

Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira

Vítor Germano Bortolini Giongo

Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER) / Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI)

Jhony Pereira Moraes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) / Centro Universitário FADERGS

RESUMO

Este estudo tem por objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre a produção científica brasileira acerca da sucessão em empresas familiares, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem. As empresas familiares constituem quase 90% do quadro de empresas brasileiras, correspondendo a 65% do PIB brasileiro e cerca de 75% de geração de emprego. Também, quase 70% das empresas familiares permanecem na primeira geração e pouco mais de 5% chegam até a terceira geração da família. Para a pesquisa foram analisados 1226 artigos na base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Em síntese, percebemos que apesar de existir literatura a respeito de sucessão familiar, muitas vezes o processo de sucessão das empresas familiares não é planejado e é abrupto. Entendemos, também, que existe uma deficiência de estudo quando se trata de interrelações entre gestão do conhecimento, aprendizagens e sucessão familiar.

Palavras-Chave: Sucessão familiar. Gestão do conhecimento. Processo de aprendizagem. Revisão bibliométrica.

INTRODUÇÃO

Conforme estudo do SEBRAE (2019), as empresas familiares somam 90% de todas as empresas ativas no Brasil, sendo responsáveis por cerca de 75% de todas carteiras assinadas no país. Todavia, somente 30% sobrevivem ao falecimento ou afastamento do dono e cerca de 5% das empresas familiares conseguem chegar à terceira geração da família. Veloso (2000) afirma que 80% dos negócios familiares não alcançam cinco (5) anos de vida. Apesar disso, esses negócios somam quase um terço das quinhentas maiores empresas do mundo, segundo a revista americana *Fortune* (LETHBRIDGE, 2005). Ainda, Bernhoeft (1991) salienta que uma grande dificuldade delas é a falta de liderança e pessoas que possam assumi-las. Um dos principais pontos para solucionar estes problemas e poder fazer com que uma empresa familiar sobreviva ao passar dos anos é a criação de um bom planejamento de sucessão.

Nesse sentido, Mendonça (2016) esclarece que o planejamento sucessório assegura tanto os objetivos dos proprietários quanto os objetivos da família, em médio e longo prazos. Segundo o autor, 66% das empresas familiares afirmam que suas estratégias familiares e de negócio possuem alinhamento, mesmo sendo evidente que essa percepção corresponde, sobretudo, ao proprietário. Os principais motivos para o fechamento de uma empresa familiar é a falta de capacitação dos herdeiros na linha sucessória, a centralização das decisões por parte do fundador e a inexistência de diretrizes claras para objetivos a curto, médio e longo prazo. Por estas razões, faz se importante que o dono do negócio crie um plano de transmissão de conhecimentos e plano de sucessão para que as próximas gerações assumam e mantenham a qualidade e a capacidade de gestão da empresa (MENDONÇA, 2016).

Para Lodi (1998), na maioria dos casos de empresa familiar o pai é o dono e presidente e o sucesso da empresa continuar existindo depende de como ele preparou a família. Tanto o fundador do negócio como seus herdeiros entendem e buscam a manutenção da empresa em relação à

produção de resultados, algo que depende da capacidade da família de não apenas gerir o negócio como também os laços familiares, uma vez que a gestão desse tipo de empresa é marcada por aspectos afetivos e relacionais decorrentes da própria estrutura da família (BERNHOEFT, 1991).

Observando o exposto, o objetivo deste estudo consiste em uma análise bibliométrica sobre a produção científica brasileira, sobre a sucessão em empresas familiares, considerando o viés da gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem. Para tanto, foram investigados 1226 artigos na base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

Quanto à organização do estudo, ele está estruturado em cinco seções além desta breve introdução. Apresenta uma revisão teórica sobre os temas abordados e as relações entre si e suas convergências. Após, discute a metodologia de pesquisa; analisa quantitativa e qualitativamente os artigos publicados sobre os temas na base de dados SPELL e, por fim, segue para as considerações finais, propondo também uma agenda de pesquisa.

EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO FAMILIAR

A respeito do conceito de empresa familiar, neste estudo usar-se-á a definição de Lodi (1998) que entende a empresa familiar aquela que a sucessão ocorre por meio hereditário e os valores da organização se confundem com os do sobrenome da família ou do fundador. Juntamente com a de Bernhoeft (1991) que amplia este conceito de hereditariedade e o agrupa com a ideia de empresa familiar ser aquela que possui laços de afeto entre o fundador e os velhos funcionários gerando fidelidade e valorização.

Importante entender que as empresas familiares possuem algumas particularidades como, conforme (OLIVEIRA, 2006), os valores e laços entre os seus membros, normalmente, são muito marcantes e para o fundador isso pode influenciar o planejamento futuro da empresa, tal como a escolha do sucessor. Quanto a isso, surgem alguns questionamentos: a escolha do herdeiro, o período de transição, o processo de sucessão, quem fará parte da empresa, o limite de admissão de membros da família, o exercício da autoridade, a preparação para o processo de sucessão, as soluções para possíveis processos sucessórios mal sucedidos, a distribuição das cotas da empresa, a avaliação e o pagamento dos membros da família, os casos de divórcio e falecimento, o compromisso com a comunidade, as responsabilidades dos funcionários mais antigos e a responsabilidade com os outros membros da família (MENDONÇA, 2016).

Lansberg (1999) mostra que quando o atual dirigente entende que é o momento de possuir uma pessoa de confiança ao seu lado e, ainda, diminuir sua carga horária de trabalho ou afastar-se do mesmo, entende-se que aproxima-se o momento de preparação de alguém para assumir a direção e posteriormente administrar a empresa. Em uma empresa familiar o despreparo no processo sucessório pode por em risco tanto a empresa como a família, deixando-os vulneráveis a quaisquer riscos que possam surgir. Por isso, é essencial o planejamento do processo para que se tenha o êxito da sucessão (NEVES, 2001).

Neste processo não apenas a geração e a gerência são repassadas, mas também os valores e a cultura da empresa (LAMBRECHT, 2005). Contudo, as empresas familiares, em grande parte, não possuem a cultura do planejamento da sucessão, gerando uma mudança de forma desordenada e imediatista (LE MOS, 2003). O processo de sucessão faz parte do crescimento e da perpetuidade dessas organizações e representa um ponto relevante na estratégia organizacional. Conforme Ferreira (2015), isso acontece devido à influência que exerce no modelo de gestão, nos indicadores financeiros e nas relações sociopolíticas. E a partir do momento que a organização profissionaliza a sucessão dos gestores familiares é perceptível o ganho gerencial e a evolução da empresa em formalização dos processos (PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Por estar sempre em constante avaliação e modificação, o processo de sucessão possui aspectos facilitadores e dificultadores. Segundo Scheffer (1995), alguns fatores dificultadores são a

falta de desenvolvimento do herdeiro/sucessor em termos de formação profissional, tais como lacunas em sua capacitação técnica (gerenciamento) e a capacidade de dar segmento ou melhorar o que foi construído previamente pelo fundador. Já os aspectos facilitadores, destaca-se o envolvimento da família no processo de sucessão, principalmente a relação de pais e filhos. Por isso, o cenário ideal é que o fundador ainda esteja vivo e participativo na empresa. Assim, ele pode escolher e preparar os seus sucessores. Desta forma, juntos assumem a empresa como sócios fazendo com que os laços consanguíneos não atrapalhem nem a empresa, nem a família. Portanto, o primeiro passo é escolher o modelo de sucessão que será implementado e depois iniciar o planejamento sucessório. (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

Weismeier-Sammer e Hatak (2014) destacam que dos diversos desafios enfrentados pelas empresas familiares durante o processo de sucessão, o planejamento de todo o processo, a preparação do sucessor e a disposição do sucedido passar o controle da empresa, são os mais influentes. Mesmo sendo um membro da família, o processo só se concretiza quando o sucedido está disposto a compartilhar o conhecimento e os sucessores consecutivos.

De acordo com Souza (2003), é preciso entender que o processo de sucessão é uma mudança na organização. Por se tratar de uma mudança e que normalmente não é bem recebida pelas pessoas, esta mudança pode gerar problemas tanto para líderes como para os colaboradores da organização. O autor defende, também, que os administradores brasileiros possuem deficiências na gestão de mudanças, pois o foco da ciência da administração, nas universidades, tem sido a gestão pelos processos da eficiência.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Terra (2014) e Valentim (2003), a gestão do conhecimento tem sua base fundamentada em gerir tanto o capital humano como o capital intelectual das organizações. Através da compreensão das peculiaridades de cada cenário competitivo e das necessidades dos indivíduos e do coletivo gerando uma coordenação sistemática de esforços nos níveis operacional e estratégico. A criação de conhecimento organizacional não apenas é a habilidade da empresa criar um conhecimento novo como também a possibilidade de evoluí-lo e a grupá-lo a produtos e serviços ou dentro da própria organização, visando como fim o aprimoramento e inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesta criação de conhecimento envolvem-se os atores principais da organização através da interação entre si e com as informações do cotidiano, potencializando novas interpretações e desenvolvimento de habilidades e competências (BRAUN; MUELLER, 2014). Uma boa gestão do conhecimento pode gerar inúmeros benefícios para as organizações. Ferraresi et al. (2014) dizem que a aplicação dos conhecimentos gerados e disseminados pela organização se traduzem em inovação.

Polanyi (1966) destaca que nem sempre falamos tudo que conhecemos ou sabemos e que o que podemos expressar seria apenas uma pequena parte do todo. O autor classificou os conhecimentos em duas categorias distintas: conhecimento tácito, aquele que é do indivíduo e de difícil formalização e sistematização e o conhecimento explícito, que é altamente sistematizável e pode ser colocado de forma fácil na linguagem formal. Já Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento duas dimensões chamadas ontológica e epistemológica, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Ontológica	Ocorre a partir do compartilhamento entre o conhecimento individual e o conhecimento em grupo.
Epistemológica	Conhecimento tácito (na mente do indivíduo sem sistematização) e conhecimento explícito (encontra-se em manuais e sistematizado)

Quadro 1: dimensões do conhecimento.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que dentro da dimensão epistemológica do conhecimento as duas categorias (tácito e explícito), apesar de distintas, complementares entre si. Assim, os autores elucidam que um tipo de conhecimento pode ser transformado em outro, como apresentado no Quadro 02. A partir deste quadro é possível perceber que existe uma adaptação e conversão do conhecimento através da interação entre os indivíduos da organização. Na socialização, o conhecimento é passado de indivíduo para outro indivíduo de forma assistemática e informal. Na externalização, o indivíduo que possui o conhecimento tácito apresenta para um conjunto de outros indivíduos o conhecimento que ele possui. Já é mais estruturado e com algum nível de sistematização. Altamente sistematizado é quando um grande conjunto de conhecimentos explícitos é difundido e gerado, Nonaka e Takeuchi (1997) citam o por exemplo de quando gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresariais, conceitos de produtos. Este é o momento em que ocorre a combinação. Já a internalização é quando o indivíduo internaliza o conhecimento explícito apresentado e põe em prática.



Quadro 2: Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Nonaka e Takeuchi (1997)

Portanto, o conhecimento gerado e criado dentro das empresas está ligado diretamente à capacidade das mesmas em combinar suas fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os autores listam alguns limitantes que impedem a gestão do conhecimento por parte das organizações, como a) valores e crenças que limitam uma nova visão (comum em empresas familiares nas quais há uma cultura de gestão enraizada entre os fundadores); b) a ideia de que apenas a alta gerência possui capacidade para gerar conhecimento explícito e c) desconsiderar quaisquer conhecimentos e participações de outros indivíduos e a não valorização do conhecimento como fonte de competitividade.

Para que uma organização possa gerir bem seu conhecimento e utilizá-lo como um diferencial competitivo, apesar das grandes limitações da sua aplicação, Hansen, Nohria e Tierney (2001) expõem duas correntes estratégicas para a gestão do conhecimento dentro das empresas: a codificação e a personalização. A codificação ocorre quando o conhecimento pode ser padronizado, estruturado e armazenado em banco de dados, facilitando sua distribuição e acesso. Volta-se mais

ao conhecimento explícito. Por outro lado, a personalização envolve a troca de experiência e conhecimento tácito entre os funcionários, contribuindo para a aquisição e a transmissão de informações e conhecimento no ambiente organizacional.

Assim, a gestão do conhecimento faz parte de processos internos que garantem personalidade, criticidade e valores aos atores envolvidos. Para Choo (2003, p. 30) “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

No caso das empresas familiares o fato do sucessor estar próximo ao sucedido, fazer visitas e conhecer as dores e valores de cada uma das etapas e segmentos produtivos da empresa facilita a compreensão do todo e do conhecimento acumulado por cada área. Este fato, tente a facilitar que a empresa possa obter um melhor resultado após a sucessão e, assim, atingir o objetivo da sucessão que é fazer o sucedido se aposentar com mais tranquilidade e o processo de mudança seja o mais leve possível, fazendo com que a empresa e família possam perpetuar.

Para uma boa gestão do conhecimento é fundamental conhecer os processos de aprendizagem. Ao conhecer como se aprende, como se ensina e os principais pontos dificultadores da aprendizagem o conhecimento pode ser melhor transferido, gerando melhores resultados e com menos ruídos entre os indivíduos e equipes.

PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Apesar de expressivo, nas últimas décadas, o estudo da aprendizagem e dos processos de aprendizagem dentro das organizações, eles ainda são temas muito recentes se comparados com outros no cotidiano empresarial, pois ganharam maior destaque e relevância a partir do final do século XX. Este é um dos motivos, como sugere Garvin (1993, p. 20) de “ainda existe uma considerável divergência” com relação ao conceito de aprendizagem dentro das organizações. Neste estudo não serão discutidos conceitos a respeito de metodologia de ensino-aprendizagem, e sim conceitos da aprendizagem no ambiente organizacional.

Para Lopes (1998, p. 1) a aprendizagem é “um processo cumulativo e construtivo de evolução do conhecimento, com memorização dos efeitos das experiências passadas”, isto é, um processo. Nesse sentido, enquanto o indivíduo aprende e guarda informações, ele passa a aprender novamente e a guardar novas informações, como um processo cíclico e também social e comportamental, frente a um evento, cenário ou oportunidade.

Compreender a aprendizagem é perceber que cada indivíduo age tanto individual como coletivamente de formas distintas frente aos problemas e soluções apresentadas no dia a dia tanto no ambiente laboral como pessoal. Para Gherardi (2005), muito se acredita que a aprendizagem é obtida através da absorção de conhecimento fornecido por algum emissor, ou seja, é relacionada apenas a formas tradicionais de ensino, como treinamentos ou capacitações. Todavia, a autora destaca que além deste caráter de a aprendizagem se dá, também, através de processos informais e interações que não possuem este intuito inicialmente.

Antonello (2004) salienta que o conjunto social da organização é parte importante da aprendizagem e, assim como no ambiente escolar, o aprendizado do indivíduo deve ser compreendido de forma mais ampla, devendo-se considerar quem é aquele indivíduo, o que ele conhece e já teve de experiência e o ambiente e o contexto no qual está inserido.

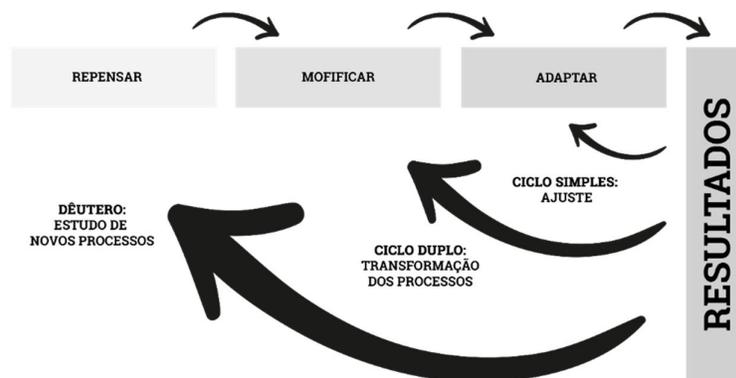
Pensar em aprendizado tanto individual quanto organizacional, apenas acreditando que: a forma de se transmitir e/ou compartilhar conhecimento para e com os indivíduos se dá em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado fosse viabilizado somente pela interação entre aquele que detém o conhecimento e o indivíduo que irá aprender, sem considerar todo o contexto social da organização, é um equívoco. A participação em processos, em situações do dia a dia de trabalho

das e nas organizações é também fonte de aprendizagem (ANTONELLO, 2004a, p. 7).

Além disso, para compreender o que é a aprendizagem e como ela acontece é necessário levar em conta que ela é um processo, ou seja, está em constante evolução e nunca é acabada. Como observam Argyris e Schön (1978), a aprendizagem pode ser classificada em três tipos – *single loop learning*, *double loop learning* e *deutero-learning*. Nos dois primeiros caso a aprendizagem se refere a um processo de envolvimento da empresa na busca, identificação e correção de problemas. Já no terceiro tipo a organização compreende o processo de aprender a aprender fazendo com que os dois primeiros processos possam ser concluídos de forma mais funcional.

- **Single loop learning:** é o primeiro nível de aprendizagem e possui características de adaptação e correção. É a aprendizagem dos indivíduos através de ajustes pontuais de erros técnicos ou comportamentais, que busca atingir os resultados esperados considerando os manuais e normas da organização. Nesta aprendizagem, não existem mudanças bruscas ou críticas relacionadas às normas vigentes da empresa. É um ajuste de curto prazo que mantém estável a produção sem evoluir em mudanças comportamentais dentro da organização Argyris e Schön (1978).
- **Double loop learning:** é uma aprendizagem superior, pois exige mudanças de pressupostos das empresas. Além de existir a correção que a *Single loop learning* oferece, ela requer uma intervenção mais profunda e busca identificar a origem do problema ou do erro para que não apenas seja resolvido, como não volte a acontecer. Uma aprendizagem altamente crítica a respeito dos motivos do que está sendo feito e como está sendo realizado, assim ela pode reformular de forma mais estrutural a organização e seu cotidiano Argyris e Schön (1978).
- **Deutero-learning:** a aprendizagem é a própria aprendizagem. É quando a aprendizagem vira estudo da própria aprendizagem e busca-se aprender a aprender, ou seja, reflete-se a respeito dos tipos anteriores e gera-se o aprendizado Argyris e Schön (1978).

Percebe-se, desta maneira, que para Argyris e Schön (1978) a aprendizagem dentro do ambiente de trabalho acontece de formas e em níveis diferentes e é necessário não apenas deixar a equipe capacitada de forma técnica com o conhecimento para o trabalho, mas incentivar tanto a troca de informações entre os indivíduos e equipes para, inclusive, testar, validar e dar continuidade ao aprendizado. Portanto, a aprendizagem pode ser compreendida como um processo de remodelagem cognitiva do indivíduo, no qual realiza mudanças concretas tanto em saberes e conhecimento, como de comportamentos e crenças.



Quadro 3: Ciclo de aprendizagem

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Probst e Buchel (1997).

Os autores Probst e Buchel (1997) criaram um esquema a respeito dos ciclos da aprendizagem colocando novos pontos de vista, como pode ser visto no quadro 03, sobre os conceitos anteriormente colocados por Argyris e Schön (1978). Baseados nos conceitos destas duas obras, os autores desenvolveram este esquema do quadro 04 que ilustra todo o ciclo de aprendizagem que pode ser instaurado dentro de uma organização desde o processo de aprender e compreender algo que com um pequeno ajuste pode gerar resultados, bem como modificar alguns processos que foram aprendidos com aquelas adaptações até o repensar e criar novos estudos gerados pelos conhecimentos das etapas anteriores (de mais longo prazo) para gerar novos resultados. O processo de aprendizagem, como o próprio nome sugere, ele ocorre em etapas, não acaba e, sim, é cíclico e pode retornar para o início sempre que necessário.

Em decorrência da competitividade nas organizações (familiares ou não) percebe-se que a inovação e a perpetuidade dos negócios perpassam os modos de como o conhecimento é gerado, mantido, distribuído e guardado nas organizações. Desta forma, o processo de aprendizagem organizacional é fundamental não só para o andamento do cotidiano da empresa, como para o trabalho dos colaboradores. Portanto, percebe-se que a aprendizagem é fator essencial a um bom processo de gestão do conhecimento, proporcionando a todos os envolvidos capacidades compartilhadas de inovação e de conhecimento sobre os negócios, sua estrutura e seus processos.

Neste contexto de aprendizagem e gestão do conhecimento dentro das empresas familiares, um ponto muito importante deve ser considerado: o processo de transferência de conhecimento que envolve as tomadas de decisão para torna-las mais rápidas e menos burocráticas. Com isso, o processo de aprendizagem e compartilhamento de informações pode ser realizado ou modificado rapidamente, a fim de melhorar o cotidiano da organização, uma tarefa específica, um produto, uma forma de executar um processo, entre outras melhorias e inovações que possam auxiliar a empresa a ser mais competitiva. Um dificultador é o pouco rodízio entre os cargos ocupados pela família, o que por um lado gera identificação com a empresa e, de outro, pode fazer com que o conhecimento não seja compartilhado entre os membros da equipe.

É de suma importância que se compreenda que os indivíduos fazem parte do processo da gestão do conhecimento e aprendizagem da organização e que para consolidar a aprendizagem e impulsionar o compartilhamento de informações e conhecimentos é dever da empresa oportunizar momentos em que os indivíduos possam se expressar e usar da sua criatividade inata nos processos e tarefas do dia a dia laboral.

Na visão de Leone (2005, p. 16), “embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura”. Com isso, se faz necessário um senso de urgência quanto à gestão no sentido de se ultrapassar barreiras de centralização do poder e de resistência às mudanças; desenvolver um espírito crítico e uma visão sistêmica entre todos os envolvidos na sucessão: dono, sucessor, funcionários e família.

METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como descritivo, de natureza quantitativa, a partir de uma revisão bibliométrica a respeito da produção científica dos temas gestão do conhecimento, processo de aprendizagem e sucessão em empresa familiar. Entende-se por pesquisa bibliométrica o estudo que visa analisar quantitativa e qualitativamente a produção acadêmica (MACIASCHAPULA, 1998) em diferentes áreas do conhecimento (HAYASHI et al., 2005). Os estudos bibliométricos são relevantes porque auxiliam na sistematização das publicações científicas e possibilitam compreender possíveis lacunas a serem investigados em pesquisa futuras (CHUEKE; AMATUCCI, 2015).

Esta pesquisa foi conduzida entre os meses de novembro de 2019 e março de 2020, tendo por base de análise a *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), visto que é base de artigos científicos relevante para o campo das ciências sociais aplicadas, especialmente Administração. Para a busca dos artigos foram utilizados os termos “sucessão familiar”, “gestão do conhecimento” e “processo de aprendizagem” como termos principais e “negócio familiar”, “empresa familiar” e “processo de sucessão” como auxiliares e similares. Quanto à escolha dos artigos a serem analisados, foram executadas quatro fases: análise dos títulos, análise dos resumos, leitura flutuante e leitura integral. Ao todo foram encontrados 2769 artigos na base SPELL, dos quais foram validados 1226, retirando-se os escritos repetidos ou indiretamente relacionados aos descritores de busca.

Foram incluídos apenas artigos científicos completos e artigos de revisão completos publicados em qualquer tempo, sendo analisados os títulos, palavras-chave e resumos desses artigos. Foram excluídos do estudo artigos duplicados, monografias, dissertações, teses, livros e aqueles que não se relacionavam diretamente ao tema. Os dados, após compilados, foram organizados em uma única planilha do software Microsoft Excel ® 2019, com o intuito de identificar, registrar e armazenar os artigos além de proporcionar uma melhor modelagem dos mesmos.

Após extrair as informações, os dados foram compilados quantitativamente, a fim de facilitar a compreensão das análises realizadas, as quais serão apresentadas no tópico seguinte. Todas as ocorrências de artigos repetidos (entende-se como artigo repetido o de mesmo identificador catalogado na base de dados) foram desconsideradas e retiradas do arquivo final de avaliação. No total, foram realizadas 54 buscas como pode ser observado no quadro 04.

BUSCA	TERMO CHAVE	TERMO ACESSÓRIO	TIPO	RESULTADO
01	Sucessão Familiar	Gestão do Conhecimento	Título	zero
02			Resumo	0001
03			Palavra-chave	zero
04		Negócio Familiar	Título	zero
05			Resumo	0008
06			Palavra-chave	zero
07		Empresa Familiar	Título	zero
08			Resumo	0039
09			Palavra-chave	0001
10		Processo de sucessão	Título	0002
11			Resumo	0037
12			Palavra-chave	0001
13		Processo de aprendizagem	Título	zero
14			Resumo	0001
15			Palavra-chave	zero
16		Sem termo acessório	Título	0007
17			Resumo	0047
18			Palavra-chave	0011
19	Processo de aprendizagem	Gestão do Conhecimento	Título	zero
20			Resumo	0052
21			Palavra-chave	0001
22		Negócio Familiar	Título	zero
23			Resumo	0001
24		Empresa Familiar	Palavra-chave	zero
25			Título	zero
26			Resumo	0001
27		Processo de sucessão	Palavra-chave	zero
28			Título	zero
29			Resumo	0002
30			Palavra-chave	zero

31	Gestão do Conhecimento	Sucessão Familiar	Título	zero	
32			Resumo	zero	
33			Palavra-chave	zero	
34		Sem termo acessório	Título	0035	
35			Resumo	0543	
36			Palavra-chave	0011	
37		Gestão do Conhecimento	Processo de aprendizagem	Título	zero
38				Resumo	0052
39				Palavra-chave	0001
40			Negócio Familiar	Título	zero
41				Resumo	0001
42				Palavra-chave	zero
43			Empresa Familiar	Título	0002
44				Resumo	0005
45	Palavra-chave			0002	
46	Processo de sucessão		Título	0001	
47		Resumo	0001		
48		Palavra-chave	zero		
49	Gestão do Conhecimento	Sucessão Familiar	Título	zero	
50			Resumo	0001	
51			Palavra-chave	zero	
52		Sem termo acessório	Título	0292	
53	Resumo		1207		
54			Palavra-chave	0403	
Total de artigos retornados após a busca				2769	

Quadro 04 – Termos e relações entre as buscas.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

RESULTADOS

Principais autores

Na pesquisa foram catalogados pouco mais de 2350 autores com artigos sobre gestão do conhecimento, processo de aprendizagem e sucessão em empresa familiar publicados nos periódicos científicos. Destes, dois autores se destacam com 17 artigos publicados cada. A autora Cláudia Simone Antonello, estudando principalmente os temas relacionados ao processo de aprendizagem como: aprendizagem organizacional, aprendizagem interorganizacional, aprendizagem gerencial e procedimentos metodológicos. O autor Anielson Barbosa da Silva também possui estudo bem focado no tema da aprendizagem, porém com um viés para transferência de conhecimento, andragogia – educação para adultos - e gestão do conhecimento.

Fabrizio Ziviani, Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos e Gertrudes Aparecida Dandolini também se mostram com bastante importância com 14, 11 e 11 publicações respectivamente. Ziviani possui praticamente todas suas obras a respeito dos temas gestão do conhecimento, gestão por competências, gestão da inovação e práticas de inovação. Já Vasconcelos, que também estudo sobre gestão do conhecimento, elabora suas obras com foco no processo de aprendizagem dentro deste tema além de inovação e competitividade. Para fechar os cinco principais autores, Dandolini aparece com estudos voltados para cultura organizacional, identificação de oportunidades e memória organizacional dentro do tema gestão do conhecimento. Dentro do tema sucessão em empresa familiar, se destaca a autora Janete Lara de Oliveira Bertucci com cinco artigos. Seus estudos são voltados especialmente para o processo de sucessão em empresas familiares, profissionalização e longevidade e governança familiar.

Com apenas 1 ou 2 artigos publicados são 2180 autores (cerca de 90%) o que mostra que apesar de serem temas contemporâneos e de notória relevância, são pouco estudados mais

profundamente pelos mesmos autores. Na Figura 1, são apresentados os 13 autores com mais artigos publicados. Para a elaboração desta figura, foi utilizado o critério de autores com 9 ou mais publicações sobre os temas estudados.

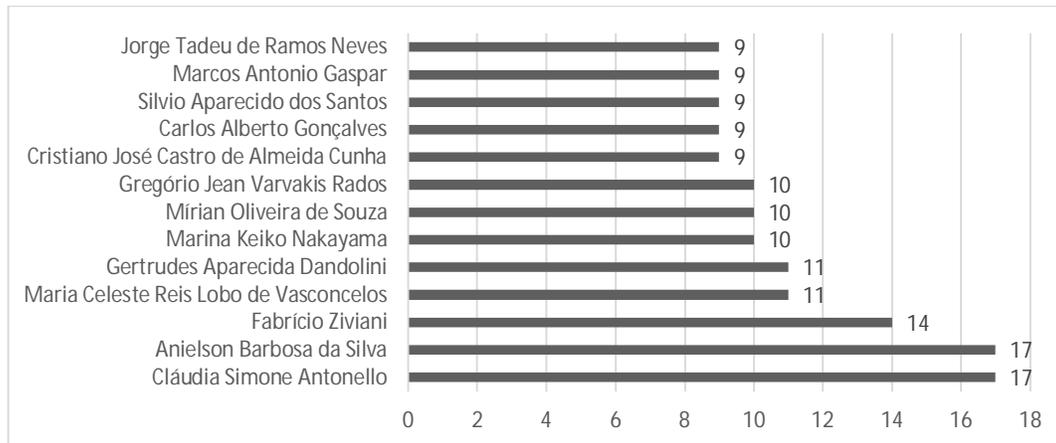


Figura 1: Principais autores.

Fonte: elaborado pelos autores.

Estes autores representam juntos cerca de 10% de todos os artigos publicados a respeito dos temas, ou seja, apesar de serem os que mais produzem conteúdos a elaboração das obras não possui grande concentração em poucos e, sim, ela é mais ampla e com diversos enfoques e visões.

Artigos por Instituição de ensino

Foram catalogadas 384 instituições de ensino tanto públicas como privadas, tanto brasileiras como estrangeiras que possuem algum estudo dentro do espectro de conteúdos abordados por este estudo. Destas, cerca de 300 aparecem com apenas uma publicação e somente 31 instituições de ensino contam com mais de 30 publicações.

A Figura 2 exibe as dez principais instituições de ensino que produzem pesquisas científicas quando o assunto é gestão do conhecimento, aprendizagem e sucessão familiar. São elas na ordem: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Nove de Julho, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Paraná, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura e Fundação Getúlio Vargas. Com grande destaque para a UFSC e USP que juntas possuem quase 600 publicações, representando pouco mais da metade de todas as publicações.

Grande parte das instituições de ensino estão localizadas na Região sul e Sudeste, porém a Região Nordeste também possui destaque se contarmos com mais 20 primeiras.

A respeito da UFSC, a principal instituição de ensino dentro do estudo, percebemos que inúmeros artigos possuem a ligação aprendizagem e gestão do conhecimento e que sucessão familiar são apenas cinco estudos, ou seja, já possui uma proposta de estudo dentro da universidade é apenas uma questão de adequação do viés de estudo para unir os três assuntos de discussão deste trabalho. Importante registrar que das 5 primeiras instituições de ensino que mais publicam sobre o assunto são públicas, sendo 3 delas federais e uma estadual (São Paulo). A única instituição de ensino privada é a Universidade Presbiteriana Mackenzie.

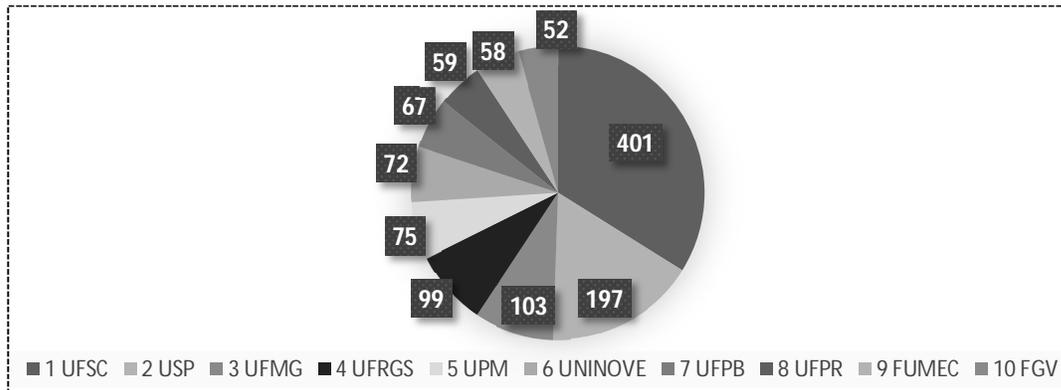


Figura 2: Número de publicações por instituição de ensino.

Fonte: elaborado pelos autores.

Artigos por autores

Outro aspecto que foi analisado neste estudo é a quantidade de autores por trabalho publicado. Grande parte dos mais de 1220 artigos catalogados possuem de 2 a 3 autores – em torno de 60% - e a predominância está em trabalhos com dois autores que corresponde a 462 artigos. É possível verificar com mais clareza analisando a Figura 3.

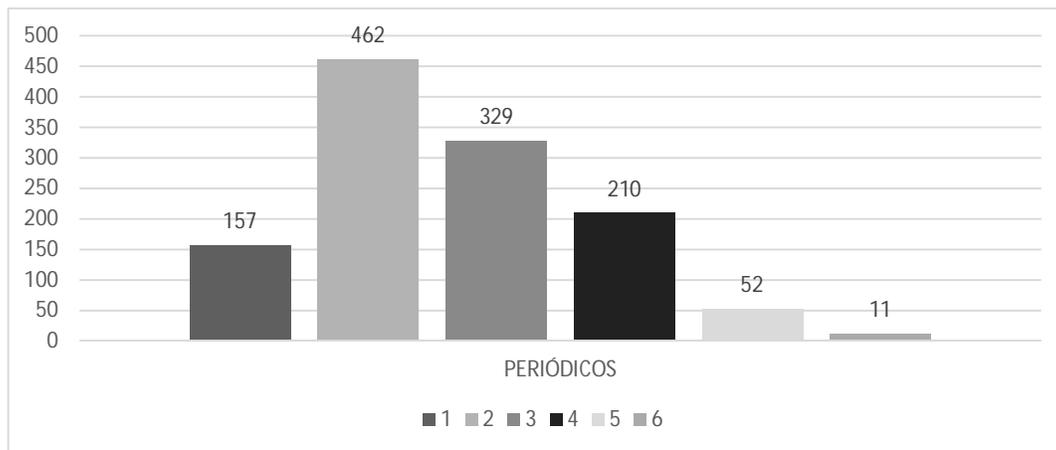


Figura 3: Número de autores por artigo publicado.

Fonte: elaborado pelos autores.

Palavras-Chave

Ao decompor as palavras-chave dos estudos chega-se a 2221 termos diferentes e somando suas aparições e repetições dentro dos artigos são cerca de 3800. O destaque fica com “Gestão do conhecimento” que aparece 421 vezes, posteriormente seguido de aprendizagens, inovação e conhecimento.

Termos relacionados à gestão de pessoas, gestão corporativa e educação tomam conta dos 25 principais termos melhor posicionados e Sucessão Familiar aparece somente em 27°. É possível perceber a grande lacuna que existe neste aspecto, pois ao se analisar mais profundamente este termo dentro do banco de dados, percebe-se que das 12 aparições, 11 são exibidas quando se pesquisa o termo como palavra-chave, ou seja, mesmo quando o termo aparece no resumo ou título

ele não está listado como palavra-chave. Mostra, assim, que pode existir uma certa falta de importância ou interesse dada ao termo pelos autores.

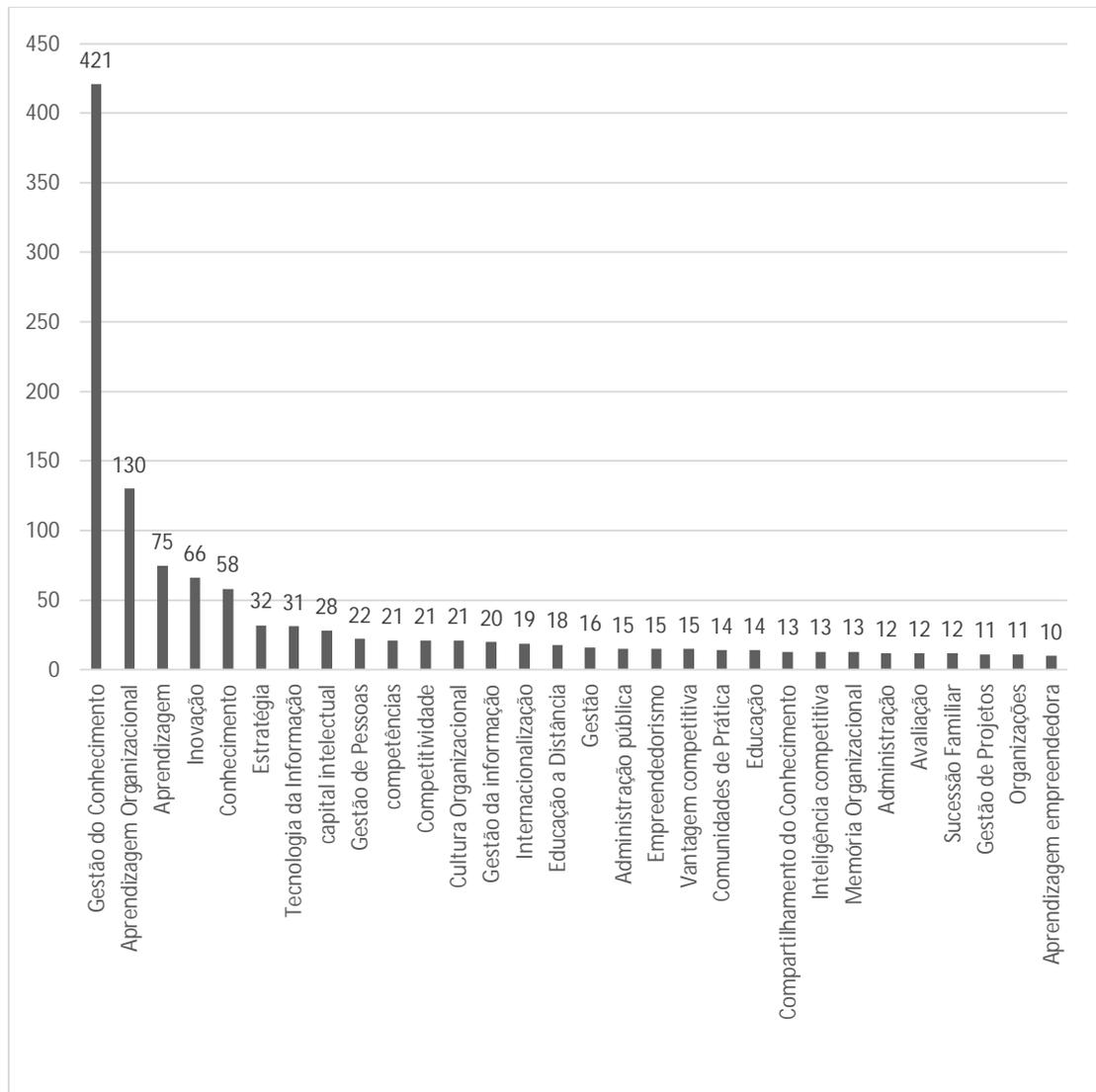


Figura 4: As 30 principais palavras-chave utilizadas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Artigos por periódicos de acordo com o Qualis (QUALIS CAPES)

A Figura 5 mostra o número de revistas científicas que foram catalogadas para este trabalho de acordo com a nota Qualis/CAPES e apresenta que 16 periódicos possuem nota A2, 26 periódicos são qualificados com B1, 35 e 33 têm nota B2 e B3, respectivamente, além de 8 periódicos com classificação B4 e 2 com B5. Desta forma é possível perceber que cerca de 50% das publicações cadastradas foram publicadas em periódicos científicos com Qualis B2 ou B3, sendo que 20% do total estão presentes em revistas A2.

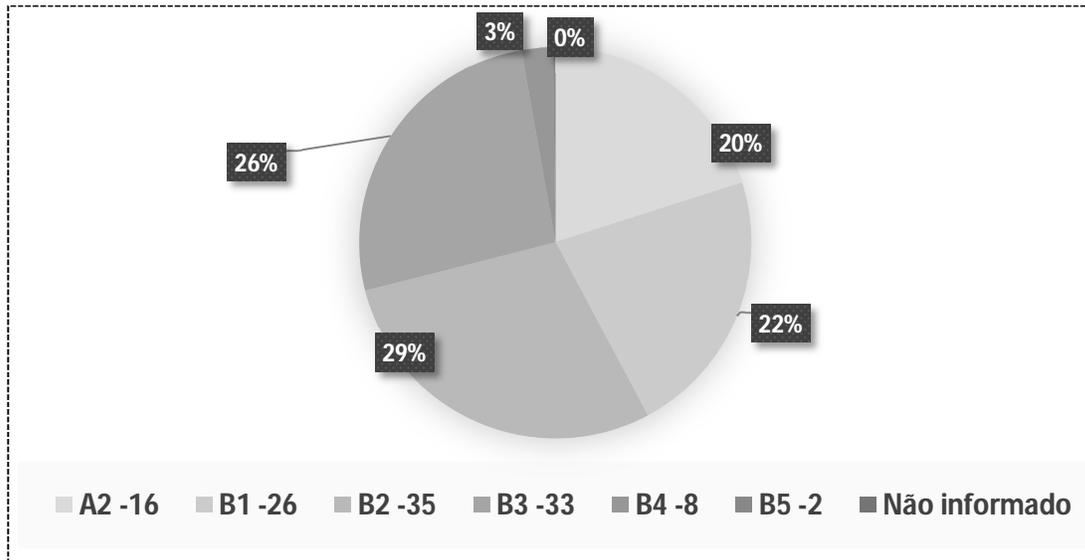


Figura 5: Número de periódicos de cada nota Qualis/CAPES.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação às publicações por periódico, a Figura 6 que consolida que classificação qualis B2, além de possuir o maior número de periódicos vinculados a ela, também possui o maior número de artigos publicados. Nesta figura foi retirada a classificação B5 devido a sua baixa quantidade de artigos. Cerca de 29% dos artigos, 341 em números absolutos, foram publicados em uma revista com qualis B2, seguidos de 26%, 22% e 20% para B3, B1 e A2, respectivamente.

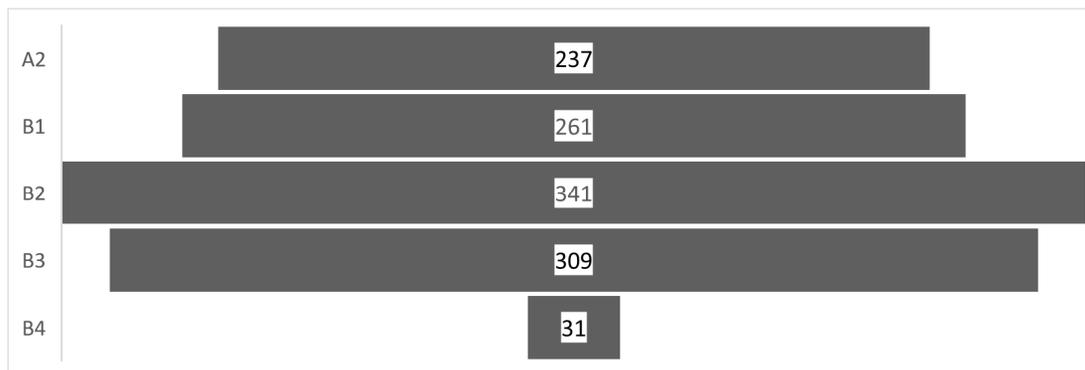


Figura 6: Número de periódicos de cada nota Qualis/CAPES.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ano das publicações

Como este estudo não buscou restringir data de publicações, verificou-se que o primeiro artigo publicado foi no ano de 1981; e mais recentemente, em 2020. Importante salientar que não houve publicação entre os anos de 1981 e 1999. Por outro lado, a partir de 2001 a 2020 publicações foram encontradas catalogadas anualmente. Por exemplo, no ano de 2001 foram 15 publicações e, em 2005, 52 publicações, como mostra a Figura 7.

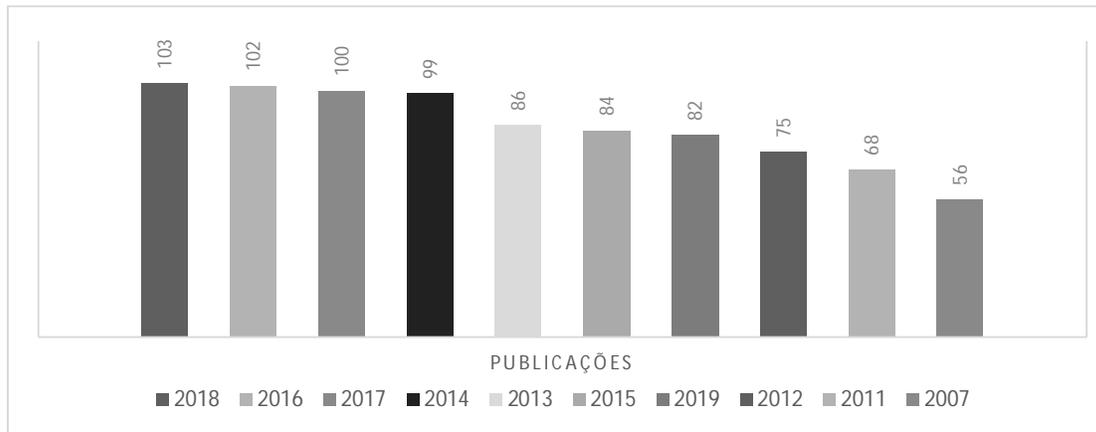


Figura 7: 10 anos com mais publicações a respeito dos temas abordados.

Fonte: elaborado pelos autores.

Já a Figura 8, mostra a existência de uma evolução na quantidade de publicações sobre os temas gestão do conhecimento, sucessão familiar e processo de aprendizagem. Um aumento significativo na primeira metade da década passada e que apesar de na segunda metade a taxa de crescimento não ser mantida é possível chegar a conclusão de que houve uma espécie de teto por volta das 100 publicações/ano no final da década. Em 2019 nota-se uma queda de cerca de 20% nas publicações.

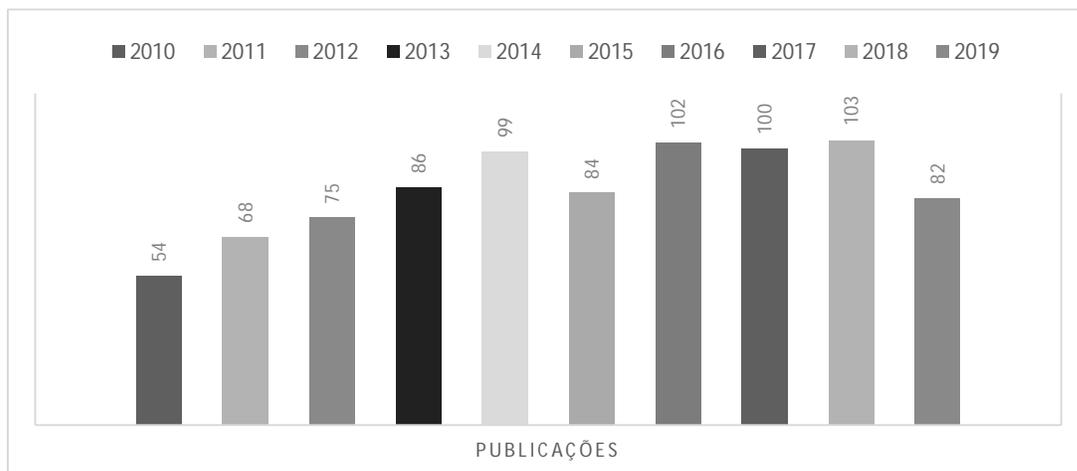


Figura 8: Evolução do número de artigos publicados.

Fonte: elaborada pelos autores.

Da leitura e análise dos resultados dos artigos percebem-se que existe uma espécie de distanciamento entre os termos planejamento de sucessão, processo de sucessão, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem, sendo que na maioria das vezes são estudados separadamente. Dentre todos os estudos analisados destacam-se alguns devido ao contexto de análise e pela tentativa de aproximação dos termos-chave da presente pesquisa, os quais são comentados deste momento em diante.

No caso de Ramos e Helal (2010), que realizaram um estudo de caso de uma empresa familiar do ramo varejista de Minas Gerais, mostram a grande importância da gestão do conhecimento (GC) como uma ferramenta estratégica e vantagem competitiva para a sobrevivência das empresas,

incluindo as organizações familiares. Na investigação, os autores perceberam que algumas práticas de gestão do conhecimento aconteciam principalmente na troca de informações em reuniões e incentivo da disseminação de conhecimento através da socialização interna entre os colaboradores. O estudo enfatiza uma reunião denominada Reunião Águia, na qual os funcionários fazem uma troca de experiências mostrando o quanto é importante para a empresa que os colaboradores possam auxiliar uns aos outros com suas vivências e sabedorias.

Já Azambuja e Antonello (2014) refletem sobre o processo de aprendizagem de um grupo de trabalhadores dentro de uma organização de construção civil da cidade de Santa Maria. Através de um processo de aprendizagem basicamente informal, grande parte do conhecimento adquirido parte de observação e interação dentro dos grupos de trabalho. Esse aprendizado, muito parecido com o de tutor e aprendiz, pode ser compreendido pelo fato dos operários ingressarem muito novos no ramo, fazendo com que este processo de aprendizagem seja necessário.

Um dos artigos que aborda o processo de sucessão de uma empresa familiar e aprendizagem é o de Jamil e Souza-Silva (2011), que analisaram uma organização de ensino superior familiar da Bahia. Os autores apresentam como principal resultado que a aprendizagem dos novos sucessores se dá basicamente no ensinamento do mais velho (o sucedido) para os mais novos (sucessores) através de processos de socialização no contexto laboral

Outro estudo que possui uma análise interessante é de Teston, Filipim e Bencke (2016), denominado Aprendendo a ser sucessor: um olhar sobre a experiência, o qual tem por objetivo compreender como um sucessor aprende a ser sucessor. Através de uma metodologia que une estudo de caso, observação, entrevista e análise documental perceberam que a aprendizagem, na sucessão familiar, ocorreu de diversas formas, porém, muito de forma informal (socialização) e por meio da observação de processos, pela interação entre os profissionais e os sucessores e sucedidos.. Os autores citam que a aprendizagem incidental – não intencional – também ocorreu neste processo, além, da formal. O artigo apresenta um bom arrazoado de conceitos acerca da aprendizagem, tipo de aprendizagem e como ela se dá em diversos ambientes. Como por exemplo, ao trazer a importância da observação, das questões relacionadas às mudanças de comportamento pessoal (estrutura mental) através de reflexão (atividade interna) e o compartilhamento e interação inter-equipes e intra-equipes de organização possibilitar solucionar problemas do cotidiano laboral.

Um assunto que vem ganhando bastante evidência no cenário da sucessão familiar é o de gênero – mulheres sucessoras nos comandos das empresas – como demonstram Santos et al. (2017). Os autores reforçam o aumento do número de mulheres chefiando empresas familiares. Em contrapartida, os autores também apontam preferência dos homens para que os filhos assumam a empresa, enquanto as mulheres parecem ter preferência por filha. Como a grande maioria das empresas familiares são regidas por homens, isso ajuda a explicar o motivo das mulheres serem pouco frequente na sucessão. As autoras observam que a mudança cultural das empresas familiares levarem em consideração as mulheres como sucessoras ainda é um desafio que se apresenta, pois as desigualdades de gênero enraizadas dentro da cultura da família são refletidas na cultura das empresas. Pode ser ilustrado, por exemplo, que normalmente os filhos homens é que desde novos passam maior parte do tempo nas empresas e são encorajados a assumir o comando mais do que as filhas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

O artigo teve por objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre os temas sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem pesquisando a produção acadêmica brasileira a partir da base de dados SPELL, não sendo delimitado um intervalo de tempo de publicação dos artigos. Para tanto, procedeu-se uma fundamentação teórica sobre os temas com o intuito de ambientar o leitor aos assuntos e aos conceitos trabalhados. A base de dados científica

que embasou este estudo (SPELL) representa no campo da Administração uma plataforma muito utilizada como mecanismo de busca de artigos, dissertações, teses, resenhas, dentre outros. Ao todo foram coletados 2769 artigos que perpassavam o tema de pesquisa. Entretanto, após a aplicação dos critérios de seleção e a eliminação de trabalhos repetidos, foram analisados 1226 artigos.

Percebeu-se que na maioria dos casos o processo de sucessão das empresas familiares é inexistente. A falta de planejamento de sucessão aliado com a lacuna de capacitação e dinâmica em gerenciar o conhecimento produzido é um dos grandes responsáveis pelo fechamento de empresa ao longo das gerações sucessoras. Junto à ausência de planejamento podem ser citados os laços familiares, muitas vezes vilões ao invés de facilitadores no processo de escolha do herdeiro ou da herdeira.

Ao analisarmos os periódicos constatamos que mais de dois terços das publicações são veiculadas em periódicos com Qualis entre A2, B1 e B2. Em relação à autoria dos estudos, foram 157 autores em trabalhos individuais, 462 em dupla, 329 em trio, 210 com 4 autores e 63 com 5 ou mais autores. Sobre a produção de pesquisas nas universidades, pode-se notar que a Universidade Federal de Santa Catarina é a que mais produz no tema. Além da UFSC, a USP, UFMG e UFRGS são, respectivamente, as que mais produzem, sendo notório que a produção científica nos temas mostra-se em maior peso entre pesquisadores e instituições do sistema de ensino público, predominantemente de âmbito federal. Agora, com o intuito de lançar novos olhares sobre os temas, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa:

- a. Pesquisas orientadas à Gestão do Conhecimento dentro das pequenas empresas familiares de modo a compreender os principais aspectos e limitações na migração do conhecimento tácito para o conhecimento explícito pelo sucedido, assim como elevar o nível de informação dentro da empresa garantindo maior fluidez no processo de sucessão na empresa familiar;
- b. Estudos que preocupam-se com as possibilidades entre gestão do conhecimento e processo de aprendizagem e seus impactos para as empresas familiares;
- c. Pesquisas que se interessem pela relação entre a aprendizagem para adultos (andragogia) com o compartilhamento de conhecimento tácito e a possível interação dentro do Espiral de Conhecimento;
- d. Compreender como uma empresa de grande porte e que esteja interessada no sucesso de uma empresa familiar (como as organizações bancárias) pode, através da Universidade Corporativa, auxiliar no processo de sucessão, gerenciamento de conhecimento produzido ou processo ensino-aprendizagem do sucessor e sucedido;
- e. Pesquisas que explorem a possibilidade do uso e o treinamento de Big Data para empresas familiares; e como o Big Data pode auxiliar no processo de sucessão em empresas familiares.

O presente estudo apresenta algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao uso de apenas uma base de dados que é a *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e entendemos que poderiam ser coletadas informações sobre outros bancos de dados como SciELO e EBSCO. Por outro lado, a partir da análise dos artigos percebeu-se a existência de outros termos e base de dados que poderiam ser inclusos nas buscas, fornecendo mais informações, dados e conhecimento para um melhor trabalho de análise. Entende-se que este contribui ao campo analisado ao reforçar temáticas e propor novos olhares ao campo. Por isso, não tem por pretensão encerrar as discussões na área, mas de incentivar outras pesquisas que discutam e tratam teórica e empiricamente os eixos temáticos.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational learning: a theory of action perspective. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.
- AZAMBUJA, S. R. S.; ANTONELLO, C. S. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 2, n. 1, p. 1-30, 2014.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência
- BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. (2.ed.) São Paulo: Nobel, 1989.
- Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática. São Paulo: Bookman.
- BRAUN, C. A.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.
- CHOO, C. W. (2003). A organização do conhecimento. São Paulo: Ed. Senac.
- comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- conhecimento?. In *Aprendizagem organizacional Harvard Business Review*. (pp.61-63).
- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. *Rege*, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.
- empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Estratégias de Gestão do Conhecimento. *Organizações & Sociedade*, 14(43): 13-36.
- FERREIRA, M. A. D. A. (2015). Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory. Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- GARVIN, David (1993), “Construire une organisation intelligente”, *Harvard-L’Expansion*, 68/71, pp. 53-64.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn *Gram Zero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.
- GRZYBOVSKI, D.; Hoffmann, P. Z. & MUHL, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. V Encontro de Estudos Organizacionais.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2001). Qual é a sua estratégia para Gestão do in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004a.
- JAMIL, J.; SILVA, J. C. S. A passagem do bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 10, p. 57-80, 2011.
- JÓIA, L. A., & OLIVEIRA, M. F. B. (2007). Personalização ou Codificação? Avaliando
- LAMBRECHT J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-82.
- LANSBERG, I. *Succeeding generations: RealizingTheDream offamilies in Business*. Boston, 1999.
- LEMONS, M. d. (abr. 2003). O Processo de sucessão em empresas familiares. *ERA Business*, nº. 5.
- LEONE, N. M. (2005). Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para (1. ed ed.). São Paulo: Atlas.
- LEONE, N. M. de C. P. G.. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. In.: XV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991, p. 243 – 257.
- LETHBRIDGE, T. (2005, Março). O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*, 39(5): 22-35. São Paulo: Abril.
- LODI, J. B. (1998). A empresa familiar (5a ed.). São Paulo: Pioneira.

- LOPES, Helena (1998), “A organização qualificante”, em Helena Lopes (coord.) e outros, *As Modalidades de Empresa que Aprende e a Empresa Qualificante (relatório final)*, Lisboa, DINÂMIA, pp. 1-27.
- MENDONÇA, C. (2016). pwc. Fonte: pwc: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf
- Michael-Tsabari, N. & Weiss, D. (2015). Communication traps: applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26-40.
- Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV.
- NEVES, J. C. das. A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital: In.: Conferência de Finanças, Universidade Dos Açores, 2001.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. (6. ed.). Rio de Janeiro: Campus
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- NONAKA, I., Krogh, G. V., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179- 1208.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oliveira PECANHA, A. R., & Barbara de OLIVEIRA, S. (2015). Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3).
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar: como fortalecer o
- Oliveira, J. L.; Albuquerque, A. L. & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33.
- para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 49, p.109 - 125, 2009.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- RAMOS, ? N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 2, art. 9, p. 433-452, 2010.
- Rio de Janeiro: Campus.
- SANTOS, A. P. D.; OLIVEIRA, C.; SEHNEM, S.; BROGNOLI, J. Processo Sucessório: Estudo de Caso em uma Organização Familiar de Pequeno Porte do Ramo Imobiliário Conduzida por Mulheres . *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017.
- SCHLEPPHORST, S. & MOOG, P. (2014). Left in the dark: Family successors’ requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.
- SEBRAE. (2019). Fonte: SEBRAE: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=empresas%20familiares>
- SOUZA, J. S. (2003). A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações
- TERRA, J. C. C. (s/f). *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!* Biblioteca Terra. Fórum Consultores, 2014.
- TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Aprendendo a Ser Sucessor: um Olhar sobre a Experiência. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 1, p. 155-174, 2016.
- VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Data*
- VELOSO, G. (2000). Como ser empresário. *Revista Jovem empreendedor*, 12-16.
- WEISMEIER-SAMMER, Daniela; HATAK, Isabella R. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 15, n.4, p. 279-284, 2014.
- ZABOT, J. B., & SILVA, L. C. M. (2002). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Atlas.