0,8856]
eegc_06 ← EEGC	0,8286	26,9699	***	0,0000	[0,7482 ; 0,9089]
tegc_01 ← TEGC	0,7810	21,1759	***	0,0000	[0,6843 ; 0,8776]
tegc_02 ← TEGC	0,7596	17,6815	***	0,0000	[0,6469 ; 0,8722]
tegc_03 ← TEGC	0,7779	20,2676	***	0,0000	[0,6773 ; 0,8784]
tegc_04 ← TEGC	0,6590	8,8786	***	0,0000	[0,4646 ; 0,8533]
tegc_05 ← TEGC	0,6404	8,5130	***	0,0000	[0,4434 ; 0,8373]
tegc_06 ← TEGC	0,7169	12,5869	***	0,0000	[0,5676 ; 0,8661]
psuc_01 ← PSUC	0,8964	38,7112	***	0,0000	[0,8356 ; 0,9571]
psuc_02 ← PSUC	0,9143	47,0411	***	0,0000	[0,8634 ; 0,9651]
psuc_03 ← PSUC	0,8896	29,4584	***	0,0000	[0,8105 ; 0,9686]
psuc_04 ← PSUC	0,8830	24,8725	***	0,0000	[0,7900 ; 0,9759]
psuc_05 ← PSUC	0,8616	27,2940	***	0,0000	[0,7788 ; 0,9443]
psuc_06 ← PSUC	0,6771	10,3220	***	0,0000	[0,5053 ; 0,8488]

NS = não significativo | \*\*\* p < 0,01 | \*\* p < 0,05 | \* p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

(II) O *exame da variável discriminante*: é mensurado também em duas etapas, a nível do construto, pelo critério de *Fornell-Larcker*; e pela avaliação das cargas transversais dos indicadores.

A validade discriminante diz respeito ao grau em que a medida de construtos diversos difere uma da outra (URBACH; AHLEMANN, 2010) – ou seja, busca eliminar *variáveis que sejam sinônimas* ou representem a mesma coisa. No primeiro passo, o Critério de *Fornell-Larcker* compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981), e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR JR. *et al.*, 2017). Sobre o Critério de *Fornell-Larcker*, comprova-se que a variância extraída é maior que a variância compartilhada (para todos os casos). Os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Critério de *Fornell-Larcker* (Validade Discriminante)

<b>Raiz Quadrada (AVE)</b>	<b>EEGC</b>		<b>PSUC</b>		<b>TEGC</b>	
EEGC	<b>0,7428</b>		0		0	
PSUC	0,5060		<b>0,8574</b>		0	
TEGC	0,7343		0,4358		<b>0,7246</b>	
<b>Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)</b>	<b>EEGC</b>		<b>PSUC</b>		<b>TEGC</b>	
EEGC	<b>L</b>	<b>C</b>	0		0	
PSUC	>	>	<b>L</b>	<b>C</b>	0	
TEGC	<	>	>	>	<b>L</b>	<b>C</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: L = Linha; C = Coluna.

O Critério de *Fornell-Larcker* aponta variância extraída menor que a variância compartilhada, em apenas um caso. Como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais.

O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador com o seu construto latente associado seja maior do que as suas cargas com todos os construtos restantes (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os resultados são apresentados na tabela 9, a seguir:

Tabela 9 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

<b>Indicadores</b>	<b>EEGC</b>	<b>PSUC</b>	<b>TEGC</b>	<b>EEGC</b>	<b>PSUC</b>	<b>TEGC</b>
eegc_01	-	0,1930	0,3586	-	>	>
eegc_02	-	0,3786	0,4650	-	>	>
eegc_03	-	0,4241	0,6551	-	>	>
eegc_04	-	0,3888	0,6020	-	>	>
eegc_05	-	0,3992	0,4623	-	>	>
eegc_06	-	0,4215	0,6525	-	>	>
psuc_01	0,4617	-	0,3800	>	-	>
psuc_02	0,4694	-	0,3767	>	-	>
psuc_03	0,4017	-	0,4017	>	-	>
psuc_04	0,4437	-	0,3636	>	-	>
psuc_05	0,4106	-	0,3385	>	-	>
psuc_06	0,4034	-	0,3763	>	-	>
tegc_01	0,6063	0,3838	-	>	>	-
tegc_02	0,6226	0,3394	-	>	>	-
tegc_03	0,6003	0,3160	-	>	>	-
tegc_04	0,4544	0,2202	-	>	>	-
tegc_05	0,4071	0,2970	-	>	>	-
tegc_06	0,4486	0,3183	-	>	>	-

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo estrutural não pode ser examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos sejam apreciadas. Assim, avaliado o modelo de mensuração, e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos, com avaliação do modelo estrutural. Isso porque as estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior verificado até o momento, permitem avaliar o próximo modelo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

#### 4.2.2 *Análise do modelo estrutural ou interior*

Antes de iniciar a avaliação, faz-se necessário apresentar os parâmetros e regras para a avaliação do *modelo de estrutural* com indicadores reflexivos, que são:

- a) Valores de R<sup>2</sup> de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (*substantial*), moderado (*moderate*) ou fraco (*weak*), respectivamente;
- b) Uso de *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de *bootstrap* é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original;
- c) Valores críticos *t* para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%);
- d) Relevância Preditiva: use *blindfolding* para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão *d*. Escolha valores de *d* entre 5 e 10.
- e) Os valores de Q<sup>2</sup> maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

A avaliação do modelo estrutural implica em estabelecer a capacidade de predição, e analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos *coeficientes do caminho estrutural* e os valores de R<sup>2</sup>.

Antes de apresentar as análises é preciso analisar a *colinearidade do modelo estrutural* (HAIR JR et al., 2017), o qual prevê que cada conjunto de preditores, no modelo estrutural para a colinearidade, deve apresentar um valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) entre 0,20 e 5 para cada construto preditor. Os resultados são apresentados na tabela 10, a seguir:

Tabela 10 - Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
PSUC	
EEGC	2,1700
TEGC	2,1700
TEGC	
EEGC	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de: *sinal, magnitude e significância* (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram *sinais contrários à direção* da suposição, não suportam a hipótese – verifica-se que *não houve valores negativos*. Já os *caminhos significantes*, que mostram a *direção da hipótese*, suportam empiricamente a relação causal proposta (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Os *coeficientes do caminho estrutural* têm valores padronizados entre  $-1$  e  $+1$ , e para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do erro padrão, o qual é obtido por meio de *bootstrapping* (HAIR JR et al., 2016). A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de  $t$  é maior do que o valor crítico (erro) o coeficiente é significativo, com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados em testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja,  $p < 0,10$ ); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja,  $p < 0,05$ ); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja,  $p < 0,01$ ).

Assim, comprova-se que as relações existentes entre o construto EEGC e o construto TEGC, bem como do construto EEGC com o construto PSUC são estatisticamente significantes. Entretanto, a relação existente entre o construto TEGC e o construto PSUC *não é estatisticamente significativa*, conforme apresentado na tabela 11.

Tabela 11 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
EEGC → TEGC	0,7343	16,6696	***	0,0000	[0,6190 ; 0,8495]
EEGC → PSUC	0,4036	2,7519	***	0,0069	[0,0194 ; 0,7877]
TEGC → PSUC	0,1394	0,9987	NS	0,3200	[-0,2261 ; 0,5049]
NS = não significante   *** p < 0,01   ** p < 0,05   * p < 0,10					

Fonte: Dados da pesquisa.

O efeito mediador ocorre quando uma terceira variável intervém entre dois construtos relacionados, precisamente, ao se verificar que uma mudança no construto exógeno resulta em uma mudança no construto mediador, a qual implica em uma mudança no construto endógeno – poder mediador do construto. Todavia, a mediação é indicada por meio da obtenção do efeito indireto, cujo resultado é dado pela multiplicação dos efeitos diretos observados, sobre a sequência de construtos que compõem a relação de mediação proposta entre os construtos (HAIR JR *et al.*, 2016). O resultado do teste de significância do efeito mediador do construto TEGC entre os construtos EEGC e PSUC é apresentado na tabela 12.

Tabela 12 - Teste de Significância da Mediação MEE-PLS

Construtos	Efeito Indireto	t	Nível de Significância	p
EEGC → TEGC → PSUC	0,1024	0,9776	NS	0,0000
NS = não significante   *** p < 0,01   ** p < 0,05   * p < 0,10				

Fonte: Dados da pesquisa.

Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, *o interesse fundamental é que o nível de R<sup>2</sup> dos construtos seja elevado* (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo, e os valores de R<sup>2</sup> variam de 0 a 1. *Níveis mais elevados de R<sup>2</sup> indicam maior precisão preditiva* (HAIR JR *et al.*, 2016). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR *et al.*, 2016) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (CHIN, 1998), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente.

Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural, envolve estabelecer a *capacidade de predição* do modelo, para tanto, *valores de Q<sup>2</sup> acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva* (HAIR JR *et al.*, 2016). Assim, considerando as indicações anteriores e as regras

apontadas, é possível afirmar que os construtos TEGC e PSUC possuem cada um  $R^2$  moderado. Os valores do  $R^2$  e  $Q^2$  são apresentados na tabela 13.

Tabela 13 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Variável Latente Endógena	$R^2$	Análise do $R^2$	$Q^2$
TEGC	0,5392	Moderado	0,2760
PSUC	0,2650	Moderado	0,1928

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se, então, que a análise dos resultados em função da Modelagem de Equações Estruturais, com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses expressas no modelo hipotético apresentado, podem ser consideradas: suportadas ou rejeitadas.

### 4.3 Avaliação das hipóteses

Quanto às hipóteses, segundo Gil (2008, p. 42), seriam uma proposição de resposta ao problema a ser investigado. Sua função é sugerir positivamente ou negativamente, soluções para os fatos. Em pesquisas descritivas, “antecipam que determinada característica ocorre, com maior ou menor intensidade, num grupo, sociedade ou cultura”. Segundo Marconi e Lakatos (2003), hipóteses são as respostas: prováveis, supostas e provisórias que conduzem uma pesquisa.

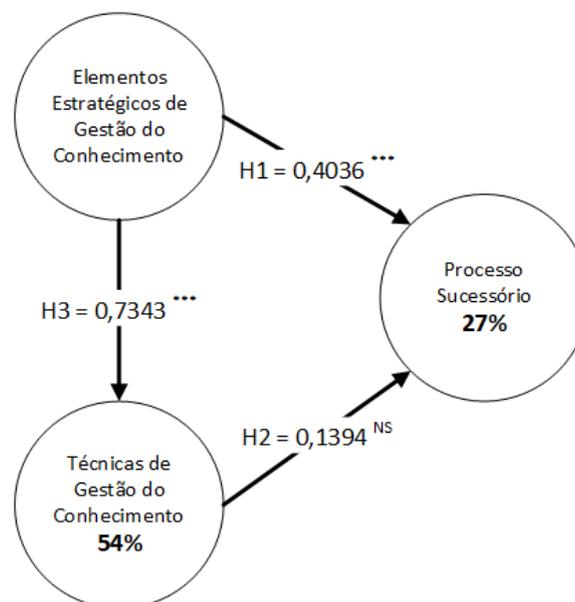
Tomando por base as cargas fatoriais, exibidas na figura 8, e os dados, apresentados na tabela 11, constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que sobre a tabela 13, o construto “técnicas de gestão do conhecimento” obteve um valor de  $R^2 = 0,5392$ , e o construto processo sucessório obteve um valor de  $R^2 = 0,2650$ . Em outras palavras, isso significa que os elementos estratégicos de gestão do conhecimento são capazes de explicar moderadamente a variação correspondente a um valor observado em  $\approx 54\%$  das técnicas de gestão do conhecimento e  $\approx 27\%$  do processo sucessório.

De acordo com a tabela 12, não se pode fazer inferências sobre os efeitos e a variabilidade do processo sucessório em relação a mediação proposta do construto técnicas de gestão do conhecimento com o construto elementos estratégicos de gestão do conhecimento, uma vez que o efeito indireto não se mostrou estatisticamente significativo. Além disso, com os dados exibidos na figura 8 e tabela 11 é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. A hipótese H2 é rejeitada, posto que a relação entre as técnicas de gestão do conhecimento e o

processo sucessório não é estatisticamente significativo. Como as relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses H1 e H3 são suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural. Sendo assim, os elementos estratégicos de gestão do conhecimento influenciam positivamente no processo sucessório (H1; EEGC → PSUC = 0,4036;  $p < 0,01$ ) e os elementos estratégicos de gestão do conhecimento impactam positivamente na utilização de técnicas de gestão do conhecimento (H3; EEGC → TEGC = 0,7343;  $p < 0,01$ ).

Os resultados anteriores significam que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio padrão) em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento existente entre os construtos e suas respectivas relações no modelo hipotético. Ou seja, cada valor apontado na figura 8 indica a relação existente no modelo para fins de explicação da variância da eficácia e suas dimensões, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R2. A síntese dos resultados dos efeitos diretos é apresentada na figura 16, a seguir:

Figura 16 - Resultados do Modelo da Pesquisa



Nota: NS = não significativa | \*\*\*  $p < 0,01$  | \*\*  $p < 0,05$  | \*  $p < 0,10$ . Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa, adoraré a sequência abaixo para contextualizar e apresentar os resultados encontrados empiricamente:

### PROBLEMA → PERGUNTA → OBJETVO → HIPÓTESES → ANÁLISE → RESULTADO

O problema que motivou a presente pesquisa, repousa sobre a identificação de algumas das dificuldades que ocorrem nas empresas familiares ao se transferir a posse e a gestão do empreendimento a um sucessor. Este problema é reconhecidamente complexo e os motivos que induzem a tal processo, podem ser originados pela aposentadoria do principal gestor familiar - de maneira planejada ou não -; pela a morte prematura ou a incapacitação desse gestor; pela pressão de familiares ou acionistas (*shareholders*) que exigem a renovação da presidência; ou até mesmo pela decisão do gestor familiar em se dedicar a projetos de outra natureza.

Ao recorrer a estudos científicos sobre o tema sucessão familiar, descobriu-se que existem diversas linhas de pesquisa dedicadas a compreender, explicar e auxiliar no processo sucessório. Se destacam as pesquisas sobre governança corporativa, transgeracionalidade, *conatus*, mudança organizacional, visão baseada em recursos/capacidades dinâmicas e capital intelectual. Estes últimos três, são parcialmente orientados para a perspectiva do conhecimento, uma vez que se propõem nominalmente a utilizar a teoria da gestão do conhecimento para explicar o processo sucessório.

Esta dissertação privilegiou a teoria da gestão do conhecimento em seu modelo mais essencial, e para isso, utilizou o modelo da *espiral do conhecimento* de Nonaka e Takeuchi (1997). Este modelo foi utilizado no experimento, à medida em que as *variáveis* empregadas no questionário, exploraram estratégias e técnicas de gestão do conhecimento, que fossem portadoras da conversão dos conhecimentos *tácitos* e *explícitos*. Percorrendo todas as suas fases, durante o ciclo completo de gestão do conhecimento.

A pergunta que inquiriu e testou a teoria da gestão do conhecimento foi: *qual a influência dos elementos estratégicos de GC e das técnicas de GC no processo sucessório das empresas familiares?* Isto, uma vez que a gestão do conhecimento, tem como *um de seus objetivos* possibilitar que o conhecimento possa ser transferido entre indivíduos em uma organização.

Entretanto, buscou-se transpor os limites impostos pela transgeracionalidade e demais autores que utilizaram da teoria da gestão do conhecimento, e trataram do processo de sucessão, exclusivamente como um processo de *socialização* do conhecimento (*tácito-tácito*).

O objetivo geral e específicos foram especificados e expostos, com a finalidade de perseguir a coerência, entre alguns dos *elementos estratégicos* e algumas das *técnicas* que viabilizam de maneira prática, a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. O objetivo geral foi taticamente desmembrado em três objetivos específicos, que tinham a missão de testar a teoria com a finalidade de mensurar os resultados sobre o processo sucessório.

As hipóteses estabelecidas advieram dos objetivos específicos e foram analisadas pelo método de Modelagem de Equações Estruturais (MEE-PLS). Método que estabelece a inter-relação entre os construtos e suas variáveis para a análise e cálculos estatísticos.

O resultado da análise do experimento tem sua apresentação expressa a seguir, juntamente com as hipóteses que deram origem aos inquerimentos:

**Hipótese 1:** Os elementos estratégicos de gestão do conhecimento influenciam positivamente no processo sucessório;

**Resultado:** Os elementos estratégicos da gestão do conhecimento explicam aproximadamente vinte e sete por cento (27%) do processo sucessório nas empresas pesquisadas. Os elementos estratégicos possuem determinação e relevância preditiva moderada sobre o processo sucessório;

**Hipótese 2:** As técnicas de gestão do conhecimento influenciam positivamente no processo sucessório;

**Resultado:** As técnicas de gestão do conhecimento selecionadas *NÃO EXPLICAM* o processo sucessório nas empresas pesquisadas. As técnicas de gestão do conhecimento selecionados para a pesquisa, *NÃO POSSUEM* determinação e relevância preditiva sobre o processo sucessório. A hipótese dois foi rejeitada;

**Hipótese 3:** Os elementos estratégicos de gestão do conhecimento influenciam positivamente na utilização de técnicas de gestão do conhecimento;

**Resultado:** Os elementos estratégicos da gestão do conhecimento explicam cinquenta e quatro por cento (54%) da utilização das técnicas de gestão do conhecimento. Os elementos estratégicos possuem determinação e relevância preditiva moderada sobre as técnicas de gestão do conhecimento selecionadas.

Assim, o resultado empírico desta pesquisa revelou estatisticamente, que as estratégias de gestão do conhecimento explicam vinte e sete por cento (27%) da sucessão nas empresas supermercadistas familiares associadas a AMIS. O que, ao considerar-se a complexidade envolvida no processo sucessório, representa um percentual com *significância estatística* e *poder preditivo moderado*, se mensurado pelo arranjo hipotético estabelecido.

Pesquisadores e consultores especializados, expostos no referencial teórico, afirmam que o processo sucessório nas empresas familiares é complexo devido a *problemas* que se originam da sobreposição de sistemas complexos (*propriedade, família e gestão*). Então, ao considerar esta complexidade inerente, se reconhece o resultado obtido na pesquisa como contribuição científica e social, à medida que confirma a influência *moderada* da transferência de conhecimento entre indivíduos durante o processo sucessório. E para tal, se deve percorrer a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) ciclicamente, realizando a conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos via estratégias de gestão do conhecimento.

Contrariou a expectativa e foi rejeitada, a segunda hipótese, que testava algumas das técnicas de gestão do conhecimento para explicar a sucessão. Isto demonstrou que as técnicas selecionadas pelo pesquisador não explicam o processo sucessório nas organizações pesquisadas.

O resultado obtido pela terceira hipótese, demonstra que houve um *desalinhamento causal* entre os elementos estratégicos (o que fazer) e as técnicas (como fazer) de gestão do conhecimento. Por isto se constata que não houve harmonia entre os elementos hipotéticos. A constatação de que as estratégias selecionadas explicam cinquenta e quatro por cento (54%) do uso das técnicas de gestão do conhecimento, revela que pouco mais da metade das técnicas são adequadas para medir o modelo proposto. Entretanto, por se tratar de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, ressalta-se que as técnicas selecionadas foram escolhidas pelo pesquisador, com base na teoria e na percepção de que tais técnicas estariam presentes desde as micro, aos pequenos, médios e grandes empreendimentos. Mas por considerar que seriam de “fácil

utilização” e “provavelmente” estariam presentes em praticamente todas organizações pesquisadas.

Seria muito difícil, via pesquisa exclusivamente quantitativa, considerando a complexidade de se inquirir à população pesquisada via *survey*, perguntar sobre a utilização técnicas complexas de gestão do conhecimento. Como: *Datawarehouse*, *Datamining*, gestão eletrônica de documentos (GED), *Balance Scorecard* (BSC), *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema de gestão por competência, *benchmarking*, memória organizacional, gestão de capital intelectual, *Key Performance Indicators* (KPI), *mentoring*, *coaching* ou educação corporativa/Universidade corporativa. Então considera-se que não houve negligência, mas sim sensibilidade, em considerar as técnicas mais inclusivas possíveis para o experimento social.

Quanto aos resultados demográficos, se faz necessário evidenciar que a pesquisa não se concentrou somente em micro e pequenas empresas. Abrangeu diversos espectros organizacionais, ou seja, micro, pequenos, médios e grandes empreendimentos familiares. A explicação se faz necessária, uma vez que a pesquisa não adotou as faixas de classificação determinadas por órgãos e agências governamentais - que classificam as organizações em micro, pequenas, médias e grandes empresas, a depender do número de funcionários, faturamento anual e número de filiais – e também não se prendeu às afirmações de alguns autores quando afirmam que a grande maioria das empresas familiares são micro e pequenos negócios. Como afirmado, buscou-se ser o mais inclusivo possível.

Como o método estatístico utilizado não classifica a população pesquisada quanto aos dados demográficos, não havia a obrigação de seguir a classificação Estatal padrão para os empreendimentos. Os dados demográficos foram coletados somente para enriquecer o experimento, demonstrando a pulverização dos perfis da população pesquisada.

Quanto aos dados demográficos relativos aos Associados da AMIS, o resultado da pesquisa evidenciou que:

- a) Existem empreendimentos com o faturamento bruto anual variando entre, até 100 mil a mais de 1 bilhão de reais. O que denuncia a diferença existente entre pequenos e grandes empreendimentos familiares neste setor. Entretanto, mais da metade das empresas supermercadistas tem faturamento bruto anual, acima de cinco (5) milhões de reais;

- b) Praticamente todas as organizações estão situadas na primeira e segunda geração, dez (10) empresas estão na terceira geração, e duas (2) estão a quatro gerações na família. O que é apontado na literatura um como relativamente raro e aponta uma oportunidade de pesquisa qualitativa junto a estes empreendimentos;
- c) É majoritário nas organizações familiares, a participação de um (1) a cinco (5) familiares, mas uma empresa supermercadista informou tem entre vinte e um (21) e trinta (30) familiares empregados, e outra tem mais de quarenta (40) familiares presentes no negócio; tendo em vista que quanto maior o número de familiares no negócio a complexidade aumenta, evidenciou-se outro caso de pesquisa qualitativa;
- d) Mais da metade dos inquiridos afirmam possuir somente a matriz da empresa. Entretanto se verifica que quarenta e nove (49) empreendimentos já possuem entre duas (2) e cinco (5) filiais. O que demonstra que mais da metade dessas organizações já expandiram seus negócios.
- e) A formação acadêmica majoritária é de curso superior completo. Logo se verifica que os empresários deste setor valorizam a formação acadêmica e intelectual;
- f) A distribuição da idade dos gestores familiares é bem distribuída, com a prevalência dos gestores com idade entre 40 e 50 anos. Entretanto, somados os gestores com menos de trinta (30) e até os quarenta (40) anos representam quarenta e três por cento (43%) dos pesquisados. O que revela por um lado, que muitas empresas são “novas” e estão na primeira geração, e por outro, que a renovação dos gestores pode estar ocorrendo nesse momento. O que explicita a urgência e necessidade de que estas famílias preparem as pessoas e a organização para o processo sucessório.

Assim, foram analisados os resultados desta pesquisa científica. De forma geral, os resultados disponibilizam a sociedade civil e acadêmica uma nova perspectiva de análise sobre as organizações familiares que tanto representam e contribuem, quantitativamente e qualitativamente, para o desenvolvimento nacional. Entretanto, deve se ressaltar que o fenômeno é mundial e as pesquisas ocorrem paralelamente sob as mais diversas óticas e matizes científicas pelo globo. Então, faz-se urgente, que as organizações familiares estudem suas potencialidades baseadas no conhecimento, assim como, aprofundem o seu desenvolvimento administrativo, de comunicação, cultural, filosófico, espiritual e social. Uma vez que são componentes portadores e motivadores do conhecimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, serão explorados desdobramentos secundários da discussão sobre a gestão do conhecimento na sucessão de empresas familiares. Uma vez, que diversos conhecimentos podem ser extraídos da argumentação teórica, durante confrontação entre as diversas linhas de pesquisa identificadas nesta dissertação.

Segundo Gersick *et al.* (1997) a sucessão é o teste supremo a que uma empresa familiar é submetida, e por isso a importância de se pesquisar o fenômeno. Afinal, as empresas familiares possuem relevância quantitativa e qualitativa, com profundos impactos socioeconômicos em todo o mundo. Cabe ressaltar que as ciências administrativas e econômicas contribuem com métodos e teorias que viabilizam o processo sucessório sob diversas perspectivas. Nesse sentido, dentre várias opções e tratativas, destacam-se na literatura: a governança corporativa, o potencial transgeracional e o *conatus*, como abordagens viabilizadoras da sucessão. Mas foram identificados também, estudos que abordaram a sucessão nas empresas familiares nominalmente através da gestão do conhecimento, via mudança organizacional, visão baseada em recursos/capacidades dinâmicas e capital intelectual.

Se nota a ampla vantagem de estudos e publicações das políticas de governança corporativa sobre as demais. Então, considerando que na virada do século o acesso e massificação das tecnologias de informação protagonizam mudanças profundas no tecido social e econômico, buscou-se contribuir com a *perspectiva estratégica do conhecimento*, como teoria e instrumental mediador capaz de transmitir as competências e experiências entre as gerações. Além de fornecer instrumental teórico e técnico que pode ser utilizado mesmo quando adotadas as políticas governança corporativa, mesmo em casos de gestão não familiar. Ou seja, a perspectiva estratégica do conhecimento atende às demandas e serve de suporte para todas as abordagens pesquisadas, o que reforça o caráter interdisciplinar desta abordagem.

Figura 17 – Proposta e demais abordagens sobre a sucessão familiar



Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante evidenciar que neste esforço de pesquisa sobre empresas familiares, se descobriu que existem correntes de pensamento antagônicas quanto ao *modelo de gestão* nas empresas familiares. A gestão familiar e a gestão profissional. O que logo de início, apesar de não ficar explícito nas literaturas especializadas e científica, demarca de forma distintiva a *perspectiva da governança corporativa (gestão profissional)*, da *perspectiva estratégica do conhecimento (gestão familiar)* apresentada nesta dissertação. Ao compreender a oposição entre tais perspectivas, cria-se um espectro teórico e técnico, no qual é possível visualizar as mais diversas abordagens sobre a sucessão nas empresas familiares.

A explicitação da distinção entre essas duas perspectivas – *governança corporativa e estratégia do conhecimento*, revela a já conhecida e discutida “rivalidade” entre a *gestão profissional* e a *gestão familiar* (SHARMA, 2004). É possível perceber, que da *forma como apresentado* pelos autores, ambas seriam mutuamente excludentes. Ou a organização seria gerenciada por gestores profissionais, ou por gestores familiares. O que se verifica de maneira explícita e emblemática na defesa de Schein (1968), ao afirmar que *os gestores profissionais são mais aptos ao desempenho das funções administrativas*.

A pesquisa teórica permitiu que se localizasse um *contraponto* a essa forma de julgar as empresas nascidas familiares – *a quase totalidade delas* -. Assim, se revela o entendimento

*positivo* de diversos outros autores, sobre a perspectiva da *gestão familiar*. Esses autores, até reconhecem que a *gestão familiar* possui inúmeras deficiências inerentes a complexidade do sistema empresa/família - *vide modelo dos três círculos* - porém reconhecem nas empresas com gestão familiar, características superiores às não familiares. Segundo estes autores, essas organizações possuiriam em seu “DNA” constitutivo, elementos que comporiam uma amálgama entre a forma de fazer da família – *familiness* –, e o arranjo que caracteriza a organização. O que incorpora inúmeros benefícios que não poderiam ser alcançados de outra maneira.

Não bastaria a um gestor profissional imitar toda a infraestrutura, *designs*, comprar dos mesmos fornecedores, copiar a identidade visual, as rotinas e sistemas (PETERAF, 1993; GRANT, 1996). As pessoas são importantes. E essas, ao fazerem parte de um arranjo inimitável – *a família* – teriam *alicerces distintivos fundamentais* baseados em conhecimento, que podem ser transmitidos às gerações sucessoras (DEMSETZ; LEHN, 1985; WARD, 1987; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; LEACH, 1993; GALLO, 1995; CABRERA-SUAREZ; DE SAÁ PÉRES, 1996; JAMES, 1999; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ E GARCÍA-ALMEIDA, 2001; DAVEL; COLBARI, 2003; ANDERSON; REEB, 2003; SHARMA, 2004; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; BENNEDSEN *et al.*, 2007; ALLOUCHE *et al.*, 2008; ROYER *et al.*, 2008; NICHOLSON, 2008; LEVIE; LERNER, 2009; DE SÁ FREIRE *et al.*, 2010; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Mas o que materializaria a organização familiar, senão o fundador, “amarrando” os diversos sistemas complexos: *gestão, família e propriedade*? Gersick *et al.* (1997), Mendonça (2006), Muzzio e Da Silva Junior (2014) e Lima, Vieira e Honório (2017), ao discorrerem sobre a figura dos fundadores das empresas familiares, afirmam que esses homens e mulheres são um tipo diferente de pessoas empresárias. São figuras que se superam, que aceitam privações e desafios que outros “profissionais” simplesmente não suplantariam. E, ao mesmo tempo, tem na família o *staff* e a *motivação* para fazê-lo sem recuar. Não existe teoria ou modelo que consiga tratar absolutamente da amplitude dessas personalidades, mas é, na medida do possível, plausível, que na tentativa de transmissão do conhecimento *tácito*, expresso nas narrativas e nas maneiras especializadas de executar o seu ofício – *explicitamente* -, “algo” possa ser transmitido a seus descendentes de forma *concreta* e de maneira equitativa entre os possíveis sucessores.

No referencial teórico, foram apontadas características positivas - pontos fortes e oportunidades -, que valorizam a gestão familiar do empreendimento. A saber: conhecimento especializado; manutenção da reputação familiar; desejo de transmitir o negócio aos descendentes; adoção de investimentos de longo prazo; percepção de qualidade e confiança dos clientes; valores e cultura exclusivos da família; gestão baseada em laços afetivos e emocionais; enfoques pessoais diretos voltados ao relacionamento e desenvolvimento; dedicação integral ao empreendimento; alto grau de dedicação dos membros da família e funcionários que sentem fazer parte da equipe; influências familiares externas as organizações são vistas como motivadoras da eficiência organizacional; ativos imperfeitos copiáveis protegem a organização da imitação dos concorrentes; proteção do conhecimento empresarial de maneira tácita; solidez dos relacionamentos de longo prazo entre os *stakeholders* internos e externos; prudência nas decisões com vistas à manutenção das famílias e negócio; tempo de permanência médio três vezes superior dos cargos diretivos e gerenciais dos executivos; etc.

Se essas “capacidades/recursos/capitais” ou simplesmente conhecimentos forem encorajados, aperfeiçoados e transmitidos utilizando-se da gestão do conhecimento no processo sucessório, - via espiral do conhecimento -, se espera que a empresa conseguirá suplantar o seu maior desafio. A sucessão. Entretanto, as maneiras de transferir esse conhecimento podem ser intencionais ou não, e essa pode ser a diferença entre o sucesso, o fracasso ou o acaso. Então, se empresas e governos gerem os seus conhecimentos e experiências como forma de garantir a sua longevidade e evolução, por que as famílias não poderiam fazer o mesmo?

Se resgatam também características negativas - pontos fracos e ameaças -, que comprometem a gestão familiar no processo sucessório. A saber: resultados financeiros substancialmente negativos; favorecimento dos membros da família em detrimento da empresa e acionistas minoritários (*shareholders*); o crescimento da família eleva a quantidade de dependentes do resultado corporativo; nepotismo; paternalismo; divergência de interesses entre grandes detentores de blocos de participação acionária; baixo ou ausente treinamento da equipe; baixo nível de delegação do trabalho; dependência da contratação de profissionais especializados autônomos ou terceirizados; ausência de planejamento e plano de negócios; decisões tomadas com base na intuição do gestor; não formalização das decisões; planificação e fragilidade estrutural; gestão por procedimentos informais; baixa padronização do trabalho; menor formalidade nos relacionamentos entre os indivíduos; etc.

Para dirimir essas deficiências, é recorrente encontrar na literatura, *necessidades gerais* que se supridas, *poderiam* auxiliar na problemática da sucessão. Como se pode observar nas seguintes recomendações: profissionalização dos membros da família; contratação de gestores profissionais que substituiriam gestores familiares definitivamente; a não “imposição” da preparação do sucessor; aceitação de mudança cultural; adoção de tecnologias; adoção de estratégias administrativas; formação de conselhos; contratação de consultorias; e até aceitar a participação de outras empresas no empreendimento.

Mas surge uma questão crucial ao se observar essas recomendações, apesar de suas validades. Se hoje a organização não possui *capacidades adicionais* ou *contrata especialistas* para manter a operação: por que o sucessor deveria buscar essas “soluções” fora? As capacidades para manter o negócio já não estão presentes na organização? Ao realizar uma análise crítica sobre o tema, ao confrontar as orientações com a perspectiva atual do estudo – *o conhecimento* - questiona-se se de fato se estaria agindo sobre a *causa* do problema: a *centralidade do gestor familiar* no negócio e sua *dificuldade em transmitir o seu conhecimento* (LEONARD; SENSIPER, 1998; BRACCI; VAGNONI, 2011).

A literatura pró-gestão familiar explicita que o problema original reside na concentração do conhecimento *tácito* na figura do gestor, no fato do gestor familiar ser o *principal repositório de conhecimento da organização*, além de que, o gestor é o *único portador dos aspectos estratégicos do negócio* (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; DE SÁ FREIRE et al., 2010; BRACCI; VAGNONI, 2011).

Criticamente pode se afirmar que as orientações ou necessidades gerais apresentadas para viabilizar a sucessão, de fato, *buscam descentralizar o poder e a operacionalização administrativa do gestor familiar*. Sem tratar objetivamente da *transferência do conhecimento e suas capacidades*. Logo, ao se considerar as necessidades *propostas*, ocorre que de fato, algumas pessoas possam ser insubstituíveis. Tanto pela sua forma de fazer as coisas (HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ, SAÁ-PÉREZ, GARCÍA-ALMEIDA, 2001), como pela sua capacidade cognitiva diferenciada. O que corrobora com as afirmações de Gersick (1997), sobre as personalidades complexas desses indivíduos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Uma maneira de se perceber a importância estratégica de certos indivíduos, portadores da visão do negócio apesar de não ser um caso de empresa familiar, é estudar o *case* da *Apple* com e sem Steve Jobs. Mesmo com a empresa possuindo em seus quadros, excelentes gestores profissionais e um presidente de renome internacional.

Fica evidente que a afirmação de Schein (1968), colocada da maneira como foi apresentada, desvia o foco sobre o gestor familiar e suas capacidades - que encarnam a visão e o sucesso atual da organização até o ponto inflexivo da sucessão - expressas em seu conhecimento e experiências alicerçadas em sua capacidade cognitiva diferenciada.

Para extrapolar a questão da gestão profissional de maneira incisiva, se indaga: bastaria a um pretendente a empreendedor, obter formação acadêmica de excelência para serem empresários de sucesso? Habilidades teóricas, técnicas e instrumental tecnológico de última geração, garantem o sucesso de uma organização? Ao ignorar os indivíduos, suas relações e conhecimentos, além do ambiente no qual empreenderá, surpresas negativas previsíveis são esperadas. Para ilustrar a fragilidade puramente tecnocrata, resgata-se a importância das pessoas envolvidas nos empreendimentos, traduzidas também em suas experiências – *know-how* e capacidades cognitivas – *emprestadas* ao arranjo organizacional. Além de *seus relacionamentos* com executivos de outras organizações (*interlocking*).

Isto fica evidente na tese de Dias (2009), *apud* Bazerman e Schoorman (1983) e Silveira, Barros e Famá (2003), ao afirmarem que quando as organizações carecem de monitoramento ou precisam maximizar o retorno de seus investimentos, constituem conselhos de administração para implementar políticas de governança corporativa. Entretanto, explicam que não basta constituir “qualquer” conselho para que os objetivos sejam atingidos. Seria através dos relacionamentos – *interlocking* - percebidos pelos acionistas – *shareholders* -, de cada um dos membros do conselho, que o desempenho financeiro sofreria influência real. Ou seja, através das *redes de conhecimento*. O que converge para a questão da promoção do *ambiente do conhecimento (ciber-bá)*, como viabilizador de relacionamentos para a troca de conhecimentos e *expertises*.

Então como primeiro passo, para uma organização que resolva adotar a *perspectiva estratégica do conhecimento*, deve se estabelecer o *objetivo geral* de perseguir a *ressignificação* do modelo tradicional de organização amplamente utilizada até o final do século XX, para a *organização orientada para ao conhecimento*. Assim, ao imaginar a organização como um *contexto capacitante*, uma série de limitações dariam lugar a aspectos inovativos, de promoção do poder criativo e valorização do conhecimento, fundamentados nas pessoas (SPENDER; GRANT, 1996; GRANT, 1996; NONAKA; TACKEUCHI, 1997, CHOO, 2006). Essa remodelagem

perspectiva, propicia que haja o realinhamento organizacional para as *atuais* e *futuras* demandas de mercado e da família empreendedora, alicerçadas sobre os valores e lições aprendidas com o *passado*.

Na operacionalização desse processo, deve se ter em mente, que a gestão do conhecimento expressa na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), traz consigo a promessa de propiciar a transmissão de conhecimentos entre indivíduos. E para tal, faria o uso de estratégias (o que fazer) e técnicas (como fazer)<sup>8</sup>, comumente nominadas por *práticas de gestão do conhecimento*.

Na retro conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos ininterruptamente, a *cultura do conhecimento* se estabeleceria e a organização ganharia uma nova perspectiva de análise. A perspectiva do conhecimento. Esta perspectiva, em detrimento dos modelos de organização ainda vigentes, muitos ainda com a estrutura e mentalidade do início do século passado, admitiria a leitura de outro tipo de organização. A organização baseada em conhecimento. Na organização baseada em conhecimento, o arranjo entre os indivíduos e o acesso aos seus conhecimentos, não só permitiria inovar com *o resultado de suas experiências reais* e conhecimento, como permitiria que seu conhecimento *empreguinasse* no resultado de sua produção, como um valor distintivo diferenciador. Um produto do conhecimento.

Produto, que a depender da percepção das necessidades e demandas de um cliente, pode até ser customizado. Carregando consigo um alto valor agregado. Mas para além desse resultado prático, permitiria a transmissão desses conhecimentos para os outros membros da organização durante o processo, através da explicitação de seus conhecimentos. Criando novos métodos, técnicas, vocabulários, narrativas, valores e cultura. Tudo alicerçado sobre os postulados de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80):

[...] o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. [...] o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. [...] o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma

---

<sup>8</sup> Poderiam ser utilizados aqui a designação de *políticas* e *estratégias* utilizadas pelo método de planejamento estratégico da Escola Superior de Guerra – ESG. O que não foi adotado, para manter a coerência com a linguagem utilizada no referencial teórico.

“rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização.

Para fundamentar a construção mental da perspectiva estratégica do conhecimento, foi montado o quadro 11. Ele apresenta os balizadores distintivos que *significam* o que seria essa perspectiva.

Quadro 11 - As organizações pela perspectiva do conhecimento

DEFINIÇÃO	AUTOR
Uma organização é um corpo de conhecimentos sobre circunstâncias, recursos, “mecanismos causa”, objetivos, atitudes e políticas.	(SPENDER, 1989, p. 185)
Uma organização se concentra nos custos associados a um tipo específico de transação - aqueles que envolvem o seu conhecimento.	(SPENDER, 1989)
O principal papel da organização é a aplicação do conhecimento que reside dentro dos indivíduos.	(SPENDER, 1989)
A tarefa fundamental de uma organização baseada em conhecimento seria coordenar os esforços de muitos especialistas.	(GRANT, 1996)
Empresas existem como instituições para produção de bens e serviços, porque criam as condições para que múltiplos indivíduos que a compõem, integrem seus conhecimentos especializados.	(GRANT, 1996)
A existência da empresa é uma resposta à assimetria fundamental na economia do conhecimento, onde a aquisição do conhecimento requer maior especialização do que a necessária para a sua utilização.	(DEMSETZ, 1991)
As empresas são compreendidas como pacotes de recursos [...] únicos, complexos, intangíveis e dinâmicos. [...] e não seriam identificadas pelos seus serviços e produtos, mas sim pelo arranjo de seus recursos materiais e imateriais. [...] e resultam de interações complexas desenvolvidas ao longo do tempo.	(BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao mesmo tempo, é importante estabelecer para o gestor – *que pode ser o gestor a ser sucedido* -, o *objetivo específico* de gerir o seu conhecimento segundo os postulados da espiral do conhecimento. Perpassando ciclicamente todas as fases por diversas vezes, deixando seu conhecimento registrado *explicitamente* (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Caso a empresa seja familiar, fica estabelecido assim o seu legado baseado em conhecimento para família. Se registram do gestor a sua forma de enxergar o mundo, seus procedimentos e rotinas de trabalho. Mas o mais importante, *como ele significa* as necessidades do mercado e todos os aspectos

organizacionais. E mesmo que se saiba que o conhecimento não será cem por cento (100%) transmitido às futuras gerações, algum valor distintivo será de propriedade da família.

E o que esta pesquisa demonstrou, é que caso a organização seja uma empresa mineira supermercadista, espera-se que pelo menos vinte e sete por cento (27%) de todo o seu conhecimento inerente ao negócio, possa ser transmitido a seus descendentes. Porém, com o melhor e correto ajustamento entre as estratégias e técnicas de gestão do conhecimento, este valor poderá ser superior.

## 6.1 Contribuições gerenciais

Quando se pesquisa o processo sucessório nas organizações familiares adotando a perspectiva estratégica do conhecimento, depara-se com a dificuldade que os gestores encontram para transmitir a sua *expertise/ know how* ao seu sucessor.

Devido a conflitos, problemas estruturais, instabilidades e miopias estratégicas (LODI, 1998), a dificuldade em transmitir o empreendimento teria maior peso na sucessão da primeira para a segunda geração (de pai para filho). Em sucessões de segunda para a terceira geração (consórcio de primos), a tarefa ganharia nova configuração, e seria necessário o reforço de novos elementos estratégicos para suprir o menor *poder da pessoalidade* e figura mitológica do fundador. As práticas de governança atacariam esse problema (GALLO; AMAT, 2003). Não por “evitar” a dificuldade de trato e transmissão de conhecimento do fundador, mas pelo próprio distanciamento temporal, da força e poder, da figura do mito fundador e assunção das características de seu sucessor, como principal gestor.

Para que não se percam as vantagens baseadas em conhecimento do gestor a ser sucedido. Primeiro, por exemplo, pode haver a criação e migração do atual gestor presidente para um conselho administrativo constituído. Afinal, no caso de um consórcio de primos, a complexidade do negócio e a distribuição acionária demandaria regras claras e precisas (GALLO; AMAT, 2003). Ao permanecer a gestão familiar do empreendimento, a disponibilidade do sucedido como repositório de conhecimento tácito, forja *novas capacidades* alicerçadas na união dos conhecimentos, forças e experiências dos conselheiros escolhidos para auxiliar a organização familiar. Essa decisão, caso haja condições de se manter financeiramente

e instrumentalmente essa estrutura, permite estender a influência do sucedido sobre a organização após a sucessão. Se não houver condições de se implementar o conselho administrativo, a própria consulta a *base de conhecimento explícito* ou ao sucedido, via ambiente do conhecimento (*ciber-bá*), pode ajudar a empresa em um momento de crise ou de decisões estratégicas importantes.

Depois, durante o processo sucessório, os descendentes devem “identificar e selecionar” os valores que precisam e querem preservar (ZIEMER, 1996; JOHANN; VANTI, 2001; MENDONÇA, 2006; BRACCI; VAGNONE, 2011). Porém, não seria prudente abandonar o jeito de fazer da família, sob pena de perderem características distintivas que encarnam a organização e são percebidas pelos consumidores e possíveis acionistas (*shareholders*). Mas também, embora enfraqueça com o tempo, a capacidade de perceber os ambientes externo e interno do empreendimento, reagindo às necessidades do ambiente competitivo (TSOUKAS, 1996; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Porém, se deve ter em mente, que o sucesso obtido no passado, não explica o sucesso desejado no futuro. O que serve tão somente, como balizador para apoiar decisões políticas e estratégicas de forma colegiada, oferecendo uma *satisfação* aos demais membros da família empreendedora.

Ericsson e Towne (2010) defendem que as *expertises* de um indivíduo se manifestam voluntariamente na realização de uma tarefa, pela evocação da *memória de trabalho*, a partir da detecção de pistas, padrões e estímulos-alvo. Ou seja, padrões cognitivos reconhecidos na execução de uma tarefa, “resgatam” o *know-how* – o saber fazer – especializado, de alto desempenho do indivíduo. As percepções servem como gatilhos, que evocam memórias passadas – *de longo prazo* - e as habilidades para a realização de tarefas experimentadas (experiências). Os padrões de ação de alto desempenho do indivíduo – as *expertises* - são executados automaticamente nesse reconhecimento. Inclusive ativando e bloqueando a modulação dos ritmos da atividade elétrica do cérebro em diversas faixas de frequência – ondas alfa, beta, etc. (DE MELO; NASCIMENTO; TAKASE, 2017).

Essa descoberta, evidencia que o empreendedor familiar que deseja transmitir e ensinar suas competências a seu sucessor e não sabe por onde começar, deve *realizar tarefas ao lado do escolhido* para suceder-lo na empresa ou *registrar suas percepções* explicitamente. Durante a execução da atividade especializada, via processo de *socialização* ou *exteriorização* do conhecimento, pela “evocação da memória de trabalho”, ele deve ensinar o seu sucessor. Deve

expressar e registrar o significado que determinada ação representa. Mas o cuidado em se registrar esse conhecimento de forma *explícita* e de fácil recuperação – fazer uso de metadados<sup>9</sup> –, deve ser prioridade absoluta. A fim de não permitir que esses conhecimentos valiosos, raros e de difícil imitação, se percam na memória do sucessor. Se tornando parte de seu corpo intuitivo.

Historicamente, as famílias também transmitem seus conhecimentos e *expertises*, por meio de narrativas e atividades executadas em conjunto. Muitas vezes subsidiadas por registros fotográficos, vídeos, casos e histórias de família. Geralmente esse fenômeno é desencadeado em encontros familiares, quando comunicam seus problemas, desafios, projetos para o futuro e sucessos. Esses são importantes instrumentos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades cognitivas. As narrativas servem de subsídio para a repetição desses padrões. É importante notar que grandes famílias dinásticas, conhecem o poder dessas práticas e zelam pelas suas tradições.

Não se podem ignorar também, as formas clássicas de instrução e formação moral que evoluíram ao longo do tempo. Elas fornecem conhecimentos, experiências, conjecturas, perspectivas, abstrações, habilidades técnicas e sociais. Por exemplo: a tutoria, o convívio entre famílias amigas (ERICKSSON, 2006), a escola/academia (SOSA, 2007), o treinamento militar, a formação cultural regional e a educação religiosa. Todos esses elementos influenciam e consolidam o desenvolvimento cognitivo e de ofício. Entretanto, ultimamente se percebe que as formações passam a ser cada vez mais compartilhadas também pelas organizações (ABREU, 2002).

Para desenvolver o *know-how*, historicamente os indivíduos se tornavam *ajudantes de ofício* (DE MELO; NASCIMENTO; TAKASE, 2017). Porém, atualmente existem diversos outros métodos e formas de se *aprender a fazer*, como: os cursos técnicos, a formação acadêmica, *simulação* em laboratório, o *self* e *homeschooling*, os treinamentos corporativos, o ensino a distância (*blended learning*), etc. Mas, no caso das empresas familiares, existem ainda os segredos e técnicas pertencentes às famílias, que são passadas de pai para filho e são mantidas por várias gerações.

---

<sup>9</sup> Metadados são dados sobre dados. São os termos indexadores de uma informação específica, que visam facilitar a sua identificação e localização. Exemplo: o nome e a data de quem criou um arquivo virtual específico, as palavras-chave de um artigo científico ou os registros de identificação e duração de uma chamada telefônica.

Historicamente a Ásia e a Europa possuem tradição em estabelecer relações e vínculos entre mestre e discípulos e cultuam as personalidades de seus antecessores. Não é de estranhar, que as dez empresas mais antigas do mundo estejam localizadas nesses continentes (JULIBONI, 2012). Esse fenômeno pode ser verificado na empresa mais antiga da história, uma empresa construtora de tempos do Japão, que pertenceu por quarenta gerações, em mil e quatrocentos anos de história, sob a administração da mesma família. Essa empresa foi vendida em 2007 devido a dívidas advindas de maus investimentos no setor imobiliário (CONVERSION, 2013).

Surge uma nova realidade para análise à medida em que Abreu (2002) e Sosa (2007) demonstram que há uma “terceirização” do ensino e formação profissional na atualidade, em detrimento da formação de ofício familiar. Isso pode representar uma vulnerabilidade ou uma oportunidade para as famílias que detém um *know-how* valioso e reconhecido pelo mercado (VRIO). Entretanto, há limites a esta visão, uma vez que cada vez mais o ambiente competitivo se fundamenta sobre inovações tecnológicas de rápida obsolescência.

Assim, não se pode ignorar o poder das novas tecnologias, que acabam por inter-relacionar meios culturais diversos, de forma reiterada nas últimas décadas. Meios que podem pertencer a culturas remotas ou virtuais, admitindo perspectivas multifacetadas da realidade para significação do mundo. A cultura virtual passa a representar uma camada adicional de influência sobre os indivíduos, organizações e instituições. Essas características constituem uma realidade contemporânea, que assombra a sociedade, tendo como poder imediato a captura da atenção e atemporalidade do conhecimento disponibilizado.

Esse impacto da tecnologia apresentado, confronta o ramo de negócio pesquisado nessa dissertação - o setor supermercadista -, uma vez que ainda não é considerado intensivo em conhecimento, porém vem sofrendo pressão para que se adapte à realidade dos novos consumidores. Em grandes centros urbanos, os aplicativos virtuais fornecem novas, rápidas e impessoais experiências de consumo. Gigantes do varejo, muitas vezes internacionais, começam a fidelizar seus clientes por compras virtuais via dispositivos móveis pessoais. Os aplicativos de consumo, por possuírem: os dados cadastrais, número do cartão de crédito e dados de entrega; constituem uma assombrosa ameaça às antigas modalidades de consumo. Hoje, mercadorias são compradas, pagas e entregues, por “um clique”, de maneira praticamente transparente, motivadas por impulso ou necessidades de economia de tempo e dinheiro. Uma

vez que os custos associados à infraestrutura de venda diminuem consideravelmente nesses empreendimentos.

A hiperexposição à tecnologia e à conectividade, muda paradigmas mercantis como nunca antes na história. Assim, se questiona um importante aspecto qualitativo. Se os negócios se tornam cada vez mais impessoais, que tipo de conhecimento/*know how* do fundador ou gestor ganha relevância para ser transmitido a seus descendentes? Um modelo de gestão baseado no relacionamento com o cliente do século XX, poderia transmitir valores úteis no século XXI? A automação e a tecnologia podem mudar a relação de poder entre sucedido e sucessor?

Outro ponto que se deve ter em mente ao tratar da problemática da sucessão familiar, embora existam exceções, é que para o fundador/sucedido, o processo sucessório não trata, a priori, de *estratégias de competição corporativa* ou um vale-tudo pelo poder. Se trata da família e do sonho da organização. A princípio, tudo que não se quer, é que haja competição e destruição dos sistemas envolvidos. Afinal, uma “vitória” em um desses sistemas seria algo relativo. Considere a perda da governabilidade/gestão, patrimônio ou o equilíbrio e a manutenção da paz familiar. Não se trata de identificar estratégias de *crescimento*, *estabilidade* ou *redução* da organização, com vista a fazer a empresa “vencer”. O termo “estabilidade” normalmente empregado pelas ciências da administração, tem outra conotação ao se tratar de sucessão de empresas familiares, pois não se trata de *estratégias para competir pela supremacia* no mercado com outras organizações. Dias (2009) demonstra a conotação estratégica administrativa de *estabilidade*, o que explicita a diferença apresentada.

Para concluir, resgata-se Petrash (1996) e Terra (2001), quando afirmam que a Gestão do Conhecimento é o esforço para fazer com que o conhecimento da organização esteja disponível na empresa, para todos aqueles que dele necessitem, quando e onde for necessário.

## **6.2 Sugestões para pesquisas futuras**

No aspecto teórico e quantitativo sobre sucessão em empresas familiares, seria conveniente quantificar e comparar diversas teorias que expliquem a sucessão nas empresas familiares. Explicando melhor, se os elementos estratégicos da gestão do conhecimento explicam 27% do processo sucessório. Quanto a governança corporativa, a teoria do conflito de agências, a teoria

de sistemas e a teoria institucional explicariam? Seria um desafio e tanto, confrontar essas teorias e suas diversas escolas de pensamento.

É interessante também identificar, na mídia e em pesquisas, que grandes organizações familiares constituem dinastias mundialmente conhecidas. Essas famílias são conhecidas por terem valores fortes, reconhecidos e amplamente divulgados. O sobrenome da família se transforma em marca e precede o produto comercializado. Nessas famílias percebe-se o planejamento do processo sucessório desde a infância dos prováveis sucessores, o que é chamado de *conatus* pela literatura - *intencionalidade em formar o sucessor ou propagar um projeto idealizado pelo fundador*. Porém intriga identificar que as pesquisas acadêmicas tendem a abordar mais aspectos negativos do que positivos no *conatus*. Se questiona a motivação ou o porquê deste enfoque, e se sugere que pesquisem essas famílias dinásticas, que transparecem ter muito orgulho de sustentar ao longo do tempo, a marca de sucesso associada ao sobrenome familiar. Afinal, a partir do momento que um empreendedor decide passar o negócio para um de seus herdeiros, o *conatus* ocorre.

Ao mesmo tempo, sobre a transgeracionalidade ou o potencial transgeracional, questiona-se: seria o convívio por longos períodos de tempo capaz de transmitir as capacidades baseadas em conhecimento? Caso existam vários possíveis sucessores, o “acaso” garantiria que o conhecimento fosse absorvido de forma igual por todos os irmãos de forma justa e suficiente? E caso o irmão ou o primo que assumiu a organização fique incapacitado ou faleça, o que garante que o novo presidente da organização familiar terá acesso aos conhecimentos necessários para desempenhar as atividades gerenciais aumentando as chances de sucesso e não falência? Estas perguntas visam provocar uma reflexão pragmática sobre a materialidade resultante destes processos ou a abordagem exclusivamente de socialização dos conhecimentos.

### **6.3 Limitações dos métodos**

No tocante à análise estatística, De Souza Bido (2012, p. 126) afirma que não há método estatístico que possa comprovar a causalidade. O autor pontua que “o que se faz é obter modelos causais compatíveis com os dados e procurar identificar a alternativa que tem maior apoio da teoria”. Vergara (2009) alerta para o fato de que, independentemente do método pelo qual o pesquisador opte, ele sempre terá limitações em seu escopo.

Quanto ao levantamento de campo (*Survey*), que é executado via questionário, Gil (2008) afirma que as limitações são: ênfase nos aspectos perspectivistas; pouca profundidade no estudo da estrutura e processos sociais; e limitada apreensão do processo de mudança.

Então, cabe ressaltar que não houve qualquer tipo de esgotamento sobre o tema sucessão. A perspectiva estratégica do conhecimento para explicar o processo sucessório, introduz uma possível abordagem fundamentada na teoria e no teste empírico desenvolvido. De forma geral, neste estudo se discorreu sobre a gestão do conhecimento na sucessão das empresas familiares, mas ficam lacunas ao se considerar que não houve um diálogo entre teorias que se contrapusessem empiricamente via método estatístico. Não se comparou as teorias de Gestão do Conhecimento e Governança Corporativa, por exemplo.

Esta pesquisa de mestrado profissional contribui para a academia e a sociedade, à medida que a perspectiva proposta foi submetida ao método de modelagem de equações estruturais via modelo hipotético, e apresentou resultado empírico. Na medida do possível, apresentou-se alguns dos antagonismos e visões convergentes sobre a tratativa do tema que visam enriquecer os estudos sobre Gestão do conhecimento e Sucessão nas empresas familiares.

Para o autor, fica explicitado que: *o conhecimento liberta, explica e transforma a prática.*

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F. D., Gonçalves, C. M., & Pagnozzi, L. (2002). Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. **Revista PEC**, 3(1), 47-58.
- AFFONSO, Henrique José. **Determinantes da profissionalização das empresas familiares brasileiras**: um estudo dos impactos nos resultados da organização. 2014. 249 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Gerenciais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.
- ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 15ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched- pair investigation. **Family Business Review**, v. 21, n. 4, p. 315-329, 2008.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDOLFI, M.; ANGELO, C. **Tempo e mito em psicoterapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- ARREGLE, Jean-Luc *et al.* The development of organizational social capital: Attributes of family firms. **Journal of management studies**, v. 44, n. 1, p. 73-95, 2007.
- ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B.; SMYRNIOS, Kosmas X. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family *business* definition problem1. **Family business review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.
- ASTRACHAN, Joseph H.; SHANKER, Melissa Carey. Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. **Family business review**, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003.
- BAGAROZZI, D. A.; ANDERSON, S. A. Mitos personales, matrimoniales y familiares: formulaciones teóricas y estrategias clínicas. Barcelona: Paidós, 1996.
- BARNETT, Vic *et al.* **Outliers in statistical data**. New York: Wiley, 1994.
- BANK OF ITALY. **Indagine Sulle Imprese Industriali e di Servizi**. Banca d'Italia, Roma, 1996.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASCO, Rodrigo; RODRÍGUEZ, Maria José Pérez. Studying the family enterprise holistically: evidence for integrated family and business systems. **Family Business Review**, v. 22, n. 1, p. 82-95, Mar. 2009.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRY, Bernard. The Development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**, vol. 3, n 1, p. 42-60, 1975.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012.

BAYAD, Mohamed; BARBOT, Marie-Christine. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille. **6 Congrès international francophone sur la PME**, 2002.

BAZERMAN, Max H.; SCHOORMAN, F. David. A limit rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 2, p. 206-217, 1983.

BEAVER, Graham; JENNINGS, Peter. Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship. **Journal of small business and enterprise development**, v. 12, n. 1, p. 9-23, 2005.

BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge management handbook**. New York: CRC Press, 1999.

BEDÊ, Marco Aurélio *et al.* **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BELL, D. **The Coming of Post-industrial Society**. New York: Basic Books, 1976.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BHALLA, A. A multiparadigmatic perspective of strategy: a case study of an ethnic Family Firm. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 5, p. 515–537, 1 out. 2006.

BHARDWAJ, Meeta; MONIN, John. Tacit to explicit: na interplay shaping organization knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 3, p. 72-85, 2006.

BJUGGREN, Per-Olof; SUND, Lars-Göran. A transition cost rationale for transition of the firm within the family. **Small Business Economics**, v. 19, n. 2, p. 123-133, 2002.

BOTINHA, Cintia Tiago do Nascimento; LEAL, Edvalda Araújo. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 135-158, 2014.

BOURDIEU, P. As contradições da herança. In: LINS, D. (Org). **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Editora Papirus, 1997. p.1 - 17.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. **Empresas familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. 260 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BRACCI, Enrico; VAGNONI, Emidia. Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7, 2011.

BRASIL. Despacho No-202, de 5 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do projeto de lei que "Altera os valores da tabela mensal do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física, dispõe sobre a tributação das doações e heranças, do excedente do lucro distribuído pelas empresas optantes pelo lucro presumido e arbitrado [...]". **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 06 de maio. 2016. Disponível em:

<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/05/2016&jornal=1&pagina=5&totalArquivos=288>> Acesso em: 05 out.2017.

BRITO, Lydia Maria Pinto; DE CLODOALDO GUERRA, Nilda Maria; LEONE, Pinto. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 50, 2012.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BRUNDIN, Ethel; NORDQVIST, Mattias; MELIN, Leif. Entrepreneurial orientation across generations in family firms: The role of owner-centric culture for proactiveness and

autonomy. NM and T. Zellweger, editors, **Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations**, p. 123-141, 2011.

BYRD, T.A., MARKLAND, R.E., KARWAN, K.R., PHILIPOOM, P.R. **An object-oriented rule-based design structure for a maintenance management system**. Publisher Columbia, University of South Carolina, 1966.

CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ PÉREZ, P. La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. La Empresa en una Economía Globalizada: Retos y Cambios. In: **Proceedings of the Xth National Congress of AEDEM**. Granada, Spain. 1996.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37-46, 2001.

CAMPBELL, J.; MOYERS, B. **O poder do mito**. São Paulo: Palas Athena, 1993.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; PIMENTEL, Thiago Duarte. Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade. **Relatório de pesquisa RP0802**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral (FDC), 2008.

CAPURRO, Rafael. Gestão do conhecimento cético. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 4-14, 2011.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, C. L. de C. **Entre o campo e o habitus: os significados atribuídos ao conatus por herdeiros de uma empresa familiar**. 2013. 280 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

CENTREMETAL.LÚRGIC; UPMBALL. **La empresa familiar**. Publicação nº 6. Set. 2005. Disponível em: <<http://www.centrem.es/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A. **Modern Methods for Business Research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

CHIRICO, Francesco; SALVATO, Carlo. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 169-181, 2008.

CHITTOOR, Raveendra; DAS, Ranjan. Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, Summer 1999.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; CHANG, Erick PC. Are family firms born or made? An exploratory investigation. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 37-54, 2004.

CHURCHILL, Neil C.; HATTEN, Kenneth J. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 53-67, 1997.

COHEN, J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COHN, M. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, 1991.

CONVERSION. Conheça a empresa mais antiga do mundo. 2013. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/blog/conheca-a-empresa-mais-antiga-do-mundo/>>. Acesso em: 26 Jan. 2018.

CORIGLIANO, A. M. N. A dimensão transgeracional entre o mito e o segredo. In: PIEUR, B. (Coord.). **As heranças familiares**. Lisboa: Climepsi, 1999. p. 75-86.

COSTA, J. F. D. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CREDIT-SUISSE. **The Family Business Model**, 2015. Disponível em: <<http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=1ABF2EFE-9E3A-8D24-5014CF45E78BA03E>>. Acesso em 05 de jul. 2017.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 8, p. 297-334, 1951.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMSETZ, H. (1991). **The theory of the firm revisited**. In O. E. Williamson and S. G. Winter (eds.). *The Nature of the Firm*. Oxford University Press, New York, pp. 159-178.

DE ALMEIDA, Jobson Louis Santos; DUARTE, Emeide Nóbrega. Evolução e tendências das pesquisas em Gestão do Conhecimento no campo da Ciência da Informação. **Biblionline**, v. 7, n. 2, 2011.

DE MASI, D. **A Sociedade Pós-Industrial**. 2a ed. São Paulo: Senac, 1999.

DE MASSIS, Alfredo; CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DE OLIVEIRA, Janete Lara; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re) arranjando o lugar de família multigeracional/Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses:(re) organizing the role played by multi-generation families/Gobierno Corporativo, Sucesión y Profesionalización en una Empresa Familiar: reorganizando el lugar de la familia multigeneracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176, 2012.

DE SÁ FREIRE, Patrícia *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

DE SÁ FREIRE, Patrícia *et al.* Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

DE SÁ FREIRE, Patrícia; SPANHOL, Fernando José. O conhecimento organizacional: Produto ou processo? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 3-21, 2014.

DE VRIES, M. K.; CARLOK, R.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DEWI, Arfiyah Citra Eka; DHEWANTO, Wawan. Key success factors of Islamic family business. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 57, p. 53-60, 2012.

DE SOUZA BIDO, Diógenes *et al.* Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, 2012.

DIAS, Alexandre Teixeira. *Análise do Papel das Estratégias Corporativas nas Relações Entre Ambientes e Desempenho*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 1, n. 10, p. 3, 1999.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. Tradução de Carlos Osmar Bertero. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DUARTE, Luiz Fernando Dias; DE CAMPOS GOMES, Edlaine. **Três famílias: identidades e trajetórias transgeracionais nas classes populares**. FGV Editora, 2008.

DUMAS, Colette. Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, n. 4, p. 41-56, 1992.

DRUCKER, P. F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. Harper and Row Publishers Inc., New York, 1973

EDVINSSON, L; Malone M. S. **Intellectual Capital**. Piatkus, London, 1997.

ERBRECHT, Bericht. Des Generalrats über das. (Relatório do Conselho Geral sobre o Direito de Herança) (2-3 de Agosto de 1869), in: **Marx und Engels Werke** (Obras de Marx e Engels), Berlin: Dietz, 1961, Vol. 16, pp. 367. Disponível em: <<https://www.marxists.org/portugues/marx/1869/08/03.htm>> Acesso em: 05.out.2017.

ERICSSON, K. Anders. **An Introduction to The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance**: Its Development, Organization, and Content. 2006.

ERICSSON, K. A., & Towne, T. J. Expertise. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science**, 1(3), 404–416. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/wcs.47>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

ESCUDE, Sérgio Antônio Loureiro. Governança corporativa e empresa familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 4, n. 3, p. 80-105, set./dez. 2007.

EUROPEAN COMMISSION. **Overview of family-business-relevant issues**: research, networks, policy measures and existing studies. Bruxelas – Bélgica: Directorate-General for Enterprise and Industry, 2009.

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FELTHAM, Tammi S.; FELTHAM, Glenn; BARNETT, James J. The Dependence of Family Businesses on a Single Decision- Maker. **Journal of small business management**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2005.

FERNÁNDEZ, Zulima. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. **Papeles de economía Española**, n. 56, p. 178-193, 1993.

FERNANDES, António B.; USSMANE, Ana Maria. Capacidade de aprendizagem das empresas familiares. **XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica**, 2012.

FERREIRA, A. Family myth and homeostasis. **Archives of General Psychiatry**, n. 9, p. 457-463, 1963.

FIEGENER, Mark K. *et al.* A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. **Family business review**, v. 7, n. 4, p. 313-329, 1994.

FIEGENER, Mark K. *et al.* Passing on strategic vision. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 3, p. 15, 1996.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOSS, Nicolai J.; KNUDSEN, Thorbjørn. The resource- based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.

FREEMAN, Robert R. Ocean and environmental information: The theory, policy, and practice of knowledge management. **Marine Policy**, v. 1, n. 3, p. 215-229, 1977.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v.2, n.1, p. 31-43, jan. 2005.

GALLO, Miguel Angel *et al.* **Empresa familiar: texto y casos**. 1995.

GALLO, M. A.; AMAT, J. M. **Los secretos de las empresas familiares centenárias**: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Bilbao: Deusto, col. Del Instituto de la Empresa Familiar, 2003.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.

GERSICK *et al.* Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollin; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GHOBIADIAN, Abby; GALLEAR, David. TQM and organization size. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 2, p. 121-163, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2008.

GIMENES, R. P. **OS DESAFIOS DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**: Estudo de caso sobre a sucessão da primeira para a segunda geração em 3 empresas de transporte de cargas rodoviário do Estado de São Paulo. [s.l.] Escola de administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2015.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Família, ontem, hoje e sempre**. Aparecida, São Paulo: Santuário, 2000.

GORDON, GRANT; NILCHOLSON, NIGEL. **Empresas Familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles**. São Paulo: Disal, 2008.

GRANOVETTER, M. S. Problems of Explanation in Economic Sociology. In... Nohria N and Eccles R (Eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**, pp. 25-56, Harvard Business School Press, Boston, 1992.

GRANT, Robert M. **The resource-based theory of competitive advantage**: implications for strategy formulation. *California management review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRANT, Robert M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Revista Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras: Lavras, 2007.

GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

HABBERSHON, Timothy G.; WILLIAMS, Mary L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.

HABBERSHON, T; NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. M. Transgenerational entrepreneurship. In: Nordqvist, M.; Zellweger, T. (Eds.). **Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations**. UK: Edgard Elgar Publishing Ltd., p. 2-37, 2010.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2009.

HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.

HAIR JR, J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.

HALL, Annika; NORDQVIST, Mattias. Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 51-69, 2008.

HANDLER, W. C. **Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience**. Boston: Boston University. 1989. Tese de Doutorado. Ph. D. Dissertation.

HAWKINS, Douglas M. **Identification of outliers**. London: Chapman and Hall, 1980.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

HOMMERDING, Nádia; VERGUEIRO, Waldomiro. Profissionais da informação e o mapeamento do conhecimento nas organizações: o caso da KPMG Brasil. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, 2004.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

HUUSKONEN V. Yrittäjäksi Ryhtyminen, TEOREETTINEN Viitekehys ja sen Koet-telu, Series A-2, **Publications of Turku School of Economics and Business Administration**, Turku, 1992.

IBM. **IBM SPSS Statistics 24 Core System User's Guide**. 24. ed. Armonk: IBM Corporation, 2016.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION - IFC. **Family Business Governance Handbook**. Washington, USA: IFC, 2007.

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA - ISTAT. **Compendio Statistico Italiano**. Istat, Roma, 1996.

ITAMI, H. **Mobilizing Invisible Assets**. Harvard Uni. Press, Cambridge Mass, 1987.

JOHANN, Sílvio Luiz; VANTI, Adolfo Alberto. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2001.

JULIBONI, Márcio. 10 empresas com 1.000 anos ou mais (sim, você leu certo). **Revista Exame**, 2012. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/10-empresas-com-1-000-anos-ou-mais-sim-voce-leu-certo/>>. Acesso em: 26 Jan. 2018.

KOGUT, B., & Zander, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**. *Organization science*, 3(3), 383-397, 1992.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campos, 2001.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. **Family business review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LANK, Aden G. **Determinants of Longevity of the Family Enterprise.** Apresentação, 2003.

LEACH, Peter. **La empresa familiar.** Barcelona: Ediciones Granica, 1993.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Why Do Some Family Business Out-Complete? Governance, Long-Term Orientations, And Sustainable Capability. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 30, n. 6, p. 731-746, nov. 2006.

LEITE, Gleucir. Processo de sucessão e desafios da profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LESCURA, C.; MOREIRA, L. B.; BORGES, C. L. P./ CAPELLE, M. C. A. Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do conatus nas organizações familiares. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 34º ; 2010, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2010. 1CD-ROM.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares na cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LIMA, Maria Beatriz Coutinho Lourenço de; VIEIRA, Adriane; HONÓRIO, Luis Carlos. A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO FUNDADOR COMO MITO NA EMPRESA FAMILIAR: PADRÕES COMPORTAMENTAIS E RELACIONAIS. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, n. 3, 2015.

LIMA, Daniel. **Governo quer tributação sobre herança para compensar reajuste na tabela do IR.** EBC - Agência Brasil, Brasília, 06 maio. 2016. Disponível em:

<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/governo-quer-tributacao-sobre-heranca-para-compensar-reajuste-na-tabela-do>>. Acesso em: 05 out.2017.

LISSONI, Juliano; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; SERRA, Fernando Ribeiro. **Family business: how family and ownership shapes business professionalization**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 464-479, out./dez. 2010.

LITZ, Reginald A. The family business: Toward definitional clarity. **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1995.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, Doniali Elaine. **A sobrevivência da pequena empresa familiar a partir da administração estratégica: um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo de serviços alimentares na cidade de Outro Branco – MG**. 2007. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2007.

MACHADO, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **CADERNOS EBAPE**, FGV, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-24, set. 2008.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Ação empreendedora, sucessão e governança em empresas familiares: em direção a formação de capital. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEMEAD, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro; Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTELART, Armand. L'âge de l'information: genèse d'une appellation non contrôlée. **Réseaux**, v. 18, n. 101, p. 19-52, 2000.

MATTELART, Armand. **A era da informação: gênese de uma denominação descontrolada**. Revista FAMECOS, v. 8, n. 15, p. 07-23, 2001. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/download/5399/3937>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MENDONÇA, S. F. L. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar: uma abordagem socio-construcionista**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

MICROSOFT. **Knowledge Management: Produtividade Organizacional**. 319. ed. São Paulo: IGG, 2000.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha (org.). **Informação e conhecimento no Legislativo**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012.

MITCHELL, R. K.; ANGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MUZZIO, Henrique; DA SILVA JÚNIOR, Omero Galdino. Eu sou melhor do que você! Gestão Profissional x Gestão Familiar: A Experiência de uma Empresa de Alimentação. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage**. *Academy of management review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NICHOLSON, Nigel. Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 103-118, 2008.

NONAKA, L. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. *Organization Science*, 5, pp. 14-37, 1994.

NONAKA, I. and H. TAKEUCHI. **The Knowledge Creating Company**. Oxford University Press, New York, 1995.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirokata. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, KONNO, Noburu. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**. v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Janete Lara de; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PINHEIRO, Alexandre Santos; PIMENTEL, Thiago Duarte. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES - Universidade FUMEC**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 105-122, jul./set. 2011.

OLSON, Patrícia d.; ZUIKER, Virginia S.; DANES, Sharon M.; STAFFORD, Kathryn; HECK, Ramona K. Z.; DUNCAN, Karen A. The impact of the family and the business on family business sustainability. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 639-666, Sept. 2003.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Survey on Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries**. Paris: OECD, 2002. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2006

PAPA, Adriana Cassia; LUZ, T. R. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa e Administração**, 2008.

PARRINI, L. La finanza straordinaria per pianificare la successione. **Amministrazione & Finanza**, v. 14, n. 1, p. 63-66, 2000.

PASSOS, Édio *et al.* **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PECANHA, Alicelia Rosa de Oliveira; DE OLIVEIRA, Saulo Barbara. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, 2015.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. **Anais Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, v. 34, p. 1-16, 2010.

PERRY, Stephen C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. **Journal of small business management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource- based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009.

PORTER, M. **On Competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PRAJAPATI, B.; DUNNE, M.; ARMSTRONG, R. Sample size estimation and statistical power analyses. **Ot PeerReviewed**, 16 jul. 2010.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

PROSPERARE. **Crescimento e longevidade da empresa familiar**. Artigo. São Paulo, 2007.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED. **As empresas familiares no Brasil**. Pesquisa 2010.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED. **Family firm: a resilient model for the 21st century**. Pesquisa 2012.

REED, Kira Kristal; LUBATKIN, Michael; SRINIVASAN, Narasimhan. Proposing and testing an intellectual capital- based view of the firm. **Journal of management studies**, v. 43, n. 4, p. 867-893, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>.

ROBBINS, Stephen. **O comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2001.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.

RUTHERFORD, Matthew W.; KURATKO, Donald F.; HOLT, Daniel T. Examining the link between “familiness” and performance: can the F-PEC untangle the family business theory jungle? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, nov. 2008.

SANTANA, Sílvia Cristina Carvalho Sampaio; SILVA, Willame Carvalho. **A empresa familiar**. 2005.

SANTOS, N. Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Aula 1º Trim**. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

SCHEIN, Edgar H. Organizational socialization and the profession of management. **IMR; Industrial Management Review (pre-1986)**, v. 9, n. 2, p. 1, 1968.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. **Family business review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. **Succession planning as planned behavior**: Some empirical results. *Family Business Review*, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2003.

SHARMA, P. **An Overview of the Field of Family Business Studies**: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17, p. 1-36. 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2015.

SILVA, R. G. *et. al.* Conatus e o processo sucessório: limites e possibilidades à continuidade da empresa familiar. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 37º; 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. CD-Rom.

SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues. Um estudo do poder na sociedade da informação. **Ci. Inf**, v. 29, n. 3, p. 79-90, 2000.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 57-71, jan/mar. 2003.

SOARES PEREIRA, Antonio Carlos *et al.* Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

SONGINI, Lucrezia. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006. p. 269-297.

SOSA, Derocina Alves Campos. As universidades medievais: estudo e formação. **BIBLOS**, v. 21, n. 2, p. 179-182, 2008.

SPENDER, John-Christopher. Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgment. **Cambridge, MA, Basil-Blackwood Inc**, 1989.

SPENDER, J. C.; GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

STEIER, Lloyd. Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 259-276, 2001.

STEWART T. A.; **Intellectual Capital**. Nicholas Brealey Publication, London, 1997.

STEWART, T.A.; **A riqueza do conhecimento. O capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

TIRDASARI, Nyayu Lathifah; DHEWANTO, Wawan. Family business succession in Indonesia: A study of hospitality industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 57, p. 69-74, 2012.

TOSO JÚNIOR, Reinaldo; EZAKI, Hitskô Albano; OLIVEIRA, Jéssica Melissa de; CARDOSO, Kátia; SANTOS, Letícia Aparecida dos; MANZATTO, Lílian; OTAGURO, Rodrigo de Mello; VINCEZI, Rodrigo Eugênio; BERENGUEL, Paulo Leandro; JACINTO, Stefano Missorelli Perez; SILVA, Tamires Freire; BRAVIN, Thais Fernanda Cantero. Alguns aspectos da administração familiar no Brasil. **Revista Reverte, Faculdade de Tecnologia de 233 Indaiatuba – FATEC**, 8. ed., ano 8, n. 8, Artigo 1, dez. 2010.

TOFLER, A. **A Terceira Onda**. 5a ed. São Paulo: Record, 1980.

THIVES JR, Juarez Jonas. **Workflow**—uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações. Florianópolis: Insular, 2000.

THOMPSON, James D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. Transaction publishers, 1967.

TSOUKAS, Haridimos. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 11-25, 1996.

UPTON, Nancy B.; HECK, Ramona KZ. The family business dimension of entrepreneurship. **Entrepreneurship**, p. 243-266, 2000.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

USSMAN, A. M. Empresas Familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar. **Lisboa: Sílabo**, 2004.

VANCIL, Richard F. **Passing the baton: Managing the process of CEO succession**. Harvard Business School Pr, 1987.

VANDENBOS, G. R. **APA Dictionary of Psychology**. 2 ed. New York: American Psychological Association. 2015.

VASCONCELOS, M C R L de. **Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira** - Tese de doutorado - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação – 2000.

VIDA, Laércio José. **Papéis gerenciais numa empresa familiar segundo a avaliação dos gestores: um estudo de caso**. 2007. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Educacional Antônio Dadalto – FEAD, Belo Horizonte, 2007.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, Adriane; DE SOUSA NETO, José Antônio; ROSCOE, Maria Teresa. 3. The influence of culture on governance, innovativeness and knowledge generation in Brazilian family businesses. **Understanding Entrepreneurial Family Businesses in Uncertain Environments: Opportunities and Research in Latin America**, p. 66, 2011.

WARD, J. L. **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WEBER, M. **Economy and society (3 vols.)**. Totowa, NJ: Bedminister Press, 1921/1968.

WEGGEMAN, Mathieu. **Knowledge management**. Shiedam: Scriptum, 1997.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WILSON, J.W., EMERE, G.T.G. Some Factors Affecting Strata Control In The Orange Free State Mines Of The Anglo American Corporation. In: **Assoc Mines Managers S Afr Pap Discuss**, 1976, Elsevier B.V., pp. 521-564

WITTKUHN, Franziska. **Professionalization of top management teams in family business: the influence on strategic decision-making processes**. 2009. 98 f. Dissertação (Mestrado em negócios internacionais, empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas) – Universidade de Maastricht, Maastrich-Holanda, 2009.

WONG, W. L. P.; RADCLIFFE, David F. The tacit nature of design knowledge. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, p. 493-512, 2000.

WONG, Kuan; ASPINWALL, Elaine. Characterizing knowledge management in the small business environment. **Journal of Knowledge management**, v. 8, n. 3, p. 44-61, 2004.

WORTMAN, Max S. Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. **Family Business Review**, v. 7, n. 1, p. 3-27, 1994.

YOUNDT, Mark A.; SUBRAMANIAM, Mohan; SNELL, Scott A. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. **Journal of Management studies**, v. 41, n. 2, p. 335-361, 2004.

ZHANG, Jianjun; MA, Hao. Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 119-139, 2009.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. Atlas, 1996.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Primeiramente, **obrigado** por disponibilizar alguns minutos de seu tempo e atenção. Sua participação é fundamental para auxiliar na compreensão sobre o papel do conhecimento na sucessão familiar.

Esta pesquisa faz parte da dissertação em desenvolvimento, no curso de Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, sobre a Gestão do conhecimento na sucessão de **empresas familiares**.

O **objetivo** desta pesquisa é investigar os aspectos referentes à transmissão do conhecimento entre as gerações nas empresas familiares supermercadistas de Minas Gerais. Não identificando o respondente, de maneira a preservar o **sigilo** das informações sobre o negócio e a família.

Este questionário **deverá ser respondido pelo atual responsável pelo negócio familiar ou provável sucessor**. O questionário abrange questões sobre o processo sucessório, técnicas e elementos de gestão do conhecimento. O resultado desta pesquisa será publicado na Revista Gôndola da Associação Mineira de Supermercados – AMIS.

Cada questão está disposta em forma de afirmações, para o qual se solicita que o respondente marque **somente uma das alternativas**. A que melhor se adequa à realidade da empresa familiar. As respostas apresentadas identificam **a frequência em que determinando fenômeno ocorre** para cada uma das afirmações, em uma escala que varia conforme abaixo:

#### ESCALA DE FREQUÊNCIA

Nunca
Raramente
Algumas vezes
Frequentemente
Sempre

*OBS.: Solicita-se que **todas** as questões sejam respondidas, não deixando nenhuma afirmação sem resposta, para não comprometer o resultado matemático estatístico.*

## Questões preliminares de contextualização

### IMPORTANTE:

Esta pesquisa **não identifica o respondente** e não necessita desse tipo de informação para extração dos dados para cálculo estatístico computacional. Sendo somente necessário que as respostas marcadas sejam verdadeiras.

**Q1P** – Sua empresa é familiar?

- Sim                       Não

*Definição adotada: Empresa familiar é [...] uma organização cuja propriedade e controle é pertencente (sic) a uma ou mais famílias, independentemente da geração familiar na qual se encontre(...)*

**Q2P** – Em qual geração da família a empresa está atualmente?

- Primeira                       Segunda                       Terceira                       Quarta                       Quinta ou mais

**Q3P** – Quantos membros da família trabalham atualmente no empreendimento familiar?

- De 1 a 5 familiares  
 Entre 6 e 10 familiares  
 Entre 11 e 20 familiares  
 Entre 21 e 30 familiares  
 Entre 31 e 40 familiares  
 Mais de 40 familiares

**Q4P** – Quantos funcionários existem atualmente no empreendimento familiar? (*Inclui familiares*)

- De 1 a 5 funcionários  
 Entre 6 e 10 funcionários  
 Entre 11 e 50 funcionários  
 Entre 51 e 100 funcionários  
 Entre 101 e 500 funcionários  
 Entre 501 e 1000 funcionários  
 Entre 1001 e 3000 funcionários  
 Mais de 3000 funcionários

**Q5P** – Quantas filiais existem atualmente no empreendimento familiar? (*Considerando atacado, varejo, atacarejo e distribuição, se houver*)

- Somente a matriz  
 Entre 2 e 5 filiais  
 Entre 6 e 10 filiais  
 Entre 11 e 20 filiais  
 Entre 21 e 50 filiais  
 Entre 51 e 100 filiais  
 Entre 101 e 200 filiais

**Q6P** – Qual a sua formação acadêmica?

- Fundamental  
 Secundário  
 Superior  
 Pós-graduação / Especialização / MBA  
 Mestrado  
 Doutorado / pós-doutorado

**Q7P** – Qual a faixa total de faturamento **anual** do empreendimento familiar? (*Considerando atacado, varejo, atacarejo e distribuição, se houver*)?

- Até R\$ 100.000,00
- Entre R\$ 100.001,00 e R\$ 500.000,00
- Entre R\$ 500.001,00 e R\$ 1.000.000,00
- Entre R\$ 1.000.001,00 e R\$ 5.000.000,00
- Entre R\$ 5.000.001,00 e R\$ 10.000.000,00
- Entre R\$ 10.000.001,00 e R\$ 50.000.000,00
- Entre R\$ 50.000.001,00 e R\$ 100.000.000,00
- Entre R\$ 100.000.001,00 e R\$ 500.000.000,00
- Entre R\$ 500.000.001,00 e R\$ 1.000.000.000,00
- Mais de R\$ 1.000.000.000,00

**Q8P** – Qual a sua idade?

- Menos de 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Entre 50 e 60 anos
- Entre 60 e 70 anos
- Mais de 70 anos

## B1 – Elementos estratégicos

As questões a seguir têm como objetivo identificar a frequência da utilização de elementos estratégicos de Gestão do conhecimento presentes na organização familiar.

**Q1B1** – A organização faz uso de *software* ou sistemas de computador para gerir o(s) negócio(s).

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q2B1** – A empresa compartilha internamente as experiências e lições aprendidas no passado.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q3B1** – A organização promove a interação entre os funcionários especialistas para troca de conhecimentos.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q4B1** – A arquitetura ou arranjo físico da empresa propicia a troca de experiências entre os indivíduos na empresa.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q5B1** – A organização faz uso de relatórios para acompanhamento e controle dos negócios.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q6B1** – Os treinamentos na organização promovem a troca de conhecimento entre os participantes.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

## B2 – Técnicas de Gestão do Conhecimento

As questões a seguir têm como objetivo identificar a frequência do uso de técnicas para a transmissão do conhecimento na organização familiar.

**Q1B2** – A empresa classifica ou organiza a informação relevante da empresa para as atividades regulares.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q2B2** – A organização propõe a utilização regular de um ambiente para resolver problemas por meio das trocas de conhecimentos especializados.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q3B2** – O conhecimento gerado, alugado ou adquirido pela organização é registrado fisicamente ou eletronicamente.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q4B2** - Os sistemas de informática da empresa disponibilizam os conhecimentos necessários para a execução das atividades corporativas.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q5B2** – A linguagem utilizada pela organização para transmitir o conhecimento é compreendida por todos.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q6B2** – Os processos corporativos são organizados e documentados.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

### B3 – Sucessão empresarial

As questões a seguir têm como objetivo identificar a frequência em que ocorrem atividades referentes ao processo sucessório. Assinale somente a opção que representa a realidade de sua organização familiar.

**Q1B3** - Ocorre o compartilhamento de ideias e sugestões entre sucessor e sucedido na empresa.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q2B3** - O sucessor participa no planejamento estratégico ajudando a elaborar metas para a empresa.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q3B3** – O sucedido permite que o sucessor revogue, reforme e crie novos processos na organização.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q4B3** - O sucessor participa na execução das atividades operacionais da organização.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q5B3** – O sucedido permite que o sucessor empreenda dentro da organização criando novos negócios.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

**Q6B3** - Ocorrem treinamentos para desenvolver as habilidades dos herdeiros e sucessores.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>				

## APÊNDICE B – ASSOCIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA COM O MODELO DE MENSURAÇÃO

<b>Elementos Estratégicos de Gestão do Conhecimento (EEGC)</b>	
eegc_01	A organização faz uso de software ou sistemas de computador para gerir o(s) negócio(s).
eegc_02	A empresa compartilha internamente as experiências e lições aprendidas no passado.
eegc_03	A organização promove a interação entre os funcionários especialistas para troca de conhecimentos.
eegc_04	A arquitetura ou arranjo físico da empresa propicia a troca de experiências entre os indivíduos na empresa.
eegc_05	A organização faz uso de relatórios para acompanhamento e controle dos negócios.
eegc_06	Os treinamentos na organização promovem a troca de conhecimento entre os participantes.
<b>Técnicas de Gestão do Conhecimento (TEGC)</b>	
tegc_01	A empresa classifica ou organiza a informação relevante da empresa para as atividades regulares.
tegc_02	A organização propõe a utilização regular de um ambiente para resolver problemas por meio das trocas de conhecimentos especializados.
tegc_03	O conhecimento gerado, alugado ou adquirido pela organização é registrado fisicamente ou eletronicamente.
tegc_04	Os sistemas de informática da empresa disponibilizam os conhecimentos necessários para a execução das atividades corporativas.
tegc_05	A linguagem utilizada pela organização para transmitir o conhecimento é compreendida por todos.
tegc_06	Os processos corporativos são organizados e documentados.
<b>Processo Sucessório (PSUC)</b>	
psuc_01	Ocorre o compartilhamento de ideias e sugestões entre sucessor e sucedido na empresa.
psuc_02	O sucessor participa no planejamento estratégico ajudando a elaborar metas para a empresa.
psuc_03	O sucedido permite que o sucessor revogue, reforme e crie novos processos na organização.
psuc_04	O sucessor participa na execução das atividades operacionais da organização.
psuc_05	O sucedido permite que o sucessor empreenda dentro da organização criando novos negócios.
psuc_06	Ocorrem treinamentos para desenvolver as habilidades dos herdeiros e sucessores.

APÊNDICE C – ESTATÍSTICAS SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL E NO MUNDO

Quadro 12 - Estatísticas relativas às micro e pequenas empresas familiares.

TIPO DA EMPRESA	CARACTERÍSTICA	Mundo	Brasil	Espanha	Inglaterra	Alemanha	EUA
Empresas Familiares	Representatividade	80% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	95% (Garcia, 2001)	-	-	-	-
			98% - Sem Estatais (VIDIGAL, 1996; CAMPOS; BERTICCI; PIMENTEL, 2008)				
		> 60 anos, 33% entre as 500 maiores empresas do mundo (OLIVEIRA, 2012)	99% (LEITE, 2012; MAIA, 2010)				
	Força de trabalho	55% (OLIVEIRA, 2006)	60% (LEITE, 2012; MAIA, 2010)	-	-	-	62% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)
			> 75% (GARCIA, 2001)				
	PIB	50% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	50% (GARCIA, 2001; LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	70% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	75% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	80% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	64% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)
			90% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)				
	Na 1ª Geração	75% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	-	-	-	-	-
	Na 2ª Geração	20% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	-	-	-	-	-
	Na 3ª Geração	15% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	-	-	-	-	-
Após 3ª Geração	5% (LISSONI <i>et al.</i> , 2010)	-	-	-	-	-	

Empresas em Geral	Falência ou venda	-	No 1º ano	40% (GERSICK <i>et al.</i> , 1997)	-	-	-	-	-
			Até o 2º ano	60% (GERSICK <i>et al.</i> , 1997)	-	-	-	-	-
			Após 5º ano	70% (ARRUDA, <i>et al.</i> , 2007)					
			Até o 10º ano	90% (GERSICK <i>et al.</i> , 1997)	-	-	-	-	-
			Após 30 anos	Porcentagem grande (ARRUDA, <i>et al.</i> , 2007)	-	-	-	-	-
Empresas Familiares	Sucessão	-	Até o 5º ano	80% (VELOSO, 2000)	-	-	-	-	-
			Da 1ª para 2ª Geração	(+ -) 50% (VELOSO, 2000)	30% (OLIVEIRA, 2012)	-	-	-	-
			Da 2ª para 3ª Geração	30% a 40% (VELOSO, 2000)	5% (OLIVEIRA, 2012)	-	-	-	-
	Sobrevivência	-	Após 60 anos	20% (OLIVEIRA, 2012)	-	-	-	-	-
Empresas em Geral	Vida Média		-	12 anos (OLIVEIRA, 2012)	-	-	-	-	
Empresas Familiares			-	9 anos (OLIVEIRA, 2012)	-	-	-	-	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados apresentados na dissertação de mestrado de Henrique José Affonso (2014).