

A influência do capital social familiar nas práticas de aprendizagem, mudança e inovação em empresas familiares empreendedoras: proposição de um modelo explicativo

AUTORES

DANIELA MEIRELLES ANDRADE

Universidade Federal de Lavras
danimeirellesandrade@hotmail.com

JUVÊNCIO BRAGA DE LIMA

Faculdade Novos Horizontes
jblima@dae.ufla.br

LUIZ MARCELO ANTONIALLI

Universidade Federal de Lavras
lmantonialli@uol.com.br

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER

Faculdade Novos Horizontes
crism@unihorizontes.br

Resumo

As empresas familiares são encontradas em economias do mundo todo, constituindo um número expressivo de empreendimentos. Estudos recentes compreendem suas particularidades pela ótica do capital social, diferenciando da abordagem usualmente utilizada em estudos no Brasil. Pois, agrega um conjunto de variáveis que intervêm nesse tipo de empresa, permitindo a associação da temática da empresa familiar com o empreendedorismo. Fenômeno que envolve, em termos amplos, aspectos da aprendizagem, da inovação e da mudança tanto no âmbito organizacional quanto na coletividade social. Assim, argumenta-se que o capital social familiar, presente nas relações entre os membros de uma família e destes com a comunidade, influencia as práticas de inovação, de aprendizagem e da mudança na empresa familiar. Nesta visão configura-se estas empresas como empreendedoras. O objetivo foi desenvolver um modelo para apreender a dimensão do fenômeno do capital social familiar, que influencia os processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares. As hipóteses foram estabelecidas pela presença do capital social familiar em uma empresa familiar, vinculando-o como variável independente em relação à aprendizagem, a mudança e a inovação. As empresas familiares que desenvolvem o capital social familiar e o utilizam para favorecer o desenvolvimento organizacional são caracterizadas como empresas familiares empreendedoras.

Palavras-Chave: modelo teórico, capital social, aprendizagem, mudança e inovação

Family businesses are found in the economies all over the world, constituting a significant number of enterprises. Recent Studies understand their special features from the perspective of social capital, differentiating the approach usually used in studies in Brazil. Therefore, adds a set of variables that are involved in this type of business, allowing the association of family business theme with the entrepreneurship. Phenomenon that involves, in broad terms, learning, innovation and change aspects, both in the organizational and social collectivity ambit. Thus, it is argued that the family social capital, presents in relations between the members of a family and these with the community, influences the practices of innovation, learning and change in the family businesses. In this vision is configured these companies as

entrepreneurs. The objective was to develop a model to understand the social family capital phenomenon dimension, which influences the processes of learning, innovation and organizational change in family businesses. The assumptions were established by the family social capital presence in a family business, linking it as independent variable in relation to learning, change and innovation. Family businesses that develop the family social capital and use it to facilitate organizational development are characterized as entrepreneurial family businesses.

Keywords: Theoretical model, social capital, learning, change and innovation

1- INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em todas economias do mundo, constituindo um número bem expressivo de empreendimentos, além de gerarem empregos para um número significativo de pessoas (CHRISMAN, CHUA, ZAHRA, 2003; PAIVA, OLIVEIRA, MELLO, 2008).

A empresa familiar tornou-se foco de estudo nas mais diversas áreas do conhecimento, como sociologia, economia, psicologia, antropologia e administração (COSTA, 2007; ECCEL, CAVEDON, CRAIDE, 2007; FORGES e HAMEL, 2000; MACÊDO *et al*, 2004; PETRY e NASCIMENTO, 2009). Os estudos realizados abrangem diferentes abordagens.

No campo da administração, a preocupação central está vinculada ao processo de sucessão, enfocando a transferência da empresa entre gerações (BORGES, 2009; COSTA, 2007; CRAIG e MOORES, 2006; GRZYBOVSKI, 2007; MACÊDO *et al*, 2004; PETRY E NASCIMENTO, 2009; SILVA-JUNIOR e MUNIZ, 2006; TILLMAN e GRZYBOVSKI, 2005).

No metaestudo realizado por Paiva, Oliveira e Melo (2008) foi demonstrado que, no âmbito da academia brasileira, o campo de estudos sobre empresas familiares ainda é pouco desenvolvido. As pesquisas estão voltadas, principalmente, para estudos de caso, do tipo qualitativo, nos quais o tema predominante é o processo de sucessão e suas inúmeras ramificações. Entre eles ressaltam-se gênero e sucessão (GRZYBOVSKI, BOSCARIN, MIGOTTI, 2002), poder e sucessão (SILVA-JUNIOR e MUNIZ, 2006), cultura e processo de sucessão (MACÊDO, 2002), mudança e sucessão (OLIVEIRA, LEONE, SOUZA 2009;), análise financeira e gerações (ORO, BEUREN, HEIN, 2009), aprendizagem e sucessão (GRZYBOVSKI, 2007).

Por outro lado percebe-se uma evolução de estudos sobre empresas familiares envolvendo outros campos, tanto no âmbito nacional como no internacional, com temas vinculados à mudança organizacional (LIGHTFOOT e FOURNIER, 2000), mudança e inovação (CASTRO e BASQUES, 2006; MCADAM, REID, MITCHELL, 2010), análise financeira (GUERREIRO, PEREIRA, REZENDE, 2006), mecanismos de vigilância (GOMES, SANTANA, ARAÚJO, 2008), aprendizagem (DESS *et al*, 2003; ENSLEY e PEARSON, 2005; RAMOS e HELAL, 2010; RODSUTTI e MAKAYATHORN, 2005).

Estudos recentes procuram compreender as particularidades das empresas familiares sob a ótica do capital social (CHRISMAN, CHUA, ZAHRA, 2003; DESS *et al*, 2003; HOFFMAN, HOELSCHER, SORENSON, 2006; SORENSON E BIERMAN, 2009; SORENSON *et al*, 2009). Este enfoque diferencia-se da abordagem usualmente utilizada em estudos de empresas familiares no Brasil, por procurar agregar um conjunto de variáveis que intervêm na explicação do funcionamento desse tipo de empresa. Nesse trabalho busca-se agregar alguns temas presente na pesquisa realizada no Brasil com o enfoque do capital social familiar. O conjunto de variáveis agregadas ao capital social familiar permite a associação da temática da empresa familiar com o empreendedorismo, fenômeno que envolve, em termos amplos, aspectos da aprendizagem, da inovação e da mudança tanto no âmbito organizacional como no campo de uma coletividade social. Assim, argumenta-se que o capital social familiar, presente nas relações entre os membros de uma família e destes com a comunidade, influencia as práticas de inovação, de aprendizagem e da mudança na empresa familiar. A conjunção desses elementos em empresas familiares configura a expressão dessas empresas como empresas familiares empreendedoras.

O presente trabalho tem como objetivo, por meio de uma reflexão teórica, desenvolver um modelo de análise para apreender a dimensão do fenômeno do capital social familiar, o qual influencia positivamente os processos de aprendizagem, inovação e mudança organizacional em empresas familiares representando as suas interações.

O trabalho está estruturado da seguinte forma. Primeiro apresenta-se a introdução onde são estabelecidas as argumentações e os objetivos do estudo. Na segunda parte desenvolve o modelo teórico, a partir do conceito de capital social que é base para o capital social familiar. Formulam-se hipóteses nas perspectivas de que o capital social familiar influencia a aprendizagem, a mudança e a inovação em empresas familiares. Finalmente, apresenta-se a relação entre o capital social e as empresas familiares, consideradas como empresas familiares empreendedoras. Na última parte são apresentadas as considerações finais.

1. O capital social familiar em empresas familiares: Um modelo de análise

A teoria do capital social é a base para compreender o capital social familiar. No campo da administração, a noção de capital social está vinculada à eficiência para as organizações que o desenvolvem, com características intangíveis, presente nas relações internas e externas dos membros das organizações. pois é um capital intangível, presente em meio às relações (ARRÈGLE, VERY, RAYTCHEVA, 2002; BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973).

A noção de capital social, por um lado, é vista como um recurso coletivo presente na comunidade e na sociedade (PUTNAM, 2007) e, por outro, a noção de ativo individual, como apresentado por Bourdieu (2009). A noção de capital social é utilizada para identificar os recursos existentes nas relações entre as pessoas (Hoffman, *et al*, 2006).

O capital social manifesta-se por diferentes formas como por meio de laços fortes (GRANOVETTER, 1973), os quais são difíceis de penetrar. Nesse caso, podem ser citados exemplos da família, da religião, da comunidade. Apesar de promoverem certa dificuldade de penetração, aumentam a facilidade de transação no mercado, gerando confiabilidade. O capital social também ocorre em mercados nos quais existem um laço tão forte de confiança entre os atores que gera uma sensação de complementaridade, no sentido de que se determinada empresa não produz ou trabalha com certo produto, existirá na rede outras empresas que o farão (ARRÈGLE, VERY, RAYTCHEVA, 2002; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1973).

Quatro fatores influenciam o desenvolvimento do capital social (ARRÈGLE, VERY e RAYTCHEVA, 2002; ARRÈGLE *et al.*, 2007). Estabilidade – o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade, conforme menciona Bourdieu (2009), além de confiança e normas de cooperação; interação – são as relações entre as pessoas ao longo do tempo; interdependência entre os membros da rede e *embeddedness*, ou enraizamento – que são os contatos fortes entre os diversos atores, o que, consequentemente, deve seguir uma norma de comportamento. O capital social não é finito e nem desgasta (Bourdieu, 2009). É uma moeda simbólica que pode ser usada pelos indivíduos sempre que for preciso, na medida em que eles cooperam também.

O capital social é a base para discutir o capital social familiar, o qual origina-se no âmbito da família, a partir das relações estabelecidas entre o fundador, a família, a comunidade, os clientes e os colaboradores, criando uma rede familiar, a qual, segundo Arrègle, Very e Raytchevaat (2002), Arrègle *et al* (2007), Hoffman, Hoelscher, Sorenson (2006), Lima *et al* (2005), Soreson e Bierman (2009), é fonte de vantagem competitiva sustentável para o negócio familiar.

Lima, Andrade e Grzybovski (2005) argumentaram que a diferença no processo de sucessão ocorre pela presença do capital social entre os membros da família. Borges, Lima e Tavares (2008) também utilizam esse posicionamento, afirmando que o capital familiar, no caso estudado, gerou confiança e cooperação entre irmãos durante o processo de sucessão. Lima (2010) ampliou a visão sobre o capital social, o qual não favorece apenas o processo de sucessão, mas todo o desempenho organizacional, sendo capaz de gerar inovações e vantagens competitivas pela formação de redes familiares.

Para Hoffman, Hoelscher, Sorenson (2006), capital familiar consiste nas relações pessoais que os membros da família desenvolvem entre si e com a comunidade, os clientes e os colaboradores, por meio de uma história de interação familiar. O capital social familiar cria valor por desenvolver conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, as quais são desenvolvidas e fortificadas com o passar do tempo. A confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo e o ponto de vista familiar são elementos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento dessa rede familiar, na medida em que acontecem ou não no âmbito da família.

A confiança coletiva é desenvolvida e percebida pelas relações entre os membros da família, por sentirem prazer em trabalhar, tanto pela empresa quanto pela família, pois ambas trabalham por eles (membros) (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006). O desenvolvimento do mecanismo de confiança gera a cooperação e a colaboração (SORENSON *et al*, 2009), a qual é utilizada para facilitar a resolução de problemas. A confiança é uma qualidade capaz de potencializar o ativo organizacional. Soreson e Bierman (2009) afirmam que as relações positivas entre os membros de uma família geram laços fortes (GRANOVETTER, 1973) de confiança, os quais poderão promover a cooperação, sendo fonte de capital social familiar para a empresa. Por outro lado, sentimentos negativos e conflitos podem atrapalhar o desenvolvimento desse capital, comprometendo o funcionamento organizacional.

A estrutura moral (HOFFMAN, HOELSCHER, SORENSON, 2006), a infraestrutura moral (SORESON E BIERMAN, 2009) e o senso familiar (ENSLY e PEARSON, 2005) representam o relacionamento entre membros da família e destes com a comunidade.

As normas familiares são um instrumento utilizado para facilitar o controle social do negócio familiar (HOFFMAN, HOELSCHER, SORENSON, 2006). Ela está enraizada na cultura da família. No conjunto dessas normas, as quais podem ser explícitas ou tácitas, estão presentes as obrigações e as expectativas de cada membro da família. A rede familiar é formada por um grupo de pessoas com grau de parentesco, os quais se unem pela identificação com um passado comum (TREVINYO-RODRIGUES e BONTIS, 2010). A presença de laços fortes entre os membros da rede familiar facilitam a confiança; por meio dela torna-se possível a transferência de conhecimento dentro da rede familiar e a sua ausência a compromete. A reputação e a respeitabilidade estão presentes nas normas familiares e representam a expectativa relativa dos membros de fora da rede, em relação à conduta futura da empresa. Tanto a reputação como a respeitabilidade são elementos que possibilitam a redução dos custos de transação, na medida em que o oportunismo entre as relações tendem a diminuir em função do grau de confiança e respeitabilidade desenvolvida entre os diversos atores das redes.

Os canais de informação ocorrem a partir de duas polaridades, que são os canais internos e os externos (HOFFMAN, HOELSCHER, SORENSON, 2006). Os internos relacionam-se com o diálogo existente internamente na família, que pode ser identificado por passeios com os membros da família e da rede de relacionamento familiar. Os canais externos constituem a relação do negócio familiar com o ambiente externo, os quais são evidenciados pela participação dos membros da família em organizações externas. Os dois mecanismos em interação geram uma rede de relacionamento, a qual fortifica o capital social familiar.

O diálogo colaborativo é um mecanismo utilizado na resolução de problemas, por meio da comunicação, pois busca um entendimento comum sobre determinada questão ou objeto (SORENSON *et al*, 2009). O diálogo não envolve necessariamente uma decisão imediata, mas uma reflexão e ou esclarecimento das próprias crenças de um determinado grupo, o que pode resultar em um novo compartilhamento de crenças, por meio do diálogo. No empreendimento familiar, o dialogo colaborativo visa ganhar a compreensão e a

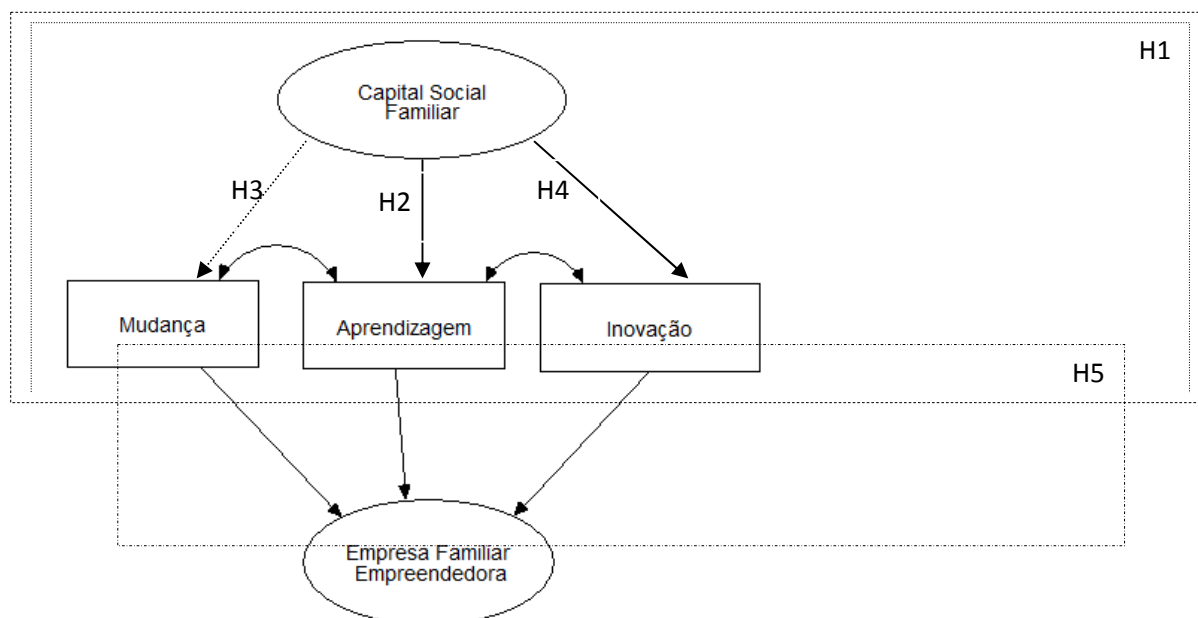
clarificação de crenças profundamente enraizadas, as quais influenciam as decisões cotidianas (SORENSEN *et al*, 2009).

O ponto de vista da família é semelhante ao ponto de vista moral (SORENSEN *et al*, 2009) e está relacionado com uma normativa ética. O ponto de vista da família é desenvolvido pelo diálogo colaborativo, por despertar e provocar a percepção moral.

Para construir ou sustentar o capital social familiar, as famílias criam estratégias, como reuniões periódicas, formação de conselhos, documentos de colaboração, os quais formalizam as crenças e os valores da família (SORENSEN e BIERMAN, 2009). Esses elementos ajudam a sustentar a confiança coletiva. A família com estoque de capital social familiar pode aplicá-los nos negócios, além de funcionar como iniciativa para a abertura de novos empreendimentos.

Esse conjunto de evidências do vigor do capital social familiar permitem fazer proposições presentes no modelo teórico objeto desse estudo (Figura 1).

Figura1: A influência do Capital Social Familiar nas práticas de inovação, aprendizagem e mudança em Empresas Familiares Empreendedoras



Fonte: Elaborada pelos autores

O desenvolvimento do capital social familiar proporciona aos membros que conduzem os negócios uma alternativa para lidar com práticas de aprendizagem e inovação, as quais são influenciadas por mudanças ocorridas no contexto interno ou externo à organização. Os laços fortes de capital social familiar promovem vantagem competitiva para a empresa familiar, na medida em que desenvolveu uma competência difícil de ser copiada, pois ocorre nas relações de confiança e de reciprocidade entre as pessoas, facilitando o processo de sucessão. Por outro lado, os laços frágeis de capital social familiar geram falta de confiança e de reciprocidade entre os membros da família, comprometendo a sustentabilidade da empresa familiar, como também a capacidade de inovar, de mudar e de aprender. Diante disso, é proposta a hipótese H1.

H1: Maior acúmulo de capital social familiar influencia positivamente ao desenvolvimento de práticas de aprendizagem, de mudança e inovação organizacional em empresas familiares.

2. Capital social e aprendizagem

O fundamento da aprendizagem relaciona com os fundamentos do capital social. A associação de empresas em redes gera benefícios mútuos, os quais não existiam antes. Trata-se da criação de um ativo novo, no campo do conhecimento, ao criar espaços internos para a interação coletiva entre membros de uma dada organização. Esse resultado imponderável configura o aumento de capital social, o qual é assim realimentado.

O modelo de transferência de conhecimento proposto por Trevinyo-Rodrigues e Bontis (2010) enfoca o processo de sucessão e as relações internas e externas dos membros da família, envolvendo questões relativas aos laços de parentesco e às emoções. Tran e Jones (2008), tendo por base a cultura organizacional, expõem um modelo de aprendizagem para explorar seus impactos sobre os programas de inovação. Estes autores argumentam que a aprendizagem sofre influências interna e externa à organização, o que pode influenciar o processo de inovação. Hansen, Nohria e Tierney (1999) enfocam a transferência de conhecimento nas organizações, valorizando os ativos intelectuais. Estas concepções são consistentes com a abordagem do capital intelectual, seja pela perspectiva do diálogo colaborativo, seja pelos canal de informação interno e externo, bem como pelo senso moral. (SORENSEN *et al*, 2009).

Dess *et al* (2003) argumentam que é por meio do conhecimento que as organizações inovam. Estes autores utilizam o conceito de “aprendizagem adquirida”, baseada no conhecimento que é público, já existente, a qual é fácil de ser imitada e a “aprendizagem experimental” como um conhecimento único e raro, difícil de ser imitado, o qual cria vantagem competitiva para as organizações.

Kenny (2006) desenvolveu um modelo teórico para discutir a mudança estratégica a partir da aprendizagem, utilizando uma linha semelhante à de Dess *et al* (2003), Buckler (1996) e Birdthistle (2008), quando classifica a aprendizagem behaviorista (transferência formal de conhecimento) e a construtivista (baseada na experiência). Este autor afirma que, em ambientes racionais/deliberados, a certeza e a aprendizagem behaviorista e de circuito único se aplicam de forma adequada (ARGYRIS e SCHON, 1978); já em ambientes emergentes existe uma necessidade constante de adaptação, pois a realidade é socialmente construída. Neste caso, a aprendizagem construtivista ou aquela em circuito duplo seriam mais adequadas.

A aprendizagem organizacional é fonte de vantagem competitiva, além de propulsora da prosperidade organizacional, uma vez que, por meio dela, a inovação pode acontecer. As empresas familiares estão inseridas em uma sociedade baseada no conhecimento, o que gera constantes períodos de mudança.

A aprendizagem, para Polanyi (1973), ocorre no indivíduo, sendo denominada de conhecimento tácito (pela experiência), e permanece com ele até o momento em que é partilhada com outros indivíduos. A transformação de um conhecimento tácito em explícito ocorre por meio da elaboração de documentos, ou seja, por algum tipo de codificação.

A aprendizagem ocorre não somente na mente das pessoas, mas, fundamentalmente, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, por meio da qual intercambiam experiências, conhecimentos e significados (GARAVAN, 1997). Ela ocorre em diferentes campos, que são: na aprendizagem individual, no processo ou sistema, na cultura, no gerenciamento do conhecimento, no desenvolvimento contínuo, na criatividade e na inovação.

Para que ocorra a aprendizagem organizacional, primeiro é necessário que a mesma aconteça no âmbito individual. Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de conversão do conhecimento. De acordo com o modelo, o novo conhecimento é criado a partir do compartilhamento, ou seja, da interação social entre os conhecimentos tácitos e os conhecimentos explícitos já existentes na organização.

O que determina o sucesso de uma organização é a sua capacidade de transformar o conhecimento existente no plano das ideias em conhecimento aplicado à produção e/ou ao mercado (BIRDTHISTLE, 2008; BUCKLER, 1996; DESS *et al*, 2003; KENNY, 2006). Cabe à empresa, portanto, não só gerar novos conhecimentos, mas também organizar o conhecimento que ela já detém e torná-los aplicáveis (KOGUT e ZANDER, 1992).

A aprendizagem nas empresas familiares ocorre pela presença de líderes capazes de desenvolver uma cultura de aprendizagem baseada na infraestrutura moral da família, sustentada pelo acúmulo de capital social familiar. Os líderes são o fundador ou os filhos do sucessor, os quais desenvolvem ações direcionadas ao processo de aprendizagem, buscando adaptar as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, apresentando como produto inovações em processo/produtos/serviços.

O processo de aprendizagem organizacional em empresas familiares ainda é pouco desenvolvido e apresenta uma tendência para o aprendizado da sucessão (GRZYBOVSKI, 2007; LIMA, ANDRADE, GRZYBOVSKI, 2005). Para Gryzbovski (2005), a aprendizagem que se verifica ao longo de gerações, denominada por aprendizagem transgeracional. Por outro lado, a questão da aprendizagem propriamente dita é apresentada de modo superficial com uma necessidade de adequação das empresas familiares permanecerem competitivas e, ao mesmo tempo, buscarem por algum tipo de inovação (FORGES e HAMEL, 2000; OLIVEIRA, LEONE, SOUZA, 2009;).

Ramos e Helal (2010) desenvolveram um trabalho com o objetivo de verificar como ocorre a transferência de conhecimento nas empresas familiares, por meio da aplicação do modelo de personalização e codificação desenvolvido por Hansen, Nohria e Tierney (1999). Emmendoerfer e Helal (2008) buscaram compreender e analisar o processo de geração de ideias e de criação de novos produtos em organizações familiares, em estudo que aborda tanto questões vinculadas à aprendizagem quanto à inovação e à mudança.

Existe uma polarização entre os diversos autores para categorizar a aprendizagem. Birdthistle (2009) estudou as pequenas e médias empresas familiares, buscando identificar o potencial das mesmas para serem classificadas como organizações de aprendizagem. Para tanto, utilizou a noção de “aprendizagem formal”, que é aquela definida por uma estrutura curricular, com objetivos específicos e que podem ser adquiridos em aulas, seminários e palestras. A outra seria a “aprendizagem informal”, que ocorre naturalmente sem que o indivíduo tenha consciência. É caracterizada como incidental sem meta de formação, ou seja, a pessoa aprende fazendo.

A aprendizagem em empresas familiares ocorre pela experiência ou é adquirida por meio de cursos, palestras, livros e revistas. Ela é vista como uma fonte de vantagem competitiva e propulsora para a atividade organizacional. Nesse sentido, as empresas familiares que desenvolverem habilidades para aprender apresentarão um diferencial em relação às demais, uma vez que a organização desenvolve facilidades internas para lidar com as mudanças endógenas e exógenas, tornando-se aptas para inovar, sendo o capital social familiar catalisador desse processo.

Consequentemente, a aprendizagem é uma categoria que remete a um processo “ensinado e descoberto”, para Buckler (1996); ela é “adquirida e experimental”, para Dess *et al*. (2003); “formal e informal”, para Birdthistle (2008); “codificada e personalizada”, para Hansen, Nohria e Tierney (1999) e “behaviorista e construtivista”, para Kenny (2006). Os indivíduos que conduzem as empresa familiares podem desenvolver ou não a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é categorizada como ensinada ou adquirida, ou codificada, que é transmitida de uma geração para a outra (GRZYBOVSKI, 2007), por meio de livros e regras, onde existe um mestre e vários discípulos. Também é considerada como experimental, descoberta e personalizada, que é aquela em que o indivíduo é agente transformador e capaz

de construir o seu aprendizado. Essas evidências indicam que o capital social detido por famílias leva a aprendizagem organizacional:

H2: Nas empresas familiares o acúmulo de capital social familiar gera influência sobre a capacidade e a facilidade para desenvolver a aprendizagem organizacional.

3. Capital social e mudança em empresas familiares

A mudança é alvo de interesse de estudo para as mais diversas áreas do conhecimento. Ela pode ser esporádica ou contínua, com pequenas ou grandes modificações. Enfim, é um fenômeno e multifacetado. Mudança organizacional é o gerenciamento da complexidade ambiental e a seleção de contingências comportamentais e culturais para uma melhor adaptação. Conforme o ambiente muda, a organização busca mudar as contingências culturais e comportamentais internas para melhor se adaptar (GLENN e MALOTE, 2004).

A ação de empresas em redes, produz novo conhecimento e assim novas práticas. Um efeito inevitável nas organizações resulta da interação em redes. O diálogo colaborativo, elemento importante na configuração do capital social, apresenta como resultado a interação entre as empresas, as quais introduzem novas crenças. Ou seja, a mudança vivenciada por líderes organizacionais, tanto no ambiente interno quanto externo são melhores trabalhadas por empresas familiares que desenvolvem o capital social familiar.

A mudança não pode ser evitada ou ignorada pelas organizações, isto é, ela está arraigada e permeia toda a vida organizacional (PAPER e SIMON, 2005). Para Morgan (2009), a mudança pode ocorrer a partir de três lógicas distintas, consideradas como diferentes imagens da mudança, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade organizacional pode estar embutida na própria lógica de mudança. A primeira baseia-se em algumas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas como sistemas que se autorreproduzem, conforme concepção de Maturana e Varela (1980); A segunda lógica relaciona-se com ideias da cibernética (MARUYAMA, 1963) e está encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A terceira lógica sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos. Cada uma provê um modo de explicar como a realidade organizacional é explicável, formada e transformada por processos subjacentes com sua lógica particular.

O tema mudança em empresas familiares permeia o processo de sucessão (TILLMAN e GRZYBOVSKI, 2005) na medida em que, durante os ciclos de vida das organizações, as empresas familiares precisam se adaptar criando novas possibilidades de mercado em função do ambiente externo (GOMES, SANTANA, ARAÚJO, 2008; KENNY, 2006; MCADAM e MITCHELL, 2010) e interno (FORGES E HAMEL, 2000; OLIVEIRA, LEONE, SOUZA, 2009). Por outro lado, é necessário mudar os padrões da família associando-os a uma visão empreendedora, a qual agrega valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a empresa que a possui.

Castro e Basques (2006) discutem o processo de mudança em empresas familiares e nomeiam a mudança como exógena e endógena. A mudança endógena é aquela que está relacionada com o ambiente interno da organização e envolve mudanças na estrutura formal, na hierarquia, na criação e/ou na extinção de funções; a exógena está vinculada ao ambiente externo, na medida em que surgem novas tecnologias e ações dos concorrentes (PORTER, 1992).

Rodsutti e Makayathorn (2005) identificaram alguns elementos que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente o processo. Entre eles estão a comunicação, a geração familiar que está à frente dos negócios, a propriedade, a estrutura familiar, bem como a política e a cultura nacional.

Conseqüentemente, a mudança é uma categoria que remete a uma transformação endógena ou exógena. A mudança endógena é aquela vinculada às modificações internas,

como a necessidade de ampliação de mercado, de aumento do número de serviços em função do interesse dos proprietários ou a entrada de um novo líder. A mudança exógena relaciona-se às transformações na empresa geradas por uma demanda externa, na prática, demanda por produtos ecologicamente corretos e socialmente sustentáveis. Esse conjunto de transformações em uma empresa familiar pode gerar uma instabilidade. Argumenta-se que a superação desse processo depende do grau de capital social familiar presente. O capital social, em sua essência, depende das relações internas e externas que os membros da família mantêm. Assim, apresenta-se a Hipótese H 3:

H3: O capital social de uma família gera influência sobre a capacidade de promover e enfrentar mudanças em empresas familiares.

4. Capital social e inovação em empresas familiares

O discurso sobre inovação é amplo. Birdthistle (2008) argumenta que a inovação não está vinculada apenas à adoção de novas tecnologias (PANUWATWANICH, STEWART, MOHAMED, 2009), mas que existe inovação de conhecimento. A aprendizagem organizacional é elementar para a solução de problemas. Os problemas das empresas em um dado mercado vinculam-se à competitividade gerada pela interação entre as empresas. A ação conjunta das mesmas diante de desafios tecnológicos ou de mercados representa acúmulo e desenvolvimento de capital social. Isso pode ser, em si mesmo uma inovação para uma empresa observada isoladamente; mas a interação entre empresas com vistas ao aumento de competitividade representa uma resultante de inovação com o acúmulo de capital social.

No modelo desenvolvido por Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) procura-se demonstrar como ocorre a difusão da inovação nas organizações no sentido de gerar desempenho para a empresa. Os autores ampliam o conceito de inovação, argumentando que a mesma ocorre quando se desenvolvem ou implementam novas ideias, produtos ou processos, os quais geram maior desempenho e eficiência organizacional. McAdam e Mitchell (2010) concordam com os autores, além de apresentar alguns indicadores de inovação: inovação em marketing, em tecnologia, em pessoas.

Dess *et al* (2003) discutem a inovação a partir do conceito de “novos conhecimentos”, os quais são compreendidos como a institucionalização de uma nova prática. O novo conhecimento gerado é denominado de “técnico” quando aperfeiçoa produtos atuais e o “integrativo” quando se cria algo novo.

A inovação volta-se para uma mudança de atitude para resolver problemas ou para obter resultados inovadores (CABRAL *et al*, 2008). Ela é uma nova maneira de realizar determinado processo ou uma ação diferente que irá gerar valor na cadeia empresarial, por meio de novos conhecimentos e melhores soluções para determinado problema (BONTEMPO, 2008; SOUZA e CASTRO-LUCAS, 2008). Ela é parte do processo empreendedor e um requisito para a mentalidade empreendedora (BONTEMPO, 2008).

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, além da organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2004; SCHUMPETER, 1985).

As principais características de empresas inovadoras foram resumidas por Pettigrew *et al* (2003, p. 6): (1) descentralização radical da responsabilidade por resultados para as unidades operacionais; (2) redução no número dos níveis hierárquicos; (3) redução no papel do *staff* corporativo; a alta cúpula passa a concentrar-se em criar e disseminar conhecimentos; (4) mudança no estilo gerencial de ‘comandar e controlar’ para ‘facilitar e autorizar’; (5) sistemas sofisticados de comunicação interna (tanto formal quanto informal), horizontal e

vertical; (6) uso extensivo de grupos *ad hoc* (interdivisionais e interfuncionais) focados em forças tarefas, em vez de estruturas organizacionais departamentalizadas e rígidas e (7) uso deliberado dos recursos humanos internos para disseminação de conhecimento.

A discussão sobre inovação em empresas familiares passa pela presença de um sucessor intraempreendedor capaz de promover a inovação organizacional (LIMA, ANDRADE, GRZYBOVISKI, 2005) em virtude da ação empreendedora (CRAMER, 2002) que permite aprender e, conseqüentemente, gerar um produto/processo/serviço inovador (LIMA, 2010).

A inovação em empresas familiares é o resultado do comando familiar em favor da geração de novas ideias, as quais resultam em produtos diferentes (EMMENDOERFER e HELAL, 2008), em função da forma de constituição e da natureza organizacional, bem como da cultura enraizada no perfil dos líderes organizacionais.

A inovação é uma ação desenvolvida por empresas familiares (EMMENDOERFER e HELAL, 2008), diferente da discussão que argumenta que as empresas familiares estão fadadas ao fracasso e a não inovação por estarem presas em fortes relações de parentesco e contaminada por velhas práticas (LETHBRIDGE, 1997).

Ramos e Helal (2010) empregaram o modelo de Emmendoerfer e Helal (2008) e Hansen, Nohria e Tierney (2007) com a finalidade de estudar como o conhecimento é gerado e transformado em inovação em uma empresa familiar, quebrando o mito de que essas organizações são tradicionais e avessas ao novo. A inovação foi caracterizada pelas ações dos líderes organizacionais (FORGES e HAMEL, 2000) em relação ao processo de sucessão e a chegada do sucessor como possibilidades de modificar “velhos” padrões (LEONE e LEONE, 2006; LIMA, ANDRADE, GRZYBOVISKI 2005), além da presença do intraempreendedor como propulsor da inovação (BORGES, 2009).

Bartlett (2009) demonstra a influência do capital social nos processos de inovação, no sentido de que, uma vez identificadas as necessidades de uma dada comunidade em meio às relações desenvolvidas, as organizações saberão em o que inovar.

Existem vários aspectos que influenciam o processo de inovação em empresas familiares entre eles a cultura para a inovação, a presença de líderes favoráveis ao processo e colaboradores seguros em relação à possibilidade de demonstrar o seu potencial criativo (TRAN e JONES, 2008). As empresas que desenvolvem estes aspectos são conhecidas por empresas familiares empreendedoras.

Lethbridge (1997) apresenta um perfil de empresa familiar nomeada por empresas familiares tradicionais, as quais estão vinculadas à características de protecionismo, por isso não apresentam facilidades para inovar. Para o autor, a inovação vincula-se a quebrar de padrões dominantes, porém, não existe uma relação direta entre inovação e empresa familiar, ou seja, não é pelo fato de a empresa ser familiar que não poderá inovar.

Na visão de Petry e Nascimento (2009), a diferença entre inovar e não inovar vincula-se ao porte da organização. Em função disso, estes autores categorizaram as pequenas e médias empresas familiares como tradicionais e as grandes como inovadoras. Para Ramos e Helal (2010), as empresas familiares contribuem para o desenvolvimento da gestão de tecnologia, na medida em que desenvolvem um ambiente propício à inovação, à criatividade e ao compartilhamento de conhecimento tácito.

A inovação em empresas familiares é consequência de uma organização que possui uma dinâmica de aprendizagem instituída pelos laços de capital social familiar presentes nas relações entre os diversos membros de uma família. As empresas familiares que inovam são flexíveis para adaptar as transformações ocorridas, tanto endógenas quanto exógenas à organização, uma vez que as empresas familiares com estoque de capital social familiar terão uma maior facilidade para desenvolvê-la. Assim, como expressa a hipótese seguinte, afirma-se que o capital social de uma empresa familiar afeta positivamente a capacidade de inovação.

H4: O capital social familiar é gera influência sobre a capacidade de inovação de uma empresa familiar.

5. O capital social e a configuração de empresas familiares empreendedoras

O capital social é uma categoria ampla, remetendo ao coletivo e ao social. As famílias inseridas em uma dada coletividade desenvolvem o capital social, considerado como capital social familiar. No caso de famílias empresárias, essa capacidade de acumulação de capital social familiar remete à sua dinâmica interna e externa das relações entre os membros da família e destes com a comunidade, inseridos em seus contextos empresariais. De um lado, quando se observam os membros de uma família interagindo no âmbito de uma empresa, o capital social pode ser aprendido nas relações de certos agentes da família, predecessores e sucessores, em suas interações. Na perspectiva de Borges (2009) aspectos como aceitabilidade, credibilidade e confiança tornam-se centrais para marcar o processo de sucessão em empresas familiares. Tais categorias de análise de processos sucessórios em empresas familiares, desenvolvidas por Bayad e Barbot (2002) se coadunam com a perspectiva de capital social familiar desenvolvida por Arrègle *et al* (2006).

As famílias que acumulam capital social familiar teriam melhores condições de se inserir em um ambiente de negócios. Essa reprodução do capital social dependeria da forma como futuros sucessores se inseriram nas empresas, de modo que o vigor competitivo ao longo do tempo configuraria a constituição de empresas familiares empreendedoras (LIMA, ANDRADE e GRZYBOVSKI, 2005). Portanto, empresas familiares empreendedoras teriam maior sustentabilidade pela manutenção de alto capital social familiar. Esse trânsito em uma dada coletividade, marcado pela permanência dessas empresas, pode igualmente ser verificado pela configuração de processos de sucessão empreendedora (BORGES, 2009), que se verificaria pelo fato de sucessores de empresas familiares desenvolverem ações intraempreendedoras (CRAMER, 2002) marcadas por promoção de inovações, criação de valor, competitividade e crescimento.

Verifica-se, portanto, que a sustentabilidade de uma organização pode depender de treinamento e aquisição de competências (BAYAD, BOUGATTAS e SCHIMMITT, 2006). Empresas podem se beneficiar de contextos inovadores, porém, não há independência entre processos internos e externos, pois não somente o contexto, mas internamente à empresa ou organização, cria-se espaço para práticas de formação de competências. Essa aquisição de competências constitui um processo amplo de aprendizagem individual e organizacional que no caso de empresas familiares empreendedoras, elas apresentam uma facilidade para aprender em meio às relações entre seus membros e a comunidade, bem como por meio de um conhecimento codificado no diálogo colaborativo, além das regras formalizadas que compõem a infraestrutura moral da empresa familiar.

Ao mesmo tempo, a prática de formação de competências permite práticas inovadoras (LAVIOLETTE e LOUE, 2006). Filhos sucessores em empresas familiares, tanto em grandes como em pequenas empresas, ao agirem de forma inovadora ou criando novos negócios, configuram o fenômeno do intraempreendedorismo, que são práticas que levam à inovação (ANTONCIC e HISRICH, 2001).

A sustentabilidade de empresas familiares em dado contexto social e econômico, associada ao capital social, dependeria, portanto, da construção de um processo sucessório marcado pela inovação. Seriam ações empreendedoras dos sucessores que marcariam esse processo denominado de “sucessão empreendedora”. Os processos de mudança organizacional envolvendo inovações e aprendizagem caracterizam tais ações. Assim, as ações de encaminhamento da sucessão, os processos diferenciados de formação de sucessores, a condução do processo de transmissão patrimonial e gerencial, o papel do fundador ou

predecessor passam a constituir diferentes vertentes das opções de ações empreendedoras, pelas possibilidades de impulsão dessas empresas, cabendo observar aí o fenômeno do intraempreendedorismo. Essas seriam empresas familiares empreendedoras.

A empresa familiar empreendedora é aquela conduzida por líderes com habilidades para desenvolver ações empreendedoras, as quais se relacionam com a flexibilidade organizacional, o que reflete em uma capacidade de reagir às mudanças, por meio de práticas de aprendizagem, as quais irão proporcionar diferentes tipos de inovação. Os líderes familiares desenvolvem habilidade para perceberem a velocidade e a necessidade da mudança, a fim de adquirir competências internas capazes de aprenderem e gerarem a inovação, para se adaptar às mudanças ambientais, conduzindo à sucessão empreendedora.

As famílias com facilidade em apreender conhecimentos, práticas e processos apresentam um diferencial competitivo em relação às demais, pois estão vinculadas à características favoráveis à inovação, quais sejam: estrutura horizontalizada, comunicação fluida e rápida, horários flexíveis de trabalho e baixa formalidade organizacional (EMMENDOERFER e HELAL, 2008), facilidades para ajustar rapidamente as oportunidades de crescimento e aos retrocessos e trabalho em equipe (GERSICK *et al*, 1997). Por outro, as empresas familiares tradicionais estão impregnadas em características que dificultam o processo de inovação, quais sejam: excesso de burocracia e de hierarquia, preservação de valores existentes, formalização (GERSICK *et al*, 1997), falta de criatividade, falta de detecção e previsão do mercado (ASSINK, 2006).

A sustentabilidade é, pois, resultante da ação de líderes intraempreendedores com facilidade de adequar as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo, em um processo de constante aprendizagem. Verifica-se como resultado de práticas inovadoras dos líderes intraempreendedores, os quais se comprometem com a inovação. O conjunto de evidências expostas revela que a construção de empresas familiares empreendedoras está associada com o vigor da ação empreendedora de seus líderes. Essa ação empreendedora é marcada pelos fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação, fenômenos esses que estão associados ao capital social manifestado em empresas familiares. Assim, consistente com a proposta do modelo, diante da discussão sobre os temas da aprendizagem, da inovação e da mudança, argumenta-se que o capital social familiar, associado positivamente com a aprendizagem, com a inovação e com a mudança, encontra-se positivamente associado com a constituição das famílias empreendedoras, como exposto na hipótese a seguir apresentada.

H5: A influencia do capital social, conjuntamente à capacidade de aprender, de lidar com mudanças internas e externas e de produzir inovações no interior das organizações leva à constituição de empresas familiares empreendedoras

Considerações Finais/conclusão

Nesse artigo foi exposto um modelo de análise para estudo de empresas familiares. O foco do modelo é sobre o papel do capital social familiar na sustentabilidade das empresas familiares. A sustentabilidade depende da renovação da empresa ao longo do tempo. Isso depende do dinamismo de inovação nessas empresas, da sua capacidade de aprendizagem organizacional e transgeracional, bem como da capacidade de promover mudanças e enfrentá-las. Essa é a condição para a constituição das empresas familiares empreendedoras.

O capital social, em suas diferentes dimensões, pode ser considerado capital social familiar quando se analisa empresas familiares. Aspectos como a confiança, a estrutura moral, as normas familiares, os canais de informação, o diálogo colaborativo e o ponto de vista familiar são dimensões que podem ser avaliadas em uma empresa familiar quando o foco é o capital social familiar. Tais categorias são positivamente associadas com o volume de capital social de uma família. O modelo evidencia como essas dimensões, em seu todo, se associam

com aspectos significativos do vigor de uma empresa familiar, no caso, os fenômenos da aprendizagem organizacional, da mudança e da inovação nas organizações. Trata-se de um conjunto de dimensões estudadas em empresas familiares, tanto no âmbito da literatura nacional como internacional. O modelo proposto envolve esse conjunto de dimensões, associadas entre si, visando à construção de um conjunto de hipóteses sobre o papel do capital social para ampliar a capacidade de aprendizagem, inovação e mudança em empresas familiares. Ou seja, o argumento inicial é que empresas familiares com maior volume de capital social são também aquelas em que vigora intensamente a capacidade de aprendizagem organizacional, da implantação de inovação e da promoção e aceitação de mudanças organizacionais.

O modelo pressupõe que as dimensões da aprendizagem, da inovação e da mudança, potencializadas pelo capital social familiar levam à configuração de empresas familiares empreendedoras. O dinamismo dessas características revela condições para a expressão do fenômeno do intraempreendedorismo em empresas familiares.

Ao propor este modelo, busca-se associar dimensões ainda não articuladas entre si, tanto na literatura nacional, como na literatura internacional. De modo particular, tenta-se criar condições para avaliar o capital social, operacionalizando-se o conceito, apreendendo-o sob a ótica das famílias, considerando-o capital social familiar. Articulando esse conceito com um tipo de organização específica, as empresas familiares, busca-se revelar as condições primárias que habilitariam essas organizações a promoverem a sustentabilidade intergeracional. Espera-se testar o modelo em pesquisa de campo, o que permitirá identificar quais dimensões do capital social familiar seriam mais impactantes para construção e operacionalização do modelo e, igualmente, testá-las em relação à suas influências sobre as práticas de aprendizagem, inovação e mudança nas empresas familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. In: **Journal of Business Venturing**, 16, 495-527, 2001.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ARRÊGLE, J. .; HITT, M. A.; SIRMON, D. G.; VERY, P. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, jan. 2007.
- ARRÊGLE, J.; VERY, P.; RAYTCHEVA, S. Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur. In: CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, 2002, Paris, **Actes de Recherche...** Paris, 2002.
- ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 215-233, 2006.
- BAYAD, M.; BARBOT, M. C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: 6^o Congrès Francophone sur la PME, AIREPME–Association Internationale de Recherche sur PME, Montréal, 2002, pp:1-27
- BAYAD, M.; BOUGATTAS, Y.; SCHIMITT, C. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. In: Congrès International francophone em Entrepreneuriat et PME, 8, Fribourg, **Actes...** Fribourg: AIREPME, 2006
- BARTLETT, D. Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation. **Corporate Governance**, v 9, n 4, p. 409-420, 2009.
- BIRTHSTLE, N. Family SMEs in Ireland as learning organizations. **The Learning Organization**, v. 15, n. 5, p. 421-436, 2008.

- BONTEMPO, P. C. Empreendedorismo social e inovação catalítica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- BORGES, A. F. **A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicasos.** Lavras: UFLA, 2009. (Mestrado em Administração).
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; TAVARES, T. S. Redes sociais e capital familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- BUCKLER, B. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. **The Learning Organization**, v. 3, n. 3, p. 31-39, 1996.
- BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations: structure, form and action.** Boston: Harvard School Press, 1992
- CABRAL, G. G.; TABOSA, T. C. M.; TSCHA, E. R.; CAVALCANTI, V. P. Intra-empendedorismo design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- CASTRO, J. M.; BASQUES, P. V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 71-95, 2006.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; ZAHRA, S. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. **Entrepreneurship Theory And Practice**, Boca Raton, p. 359-365, June. 2003.
- COSTA, A. J. D. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 197-225, maio/ago. 2007.
- CRAIG, J. B. L.; MOORES, K. A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems and environment on innovation in family firms. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 1, March. 2006.
- CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** Lavras: UFLA, 2002. (Mestrado em Administração). 81 p.
- DESS, G. G. *et al.* Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management** [S.I.], v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.
- ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R.; CRAIDE, A. A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, jul/set. 2007.
- EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de idéias e produtos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro.** Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.
- ENSLEY, M. D.; PEARSON, A. W. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. **Entrepreneurship Theory And Practice**, Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 267-284, May. 2005.
- FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, mai/ago. 2000.
- GARAVAN, T. The learning organization: a review and evaluation. **The Learning Organization**, v. 4, n. 1, p. 18-29, 1997.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar.** São Paulo: Negócios, 1997.

- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivo de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 64-87, 2008.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2007. (Doutorado em Administração).
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 77, n.2, p. 106-110, March-April, 1999.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, June. 2006.
- KENNY, J. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 353-368, 2006.
- KOGUT, B. e ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- LAVIOLETTE, E. M.; LOUE, C. Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. In: Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 8, 2006, Fribourg. **Actes...** Fribourg: AIREPME: 2006
- LEONE, N. M. C. P. G.; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 88-62, 2006.
- LETHBRIDGE, E. Tendência da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 185-200, 1997.
- LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, mai/ago. 2000.
- LIMA, J. B. AÇÕES EMPREENDEDORAS E PRÁTICAS DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO. In: Fernando Gimenez; Jane Moraes; Simone Cristina Ramos. (Org.). **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno**. 1 ed. Curitiba: Editora Campagnat, 2010, v. 1, p. 25-40.
- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Editora: Atlas, 2005. 259p.
- MACÊDO, B.; CAIXETA, C. M. M.; GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, G. N. S.; HERNANDEZ, J. C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 69-81. set/dez. 2004.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jan/jun. 2002.
- MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE, Tradução FINEP. Rio de Janeiro, 2004.
- MARUYAMA, M. The second cybernetics: deviation amplifying mutual causal processes. **American scientist**, v. 51, p. 164-179, 1963.
- MATURANA, H. VARELA, F. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. London: Reidl, 1980.
- MCADAM, R.; REID, R.; MITCHELL, N. Longitudinal development of innovation implementation in family-based smes: the effects of critical incidents international. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 5, p. 437-456, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. 421p.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, jan./mar. 2009.
- ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. análise da eficiência de empresas familiares brasileiras **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.
- PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.
- PANUWATWANICH, K; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms, 2009. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, 2009.
- PAPER, D.; SIMON, S. Change research: the search for a theoretical construct. **Information Resources Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 1-1. 2005.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças da USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr. 2009.
- PETTIGREW. A.M. *et al.* (editors). **Innovative Forms of Organizing**. London: Sage, 2003. p. 35-48.
- POLANYI, M. **Personal knowledge**: toward a post-critical philosophy, London: Routledge & Kegan Paul, 1973.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 260p.
- RAMOS, E. 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. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 433-452. 2010.
- RODSUTTI, M. C.; MAKAYATHORN, P. Organizational diagnostic factors in family business Case studies in Thailand. **Development and Learning in Organizations**, v. 19, n. 2, p. 16-18, 2005.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural 1985.
- SILVA-JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan/mar. 2006.
- SORENSEN, R. L., GOODPASTER, K. E., HEDBERG, P. R.; YU, A. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 239-253, 2009.
- SORENSEN, R.L.; BIERMAN, L. Family Capital, Family Business and Free Enterprise. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n. 3, p. 193-196, 2009.
- TRAN, T.; JONES, J. A. A conceptual model of learning culture and innovation schema. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v 18, n. 3, p. 287-299, 2008.
- TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N.; BONTIS, N. Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 418-436, 2010.