



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO SUCESSÓRIO NA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR METALÚRGICO

Marina N. M. Diniz- marinanmdiniz@hotmail.com

Alexandre M. F. Diniz- alex_2000@ig.com.br

Resumo:

A empresa familiar tem na continuidade do seu capital intelectual um dos principais objetivos. As gerações seguintes necessitam desse aporte como forma de manter vivo o ideal do seu fundador. Uma sucessão de gestores mal conduzida acarreta grandes dificuldades de gestão na organização, que pode promover, até mesmo, o encerramento de suas atividades. Neste tipo empresa, os mentores do conhecimento são o fundador da empresa e os funcionários mais experientes, trocando suas próprias experiências e conhecimentos no dia-a-dia de suas funções aos futuros gestores. Este artigo tem o objetivo de apresentar um relato do processo sucessório sob a ótica da gestão do conhecimento com o foco na transferência do conhecimento de uma microempresa familiar do ramo da metalurgia. A microempresa passou por dificuldades financeiras e de gestão, principalmente, por falta de incentivo a inovação tecnológica. A estratégia adotada para superar esses problemas foi a implantação da gestão do conhecimento. Atualmente, a microempresa está em crescimento, na segunda geração de gestores e se prepara para o processo sucessório de gestores da terceira geração

Palavras chave: Gestão do conhecimento; microempresa familiar; processo sucessório.

Abstract:

The family business has continuity of its intellectual capital a major goal. Later generations need this input in order to keep alive the dream of its founder. A succession of misguided managers entails great difficulties to the organization, which can promote even the closure of its activities. In this type business, the mentors are of the company's founder and the most experienced employees. They exchange their own experiences and knowledge in their day-to-day duties for future managers. This paper aims to give an account of the succession process from the perspective of knowledge management with a focus on knowledge transfer of a family microenterprise of branch of metallurgy. The microenterprise went through financial



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

difficulties and management, mainly for lack of incentive for innovation technology. The strategy adopted to overcome these problems was the implementation of knowledge management. Currently, microenterprise is growing, in the second generation of managers and prepares for the succession process of the third generation of managers

Keywords: Knowledge management; family enterprise; succession process

1. Introdução

A empresa familiar tem papel fundamental na atual conjuntura econômica do Brasil, gerando riqueza, emprego e renda. A empresa é iniciada por um membro da família que pretende transferir a direção da empresa para um herdeiro direto ou uma pessoa da família próxima. Geralmente, essas empresas são identificadas pelo sobrenome da família (LEONE, 2005; LODI, 1998). O maior desafio da empresa familiar é a continuidade dos negócios depois do processo sucessório da gestão. Os índices de mortalidade das empresas familiares são bastante expressivos. Pesquisas realizadas no Brasil observaram que em 2010, somente 36% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração de gestores e 19% a terceira geração (PRICE WATERHOUSE E COOPERS, 2010). Isto significa dizer que a escolha correta da sucessão de gestores pode determinar o sucesso da empresa para as futuras gerações.

Existem várias barreiras no processo sucessório de gestores, sendo a principal delas, a transferência do conhecimento implícito da empresa para as gerações futuras. Os mentores do conhecimento na empresa familiar são o fundador e funcionários mais experientes da empresa. Eles transmitem suas próprias experiências e conhecimento no dia-a-dia de suas funções aos futuros gestores e aos funcionários menos experientes. Por sua vez, as gerações futuras de gestores necessitam desse aporte intelectual a fim de dá continuidade o ideal do seu fundador. Davenport e Prusak (1998) explicam que a transferência do conhecimento nas empresas ocorre nas relações interpessoais e no aprendizado mútuo entre os funcionários mais novos com os mais antigos. Nos dias atuais, os termos como capital intelectual, ativos intangíveis, inteligência empresarial, aprendizagem organizacional, patrimônio do conhecimento são, comumente, encontrados nas empresas que praticam a gestão do conhecimento. O capital intelectual está nas pessoas que fazem parte da empresa, desde os níveis mais altos da hierarquia gerencial até o chão de fábrica, nos seus departamentos dentro de relatórios e manuais, e na cultura da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

implementar a gestão do conhecimento como ação de estratégia, para aumentar a competitividade é preciso identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento da empresa (OLIVEIRA JR., 2001). Na microempresa familiar a gestão do conhecimento é muito difícil de ser implementada, pois, muitas vezes, não existem recursos ou pessoas suficientes para essas tarefas.

O processo sucessório inclui a profissionalização da gestão e dos seus sócios. Além disso, caso os descendentes não decidam em participar da futura gestão dos negócios é necessário que tenham pelo menos a postura de sócios. A presença do fundador e a sua contribuição na orientação do processo de sucessão são essenciais e deve ser realizada no tempo em que o fundador estiver em sua plena capacidade de trabalho e intelectual (GERSICK, 1997). Desta maneira, é possível ter tranquilidade para o andamento das diversas etapas que envolvem o processo sucessório. Depois de iniciado o processo sucessório com a escolha dos sócios ou herdeiros para participarem da futura gestão, passa-se, então, a segunda etapa, que estabelece estratégias para a transferência do conhecimento e do capital intelectual da empresa do sucedido para os sucessores.

A microempresa familiar em estudo passou pelo processo sucessório da primeira geração de gestores escolhendo o filho mais novo do fundador como sucessor, assumindo o lugar do seu pai (fundador da empresa) como líder na empresa. A escolha foi consenso entre os participantes e não houve conflitos de interesses. Anos depois, os demais filhos do fundador da empresa assumiram outras diretorias como sócios, e eles foram fundamentais na implantação da gestão do conhecimento na empresa familiar. Este artigo tem o objetivo de apresentar um breve relato do processo sucessório sob a ótica da gestão do conhecimento com o foco na transferência do conhecimento de uma microempresa familiar do ramo da metalurgia que passou por dificuldades financeiras e de gestão, principalmente por falta de incentivo a inovação tecnológica. A estratégia adotada para superar esses problemas foi a implantação da gestão do conhecimento. Atualmente, a microempresa está em crescimento, na segunda geração de gestores e se prepara para o processo sucessório de gestores da terceira geração.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

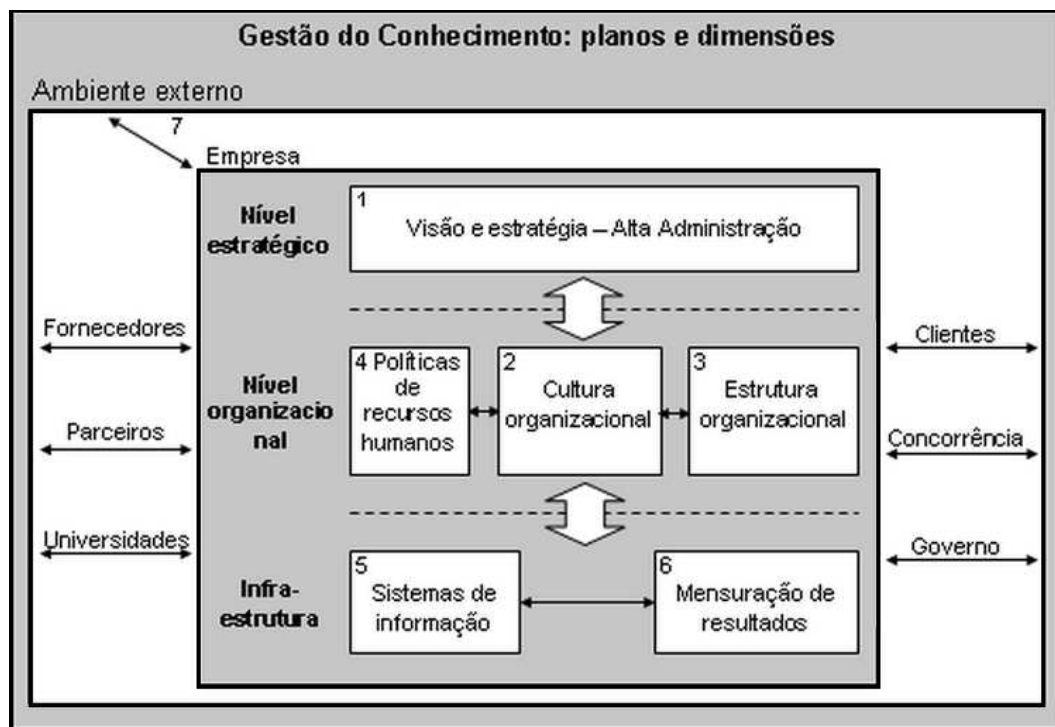
2. Gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento pode proporcionar vantagens econômicas e aumento da competitividade da empresa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), precursores dos estudos sobre gestão do conhecimento, expõem que “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção (...), mas sim, o único recurso significativo atualmente (...) o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”. Estes autores acreditam que o conhecimento é o substituto definitivo de todos os outros recursos.

Por outro lado, somente possuir o conhecimento, não é garantia de sucesso, é preciso praticar a gestão do conhecimento. O valor desse ativo corporativo aumenta proporcionalmente o grau de acessibilidade ao mercado e a vantagem competitiva. A empresa precisa reconhecer a importância de seus bens intangíveis (marcas, patentes, programas de computadores, clientes, recursos humanos, tecnologia, direitos autorais) e gerí-los da melhor forma possível para garantir a sua continuidade no mercado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O modelo desenvolvido por Terra (2000) é um dos modelos mais conhecidos na prática da gestão do conhecimento nas organizações, figura 1.

Figura 1: Modelo desenvolvido por Terra (2000) para a gestão do conhecimento. A empresa possui canais de comunicação interna (entre os níveis e os setores), e também tem canais de comunicação para o meio externo, desta forma, busca uma troca de conhecimento constante e permanente.



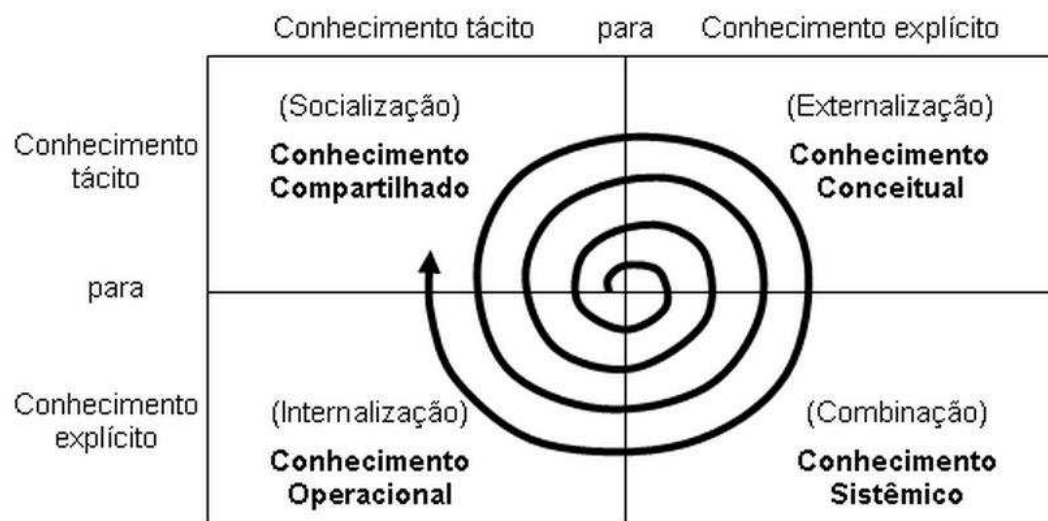
Fonte: Adaptado de Terra (2000).

O modelo consiste de sete dimensões e dentro do ambiente da empresa existem três níveis interagindo entre cada nível subsequente. No nível estratégico, a primeira dimensão (nível estratégico), a estratégia é da competência da alta administração iniciar, incentivar e acompanhar o desenvolvimento da gestão do conhecimento na empresa. No nível organizacional encontram-se outras três dimensões, o recurso humano busca pessoas com espírito de coletividade e inovação, a cultura organizacional incentiva a inovação, experimentação, aprendizado mútuo e a coletividade, e a estrutura organizacional facilita. No nível infraestrutura, as duas dimensões são o sistema de informação que o acesso e divulgação da informação na empresa, e a mensuração dos dados. A última dimensão é o relacionamento entre a empresa e o meio externo, que busca fazer o estreitamento com os principais entes partícipes do mercado. Esse processo renova-se com as relações da organização com o ambiente externo, tendo assim, relevantes ganhos com a troca de informação.

A transferência do conhecimento é um dos pontos importantes para a gestão do conhecimento. Tanto, Nonaka e Takeuchi (1997) como Davenport e Prusak (1998), falam sobre o ambiente para geração do conhecimento, em que as empresas necessitam de locais de encontros (restaurante, local de convivência e praça, feira de negócios e fóruns) como

estratégias para melhorar a transferência do conhecimento. Nestes locais, onde os funcionários se encontram para conversas e, geralmente, os assuntos envolvendo trabalho. A transferência do conhecimento é vista no cotidiano das organizações, a todo instante. As pessoas conversam e trocam ideias sobre variados temas, inclusive sobre problemas ou soluções que surgem no cotidiano da empresa. Para a organização voltada para a valorização do conhecimento precisa estabelecer estratégias claras e objetivas para a transferência do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o modelo de conversão das várias etapas da conversão do conhecimento através do espiral mostrado na figura 2.

Figura 2: Espiral da conversão do conhecimento na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997). Na gestão do conhecimento o espiral está sempre em movimento, o aprendizado é constante. Todos os funcionários fazem parte do processo.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Existem duas formas principais para a transferência do conhecimento, pela informação e tradição. Ambas as formas de transferência do conhecimento são igualmente importantes nas organizações (SVEIBY, 1998). A primeira, a transferência do conhecimento pela informação dar-se-á de forma articulada, independente do indivíduo. Ela é estática, rápida e codificada, de fácil distribuição. O resultado positivo das suas características de disseminação do conhecimento com rapidez e contemplando grande número de pessoas, contudo, verifica-se muitas vezes o problema da não eficácia da retenção ou absorção do conhecimento. A transferência do conhecimento pela informação é realizada de forma indireta, por meio de



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

veículos de comunicação, como palestras, oficinas experimentais e apresentações com recursos audiovisuais.

A segunda forma de transferência do conhecimento pela tradição, o mestre transfere habilidades e competências para o aprendiz dia-a-dia. O aprendiz consegue a proficiência ao trabalho com a convivência do mestre ao longo do tempo. Portanto, este é um método direto de transferência do conhecimento de pessoa para pessoa (de mestre para aprendiz), por meio do aprendizado pela prática. A imitação de tarefas realizadas pelos mestres é uma das formas de aquisição de competência pelo aprendiz, que com o tempo e acúmulo de conhecimentos torna-se um especialista, e nesta fase o aprendiz não necessita mais do acompanhamento do mestre (SVEIBY, 1998).

3. A microempresa familiar e o processo sucessório da gestão

A economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Pesquisa realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) revela que as empresas familiares representam 90% do total das empresas no Brasil, são responsáveis por 60% da oferta de empregos e por 48% da produção nacional (MIRANDA, 2009). Na empresa familiar os principais problemas estão relacionados diretamente a gestão. Por exemplos têm-se: a falta de confiança, que restringe a transferência do conhecimento; distanciamento do dirigente da família, fazendo que o sucessor não prossiga com a ideia da empresa familiar; personalidade autocrática e dominadora dos fundadores, as normas e regras excessivas prejudicam e inibem a criação e o disseminar do conhecimento (VRIES, 2003).

Drucker (1999) sugere três regras básicas da boa administração para evitar o encerramento das atividades da empresa familiar. A primeira, é que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que eles estejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente à família, e se esforcem no mínimo tanto quanto este. A segunda, que exista na empresa familiar uma pessoa altamente qualificada e respeitada que não seja da família e nem misture negócio e família. Por sua vez, Passos et al. (2006) alerta para as principais armadilhas que ameaçam esse tipo de empresa: confundir propriedade herdada com capacidade de gerenciar; confundir relações de afeto com as relações contratuais; não seguir



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

as regras do mercado no que diz respeito à remuneração dos familiares que trabalham na empresa; confundir gestão e controle; ter autoconfiança em excesso; e adiar a sucessão.

A questão sucessória merece lugar de destaque na empresa familiar, para Lethbridge (1997) a empresa só se transforma em uma verdadeira empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. A transição entre gerações por processo sucessório requer longo tempo (anos ou décadas) para se consolidar. O fundador ou líder atual da empresa precisa de tempo para deixar o comando, da mesma forma que o sucessor precisa de tempo para acompanhar o ritmo de comando da empresa e internalizar o conhecimento e a cultura da empresa. O processo sucessório na empresa familiar pode ser classificado em dois tipos (LEONE, 2005). O primeiro é o processo de sucessão profissional. Na sucessão profissional buscam-se consultores para contratação de executivos não pertencentes à família para assumir cargos de direção e os representantes da família participam da empresa por meio do conselho diretor.

De outra forma, na sucessão familiar raramente existe preocupação com a profissionalização. Acredita-se que o sucessor esteja pronto para ocupar o lugar do sucedido, pelo simples fato de ser seu herdeiro, ou por ter vínculos consanguíneos. Para este tipo de sucessão o conhecimento é quase que integralmente tácito, porém é socializado, externalizado, combinado e internalizado de maneira clara e fácil, pois o ambiente da empresa familiar propicia essa geração de conhecimentos. Como comentam Nonaka e Takeuchi (1997), o campo já está formado pela própria natureza da empresa familiar, pois existe o convívio e diálogo entre os funcionários. Mas, sobretudo, a possibilidade de aprender fazendo, onde os membros dessas famílias nascem e crescem dentro da empresa, acompanhando e participando do dia-a-dia organizacional. Nesse contexto, entende-se que essas duas formas de sucessão se complementam, chegando a um processo sucessório ideal, quando o herdeiro sucessor busca a profissionalização e se capacita para conquistar o espaço que lhe foi reservado pelos laços hereditários.

4. Resultados do estudo de caso

A microempresa familiar do setor metal-mecânico em estudo iniciou suas atividades na década de 30. Na época de sua criação, a produção se destinava a atender as indústrias do



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

próprio Estado, com o seu principal produto a caldeira tubo-água de capacidade de 500 litros. A constituição da microempresa se deu devido aos bons conhecimentos do seu fundador na construção de máquinas térmicas, artefatos em metal-mecânico e serviços especializados de soldagem industrial, adquiridos em sua formação técnica inicial. Não diferentemente das características da microempresa familiar, todos os setores da empresa era concentrada no seu fundador. As tarefas do fundador eram bem amplas desde a comercialização dos produtos, passando pela compra e recebimento da matéria prima, e também nas atividades técnicas do chão de fábrica.

O processo sucessório iniciou-se com a maioria dos filhos. A transferência do conhecimento da empresa para o sucessor da primeira geração foi do tipo tradicional. Os mestres, o fundador e os funcionários mais antigos, passaram os seus conhecimentos tácitos para o aprendiz (sucessor) ao longo dos anos. Na ocasião, não existiam problemas ou dificuldades ocasionadas pela falta de confiança. Isto foi muito bom para o processo, pois, estes tipos de problemas podem prejudicar e inibir a criação e disseminação do conhecimento. No processo sucessório foram observadas vantagens, pois o sucessor estava sempre próximo ao fundador e aos demais funcionários, que facilitou a comunicação e a troca de conhecimento, garantindo a flexibilização de procedimentos e ações para tomadas de decisões.

A sucessão da gestão na microempresa se deu de forma natural, isto só foi possível devido a iniciativa do seu fundador de expor os herdeiros ao convívio do ambiente da empresa. A escolha do futuro gestor foi determinada pelo maior interesse na empresa de um dos filhos e afinidade para os negócios. Este filho, o mais novo dos herdeiros, na convivência com o seu pai e também com os funcionários mais antigos foi internalizando o conhecimento implícito de toda a cadeia produtiva e da gestão da empresa. Neste caso, a transferência do conhecimento ocorre no cotidiano da empresa, na relação e interação entre os funcionários, inclusive com o seu fundador, detentor de grande conhecimento tácito.

Ao longo dos anos, a microempresa fundada na década de 30, o processo de manufatura e os maquinários e equipamentos tornaram-se de tecnologia ultrapassada. A partir de então, começaram os problemas de baixa produtividade, atraso na entrega, aumento na geração de resíduos, e baixa qualidade. Ao mesmo tempo, que não houve inovação na gestão, mantendo os mesmos princípios ideológicos do passado. Como resultado a microempresa começou a



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

perder vantagem competitiva. Os pedidos foram, gradativamente, reduzindo e a microempresa perdendo mercado. Porter (2004) explica que as organizações precisam de inovação nos produtos, processo e gestão para manter competitiva no mercado. Mais ainda, que a inovação só ocorre em organizações que promova a criatividade, para tanto é preciso de ambientes propícios a criação, livres para propor novas ideias, e voltado ao aprendizado contínuo.

Muitas microempresas apresentam essas mesmas dificuldades. Alguns fatores são determinantes para que isso ocorra, quais sejam, falta de financiamento para substituição da tecnologia, dificuldade de acesso a informação, falta de recursos para manter Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), problema de gestão (muitas vezes as decisões são tomadas de cima para baixo sem flexibilidade), e processos artesanais (LA ROVERE, 2001; LUCATO; VIEIRA JÚNIOR, 2006; RATHER, 1984).

Diante desses problemas, e como tentativa de reverter a situação, inicia-se a implantação da gestão do conhecimento com a entrada de outros sócios (demais filhos), que podem fazer a interação entre a teoria baseada na gestão do conhecimento adquirida no meio acadêmico e a prática do dia-a-dia do chão de fábrica. O modelo desenvolvido por Terra (2000) foi o escolhido para ser implantado na microempresa. A primeira etapa da implementação dos novos conceitos de gestão foi buscar externalizar o conhecimento do líder da microempresa e dos funcionários mais antigos, adquiridos ao longo dos anos, e confeccionar manuais técnicos de procedimentos das principais atividades desenvolvidas e disponibilizar para todos os funcionários. Este era um problema constante, pois nos anos iniciais de funcionamento da microempresa não havia documentação ou manuais de procedimentos do processo industrial ou gestão, todo conhecimento empresarial era de forma intangível, e estava restrito ao seu fundador e aos antigos funcionários. O problema surge quando um desses integrantes da microempresa necessita ausentar-se do trabalho, por exemplo, doença, férias ou aposentadoria.

Na segunda etapa consistiu em criar um ambiente propício à transferência do conhecimento, com incentivos para os funcionários sugestões de melhorias no processo industrial e nos produtos. Para isto acontecer, foram criados ambientes de convivência para discussões de ações de melhorias na empresa. O planejamento para incorporar a inovação tecnológica nos processos e produtos é buscado por meio de convênios com universidades, centros de



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

pesquisas e órgãos de desenvolvimento. Além disso, a capacitação profissional e o incentivo a continuidade do ensino fundamental dos funcionários tornou-se comum. Na terceira etapa foi criado um sistema de informação para o acesso dos funcionários. Por fim, cria-se um canal de comunicação com os colaboradores externos, quais sejam clientes, governos, fornecedores e parceiros. Concluído a construção do ambiente, começa-se a praticar o modelo baseado nas sete dimensões gestão do conhecimento.

Atualmente, a empresa está em fase de expansão, atendendo as indústrias da região e também aos órgãos públicos de Estados do Nordeste pelo sistema de venda por encomenda. Vários tipos de máquinas mecânicas e térmicas e de serviços são ofertados pela empresa. Além disso, a empresa conta com um escritório de projeto e desenvolvimento de máquinas de acordo com a necessidade do cliente.

5. Discussão e conclusão

A empresa familiar é iniciada por um membro da família que a passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento. A empresa familiar tem destacada importância na economia, proporcionando inúmeras oportunidades de emprego, e, ao mesmo tempo, incrementando a atividade produtiva nacional. O processo sucessório é árduo e difícil, muitas vezes a família e a empresa enfrentam conflitos de interesses. Por outro lado, é um excelente período para adquirir, transferir, criar e gerir o conhecimento existente e os novos da empresa familiar. O resultado positivo deste processo sucessório é fundamental para a continuidade das atividades da empresa familiar para as futuras gerações de gestores.

Reconhecida a importância do conhecimento e de sua gestão para a empresa familiar pelo seu fundador ou dirigente, parte-se, então, a dispor meios de garantia para que ocorra a transferência do conhecimento, para as futuras gerações significando para a empresa familiar a sua continuidade de suas atividades econômicas. Dentre outros fatores, a sobrevivência da empresa familiar está diretamente vinculada à sucessão bem planejada e na convivência entre a empresa e a família. Mas, ainda, que a gestão do conhecimento neste tipo de empresa, em que predomina o conhecimento implícito, encontrado nas mentes das pessoas, pode ser um diferencial de competitividade no mercado econômico.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Outro ponto importante a comentar foi a implantação da gestão do conhecimento na microempresa com estratégia em superar as diversas dificuldades encontradas surgidas depois de meio século de existência. Os novos gestores conseguiram alavancar as vendas com a incorporação de novos conceitos de gestão, e também com a introdução de inovação tecnológica nos processos e produtos da microempresa. A participação de todos os funcionários, alta direção, universidade, e demais parceiros foram essenciais para a continuidade e desenvolvimento da microempresa.

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GERSICK, K.E. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

LA ROVERE, R.L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista de Economia Contemporânea, v. 5, n. especial, 2001.

LEONE, N.M.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2013.

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

LUCATO, W.C.; VIEIRA JÚNIOR, M. **Dificuldades de capitalização em empresas**. Produção, v. 16, n. 1, 2006, p. 24-33.

MIRANDA, J.R. **Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família**. Boletim SEBRAE, jun. 2009. Disponível em: www2.rj.sebrae.com.br/boletim/. Acesso em: 28 jul. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA Jr., M.M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M.M. Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

PASSOS, E.; BBERNHOF, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRICE WATERHOUSE E COOPERS. **Fusões e aquisições no Brasil**. Relatório técnico – julho 2010, São Paulo. Disponível em: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/empresas-familiares-2010A.pdf. Acesso em 20 jul. 2013.

RATTNER, H. **Inovação tecnológica e pequenas empresas**: uma questão de sobrevivência. ERA- Revista de Administração de Empresas. Vol. 24, n.3, jul/set, 1984.

SVEIBY, K.E. **A Nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VRIES, M.K. **Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar**. In: ÁLVARES, Elismar. (Org.). Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 49-65, 2003.