

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA

PETERSON ORCY

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM  
EMPRESAS FAMILIARES:  
uma análise das estratégias de codificação e personalização

Porto Alegre

2015

PETERSON ORCY

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM  
EMPRESAS FAMILIARES:  
uma análise das estratégias de codificação e personalização

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. GUSTAVO DALMARCO

Porto Alegre

2015

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

O64t Orcy, Peterson

Transferência de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares : uma análise das estratégias de codificação e personalização / Peterson Orcy. – Porto Alegre, 2015.  
95 f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Dalmarco

1. Administração de Empresas. 2. Empresas Familiares - Administração. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Sucessão.

I. Dalmarco, Gustavo. II. Título.

CDD 658.041

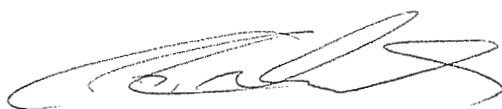
## Peterson Orcy

### Transferência de Conhecimento no Processo de Sucessão de Empresas Familiares: Uma Análise das Estratégias de Codificação E Personalização

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 19 de maio de 2015, pela Banca Examinadora.

#### BANCA EXAMINADORA:



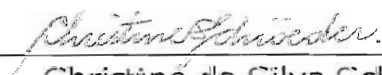
---

Prof. Dr. Gustavo Dalmarco  
Orientador e Presidente da sessão



---

Profa. Dra. Mirian Oliveira



---

Christine da Silva Schroeder

---

Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves

## **AGRADECIMENTOS**

Preciso expressar meus agradecimentos a todas aquelas pessoas que contribuíram para este trabalho, especialmente:

Ao Professor Gustavo Dalmarco, orientador desta dissertação, pela atenção, suporte e paciência. Sua orientação foi determinante para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do programa de pós-graduação em administração com os quais pude aprender, e particularmente às professoras Mirian e Christine pelas contribuições ao trabalho.

Agradeço às empresas, pela colaboração das pessoas que disponibilizaram o seu tempo para cooperar com este trabalho.

Ao meu colega de trabalho Renato de Souza Fritz, profissional que muito me apoiou e foi fundamental para a realização deste mestrado.

A todos os meus familiares, em especial ao irmão Patrick, e aos meus pais Silvio e Ilê Maria, pelo que eles representam na minha vida.

*“Justo nem sempre é igual,  
igual nem sempre é justo”.*

*John Davis*

## RESUMO

O conhecimento vem se consolidando como um ativo cada vez mais determinante para o sucesso das empresas familiares. Além de ser uma importante matéria-prima com a qual todas as empresas trabalham, pode ser considerado tão precioso quanto outro ativo físico ou financeiro. Esta pesquisa aborda o conhecimento organizacional nas empresas familiares no processo de sucessão, que é reconhecido como um dos momentos mais importantes das empresas para a sua perpetuação. São apresentados modelos teóricos de sucessão de empresas familiares, assim como pesquisadas estratégias de gestão do conhecimento com base em duas linhas: a codificação e a personalização. O trabalho tem o intuito de analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão nas empresas familiares, caracterizar e relacionar às etapas aos processos de gestão do conhecimento. Para observar este fenômeno foi realizado um estudo de casos em três empresas familiares que atendiam aos parâmetros determinados para esta pesquisa, a saber: ter mais de vinte anos de atuação; estar perto de vivenciar ou já ter vivenciado o processo de sucessão; possuir mais de 100 colaboradores; e atuar na área da construção civil, no Rio Grande do Sul. Elegeu-se a técnica de entrevistas semiestruturadas, com a observação não participante em reuniões e a análise documental. Deste modo, verificou-se que as empresas familiares no processo de sucessão compreendem alguns campos da utilização do conhecimento, relacionados na estratégia de codificação, personalização ou as duas simultaneamente. Campos como transferência do conhecimento, treinamentos aplicados na empresa, fontes externas de conhecimento, tipos de soluções, armazenagem do conhecimento, sistemas de identificação do conhecimento, sistemas de remuneração e transmissão do conhecimento adquirido proporcionam condições ou soluções para trabalhar o conhecimento de maneira pontual. Na análise da pesquisa sobre este tema identificou-se como contribuição que a gestão do conhecimento no processo de sucessão nas empresas familiares está presente através da estratégia de personalização e da codificação ou até mesmo das duas estratégias simultaneamente. Sendo assim, para as empresas familiares continuarem no foco não significa que uma ou outra estratégia está correta ou errada, isso vai depender da cultura empresarial, e de que forma o conhecimento é gerenciado e estimulado no trabalho. Outra importante contribuição é de que as empresas familiares pesquisadas não gerenciam o conhecimento e ainda não têm muito claro como construir a melhor estratégia. E por fim, a contribuição de poder pesquisar a gestão do conhecimento no contexto da sucessão em empresas familiares e identificar que mesmo as empresas não gerenciando o conhecimento de maneira formal, diversas ações foram visíveis nas entrevistas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Empresas familiares. Sucessão.

## ABSTRACT

The knowledge has been consolidated as an active increasingly crucial to the success of family businesses. Besides being an important raw material with which all companies work can be considered as precious as other physical or financial assets. This research addresses the organizational knowledge in family businesses in the succession process, which is recognized as one of the most important moments of companies for their perpetuation. Theoretical models of succession of family businesses are presented, as well as researched knowledge management strategies based on two lines: the encoding and personalization. The work aims to analyze how is the transfer of knowledge in the succession process in family firms, characterize and relate the steps to knowledge management processes. For this, the classification of the research was qualitative, used in the three family businesses that met the criteria for qualification, namely: have over twenty years of experience, being close to experiencing or have experienced the succession process, owning over 100 employees and act in the construction area, in Rio Grande do Sul State. He was elected the technique of semi-structured interviews and defined script, with the observation at meetings and document analysis in primary and secondary documents. Thus, it was found that family businesses in succession process, comprising using some fields of knowledge, listed in coding strategy, customization or both. Fields such as knowledge transfer, training applied in the company, external sources of knowledge, types of solutions, storage of knowledge, knowledge identification systems, pay systems, transmission of knowledge acquired, conditions or provide solutions to work knowledge in a timely manner. In the analysis of research on this subject was identified a contribution to knowledge management in the succession process in family firms, is present through personalization strategy, and encoding or even both strategies simultaneously. Thus, for family businesses remain the focus does not mean that either strategy is right or wrong, this will depend on the company culture, and how knowledge is managed and stimulated at work. Another important contribution is that the surveyed family businesses do not manage knowledge, and have still not very clear how to build the best strategy. Finally, the contribution to be able to search the knowledge management in the context of succession in family businesses, and identify that even companies not managing knowledge in a formal way, several actions were visible in the interviews.

**Keywords:** Knowledge management. Family business. Succession.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	18
FIGURA 2 – VISÕES DO ORIENTE E DO OCIDENTE PARA O CONHECIMENTO .....	20
FIGURA 3 - FLUXO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
FIGURA 4 – MODELO DE TRÊS CÍRCULOS .....	34
FIGURA 5 - MODELO DE TRANSFERÊNCIA MULTIGERACIONAL.....	44
FIGURA 6 - GESTÃO DA SUCESSÃO: UMA ABORDAGEM INTEGRADORA .....	45

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ABORDAGENS CONCEITUAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	21
QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO .....	23
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	33
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS E LEITURAS DE EMPRESA FAMILIAR OU TIPO FAMILIAR.....	35
QUADRO 5 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, SEGUNDO ADMINISTRADORES FAMILIARES.....	37
QUADRO 6 – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES, SEGUNDO ADMINISTRADORES PROFISSIONAIS.....	38
QUADRO 7 – ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E MODELOS DE SUCESSÃO .....	51
QUADRO 8 – CÓDIGOS.....	53
QUADRO 9 – EMPRESA A .....	58
QUADRO 10 – EMPRESA B.....	60
QUADRO 11 – EMPRESA C.....	62
QUADRO 12 – GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA A.....	65
QUADRO 13 – GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA B.....	68
QUADRO 14 – GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA C.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	20
2.1.1 Transferência do conhecimento .....	25
2.2 ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO .....	26
2.3 ESTRATÉGIA DE PERSONALIZAÇÃO .....	28
2.4 ARMAZENAMENTO DE CONHECIMENTO .....	29
<b>3 EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>32</b>
3.1 SUCESSÃO .....	39
3.1.1 Modelos de sucessão .....	42
<b>4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>47</b>
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	52
5.2 SELEÇÃO DOS CASOS .....	52
5.3 COLETA DE DADOS .....	53
5.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	55
<b>6 RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	56
6.1.1 A Empresa A .....	56
6.1.2 A Empresa B .....	58
6.1.3 A Empresa C .....	60
6.2 TRANSFERÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	62
6.2.1 Empresa A .....	62
6.2.2 Empresa B .....	65
6.2.3 Empresa C .....	68
<b>7 DISCUSSÃO</b> .....	<b>72</b>
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>75</b>
8.1 PROJETOS FUTUROS E LIMITAÇÕES .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações familiares, o processo de sucessão tem na transferência de liderança um dos acontecimentos mais complexos no ambiente empresarial, sendo fator determinante para a continuidade da organização (NEFF, 2015). Em diversas empresas familiares, os herdeiros sentem-se candidatos naturais a assumir o comando da empresa, como se nenhuma preparação fosse necessária para esta mudança (WERBEL; DANES, 2010). Este é justamente um dos fatores críticos ao processo de sucessão, pois muitas vezes o alinhamento entre o sucedido e o sucessor, que podem ter visões e liderança diferentes, não é levado em conta neste estágio de desenvolvimento das empresas (STANLEY; MCDOWELL, 2014). Dentro deste cenário é que as organizações familiares procuram sobreviver às distintas formas de sucessão, tanto no âmbito do negócio, empresa familiar, quanto no âmbito da família (BOYATZIS; SOLER, 2012).

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão, entretanto o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que reprimam as consequências das resistências individuais que este processo provoca na organização (TRAN; JONES, 2008). As empresas familiares que conseguiram um melhor resultado realizam alguns procedimentos de caráter normativo, como a preparação do sucessor, sendo da família ou do mercado (SALVATO; CORBETA, 2013). Constituir um conselho da família, um conselho consultivo e construir uma boa governança podem ser exemplos de ações que geram transparência, maior segurança e tranquilidade a quem possui capital - os familiares -, objetivando um processo sucessório mais satisfatório (LODI, 1986).

Além disso, os processos de sucessão em empresas familiares passam por fatores subjetivos, ligados à família, à transferência de liderança e ao poder do fundador e de quem irá sucedê-lo (GILL *et al.*, 2014). De acordo com Casillas, Vásquez e Diaz (2007), o planejamento sucessório deve iniciar com pelo menos 15 anos de antecedência em relação à data de aposentadoria do sucedido. A transferência de liderança e poder representa um momento de grande complexidade nas sucessões, tanto para o sucedido quanto para o sucessor. É a forma como o processo de sucessão ocorre que influencia a continuidade dos negócios sob o controle da família (BORGES; LIMA, 2009).

Neste cenário, a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta para auxiliar neste processo, sendo recurso estratégico para manter o conhecimento e, conseqüentemente, a vantagem competitiva da empresa (KIM; GAO, 2013). A gestão do conhecimento trabalha, sobretudo, com os bens intangíveis dentro da organização, sendo um dos principais objetivos proporcionar que as empresas sejam capazes de compreender seu ambiente e suas necessidades (MURRAY; PEYREFITTE, 2007).

Autores dedicados ao tema da gestão do conhecimento, como Hansen, Nohria e Tierney (1999), têm afirmado que as organizações líderes em suas áreas de atuação precisam ter uma estratégia de gestão do conhecimento focalizada em uma das duas linhas, sendo elas a “Personalização” e a “Codificação”. Na primeira forma, personalização, o foco está na transmissão do conhecimento tácito e a importância está no contato entre as pessoas. Na segunda forma de transferência do conhecimento, a codificação, o foco está no conhecimento explícito, uma vez que o conhecimento deve ser codificado em base de dados e sistemas computacionais.

Esta estratégia de gestão do conhecimento pode reduzir os efeitos na empresa da rotatividade de pessoas, conhecida por *turnover*, pois um dos resultados inerentes ao índice de rotatividade é a perda de capital intelectual, de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, gerando desequilíbrio na empresa (GASIK, 2011). Quando uma empresa aposta em um talento para sua equipe é um momento de comemoração, porém quando esse mesmo talento vai ser desligado, algumas desvantagens podem resultar em perda do conhecimento tácito, adquirido com *know-how* e alinhamento de valores e princípios (RICCA, 2007). Isso decorre do fato de existir várias barreiras individuais e culturais ao compartilhamento do conhecimento. Para Davis *et al.* (2013), estas barreiras podem coincidir com funções ou níveis hierárquicos e levar a uma fragmentação da base de conhecimento da organização.

Assim como na rotatividade de funcionário da empresa, no processo de sucessão a gestão do conhecimento é importante para organizar a transferência de conhecimento entre sucessor e sucedido. O sucedido, ao longo de sua carreira, construiu competências exclusivas através do aprendizado individual e coletivo, sendo necessário desenvolver sistemas e processos que orientem a identificação, a integração, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento, até sua utilização pelo sucessor e pela organização (RICCA, 2007; CALVOSA; ALVARENGA, 2010). A

gestão do conhecimento deve auxiliar a aprendizagem nas organizações, tendo o foco no ser que aprende, ou seja, no homem, e não somente na tecnologia, por ser ele o único indivíduo de interlocução entre os diferentes ambientes, e o agente de processo de mudança (TEIXEIRA; PIZOLOTTO; LAMPERT, 2004).

Consideradas estas premissas, será discutido nesta dissertação o processo de transferência de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares. Esta análise será feita sob a ótica das estratégias de codificação e personalização.

### 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A força e a fraqueza do modelo de empresa familiar estão no próprio nome: a família (SALVATO; CORBETTA, 2013). Trabalhar com parentes pode gerar níveis muito mais altos de confiança e comprometimento, mas também pode levar a tensões, ressentimentos e conflitos abertos, pois as pessoas se esforçam para manter a razão e o coração separados e conquistar o sucesso tanto no trabalho quanto na vida familiar (KRAICZY, HACK; KELLERMANNNS, 2014). Por envolver tanto a razão quanto a emoção, a profissionalização da família é muito mais difícil do que a profissionalização do negócio (ZELLWEGER, 2012).

Profissionalizar a família significa adotar processos para controlar como a família interage com o negócio. Isso inclui estabelecer uma infraestrutura para a tomada de decisões e implantar canais formais de comunicação que possam complementar os informais e mostrar seu valor nos momentos de tensão e dificuldade. O foco é proteger os interesses da família e assegurar a sobrevivência da empresa (SMITH, 2007). No entanto, não basta somente profissionalizar a família, é preciso profissionalizar a gestão e controlar os processos da empresa. Quando os membros da família são donos, não gestores, é ainda mais importante formalizar e profissionalizar o relacionamento entre a família e a empresa.

Um destes processos de profissionalização é analisar como ocorre a transferência de conhecimento nas organizações familiares (SILVA, 2008). Com a aproximação do processo de sucessão, muitas vezes os envolvidos preocupam-se com aspectos jurídicos e de poder, deixando a gestão do conhecimento para um plano secundário, resultando em mais um problema na empresa. Entretanto, a gestão do conhecimento cria um ambiente social e tecnológico favorável para

atividades que estimulem a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento (REICH; GEMINO; SAUER, 2012). As organizações familiares, muitas vezes, tratam o processo sucessório como um “momento”, um marco para a empresa, e não como um “processo”, o qual tem que ser desenvolvido por um longo período (RICCA, 2007). Segundo Bertucci *et al.* (2008), outro ponto relevante é o fato de os membros da família apresentarem diferentes interesses em relação à empresa. Algumas alternativas podem ser seguidas durante o processo de sucessão, como a transferência do comando para um sucessor familiar, a separação da organização entre herdeiros, a colocação no comando um executivo interno ou externo, ou mesmo o fechamento da organização de forma planejada. Para Campbell, Heriot e Welsh (2007, p. 9), o processo de sucessão “continua sendo uma caixa preta”, e encontra-se entre as questões mais críticas da investigação enfrentadas pelos estudiosos da empresa familiar.

Este ambiente de insegurança e desconfiança que permeia o processo de sucessão, muitas vezes acaba por levar a empresa à falência. Segundo Cançado *et al.* (2010), boa parte do fracasso deve-se ao entendimento errôneo de que a sucessão é um evento isolado; as empresas necessitam planejar as competências que precisam ser desenvolvidas nos seus sucessores, sendo assim fator decisivo no processo de capacitação destes. Estas competências são caracterizadas pelas atividades teóricas, acadêmicas, habilidades e pelo comportamento (ZIMMER, 2007). Para Emmendoerfer e Helal (2008), as organizações precisam construir um programa de capacitação dos sucessores, para que possam desenvolver estratégias de aprendizagem, gestão do conhecimento, vinculadas a ações de treinamento e experiências que cooperem para o desenvolvimento dessas competências.

Com isso, a estratégia de gestão do conhecimento caracterizado pela personalização e a codificação estão diretamente relacionadas ao processo de sucessão. Uma boa gestão do conhecimento pode promover a inovação (ANSARI; YOUSHANLOUEI; MOOD, 2012; HSU; SABHERWAL, 2012; ZEIDE; LIEBOWITZ, 2012) e aumentar a eficiência (HSU; SABHERWAL, 2012) e moderar as incertezas das empresas em relação a mercados futuros e qualificar produtos (DAUD, 2012). A economia, mais competitiva e volátil, antes baseada como diferencial a automação, a qualidade, os recursos naturais, o capital, entende agora que cada vez mais estamos na era da sociedade do conhecimento (JÓIA, 2007).

Neste contexto, emergem as seguintes perguntas de pesquisa: Como ocorre a transferência de conhecimento no processo de sucessão de empresas familiares? Qual a diferença de percepção entre sucessor e sucedido? Quais são as etapas deste processo? Ele ocorre através da estratégia de codificação ou personalização? Para responder a estas perguntas será conduzida uma pesquisa baseada em estudo de caso em organizações da construção civil. Este setor possui relevância, por ter apresentado um crescimento substancial nos últimos anos, além de possuir um grande número de empresas familiares de destaque.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre a transferência do conhecimento, na percepção do sucedido e sucessor, no processo de sucessão em empresas familiares.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as características do processo sucessório.
- b) Relacionar as etapas do processo sucessório aos processos de Gestão do Conhecimento.
- c) Identificar se o processo adotado é Personalização ou Codificação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento é um campo de investigação emergente e valorizado nos tempos atuais (KIANTO; SPENDER; VANHALA, 2014). Assim, gerenciamento do conhecimento é o processo pelo qual uma organização pode criar capturar, adquirir e utilizar o conhecimento com o foco na melhora dos resultados (ZEIDE; LIEBOWITZ, 2012). Está sendo considerada como o ponto de mudança entre a economia dos recursos naturais e o capital intelectual, gerando compartilhamento entre os membros organizacionais (TENG; SONG, 2011).

O conhecimento tem se tornado um ativo de grande importância para as organizações modernas (YEONG, 2010). Por ser uma matéria-prima que abrange



todas as áreas, é considerado mais valioso que qualquer outro ativo físico ou financeiro (MOLODCHIK; SHAKINA; BARAJAS, 2014). Nas empresas familiares existe a importância de descobrir regras e transferência destas empresas de uma geração para a outra, o que envolve a dinâmica, o conhecimento e a liderança (MURRAY, 2003).

A capacidade de transferência do conhecimento no processo de sucessão, como troca e geração de novos conhecimentos, é avaliada como um dos mais importantes processos da gestão do conhecimento, motivando aumento de desempenho nas organizações (VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINADA, 2010). Do ponto de vista organizacional, este compartilhamento constitui um processo fundamental, apresentando resultados nas organizações, tais como redução do tempo de resposta e aumento da produtividade, do aprendizado e da inovação.

É grande o número de autores que publicaram trabalhos evidenciando os aspectos positivos da gestão do conhecimento para as organizações, dentre os quais, Argyris e Schön (1978), Quinn (1992), Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1998), Stewart (2002), Drucker (2002), Senge (2003), Zeide e Liebowitz (2012), Reaich, Gemino e Sauer (2012), Bhusry e Ranjan (2012), Daud (2012), Hsu e Sabherwal (2012), Ansari, Youshanlouei e Mood (2012) e Oliveira, Caldeira e Romão (2012). Entretanto, as abordagens são caracterizadas de diferentes formas, o que torna o assunto passível de diversas possibilidades de ações gerenciais. Descrevendo o processo de sucessão, o modelo desenvolvido por Gersick *et al.* (1997) aplicado ao ciclo de vida, ainda na década de 1980, mostra o período das fases e das tarefas para os indivíduos da família, consultores e gerentes não familiares. A contribuição do modelo reside em mostrar que estes indivíduos podem administrar a ansiedade gerada no sistema durante este período. Este modelo tem sido aceito e legitimado, entretanto recentemente surgiram outras perspectivas nos estudos das empresas familiares, modelos explicativos, para tratar especialmente da sucessão familiar.

Os fatores relacionados ao predecessor, como personalidade e necessidades, sua motivação e o relacionamento entre predecessor e sucessor são variáveis relevantes do planejamento sucessório e de performance (KIM; GAO, 2013). Segundo Chittoor e Das (2007), é fundamental a preparação do predecessor para a sucessão, principalmente em questões emocionais, ansiedade excessiva, medo frente à mortalidade e pouca habilidade em delegar. Com isso, a gestão do

conhecimento entra como importante aliada no processo, possibilitando proporcionar a transferência de conhecimento entre o sucedido e sucessor, e com isso buscar o melhor resultado para a empresa.

Em nível mundial, as organizações familiares também administradas por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados (RICCA, 2012). No mundo, um terço das quinhentas maiores empresas é familiar (OLIVEIRA, 2006). No Brasil a expectativa de vida das empresas familiares é de nove anos, sendo que 30% destas empresas chegam à segunda geração e somente 5%, à terceira geração (KIGNEL; WERNER, 2012).

Estudo publicado por Bethlem (2008) afirma que na América Latina estas firmas são a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. No Brasil, 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são conduzidos por membros da família controladora. Puga (2006) afirma que as empresas familiares são responsáveis de forma direta pelo desenvolvimento, gerando oportunidades sociais, de inclusão, por meio da criação de 75% dos novos empregos, e respondem pela manutenção dos 85% dos empregos existentes, sendo que apenas as de micro e pequeno porte representam 52% do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil.

Devido à relevância destes números, se identificou uma oportunidade sob o ponto de vista acadêmico de realizar uma pesquisa. Atualmente, existe um questionamento sobre as empresas familiares no tocante à melhoria ou redução dos índices de mortalidade de empresas com estas características. Tondo (2008) aconselha que haja uma construção conjunta entre gerações, cujos espaços sejam disponibilizados tanto para os mais velhos quanto os mais novos.

Considerando o que já foi exposto, esta dissertação abordará este tema ao longo de oito capítulos, consistindo o primeiro nestas considerações introdutórias.

No capítulo 2 serão apresentados os conceitos do conhecimento organizacional, o processo de codificação, de personalização o armazenamento do conhecimento e a gestão do conhecimento. No capítulo 3 serão abordadas as empresas familiares, suas características, competências, bem como pontos fortes e pontos a melhorar, bem como a temática da sucessão nas empresas familiares e alguns modelos teóricos. Já no capítulo 4 é trabalhada a gestão do conhecimento em empresas familiares, propondo e ajustando um roteiro de pesquisa de Jóia e Oliveira (2007), a partir de indicadores de pesquisa. O método deste trabalho será

apresentado no capítulo 5, com a caracterização da pesquisa, a seleção dos casos, a coleta de dados e a análise dos resultados. Posteriormente, no capítulo 6 serão expostos os resultados, e no capítulo 7, a discussão, encerrando no capítulo 8 com a conclusão, os projetos futuros e as limitações.

## 2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento organizacional pode ser apresentado de diferentes formas (MANHART; THALMANN, 2015). A primeira delas classifica o conhecimento como um estado da mente, tendo o foco na ampliação do conhecimento no indivíduo, para permitir suas necessidades na organização (HOLSTE; FIELDS, 2010). A segunda abordagem propõe o conhecimento como um objeto, que pode ser armazenado e manipulado. Em uma extensão a esta proposição, a ênfase na acessibilidade destes objetos compõe uma nova visão, definindo o conhecimento como a condição de acesso as informações (ALAVI; LEIDNER, 2001). A terceira abordagem classifica o conhecimento como um processo, tendo concomitantemente, o conhecimento e a ação, com foco na aplicação e experiência. E a última classificação caracteriza o conhecimento como uma competência, que pode influenciar ações futuras, em que o aprendizado e a experiência contribuem para a melhoria na habilidade de interpretar e verificar as informações necessárias para tomadas de decisão (ALAVI; LEIDNER, 2001).

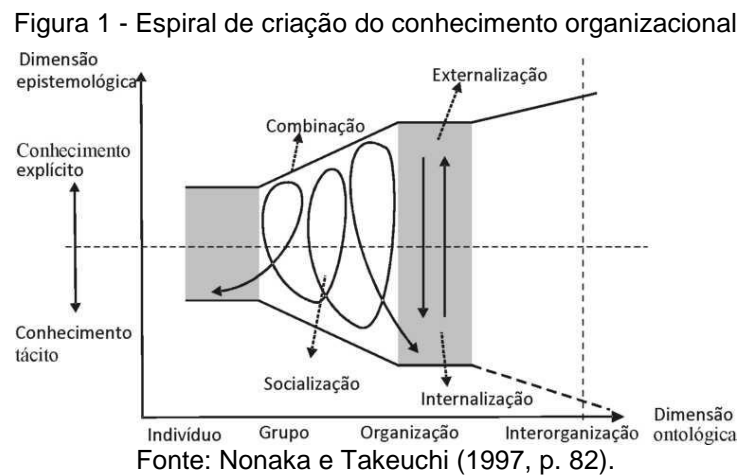
Devido ao fato de que o conhecimento pode ser criado através das interações sociais entre os indivíduos e as organizações, o conhecimento também é considerado como dinâmico (COHEN; OLSEN, 2015). Além disso, é respectivo a um contexto em particular, uma vez que a informação aufere utilidade e torna-se um conhecimento significativo somente em um determinado contexto e quando interpretado por indivíduos (CHOU, 2005).

O atual contexto, marcado pelas transformações na esfera econômica e tecnológica, considera que o conhecimento organizacional e o seu gerenciamento são recursos competitivos para as organizações (SIADAT *et al.*, 2015). Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que o conhecimento é o substituto dos demais recursos produtivos, sendo determinante para a competitividade das empresas.

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) classificaram o conhecimento em dois tipos: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que pode facilmente ser comunicado e compartilhado, através de palavras e números, que é formalizado em textos, gráficos, desenhos ou até mesmo publicações. O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento subjetivo, habilidades, sendo difícil de transmitir e compartilhar com os outros. Tem origem nas ações e experiências de cada um adquiridas ao longo da vida. Para que este conhecimento seja

compartilhado na organização, deve ser convertido em palavras e números, assim ocorre à conversão do tácito em explícito.

Para compreender atualmente os esforços, Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam uma proposta de criar um ambiente de interação no qual o conhecimento possa ser gerenciado. Este ambiente é definido pelos autores como um local nas organizações, sendo o contexto compartilhado em movimento, em que o conhecimento é criado e utilizado, proporcionando energia e qualidade para converter conhecimento individual e para percorrer a espiral do conhecimento, que está ilustrada conforme a figura 1.



De acordo com a figura 1, a conversão pode ocorrer de quatro formas:

1. socialização: conhecimento tácito de uma pessoa convertido no conhecimento tácito de outra pessoa. Acontece quando ocorre um diálogo entre pessoas, que compartilham conhecimentos e experiências. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito – exemplo: *brainstorming*;
2. externalização: converte o conhecimento tácito em algum tipo de conhecimento explícito. Refere-se a registros como planilhas, textos, imagens, relatórios, filmes e também em reflexões coletivas. A escrita é uma forma de conversão – exemplo: estudo e análise de um filme;
3. combinação: é quando ocorre o agrupamento dos registros dos conhecimentos explícitos, que são produzidos através de reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação – exemplo: treinamento empresarial, pós-graduação; e

4. internalização: quando ocorre o aprendizado pessoal, refere-se ao registro de conhecimentos, sendo a conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo – exemplo: leitura e estudo de documentos. Importante ressaltar que para viabilizar a criação o conhecimento é necessário ser socializado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o caminho para a criação do conhecimento está na estruturação e na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e nas suas dimensões epistemológicas e ontológicas. Esta espiral necessita de interação entre o conhecimento tácito e explícito, partindo de um nível ontológico menor para outro de maior escala.

O conhecimento individual se expande para a rede de conhecimento da organização, partindo do pressuposto que o conhecimento é criado pelo indivíduo. O conhecimento epistemológico, tácito e pessoal interage com o conhecimento explícito, transmissível em linguagem formal e simplificada (NONAKA; KONNO, 1998).

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são separáveis. Eles se complementam e interagem na atividade criativa das pessoas. Para esses autores, o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social, em que ocorre a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. A interação destas formas de conhecimento é fundamental na visão de Nonaka e Takeuchi (2008). Neste contexto, Rodrigues e Graeml (2013) analisaram a relação entre o conhecimento tácito e explícito na organização, abordando esta relação com foco no ambiente de trabalho e nas pessoas. Esta diferença foi descrita pelo autor através de visões do oriente e do ocidente (figura 2).

Figura 2 – Visões do Oriente e do Ocidente para o conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das visões de conhecimento de Davenport e Prusak (1999), Drucker(1988), Kotler (1998), Leydesdorff (2001a), Nonaka e Takeuchi (1997, 2004) e Terra (2001).

Fonte: Rodrigues e Graeml (2013, p. 134)

Segundo Lourenção *et al.* (2008), esta diferente visão do conhecimento foi a primeira a criar uma distinção entre conhecimento subjetivo e objetivo, e a definir as formas básicas do conhecimento entre socialização, externalização, internalização e a combinação.

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento codificado e transmitido através da linguagem formal de forma sistemática (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nesta dimensão o conhecimento pode ser formatado e documentado, facilitando sua criação, codificação e compartilhamento através de distintas unidades organizacionais de forma verbal, por sistemas e tecnologias de informação, e também através de livros, documentação técnica e rotina (CHOI; LEE, 2003; DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998). Por sua vez, na personalização a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, experiências podem ser observadas em mapas mentais, talento, perícia, aprendizagem, e neste caso os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é uma das estratégias mais relevantes para a criação de vantagens competitivas das empresas (CHOI; POON; DAVIS, 2008; CHOI; LEE, 2002). Por isso, a Gestão do Conhecimento é uma forma abrangente de organizar o conhecimento disponível às empresas, reunindo diversas iniciativas e ferramentas (RICCA, 2007). Além disso, a gestão do conhecimento está associada ao processo

de aprendizagem dos membros de uma organização, influenciando na aprendizagem organizacional e na definição e utilização de competências (FLEURY; FLEURY, 2000; SVEIBY, 1998). Também, Ricca (2007) afirma que a implementação da gestão do conhecimento envolve políticas, processos, ferramentas de gestão e tecnologias, organizando os processos de geração, identificação, validação, disseminação, proteção e o emprego dos conhecimentos estratégicos. Isso resulta na otimização dos resultados econômicos das empresas e melhorias nas atividades rotineiras dos colaboradores internos e externos.

Além das definições relatadas, no quadro 1 são apresentados autores com suas respectivas abordagens conceituais.

Quadro 1 – Abordagens conceituais para a gestão do conhecimento

<b>Autores</b>	<b>Abordagem adotada</b>
Barclay e Murray (1997)	Ênfase em processos culturais e de redefinição de processos.
Davenport e Prussak (1999)	A gestão do conhecimento é um conjunto de processos relacionados à geração, codificação e transferência do conhecimento.
Edvinsson e Malone (1998)	Baseada em três tipos de recursos organizacionais - capital humano, capital organizacional e capital do cliente - e seus inter-relacionamentos, que geram o capital intelectual de uma organização, devendo-se, portanto, expandir a <i>expertise</i> , encorajar a inovação e exercitar a integridade.
Leonard-Barton (1995)	Foco em atividades que envolvem: (1) busca de soluções criativas de forma compartilhada, (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; (3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; (4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Baseada na conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (e vice-versa) nas organizações, por meio de etapas de combinação, internalização, socialização e externalização do conhecimento.
Probst, Raub e Homhardt (2002)	A gestão do conhecimento é constituída de oito elementos construtivos do conhecimento: metas de conhecimento, identificação do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha e distribuição do conhecimento, utilização de conhecimento, retenção e avaliação.
Terra (2001)	A gestão do conhecimento é um processo de busca, seleção, organização, análise e disponibilização do conhecimento de forma clara e eficiente.
Wiig (1993)	Baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.

Fonte: adaptado de Guedes *et. al.* (2006, *online*) e Cândido e Silva Filho (2003, p. 14-31).

De um modo geral, a Gestão do Conhecimento tem como finalidade maximizar o valor do conhecimento nas organizações, facilitando que os funcionários externalizem os seus conhecimentos e sejam inovadores e flexíveis de acordo com as mudanças do mercado (ACCORSI; COSTA, 2008). Estas mudanças



estimulam as organizações a valorizar e utilizar dados, informação e conhecimento, com o objetivo de atingir maior assertividade no processo de tomada de decisão. As novas organizações da era do conhecimento apoiam uma cultura que encoraje os funcionários a partilhar o conhecimento em vez de conservá-lo em segredo (FONG; WONG, 2005).

A gestão do conhecimento está estruturada em três objetivos: o primeiro é de tentar evitar a redundância das tarefas baseadas em conhecimento, identificando assim os ativos do conhecimento atuais; o segundo é de apoiar as firmas para que no processo de inovação do conhecimento aconteça a criação de valor; e o terceiro é de trabalhar as competências organizacionais dos funcionários (RICCA, 2007). Os objetivos elencados estão relacionados à melhoria da produtividade, da inovação, na redução de erros nas decisões e na perspectiva de dividir as funções.

De acordo com Grohmann e Colombelli (2007), a gestão do conhecimento é fundamentada como a orientação sistemática de profissionais, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, agregando valor, reaproveitando o conhecimento e a inovação. Uma das formas desta orientação é através da memória positiva das melhores práticas na organização, fomentando a aprendizagem organizacional.

Com relação à implantação da gestão do conhecimento, Dufour e Steane (2007) classificam este processo através de quatro metodologias: (1) clássica, baseada na racionalidade, tomada de decisão, *software* e condições boas para implementação; (2) contingencial, baseada em ajustes de processos; (3) comportamental, baseada em inovação e desenvolvimento de pessoas; e (4) política, baseada no processo burocrático e negociação. Além disso, Jafari *et al.* (2007) evidenciaram que o fator crítico para o sucesso na implantação da gestão do conhecimento é ter uma estratégia alinhada com a estratégia da organização, com os sistemas de informação, buscando fortalecer a cultura do conhecimento, do treinamento, da avaliação de resultados e dos compromissos dos *stakeholders*, demonstrando as funções e os processos.

Com o propósito de estabelecer a diferenciação entre o gerenciamento do conhecimento e o gerenciamento da informação, GI, Bair e Stear (1997) evidenciam os elementos que os caracterizam. A gestão tradicional da informação tem foco na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita, tendo o objetivo de apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações. Em

sentido mais amplo, a Gestão do Conhecimento foca o conhecimento como conceito, tendo por objetivo facilitar as relações de conhecimento e garantir desenvolvimento e inovação (quadro 2).

Quadro 2 – Comparação entre Gerenciamento do Conhecimento e Gerenciamento da Informação

<b>Gerenciamento da Informação</b>	<b>Gerenciamento do Conhecimento</b>
Foco no registro e processamento de informação explícita	Foco na captura de informação tácita e explícita
Obtém informação de diversas fontes e organiza em sistemas de bancos de dados	Obtém informação de uma fonte e promove a reutilização em outras situações
Desenhado para o armazenamento e controle centralizado da informação (foco no sistema de informação)	Desenhado para o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação (foco no usuário final)
Enfatiza as pesquisas em repositórios de dados altamente estruturados	Enfatiza a colaboração e o compartilhamento
Relacionado à coleta, classificação e distribuição da informação	Proporciona a definição pelo usuário final dos relacionamentos entre a informação e suas necessidades
Depende de pesquisas bem definidas para recuperação da informação	Emprega tecnologia (como, por exemplo, as de visualização) para a descoberta do conhecimento
Obriga à manutenção de dados críticos da empresa	Agrega valor para o crescimento, inovação e alavancagem
Produtividade pela eficiência	Produtividade pela inovação
Atende a mudanças mais lentas e previsíveis	Atende a mudanças radicais e descontínuas
Utiliza métodos programados para alcançar os objetivos	Utiliza a pré-cognição e a adaptação para alcançar os objetivos

Fonte: Bair e Stear (1997, p. 2).

A comparação entre Gerenciamento do Conhecimento e o Gerenciamento da Informação evidencia perspectivas bem distintas. No gerenciamento do conhecimento percebe-se que a inovação é um elemento presente, enfatizando a colaboração e o compartilhamento e foco no usuário final, que são as pessoas. No gerenciamento da informação, a abordagem é programada com foco em sistema da informação.

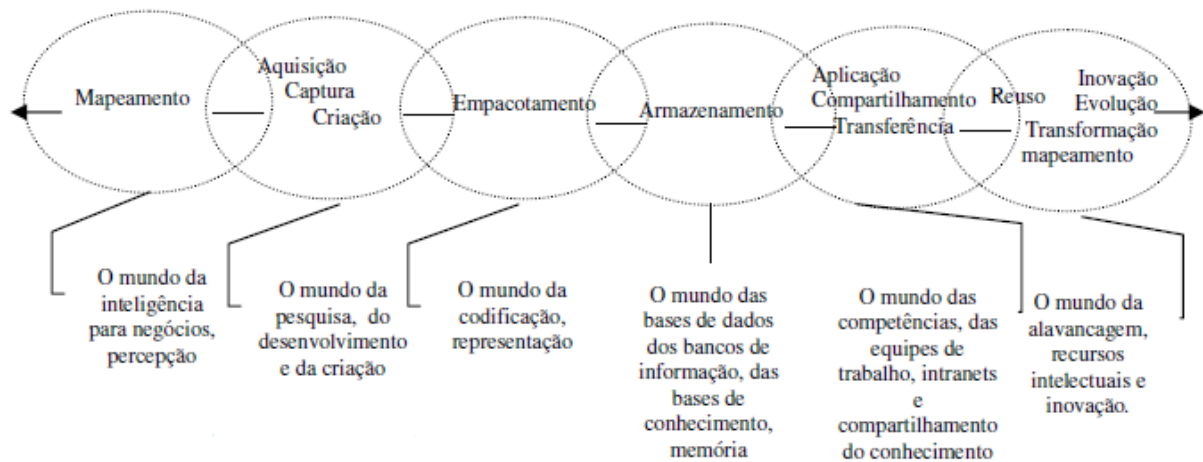
A gestão do conhecimento avançou da perspectiva clássica de armazenamento, distribuição, coleta de dados e informações. A inserção de novas práticas, como a partilha de novos conhecimentos e aprendizagem, moderniza a gestão do conhecimento atual para as abordagens tradicionais que tinham ênfase somente em tecnologia (DE SORDI; AZEVEDO, 2007).

Despres e Chauvel (1999) elencam um modelo das fases do processo de gestão do conhecimento, que são:

- mapeamento: levantamento da informação usada e produzida no ambiente de trabalho, buscando equilíbrio entre convergência e divergência em determinado tema;
- aquisição, captura e criação: apropriar-se de informação valiosa para a empresa;
- empacotamento: incorporação da informação a um meio, como *e-mail*, multimídia ou telefone, sendo relevante a codificação pelo autor;
- armazenamento: recuperação de protocolos referentes ao armazenamento da informação;
- aplicação, compartilhamento e transferência: é a comunicação social, por meio de encontros, almoços, cafés, grupos de trabalho, comunidades; e
- inovação, evolução e transformação: menciona o processo de modificação do ambiente, impactando no desenvolvimento de novos produtos.

Abaixo um modelo gráfico das fases e da interação do processo, na figura 3:

Figura 3 - Fluxo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Despres e Chauvel (1999, p. 115).

O fluxo apresentado por Despres e Chauvel (1999, p. 115) não é o único, mas é um modelo com foco em conferir às empresas familiares processos, estrutura e disciplina para que consigam inovar, diversificar-se de modo mais eficiente e crescer rapidamente. Este fluxo também pode ser uma forma de contribuir com a transferência do conhecimento.

### 2.1.1 Transferência do conhecimento

De acordo com Fowler e Pryke (2003), a transferência do conhecimento é uma das atividades que apresenta maior dificuldade nas organizações, sendo que pode assumir uma multiplicidade de formas, dependendo da informação e dos *stakeholders*. Para Schein (2009), é importante refletir sobre um “lugar” ou espaço de interação de pessoas, pensando a cultura organizacional, interferindo nas relações interpessoais e criando condições facilitadoras ou inibidoras do conhecimento. Por isso, a atuação das lideranças e os aspectos organizacionais são centrais na transferência do conhecimento.

Na perspectiva de Lin (2007), a transferência de conhecimento ocorre na interação social, experiências e habilidades, sendo: (1) vontade ou desejo de se comunicar, quando o indivíduo sente prazer em compartilhar e ajudar; e (2) disposição para consultar os colegas para aprender com eles. O processo de construção e manutenção do conhecimento é contínuo e trabalhoso. Este processo apresenta três características essenciais (GOH, 2002): 1) temporalidade: risco de obsolescência se não for transferido no tempo certo; 2) absorção: quem recebe o conhecimento necessita possuir cognição interna para entender e aplicar o conhecimento; e 3) valor: conhecimentos com maior grau de dificuldade de reprodução significam maior valor na medida em que representam vantagem competitiva. Isso demonstra que o conhecimento que uma empresa possui é dinâmico, ou seja, varia ao longo do tempo.

O conhecimento atual sobre o processo de transferência de conhecimento organizacional é limitado (GUZMAN; WILSON, 2005). Enquanto são discutidos os processos e mecanismos específicos para promover a conversão e a transferência de conhecimento, não são abordadas questões “como” programar esses mecanismos organizacionais que apoiam a transferência de conhecimento (GUZMAN; WILSON, 2005). Para Toro (2002), existem duas formas de propagar o saber: a acadêmica, que compreende a codificação e sistematização do conhecimento; e a cultural, que ocorre por meio das relações familiares e sociais em um formato menos organizado.

Para Jóia (2007), a transferência do conhecimento será completada de forma eficaz quando ocorrer a combinação da difusão do conhecimento com a absorção do conhecimento, reforçando especial atenção às perspectivas cognitivas. Neste

contexto, a organização que aprende necessita buscar melhorar o ambiente de aprendizagem organizacional, de forma a facilitar a criação do conhecimento e da inovação, permitindo uma efetiva disseminação na organização, sendo então como um processo de transferência.

Busca-se este ambiente favorável, a necessidade de conforto de cada indivíduo, a partir da memória histórica familiar, e as interpretações emocionais das situações e desafios, que se constroem os paradigmas dominantes e as fronteiras profissionais na empresa familiar.

## 2.2 ESTRATÉGIA DE CODIFICAÇÃO

A estratégia de codificação do conhecimento pode ser dividida em três etapas: o desenvolvimento de uma linguagem, a construção de modelos e a criação de mensagens (COWAN; FORAY, 1997). Uma vez que a codificação acontece em uma nova esfera ou disciplina se torna necessário o desenvolvimento de uma infraestrutura, uma linguagem comum que possibilite o uso potencial e a difusão da informação, entretanto os agentes devem entender a linguagem na qual o conhecimento foi registrado (MILLS; SMITH, 2011). Diversos tipos de conhecimento demandam diferentes modelos de linguagem (*softwares*, música ou filmes).

Para Jóia e Oliveira (2007), o início da fase do processo de codificação abrange o período necessário para o desenvolvimento de uma linguagem comum aos *stakeholders*, e nesta fase o investimento relacionado ao processo de codificação é mais elevado. A segunda etapa é a construção de modelos que proporcionem converter o conhecimento em informação, e esta etapa envolve mudanças vitais na forma como o conhecimento é organizado. Os modelos são programas de aprendizagem aproveitados para estabilizar e reproduzir o conhecimento, contemplando parcialmente a base do conhecimento tácito que será codificado (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Após estes modelos estarem desenvolvidos, é gerado um “livro de códigos” e o conhecimento pode ser codificado como informação, transferido e reconstituído. A última etapa está relacionada na transformação do conhecimento em informação através da criação de mensagens decodificáveis que significam o conhecimento preexistente. Nesta fase, as operações realizadas, a aquisição, o armazenamento e a transferência do conhecimento geralmente possuem um custo crescente. De

acordo com Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006), quando a codificação do conhecimento torna-se difundida para estabilizar a linguagem, o fluxo de informações pode crescer de forma rápida, ainda que o contexto esteja estável. Para o conhecimento, não implica no término do desenvolvimento da linguagem, pois o conhecimento codificado pode ter incisões de novos significados e terminologias.

A codificação do conhecimento proporciona custos e benefícios potenciais que só serão atingidos em determinadas situações e em conjunturas específicas. Kimble (2013) assinala os elementos mais relevantes de uma estrutura de custo e benefício. O principal custo da codificação do conhecimento é a menor disponibilidade de recursos para a concepção de novos conhecimentos sob a forma tácita. A dimensão dos benefícios advindos da codificação deve ser bem avaliada para acessar os custos de oportunidade comprometidos.

Apesar de o conhecimento codificado ser mencionado como mais simples de ser capturado pelos concorrentes, o grau de controle da firma sobre o conhecimento de forma tácita é bastante baixo, visto que o conhecimento tácito está na cabeça dos colaboradores e se dissipa quando estes saem da organização (KARKOULIAN; HARAKE; MESSARA, 2010). Para Birdthistle (2008), outro considerável custo é o da decodificação e a compreensão do conhecimento codificado em contextos diferentes do que foi gerado. Em determinadas situações, a leitura dos códigos pode se tornar um processo lento e com alto investimento de recursos. Mais um aspecto saliente para Hansen, Nohria e Tierney (1999) é que a codificação geralmente reduz os custos e aprimora a confiabilidade da transmissão da informação, funções relacionadas à aquisição de conhecimento (transferência, transporte, reprodução, armazenagem, acesso e procura).

Por meio da codificação, o conhecimento pode adquirir propriedades de uma *commodity*, ficaria descrito e especificado em termos de conteúdo e propriedade intelectual, diminuindo incertezas e assimetrias de informação em qualquer transação (DRUCKER, 2002). A relevância de uma linguagem de domínio público e a codificação do conhecimento nesta linguagem restringem as assimetrias de informação no mercado, possibilitando o livre acesso do consumidor às propriedades do produto. A capacidade de codificar o conhecimento provoca a organização a motivar novos conhecimentos com base em conhecimentos preexistentes, ao mesmo custo.

### 2.3 ESTRATÉGIA DE PERSONALIZAÇÃO

Na estratégia de “personalização”, a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Segundo os autores, nesse caso, os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos do que na estratégia de codificação. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, os custos dos trabalhos primeiramente realizados possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que farão trabalhos semelhantes (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). No caso da “personalização”, a empresa que a utiliza faz uso de ferramentas que priorizam o contato entre colaboradores para que os elementos relativos a trabalhos realizados sejam discutidos para ajudar outros funcionários em atividades futuras.

O foco da personalização está no compartilhamento de experiências, ou “conhecimento tácito” (LEONARD; SENSIPER, 1998), entre os colaboradores. Esta estratégia é chamada de *person-to-person* (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), e sendo as experiências reunidas em um trabalho final, que resulta na customização e personalização interna para a empresa, e posteriormente para entrega ao cliente. Neste caso, o investimento em tecnologia da informação não é apropriado para a estratégia de personalização, pois o conhecimento tácito não é passível de codificação. As estruturas organizacionais hierarquizadas e burocráticas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento tácito (DISTERER, 2003). O conhecimento pode ser utilizado para que um colaborador ou um time aumente sua esfera de poder na organização. Transferir o conhecimento que possui pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no trabalho (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; DISTERER, 2003; SZULANSKI, 1996). Desta forma, a possibilidade de perda de poder também influencia na transferência do conhecimento tácito.

Em suma, a estratégia de organização e gestão do conhecimento de uma organização, segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), deve ter 80% de seus esforços canalizados para apenas um dos dois processos – codificação ou personalização. Deste modo, se a organização canalizasse para a estratégia de

codificação teria seu conhecimento padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação.

Por sua vez, se o foco for na personalização, novas práticas e métodos de transmissão do conhecimento de uma pessoa para outra seriam implementados. Considerando a utilização destas estratégias para armazenar o conhecimento na empresa, a primeira é mais facilmente implementada que a segunda (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

## 2.4 ARMAZENAMENTO DE CONHECIMENTO

O armazenamento de conhecimento é considerado uma das etapas de um conjunto de processos da gestão do conhecimento organizacional (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012). O armazenamento está relacionado à criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento disponível (ALAVI; LEIDNER, 2001). A capacidade de uma empresa armazenar o conhecimento, e posteriormente transferir entre os colaboradores transformando este conhecimento de tácito em explícito, resulta em uma melhoria de processos na empresa, dos resultados e da inovação (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Em um ambiente de alta competitividade, o ciclo de inovação tende a ser cada vez menor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Deste modo, é mandatório ter colaboradores criativos nesse processo e equipes multidisciplinares. Para Nonaka e Takeuchi (1997), quando a organização inova, são processadas informações de fora para dentro, com a finalidade de solucionar os problemas existentes e se adaptar ao ambiente atual, que está em constante mutação, criando novos conhecimentos e informações de dentro para fora, redefinindo os problemas e as soluções (JÓIA, 2007). Esta competência de adequação de uma organização a todo este ambiente é baseada em dois fatores: possuir recursos e capacidades multidisciplinares; e quanto à abertura a mudanças e capacidade de absorção.

O sucesso pode levar à falta de disposição da organização em se adaptar, de reconhecer novos desafios e responder a eles através da geração de novos conhecimentos (DAVENPORT, 2001). Então, quando a falta de estímulo de uma crise, ou de um processo de tensão, resulta em incapacidade na maioria dos colaboradores ou empresas de mudar hábitos e atitudes, por isso a sensação de crise antes mesmo de sua ocorrência pode ser a motivação para a evolução de um



sistema de inovação (TERRA, 2005). Esse acontecimento incorporado à necessidade de se colocar o conhecimento aprendido ao alcance das empresas torna-se condição de sobrevivência (SPENDER, 2001). Estas informações necessitam estar à disposição, isto é, acessíveis a todo o momento por qualquer pessoa e em qualquer atividade de um processo, sendo que, em muitas vezes, localizar quem possui e estimular interação é uma ação mais eficiente do que tentar aprender e codificar o conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

O objetivo do registro do conhecimento é introduzir o conhecimento em formato utilizável para que, a partir daí, a organização consiga mensurar seu possível uso. A recuperação do conhecimento explícito se obtém através da codificação deste por meio de relatórios, documentos e procedimento prescritivos. Para Gasik (2011), todas as atividades e processos funcionais podem ser escritos de maneira clara e de fácil compreensão para que sejam usados pelos demais colaboradores da organização. Apesar disso, não é satisfatório tornar disponível o conhecimento explícito apenas em forma de relatórios, ele necessita ser analisado e ser acessível para que colaboradores possam fazer algo com ele e contribuir com a empresa.

No caso do conhecimento tácito, por estar armazenado exclusivamente na mente das pessoas, abrange um processo mais complexo para a sua captura, demandando intenso contato pessoal. Para Choo (2006), a sua transferência para os demais colaboradores da empresa somente se faz viável por meio da socialização, conversas informais, porque quando ocorrem essas conversas, elas trocam informações e experiências que ficam dentro da organização, e também o uso de narrativas como histórias e depoimentos.

As conversas através da socialização podem ser estimuladas com a troca de *layout*, inserção de divisórias menores, salas mais abertas, assim proporcionando maior visibilidade entre os colaboradores, bem como a integração em salas de relaxamento, a descontração e o bate-papo dentro da organização, em que os funcionários se reúnem para assistir à televisão, jogar ou ouvir música, dentre outras atividades (GRANT, 2007). Desta forma, com essas atividades é possível deixar o clima organizacional mais leve, amigável, fortalecendo as relações de trabalho em grupo, e essencial para a transferência do conhecimento (BONTEMPO, 2008). Concentrar colaboradores com experiências e conhecimentos distintos também é uma condição necessária à criação do conhecimento, pois neste caso o grupo não

partilha de soluções comuns, o que estimula o desenvolvimento de novas ideias e a rescisão de antigas premissas e formas de trabalho.

Davenport e Prusak (2003) mostram que cerca de 2/3 do conhecimento adquirido pelos colaboradores acontece através de reuniões face a face ou conversas telefônicas, e apenas 1/3, por documentos e relatórios. Ao mesmo tempo, é relevante ressaltar a impossibilidade de se reproduzir uma experiência tácita em um documento, por exemplo, explicar em detalhe como andar de bicicleta. A intuição também é considerada uma boa fonte de conhecimento, pois é considerada uma *expertise* comprimida, ou seja, quando são aprendidos completamente os passos a serem dados, eles acontecem automaticamente sem o pensamento consciente, portanto em alta velocidade (RAMOS; HELAL, 2010). Na parte das organizações que trabalham com consultores empresariais, estes trabalhos devem ser codificados de forma estruturada, não tendo limitação somente em resolver um problema para o qual foram contratados, mas também armazenar os esclarecimentos necessários para que não se repita. Com isso, é possível que a empresa obtenha vantagem competitiva através da aplicação da gestão do conhecimento (MILLS; SMITH, 2011).

### 3 EMPRESAS FAMILIARES

A definição de empresa familiar varia em diversas produções no campo da Administração. Pode-se citar Bernhoeft (1989; 2004), Garcia (2001), Pereira (2002), Gersick *et al.* (2006) e Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008). De acordo com Donnelley (1964), a instituição empresa é considerada familiar quando está identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa convergência entre interesse que norteia a política geral da firma e os objetivos da família.

Três tipos de empresa familiar poderiam ser destacados (LETHBRIDGE, 1997): a tradicional, tipo mais próximo de estereótipo da instituição, de capital fechado, com pouca transparência administrativa financeira, na qual a família exerce completo domínio sobre os negócios; a híbrida, de capital aberto, porém controlada pela família, com a participação de não familiares na administração e maior transferência na gestão; e a de influência familiar, de capital aberto, com a maioria das ações em poder do mercado e não nas mãos da família, canal através do qual exerce seu poder e influência estratégica. Em relação à sua estrutura, as empresas familiares possuem um número reduzido de especialistas em cargos de gestão, comparando com organizações não familiares (SMITH, 2007). Além disso, as empresas familiares são menos suscetíveis a produzir um negócio formal ou estratégico. Devido a estas dificuldades, a busca por soluções na gestão destas empresas torna-se uma questão de sobrevivência.

Entende-se que as empresas familiares se caracterizam por pequenas firmas com estruturas simples até grandes grupos com presença em múltiplos países. Complementando a compreensão dessas organizações, é muito comum encontrar aspectos ligados à família, como garantir a subsistência, lutar para que a firma continue ao longo de gerações, estar nas mãos de familiares, e ter a propriedade e controle (LEONE, 2005). Uma característica de uma empresa familiar é quando o fundador sai do comando da empresa e os seus sucessores familiares assumem (GRZYBOVSKI, 2007). Também apresentam a gestão baseada em contratos emocionais, em que os laços afetivos são à base das decisões estratégicas da empresa, além da valorização da antiguidade, fidelidade e a cobrança da dedicação exclusiva (FREIRE *et al.*, 2009). Para Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008), a natureza familiar das organizações, como o protecionismo e o paternalismo, é

percebida como algo positivo à sua gestão e desempenho. Demais disso, a empresa familiar somente é certificada como tal depois de uma sucessão. Analisando Lodi (1986) e Donnelley (1967), pode-se afirmar que a empresa familiar inicia a partir da segunda geração, pois antes disso é considerada empresa de um fundador.

De acordo com Ussman (2004), as empresas familiares possuem características distintas em relação às empresas não familiares, conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3 - Características das Empresas Familiares

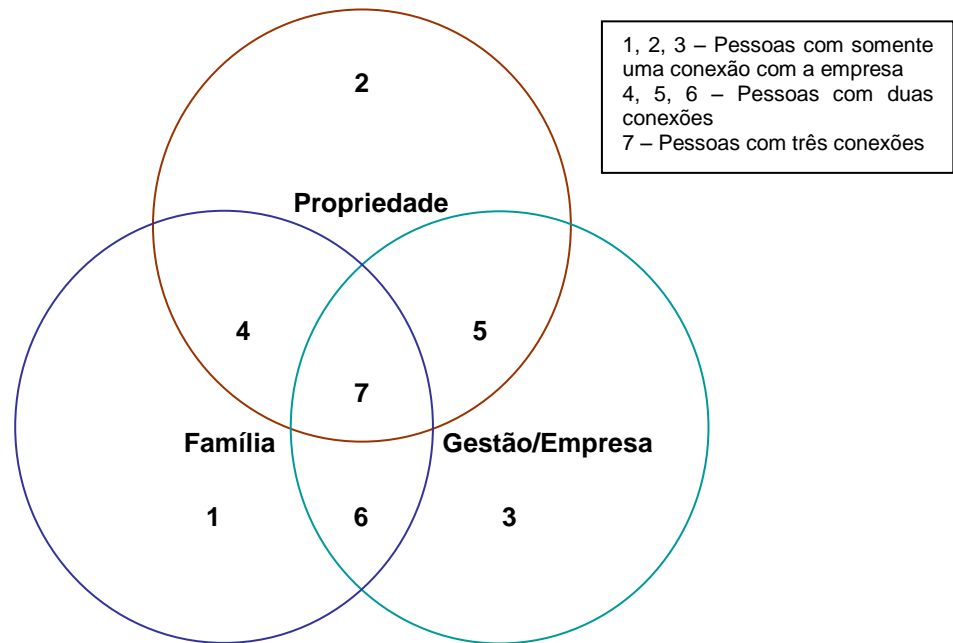
<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	Empresa é uma extensão de si próprio. Entidade na qual o poder é por ele completamente centralizado. Autoritarismo.
A criação de valores e tradições é mais continuada	As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais, que, afinal, não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais e que se tornam num ingrediente chave para a continuidade da empresa.
É complicado trabalhar na empresa da família	Os jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma identidade própria em termos pessoais e profissionais, pois muitas das suas decisões pessoais influenciam a vida da empresa e vice-versa.
A Empresa Familiar é uma empresa de conflitos	A dupla relação entre as pessoas, que são da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efetivas de parte do capital e trabalham juntas, aumenta os problemas.
A lealdade na Empresa Familiar	Ativo intangível de valor incalculável manifesta-se nos membros da família, mas também nos trabalhadores e, frequentemente, também em clientes e fornecedores relativamente à empresa, mas também na empresa em relação a essas mesmas pessoas. Pode levar ao comodismo e a pessoas passivas, assim como problemas relacionados com as competências de cada um.
A família identifica-se profundamente com a empresa	Na família criou-se um saber fazer que é transmitido de geração em geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contato com o setor, mas que na família passa quase naturalmente, sem esforço.
Fechada a capital estranho à família	Fecham-se à entrada de novos sócios mesmo quando este fato é benéfico para a empresa. A empresa é assunto da família e continuará a ser.
Operam sobretudo numa perspectiva de longo prazo	O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora.
A Empresa Familiar como entidade que evolui	Cada nova geração cria novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças já que cada um tem uma percepção própria da empresa.

Fonte: adaptado de Ussman (2004, p.12).

Complementando as características das empresas familiares apresentadas, Gersick *et al.* (1997) acrescenta o modelo tridimensional de três círculos que tem o objetivo de buscar análise e entendimento das empresas familiares. Caracteriza-se por ter três subsistemas superpostos e independentes: propriedade, família e a

gestão. Todo indivíduo inserido em uma empresa familiar pode ser enquadrado em pelo menos um dos sete setores originários da interação e superposição dos três subsistemas. A relação é que sempre um indivíduo vai influenciar a relação independente de qual círculo estiver.

Figura 4 – Modelo de três círculos



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operacionalização da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa. Este modelo apresenta interdependência entre a propriedade, a empresa e a família e seus ciclos de vida. O ideal seria a evolução simultânea dos três subsistemas, tendo a maior coesão possível. Este modelo baseia-se na analogia do organismo vivo compreender, explicar e a partir daí intervir nas empresas familiares (GERSIK *et al.*, 1997).

Segundo Lodi (1986, p. 3), “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. A inexistência deste código de relações pode representar barreiras para a continuidade da instituição empresa e colocar em risco a consonância da família. A empresa familiar tem por propósito solucionar questões

econômicas sobre a família e ajudá-la a sustentar uma posição na sociedade. A família tem na empresa sua extensão e fica evidente o quanto depende da saúde econômico-financeira da unidade empresa (LODI, 1986).

Em uma empresa familiar, a conexão genética e o convívio familiar são muito relevantes para os resultados estratégicos e gerenciais, bem como a divisão societária e os contratos de sucessão. Estas organizações possuem características próprias positivas e negativas, dependendo das práticas, dos valores e da cultura do fundador. Segundo Freire *et al.* (2009), é possível elencar as necessidades estratégicas e de crescimento a partir das distintas perspectivas que necessitam ser analisadas na avaliação de uma empresa familiar.

Entende-se que as percepções de cada profissional, a compreensão a partir da memória, da família, e as codificações das situações e desafios estabelecem paradigmas e demarcam os limites profissionais e as possibilidades de transformação para o desenvolvimento da empresa. Lopes e Carrieri (2010, p. 492) ressaltam que “a vivência organizacional configura-se como reflexo dos mais profundos dramas experienciados no espaço familiar: são fotografias de família estampadas na organização”.

O fundador sucedido e o sucessor estão em lados diferentes do processo de sucessão, entretanto necessitam compreender que o objetivo é o mesmo, sendo este o sucesso da empresa familiar. A família terá participação relevante na medida em que dialoga e confia no processo, sendo que o fundador quer transmitir o que sabe e construiu, ao passo que o sucedido quer se organizar para os desafios futuros (NOVELLINO, 2007).

Freire *et al.* (2009) elaboram o quadro 4, no qual são unificadas, em seis dimensões de análise, as diferentes características de gestão de empresas familiares mencionadas pela academia.

Quadro 4 - Características e leituras de empresa familiar ou tipo familiar

<b>Dimensão de análise</b>	<b>Características</b>	<b>Competências</b>	<b>Vícios</b>
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono”
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida.	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilizando as	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
		mudanças	processos
	Laços afetivos	Promoção de lealdade e fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários	Grupo mais próximo com postura proativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
Gestão de Recursos humanos	Promoção	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento Organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização
	Proximidade com os Gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias	Os funcionários são vistos como “executores de tarefas”, independente de serem ou não gerentes de equipes
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança	Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador
Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competência
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem
	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar
		A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo e limitador da inovação
Poder	Experiência do fundador	Um bom exemplo	Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade: Empresa. Família. Propriedade.
	Patrimonialismo	Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa

Fonte: Freire *et al.* (2009, p. 43).

No quadro 4 é apresentado como os autores assinalam essas dimensões, gerando adversidades organizacionais, quando estas são investigadas emocionalmente pelo líder da família, e também, de que forma poderão apoiar uma gestão profissionalizada. Não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, bem como um modo mais eficaz, eficiente e efetivo para gerenciar com sucesso a empresa.

De acordo com Ricca (2007), o quadro 5 revela os pontos fortes e fracos das organizações familiares, a partir da análise dos administradores familiares. Da mesma forma, no quadro 6 são descritos os pontos fortes e fracos segundo, administradores profissionais.

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores familiares

Pontos fortes	Pontos fracos
Carisma	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer) Medo de correr riscos Não inova
Relações próximas	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio
Rapidez na decisão	Incompatibilidade de personalidade com o administrador
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte	Fracionamento do poder acionário na sucessão Administração voltada para o dia a dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família Conservadorismo Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional)

Fonte: Ricca (2007, p. 16).



Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares, segundo administradores profissionais

Pontos fortes	Pontos fracos
Nome do fundador como um símbolo	Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional Insegurança em relação à continuidade das políticas
Considerar todas as pessoas de acordo com o que são	Dificuldade de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa
Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador	Permite empregar profissionais não competentes
Agilidade nas decisões	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais)
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa
Objetividade (os objetivos da empresa são claros)	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”
Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”)	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa	Paternalismo Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono) Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”)
Direção firme Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança	Interesses pessoais Conflito de interesses Fragilidade diante do desaparecimento do fundador
Liderança definitiva Poder de decisão confiança	Centralização de poderes Envolvimento subjetivo
Aproximação e compreensão humana Poder de sugestão e persuasão	Não conformidade com novas realidades Adaptação e assimilação mais lentas
Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados	Receio de inovação (barreiras) Muita incompetência
Relações informais entre os diversos níveis	Conflitos de poder Morosidade nas decisões Excesso de centralização
Tradição em tudo o que faz	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família Briga pelo poder

Fonte: Ricca (2007, p. 16-17).

Analisando os dois quadros comparativos, percebe-se que existe uma grande diferença de percepção segundo administradores familiares e administradores profissionais. A concepção familiar é bem direcionada para a família, sendo

protecionista e inserindo familiares em cargos de liderança, o que se torna um desafio quando as relações familiares se estendem na empresa, inclusive na presença de conflitos pessoais. Já na concepção profissional, o foco está na profissionalização e meritocracia, tendo grande orientação ao resultado e buscando crescimento sólido em toda a esfera profissional do negócio. Analisando as diferentes percepções, destaca-se a forte presença comportamental de relações próximas, como lealdade, carisma e obediência, enquanto que em relação a processos administrativos são pontos a desenvolver, como delegação de poder, administração voltada para o dia a dia, pouca evolução tecnológica, contratação de profissionais não competentes, principalmente paternalismo, e interesses pessoais, que vão refletir na sucessão familiar.

### 3.1 SUCESSÃO

A temática da sucessão nas empresas familiares está em debate, tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia para a produção e a geração de emprego. Para Grzybovski (2002), o processo de sucessão é uma das fases mais frágeis na vida de uma empresa familiar, e se não for bem administrado, pode comprometer a sobrevivência e a continuidade do empreendimento.

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as características de cada grupo familiar e empresarial (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). O despreparo dos sucessores ou a falta de uma organização societária orientando estes processos costuma gerar conflitos que podem levar os herdeiros aos tribunais, além de obstruir a administração dos negócios. Para Lambrecht (2005), a sucessão é vista como um evento transitório e temporário, o que explica, em parte, as falhas identificadas no processo de transferência das empresas familiares ao longo das gerações.

Em muitos casos, a comercialização da empresa é a única alternativa para resolver as divergências entre os herdeiros, porém deve ser a última opção, uma vez que muitas empresas familiares brasileiras não estão sendo vendidas no mercado, mas sim compradas por investidores. Para Osório (2000), essas empresas tornam-se frágeis em função de conflitos familiares e de um estrago nas relações entre os herdeiros-sócios e, com isso, elas transformam-se em alvo de agentes interessados em fazer o melhor negócio para os compradores.

O sucesso de uma empresa familiar passa pela necessidade de construir um modelo societário, e essa construção só é possível com entendimento, concessões e comprometimento de todas as partes (RICCA, 2007). Deve-se, assim, procurar esgotar todas as possibilidades. Existem medidas de caráter societário que visam preparar o sucessor e facilitar o seu poder sobre a organização. Uma reorganização societária é uma alternativa, com novos estatutos para considerar uma reestruturação operacional e administrativa, bem como regras de transparência e boas práticas de governança corporativa. Outra escolha é a cisão, ou seja, a divisão da empresa entre famílias ou sucessores. Dividem-se os negócios, repartindo a cada herdeiro uma parte da empresa, porém só é aconselhável quando a empresa é grande o bastante para ser transformada em várias outras que se equivalham (SILVA, 2008). Sugere-se um acordo prévio, assinado por todos os sócios, prevendo uma cisão parcial que dará origem a duas ou três sociedades independentes, e esse acordo definirá em quais segmentos do mercado e área geográfica em que cada uma irá atuar.

Uma estratégia muito utilizada é a profissionalização da administração, que abrange a integração de profissionais na direção da empresa. De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a sobrevivência de uma empresa está relacionada com o gradativo desligamento entre família, propriedade e administração. Profissionalizar a diretoria é necessário, mas os herdeiros permanecem no Conselho de Família, e alguns herdeiros ficam no Conselho de Administração, podendo eleger e destituir diretores a qualquer tempo e sem justa causa. Seguindo a estratégia citada pelos autores, o Conselho de Administração precisa ter um mínimo de 20% de conselheiros independentes. Na prática, significa menor interferência da família na tomada das decisões. A função da Direção Executiva dos negócios deve ficar nas mãos de executivos profissionais de fora da família.

Há também a possibilidade da criação de uma *holding* para controlar o grupo. Esta, porém, em diferentes casos não tem evitado o conflito entre os herdeiros. O indicado seria realizar simultaneamente a criação da *holding*, que resguardará todo o patrimônio familiar, um Acordo de Acionistas visando a formação de um relacionamento harmonioso e o estabelecimento de regras para a administração profissional da empresa. Para Machado (2006), a  *Holding* familiar não assume caráter administrativo ou executivo, limitando-se a proteger o patrimônio familiar e eleger membros para constituir o Conselho de Administração da  *Holding*

controladora. Por sua vez, a Controladora deve ser uma empresa de participações e administração e não operacional.

A composição de acionistas é uma das principais ferramentas de um planejamento societário e sucessório. É um instrumento válido, tem força jurídica, gera comprometimento, protege os interesses dos acionistas e da própria empresa naquilo que o estatuto não possa garantir. O acordo de acionistas vincula herdeiros e sucessores nas obrigações de caráter convencional e patrimonial (LEMOS, 2003).

A investigação de um modelo societário pressupõe, no mínimo, à pretensão e determinação dos *stakeholders* de estabelecerem este entendimento. Deverá haver uma nítida separação dos papéis de todos os componentes dos diferentes núcleos familiar, societário e executivo. Para uma apropriada governança corporativa na empresa familiar, devem ser considerados três setores de poder, quais sejam: a família, a propriedade e a gestão (MENDONÇA *et al.*, 2007).

Do ponto de vista da Família, o centro familiar cuida da integração social dos seus membros. As sociedades familiares precisam considerar a implementação de um Conselho de Família, para debates de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade. O Conselho de Família deverá definir as regras entre os interesses familiares e empresariais. Essa separação entre família e gestão é essencial. Importante também determinar critérios para indicar membros da família para participar do Conselho de Administração (ESTOL; FERREIRA, 2006). Se for conveniente, deve-se elaborar um Acordo de Conduta e Ética Familiar, e também manter um escritório da família para administrar o patrimônio da família de forma profissional e desvinculado do patrimônio da empresa. A finalidade do escritório é manter a riqueza na família por várias gerações.

Em relação à Propriedade, o centro societário deve responder pela criação de mecanismos, acordo e treinamento dos acionistas. Os acionistas que controlam poderão compor um Conselho Consultivo, que terá o objetivo de Conselho Mentor, mas poderá ser trocado pelo Conselho de Família ou formado por membros externos à empresa, como consultores contratados. Os integrantes do conselho consultivo não são administradores, não praticam ações de gestão e representação. Suas atividades são as de orientar e, portanto, aconselhar os órgãos da administração – Diretoria e Conselho de Administração (CARVALHOSA, 2003).

Na governança baseada na Gestão, a gestão executiva é o responsável pelas estratégias empresariais e o relacionamento da organização com a sociedade

(LEITE, 2002). O Conselho de Administração tem foco na gestão; sua função é a orientação geral dos negócios da empresa, como o planejamento estratégico, proteger o patrimônio social e aumentar o retorno do investimento.

Estes três setores, porém, apresentam adversidades internas, como brigas entre os membros da família, dificuldades de ações sinérgicas em torno de um único objetivo e períodos de fragilidade abrindo espaço para a concorrência – ocorrem na grande maioria das empresas familiares (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004). Entretanto, o que poderá definir a sobrevivência do negócio é o apropriado planejamento da passagem do poder entre as gerações.

Como visto, a sucessão nas empresas familiares é um elemento de importância e necessidade, a fim de se evitar conflitos intermináveis que levam as organizações à ruína e corrompem famílias inteiras. Planejar é uma alternativa, mas a sucessão é compulsória; é um processo e não um fenômeno isolado (STAUDT, 2006).

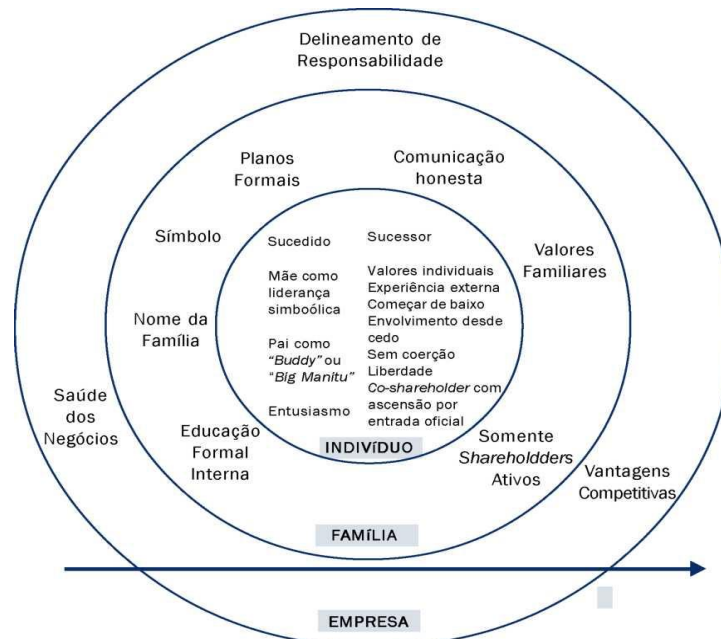
### **3.1.1 Modelos de sucessão**

As empresas percorrem diversas fases de sucessão, e cada organização, de forma individual, expõe suas próprias características. Estas fases das empresas familiares têm sido matéria de interesse pelas teorias de gestão e de pesquisa das ciências sociais (LEONE, 2005). O debate sobre o ciclo de vida das empresas familiares aborda quatro fases: a primeira fase, segundo Tillman e Grzybovski (2005), corresponde ao começo das atividades da firma pelo sonho do fundador; a segunda fase ocorre com a entrada dos filhos, gerando expansão e formalização; a terceira fase trata a coexistência de distintas gerações, na administração destas, considerando a diversidade, interesses e motivações; e a quarta e última fase corresponde à sucessão, e o conceito central é que os períodos de mudança forçam a busca por estruturas mais eficientes, competitivas e úteis e que também as mudanças enfraquecem-nas.

Outro modelo de sucessão familiar é descrito pelo modelo Multigeracional de Transferência do Poder e Controle nas empresas familiares proposto por Lambrecht (2005). Este modelo identifica os cinco elementos que devem ser considerados no período de transição das organizações: 1) o modo como a família determina a sucessão numa transição multigeracional: o autor identifica cinco circunstâncias que

podem ser encontradas em processos de transição: a) o sucessor adquire naturalmente a liderança; b) há uma exigência explícita do sucedido para que o sucessor assuma o negócio; c) os sucessores assumem em virtude de situações alheias a sua vontade (por exemplo, doença ou morte do sucedido); d) vão aparecendo lideranças espontâneas na família, como que seguindo formas predestinadas; e) o sucessor é preparado e desenvolvido para assumir, a liderança do negócio; 2) motivação centrada na conservação do negócio em família: que geralmente está integrada a três razões: herança familiar, preservação do nome da família e exploração dos benefícios financeiros sucedidos de um produto ou nicho de mercado; 3) o modo de preparação da transição multigeracional: de modo geral, os passos sistematizados que conduzem uma transição programada incluem a identificação do espírito empreendedor, a realização de estudos, a educação formal interna, a experiência externa em outras empresas, a entrada oficial nos negócios e a habilitação para realizar planejamento e acordos formais; 4) a maneira de transferência da propriedade, da gestão e a regulação da governança: aqui, a governança assume o papel principal, para definir as regras que permitirão o funcionamento equilibrado dos outros dois elementos; e 5) a função dos “transferidores” da empresa familiar: tanto os sucessores quanto os sucedidos, bem como os outros membros familiares, têm um papel importante nesse processo, no sentido de criar oportunidades para que a cultura e os valores da família sejam preservados e transferidos às novas gerações (figura 5).

Figura 5 - Modelo de Transferência Multigeracional



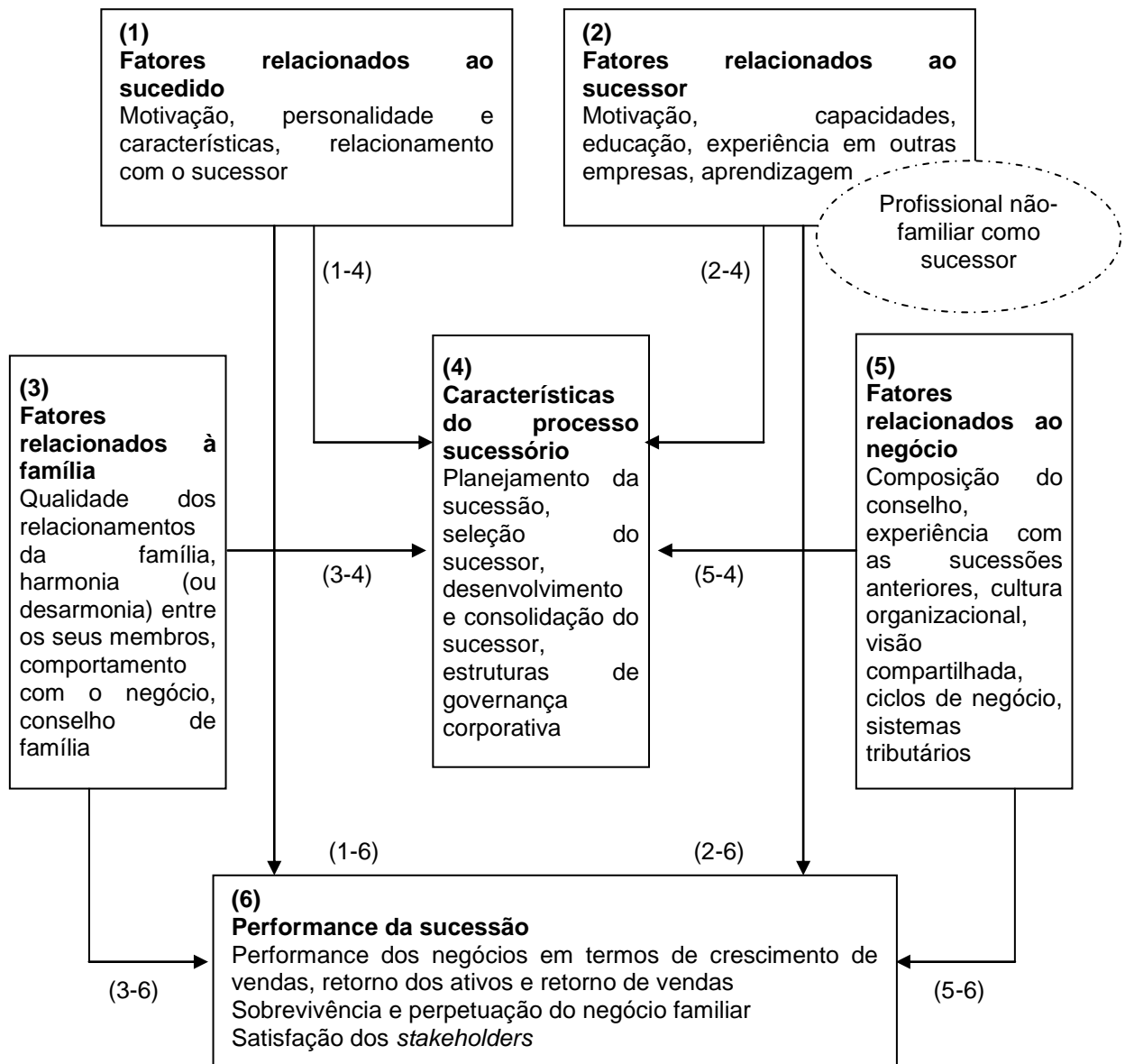
Fonte: traduzido de Lambrecht (2005, p. 280).

Nos períodos de transição é avaliado o modo como a família define a sucessão, qual a motivação centrada em manter o negócio, a preparação multigeracional, a transferência de propriedade, a regulação da governança e os papéis dos sucessores e sucedidos. A transferência da empresa é feita com base na transferência de propriedade, da gestão e da governança, sendo a última o principal elemento, pois vai assegurar que os outros dois estejam equilibrados e em funcionamento.

O modelo de Lambrecht (2005) apresenta sistematicamente uma visão em conjunto de vários aspectos da sucessão ao longo das gerações. Assim, o modelo de transferência multigeracional parece avançar no sentido de sedimentar a governança como princípio norteador do processo de transferência. Apesar de inovador, este modelo ainda carece de maior validação científica.

Abordando a performance no processo de Sucessão, Chittoor e Das (2007) congregam o conjunto de trabalhos propostos sobre o processo de sucessão, que é o modelo dos estágios de sucessão, o modelo de relacionamentos, e o modelo de corrida de revezamento, conforme a seguir na figura 6.

Figura 6 - Gestão da Sucessão: uma abordagem integradora



Fonte: traduzido de Chittoor e Das (2007, p. 70).

Neste modelo, quando aborda um determinado elemento, acaba não observando o processo em sua totalidade, assim não consegue explicar a performance do processo sucessório como um todo. Perante isso, é necessário compreender quais fatores influenciam a sucessão e como eles se relacionam, de forma a impactar o desenvolvimento do processo. A conexão deste modelo é identificar os principais elementos que interferem, para isolá-los e compreendê-los, controlando, mas sempre entendendo que estão em um todo. As categorias ou subsistemas são fatores de relacionamento interpessoal, representados pelos números 1 e 2, fatores de relacionamento grupal, 3 e 5, até chegar no processo



sucessório, que seriam os principais elementos de cada um, visando o ajuste até chegar no ponto 6.

À medida que a empresa amadurece, a família cresce, surgem mais sucessores potenciais e a possibilidade de conflito aumenta. Quanto mais a família cresce, maior é a probabilidade de que existam pessoas que nunca trabalharam no negócio e que não o entendem, nem entendem seus problemas, mas que esperam receber dividendos. Isso tende a causar tensões, especialmente quando as pessoas reagem de maneira emocional e não racional (BERTUCCI, 2008).

A partir da análise dos conceitos de Gestão do Conhecimento, alinhada com os modelos de sucessão, no próximo capítulo será apresentado um modelo de pesquisa que relaciona a teoria apresentada com um roteiro para identificar estratégias de transferência de conhecimento.

#### 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES

Todas as organizações praticam a gestão do conhecimento, independentemente de saberem ou não disso (TERRA, 2001). No seu processo produtivo, as organizações geram ou utilizam o conhecimento. Davenport e Prusak (1998) compreendem que o conhecimento faz parte do desenvolvimento das empresas.

Na gestão do conhecimento percebem-se duas estratégias de pensamento distintas: a primeira linha qualifica a perspectiva cognitiva trazida como codificação, que foram pesquisadas nas empresas familiares. As características foram observadas nos altos investimentos em *softwares* de gestão, nos modelos rígidos de documentos internos, dos conjuntos de dados estruturados e formatados, de processos padronizados, armazenados e distribuídos para toda a organização. Ficou evidenciado que existe a preocupação na reutilização do conhecimento, para economizar trabalho, reduzir custos de comunicação, aumentar a eficiência do processo produtivo e crescer com a base de clientes. A segunda linha surge como a gestão do conhecimento, com foco nas pessoas ou comunidades, que é apresentada como personalização.

Nesta linha, o conhecimento foi pesquisado e observado, e verificou-se que é transmitido ou adquirido pelos relatos das experiências, do convívio entre sucedido e sucessor, nas relações entre os familiares, nas reuniões, *brainstorming*, ouvindo os mais velhos, em treinamentos expositivos, em feiras, eventos de aprendizagem ou pela vivência de uma experiência. Dentre os objetivos foi evidenciado que se busca obter ganhos gerados pela especialização e customização. Para Hansen, Nohria e Tierney (2001), o conhecimento dentro das organizações também é repassado entre as pessoas, e a estratégia de conhecimento escolhida deve seguir uma proporção 20%-80% para codificação ou personalização.

Ambas as estratégias, codificação e personalização, são localizadas nas empresas, porém as empresas focam em uma das duas. Jóia e Oliveira (2007) afirmam que não há superioridade em uma ou outra, considerando que ambas representam casos de sucesso. Os autores recomendam que a empresa saiba qual é o seu foco, porque realizada esta definição, a organização poderá direcionar os seus esforços, garantindo a sustentabilidade e o crescimento, pois saberá de forma

confiável quais os investimentos necessários e as ferramentas para potencializar o melhor uso do conhecimento.

Nas organizações familiares geralmente testemunha-se uma gestão conservadora e centralizada. Nestas empresas o conhecimento é transmitido de forma informal e espontânea. Necessita-se observar que muitas organizações não sabem administrar o conhecimento, e também não sabem que tipo de conhecimento carece de se desenvolver. Stewart (2002) salienta que algumas limitações dificultam a gestão do conhecimento:

- valores e crenças da empresa resistem à criação de uma nova visão;
- o conhecimento não é reconhecido como diferenciação de competitividade; e
- somente a alta gerência é considerada capaz de pensar, os demais colaboradores não são aproveitados.

Para Choo (2003), a gestão do conhecimento representa processos intrínsecos de personalidade, raciocínio, valores das pessoas, e a capacidade de agregar a organização. Conclui ainda que a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento.

A partir da identificação do foco ou corrente estratégica da gestão do conhecimento, Jóia e Oliveira (2007) certificam que é admissível melhorar o processo de criação do conhecimento, aumentando assim a vantagem competitiva das organizações. Os autores desenvolveram um roteiro modelo para se identificar estratégias de transferência de conhecimento, a partir de indicadores, que são:

1. transferência do conhecimento de uma pessoa para outra (socialização): trabalha com a percepção das pessoas, e a transferência interna de conhecimento dentro da sua organização. Pode ser orientada nas relações pessoais ou reutilização de conhecimento codificado, apoiando o valor humano; (O'DELL; GRAYSON, 1998; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; STEWART, 2002);
2. treinamentos aplicados na empresa: incide em como a organização capacita seus colaboradores e desenvolvimento de novas tarefas; como ocorre a transmissão do conhecimento, explícita através de aulas, palestras, ou tácita com a multiplicação de colaboradores mais antigos que

repassam o conhecimento aos mais novos (LEONARD; SENSIPER, 1998; VON KROGH, 1998; STONER; FREEMAN, 2009);

3. fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa: fora do ambiente organizacional encontra-se fonte de conhecimento. A organização incentiva os colaboradores a buscarem conhecimentos através de seminários, cursos formais externos (explícito – codificado), e também os colaboradores podem participar de comunidades de prática (implícito – personalizado) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WENGER; SNYDER, 2000; GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009);
4. tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidos aos clientes pela empresa: incide no reaproveitamento e compartilhamento do conhecimento adquirido através de experiências em projetos bem sucedidos, relacionados ao relacionamento com os mercados (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; DARSO, 2001; HANSEN; OETINGER, 2001);
5. armazenagem do conhecimento na empresa: menciona de que forma o conhecimento é armazenado na empresa. Poderá ser encontrada através de banco de dados ou pessoas (personalização), dando ênfase a aspectos como criatividade, comunicação, inovação (LEONARD-BARTON, 1998; SPENDER, 2001; TERRA, 2005);
6. sistema de identificação do conhecimento na empresa: procura mapear o conhecimento necessário para que os colaboradores consigam solucionar os problemas que transcorrem de suas atividades diárias; provém através de banco de dados, manuais e também de profissionais que possuem grande experiência em determinada atividade (RUGGLES, 1998; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; NONAKA; TOYAMA, 2007);
7. tipo de reuniões na empresa: durante as reuniões profissionais é possível ocorrer grande troca de informações, de conhecimento, fazendo com que os profissionais tenham participação relevante dos problemas organizacionais; reuniões podem acontecer de forma informativa, comunicativa, ou ser um local criativo, de troca e socialização de experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LEONARD; SENSIPER, 1998; ACCORSI; COSTA, 2005);
8. sistemas de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimentos: foco em premiar, através da remuneração, os

colaboradores que utilizam o conhecimento como recurso dentro da organização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999, p. 113; HANSEN; BOLKO, 1999, p. 112; STEWART, 2002, p. 113); e

9. transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a sucedidos e sucessores: o conhecimento obtido pelos colaboradores da organização, que participam de cursos, seminários, comunidades etc. necessitaria ser transmitido para os demais integrantes da equipe (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; MAIER, 2004).

Jóia e Oliveira (2007) acreditam que o entendimento da corrente de gestão do conhecimento de uma organização e sua estratégia de transmissão do conhecimento se justificam a partir de três perspectivas: 1) identificar a gestão do conhecimento aplicada pela organização; 2) alinhar as técnicas de gestão do conhecimento para a estratégia da organização; e 3) maximizar recursos humanos, materiais, financeiros, e demais envolvidos na geração do conhecimento.

Para compreender e analisar as informações deste estudo, a proposta é agrupar os indicadores de gestão do conhecimento e modelos de sucessão conforme o quadro abaixo.

Quadro 7 – Estratégia de gestão do conhecimento e modelos de sucessão

	<b>Tipos</b>	<b>Referencial Teórico</b>
Modelos de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de três círculos</li> <li>• Transferência Multigeracional</li> <li>• Gestão da Sucessão: uma abordagem integradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gersick (1997)</li> <li>• Lambrecht (2005)</li> <li>• Chittoor e Das (2007)</li> </ul>
Personalização e Codificação do Conhecimento	1. Transferência do conhecimento de uma pessoa para outra (socialização)	O'Dell e Grayson (1998); Hansen, Nohria e Tierney (1999); e Stewart (2002)
	2. Treinamentos aplicados na empresa/capacitação	Leonard e Sensiper (1998); Von Krogh (1998); Stoner e Freeman (2009)
	3. Fontes externas de conhecimento utilizadas pela empresa (codificado, personalizado)	Nonaka e Takeuchi (1997); Wenger e Snyder (2000); e Gomes e Kruglianskas (2009)
	4. Tipos de soluções (produtos e serviços) reaproveitamento/compartilhamento	Hansen, Nohria e Tierney (1999); Darso (2001); e Hansen e Oetinger (2001)
	5. Armazenagem do conhecimento na empresa (codificado, personalizado)	Leonard-Barton (1998); Spender (2001); e Terra (2005)
	6. Sistemas de identificação do conhecimento na empresa	Ruggles (1998); Hansen (1999); e Nonaka e Toyama (2007)
	7. Tipo de reuniões na empresa (codificado, personalizado)	Nonaka e Takeuchi (1997); Leonard e Sensiper (1998); e Accorsi e Costa (2005)
	8. Sistemas de remuneração para incentivar a troca do conhecimento	Hansen, Nohria e Tierney (1999); Hansen e Bolko (1999); e Stewart (2002)

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A partir da estratégia será analisado se a transferência de conhecimento no processo de sucessão nas empresas familiares ocorre através da codificação ou da personalização.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem por propósito apresentar os procedimentos metodológicos que foram empregados para atingir os objetivos propostos neste trabalho.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como base o objetivo geral, que é analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares, o presente trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva, que utilizou o método de um estudo de caso para cada empresa. A classificação da pesquisa qualitativa, conforme Romero e Nascimento (2008, p. 54), “[...] envolve amostras pequenas e o pesquisador interage com aquele que está sendo pesquisado”. O objeto da pesquisa descritiva, para Saunders *et al.* (2000), é retratar um perfil apurado das pessoas, fatos ou situações, podendo ser uma extensão ou parte de um estudo exploratório. Gil (2007) enfatiza que, entre as pesquisas descritivas, destacam-se aquelas que têm por finalidade estudar as características de um grupo, sua classificação por idade, sexo, origem, escolaridade, renda etc.

Ainda, o estudo de caso é um método de pesquisa profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, além de se caracterizar como um estudo intensivo, que se propõe a compreender o assunto investigado como um todo (YIN, 2010). Da mesma forma, Vergara (2005) refere que o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado em campo.

### 5.2 SELEÇÃO DOS CASOS

A seleção dos participantes foi não-probabilística intencional, ou seja, foram escolhidos pelo pesquisador conforme o conhecimento percebido em relação ao tema da pesquisa (YIN, 2010).

Participaram do estudo empresas familiares que atendiam aos parâmetros para a qualificação para este trabalho, a saber: ter no mínimo vinte anos de atuação; estar perto de vivenciar, ou já ter vivenciado o processo de sucessão; possuir acima de 100 colaboradores; e localizar-se no estado do Rio Grande do Sul.

Foram entrevistados na pesquisa sucedidos e sucessores, além de Gerentes Executivos não familiares quando a posição estivesse relacionada com a Gestão do Conhecimento, e consultores por estarem diretamente envolvidos no processo de sucessão, bem como na gestão do conhecimento (quadro 8). São líderes que representam e atuam nestas organizações. Foram constituídos três estudos de caso, totalizando quinze entrevistas. As empresas pesquisadas são do setor da construção civil, localizadas no Rio Grande do Sul, qualificadas como de médio e grande porte considerando seu faturamento e o número de funcionários. Foram selecionadas porque o setor da construção civil cresce de forma muito expressiva, e por terem um resultado acima da média dos outros setores empresariais.

Quadro 8 – Códigos

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Denominação no texto</b>
A	Sucedido	DO1
	Sucessor	OR1
	Gerente	TE1
	Gerente	TE1
	Consultor	CO1
B	Sucedido	DO2
	Sucessor	OR2
	Gerente	TE2
	Gerente	TE2
	Consultor	CO2
C	Sucedido	DO3
	Sucessor	OR3
	Gerente	TE3
	Gerente	TE3
	Consultor	CO3

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015).

### 5.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2010), as entrevistas assumem diferentes formas, como serem conduzidas de forma espontânea. Deste modo, a natureza da entrevista concebe a possibilidade tanto de indagar os respondentes como de solicitar a opinião deles. Neste caso, a entrevista tem a característica de ser menos estruturada, e somente se diferencia da conversação pelo critério de ter o foco na coleta de dados (GIL, 2007).

Neste estudo elegeu-se a técnica de entrevistas semiestruturadas, combinando o histórico de vida, e também examinando documentos. Com isso, buscaram-se os sentidos, os significados da narrativa e da situação narrada.



Para esta pesquisa foi construído um roteiro de entrevista (apêndice A), anteriormente à pesquisa submetido à avaliação de dois especialistas consultores de empresas familiares, que atuam em consultoria de grande porte nacional e internacional. Manzini (2003) ensina que o roteiro de entrevista tem como principal função auxiliar o pesquisador para o objetivo pretendido, mas também auxilia o entrevistado a fornecer a informação de forma mais precisa e com maior facilidade. A proposta é observar durante a coleta de dados e questionar os dados levantados, conforme a realidade demonstrada. As fases ocorreram de forma sequencial, sendo a preparação, verificando as ideias pré-concebidas, o recolhimento dos dados, entrevistas, sistemas e relatórios. Posteriormente se fez a análise comparativa, codificação aberta, os memos escrevendo ideias e códigos e suas relações, e a linha teórica visualizando os conceitos principais. Após se realizou a classificação conceitual e a escrita.

Foram selecionadas para a coleta de dados três técnicas: 1) a observação, tendo foco em observar o fenômeno no local, e participando de reuniões; no caso das reuniões o contexto observado foi o uso de documentos para estas reuniões; a forma como estas reuniões são conduzidas; o espaço que cada participante tem disponível e como o utiliza; o relacionamento entre sucedido, sucessor, família e colaboradores; e os resultados destas reuniões; 2) a entrevista formal, com relação direta entre pesquisador e atores, aplicando interrogação pessoal, anotações e gravações; e 3) a análise documental, realizada em cada ambiente empresarial, com foco em documentos primários e secundários, como detalhamento de relatórios, características, informações do sistema e a atenção com as fontes e possíveis dados mascarados (VERGARA, 2005).

As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas com duração de sessenta minutos. Os entrevistados foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para esse fim, garantindo-se fidedignidade na transcrição das informações prestadas. Com o termo de consentimento, as entrevistas foram gravadas, para posterior transcrição e análise.

#### 5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2010), a análise de conteúdo consiste em examinar ou recombinar evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Assim, a etapa da organização da análise do conteúdo teve por objetivo sistematizar as ideias iniciais e conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das análises. Uma vez coletados os dados, foram organizados a partir da transcrição de entrevistas e sistematização em um documento, da separação de documentos e seleção daqueles adequados à análise e da inserção dos dados nos bancos de dados MAXQDA versão 10, que permitiu organizar, avaliar e interpretar os dados coletados, facilitando a criação de relatórios, bem como a grade de resumo temática, a codificação direta de arquivos de áudio e a avaliação das estatísticas representados em gráficos. No Excel 2010 foram montadas as grades de análise qualitativa. Para Bardin (2007, p. 111), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero, com critérios previamente definidos. Categorias foram definidas *a priori*: a codificação e a personalização. A codificação realizada foi aberta, pois os conceitos foram identificados e as suas dimensões e propriedades descobertas nos dados. Questões como que fenômeno é mencionado, que pessoa e que papéis, como, quando, quanto, porque, para que e através de que nortearam o processo, possibilitaram agregar anotações e conceitos ou códigos.

## **6 RESULTADOS**

A amostra utilizada foi formada por empresas do setor da construção civil, localizadas na região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Todas as empresas selecionadas para a pesquisa são de caráter familiar e já passaram ou estão passando por processo de sucessão familiar.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Os nomes das empresas, dos sucedidos e sucessores foram preservados, bem como não foram abordadas informações contábeis e financeiras das organizações participantes da pesquisa.

O número de funcionários varia entre 203 a 700 funcionários, e o tempo de existência das empresas situa-se entre 28 a 50 anos. O roteiro de entrevista, aplicado a sucedidos, sucessores e também gestores, incluía aspectos como: características da organização; histórico da empresa; relatos do processo sucessório; transferência de conhecimento no processo de sucessão; aspectos gerais no processo de planejamento na empresa; como ocorreu ou está ocorrendo a sucessão; e a gestão do conhecimento com foco na estratégia de personalização ou codificação.

#### **6.1.1 A Empresa A**

A empresa “A” está localizada na cidade de Porto Alegre e constitui-se de duas linhas de negócios: a primeira, uma Incorporadora e construtora que atua com empreendimentos comerciais e residenciais, com foco no alto padrão, em bairros nobres; e a segunda são dois hotéis tradicionais que também estão localizados na mesma cidade, em áreas valorizadas. Ao todo, são 203 funcionários nestas duas linhas de negócio, os fundadores são dois irmãos, cada um com 50% de cotas, mas somente um deles atua nas empresas, sendo o outro sócio capitalista.

Iniciou as atividades há 28 anos, com a instalação de uma consultoria de engenharia para outras construtoras, realizando projetos de cálculo estrutural, orçamentos de obras, trâmites de incorporação e registro. O sócio-Diretor, Engenheiro Civil com pós-graduação e hoje com 53 anos, atuava com estes projetos

e trabalhava para um banco. Após cinco anos trabalhando como prestadores de serviços para terceiros, tiveram a ideia de arriscar, e eles mesmos estruturarem sua primeira operação com investidores capitalistas. Adquiriram um terreno, aprovaram um projeto e lançaram um produto residencial, vendendo na modalidade de investidor para alguns parceiros.

De acordo com o irmão sócio capitalista, o irmão fundador sempre foi um “sonhador”, característica de um empreendedor que começou muito cedo suas atividades. Iniciou como orçamentista, praticamente sozinho, e posteriormente após fechar mais alguns projetos, começou a se estruturar. No terceiro ano de existência, alugaram um escritório e cinco anos mais tarde adquiriram uma sede própria.

Em 1987, foi fundada a Incorporadora e Construtora; iniciaram então as atividades com foco em projetos próprios e não mais para terceiros. A esposa do fundador, que até então era “dona de casa”, iniciou suas atividades na empresa como secretária, fazendo serviços administrativos, e após um curto período de doze meses, ela recebeu um pequeno percentual de sociedade. Seu filho mais velho já era presença confirmada nas tardes na empresa; hoje está com 43 anos de idade e seu irmão, oito anos mais moço, é seu colega.

O filho mais velho, que se tornou o principal gestor da empresa, também é Engenheiro Civil com especialização, enquanto o outro irmão trabalha na área de projetos. O valor geral de venda das unidades da empresa (VGV) é de R\$ 380 milhões.

De acordo com o relato do sucessor, que é o principal executivo, o processo sucessório não foi planejado. Este tipo de processo de sucessão é descrito pelo modelo de Lambrecht (2005), pois os cinco elementos propostos pelo modelo Multigeracional estão alinhados com o processo da empresa A. O sócio presidente – no caso, seu pai – teve sucessivos problemas de saúde e o filho teve que começar a tomar as decisões na falta dele. Inicialmente foram decisões mais simples, mas com o passar do tempo, e com a ausência, teve que assumir decisões estratégicas. Foram quatro anos de interações do sucedido até que o filho, depois de reuniões entre a família, foi escolhido para comandar a empresa. Atualmente foi criado um conselho de administração, com consultores e a família, do qual o pai participa e transmite os seus conhecimentos baseados na estratégia da personalização.

Sumarizando as informações da empresa A, no quadro 9 são descritos o perfil do sucedido e sucessor, além do contexto familiar atual e o modelo de sucessão da empresa.

Quadro 9 – Empresa A

Empresa A	Perfil
Sucedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nacionalidade/Idade: brasileira, 50 anos (pai);</li> <li>– Formação: engenheiro civil com especialização;</li> <li>– Relacionamento com o sucessor: respeito, admiração, apoio;</li> <li>– Perfil empreendedor: pouca vontade de trabalhar, baixo interesse pela empresa; (depressivo);</li> </ul>
Sucessor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Idade: 27 anos, solteiro (filho);</li> <li>– Habilidades gerenciais: graduado em engenharia civil, com especialização;</li> <li>– Experiência: atua na empresa há 15 anos, iniciou com 12;</li> <li>– Motivo entrada na empresa: cultura da família a iniciar cedo;</li> <li>– Perfil comportamental: responsável, dinâmico, visão de negócio, lealdade à família;</li> </ul>
Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aval recebido: grande, assumiu em um momento que não havia outra opção, foi para o desafio;</li> <li>– Relacionamento familiar: tranquilo, papéis bem definidos e autonomia e diálogo com todos;</li> <li>– Partilha da informação: está cada vez mais inserido nas decisões estratégicas e conquistando total independência;</li> <li>– Resolução de conflitos: baixo, família unida e colaboradora;</li> </ul>
Processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Início: aos 12 anos na empresa;</li> <li>– Escolha do sucessor: não foi planejado, teve que assumir o controle, a empresa não tinha outra opção;</li> <li>– Foi criado um conselho de administração para a família, consultores e o conselho ajudarem;</li> <li>– Transferência do conhecimento no processo de sucessão: estratégia na personalização, tácito de uma pessoa para outra;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015) com base nas entrevistas da empresa “A”.

### 6.1.2 A Empresa B

A empresa “B”, construtora e incorporadora localizada na Grande Porto Alegre, atualmente na terceira geração, nasceu há quase 50 anos e teve o foco inicial no mercado “governo” direcionado para licitações, que foi o sonho do então sócio presidente quando fundou a empresa. Após dez anos de êxito, derivando-se do seu propósito inicial, a empresa focalizou exclusivamente três diferentes setores: na área de incorporação e construção, construindo edifícios residenciais e comerciais; no setor de construções complexas como Usina de biodiesel, estaleiro, e saneamento; e, por fim, também na construção sob demanda de pavilhões, centros logístico, fábricas e grandes escritórios comerciais.

O trabalho contínuo e dedicado do sócio presidente da segunda geração, com formação em Engenharia Civil e Mestrado em Economia, agora com seus 65 anos de idade, gerou grandes resultados. Pouco a pouco a empresa se consolidou, cresceu e ganhou credibilidade no mercado nacional. Atualmente, a empresa vive um momento de sucessão, e somente um dos três filhos do atual presidente se interessou por atuar no negócio familiar.

O planejamento do processo sucessório iniciou seu trabalho há três anos e permanece sendo liderado pela família através de uma consultoria especializada, que trabalha o conhecimento de forma codificada. Houve o investimento em um sistema robusto para governança corporativa, educação e desenvolvimento do sucessor, processos internos e um programa corporativo, com foco no sucedido e sucessor. O processo todo, de acordo com o novo executivo escolhido, que é o filho mais velho, com 44 anos de idade, está sendo bem estruturado e com grande planejamento. Está alinhado com o modelo teórico de Chittoor e Das (2007), porque a empresa B, além de não ter abordado o processo em sua totalidade, não consegue explicar a performance do processo sucessório como um todo.

Para o sucedido desta empresa, o que caracteriza uma sucessão familiar bem sucedida, pelo menos na sua organização, “é a vontade de trabalhar”, pois de acordo com suas experiências, já viu familiares que não queriam trabalhar.

A empresa atualmente emprega cerca de 700 colaboradores e possui um valor geral de vendas (VGV) de R\$ 500 milhões somente no setor de construção residencial e comercial, sendo os demais números sigilosos. Iniciou processos de governança corporativa, bem como um conselho de administração do qual o sucedido faz parte, orientando e aconselhando as decisões.

Consolidando as informações da empresa B, no quadro 10 são descritos o perfil do sucedido e sucessor, além do contexto familiar atual e o modelo de sucessão da empresa.

Quadro 10 – Empresa B

Empresa B	Perfil
Sucedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nacionalidade/Idade: brasileira, 65 anos (pai);</li> <li>– Formação: engenheiro civil com mestrado em economia;</li> <li>– Relacionamento com sucessor: pressão, cobrança, resultado, mas com respeito e admiração;</li> <li>– Perfil empreendedor: visionário, dedicado, faz acontecer;</li> </ul>
Sucessor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Idade: 44 anos (filho);</li> <li>– Habilidades gerenciais: advogado, engenheiro civil com especialização.</li> <li>– Experiência: há 20 anos na construtora trabalhou em todos os setores e teve experiências em outras empresas do setor;</li> <li>– Motivos entrada na empresa: acomodar os interesses da velha e nova geração;</li> <li>– Perfil comportamental: comprometido, vontade de trabalhar, foco na família empreendedora;</li> </ul>
Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoio recebido: muito expressivo, pois a família participa e sustenta posição;</li> <li>– Relacionamento saudável com familiares, sucedido, irmão;</li> <li>– Resolução de conflitos: baixo, muita sinergia entre sucedido e sucessor;</li> <li>– Perfil familiar: orgulhosa do negócio e responsável por ele;</li> </ul>
Processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento: Há três anos vem sendo preparado com educação, governança, processos, e forte suporte externo e apoio familiar;</li> <li>– Transferência do conhecimento no processo de sucessão: personalizado, tácito, contato com familiares, bom relacionamento; apoio em processos e sistemas internos, análises, explícito e codificado;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015) com base nas entrevistas da empresa “B”.

### 6.1.3 A Empresa C

Nesta empresa, o foco do negócio é a construção civil, principalmente projetos residenciais e comerciais de alto padrão. A história dos sócios da empresa C, que fica na cidade de Porto Alegre, é bem empreendedora. Os dois sucedidos possuem mais de 70 anos de idade e atuam no mercado há mais de 40 anos. São reconhecidos pela grande credibilidade de sua extinta incorporadora tradicional, com mais de 40 anos de mercado, que optou por sofrer uma fusão com outras empresas, com o objetivo de se tornar um dos maiores grupos nacionais.

A fusão foi um sucesso e o grupo está muito bem, porém após cinco anos de trabalho nesta empresa de porte nacional, os sócios optaram por vender suas cotas e criar, somente eles, uma incorporadora e construtora nova. Com isso, iniciaram uma operação do zero, que agora já completou seis anos, mas seus líderes possuem mais de quarenta anos de *expertise* de mercado. Aproveitando o momento de solidez, optaram por iniciar o processo de sucessão empresarial de forma natural por entenderem que é o momento correto para isso.

Segundo o sucessor, “este ramo transformou-se muito na última década, tanto no nível dos negócios, tipo de produtos e tecnologia”. A idade mais avançada, e o sucessor querendo o desafio, propiciou que o sucedido decidisse planejar a sucessão e antecipar a criação do conselho de administração executiva da empresa.

A constituição da sociedade da empresa é composta pelo pai e dois irmãos, com 15% cada um, o tio possui um percentual de 10% e um primo que não mora no Brasil possui 3%. A empresa emprega atualmente cerca de 500 funcionários, possui um valor geral de venda (VGV) de R\$ 400 milhões e tem projeto em lançamento em São Paulo.

O processo sucessório foi planejado e vem sofrendo revisões nos últimos três anos, tendo total participação da família, que juntamente com a consultoria determinou os requisitos de transição. As responsabilidades e atividades do sucessor foram aumentando gradativamente conforme sua evolução e são armazenadas de forma estruturada. Foi criado um conselho de administração e uma de suas responsabilidades é direcionar o sucessor. De acordo com o sucedido, o sucessor tem que ser o “guardião da cultura da empresa”. Pela sua liderança natural e lealdade por parte dos funcionários, a sucessão está sendo bem tranquila. Está alinhada com o modelo teórico de Lambrecht (2005) de transferência multigeracional, como passos sistematizados, transição programada, identificação do espírito empreendedor, a realização de estudos, a educação formal, a experiência externa em outras empresas, a transferência de propriedade e a governança assumindo papel principal.

A seguir, consolidando as informações da empresa C, no quadro 11 são apresentados o perfil do sucedido e sucessor, além do contexto familiar atual e o modelo de sucessão da empresa.



Quadro 11 – Empresa C

<b>Empresa C</b>	<b>Perfil</b>
Sucedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nacionalidade/Idade: brasileira, 72 anos (pai);</li> <li>– Formação: engenheiro civil, com especialização;</li> <li>– Qualidade relacionamento com o sucessor: excelente, e muito profissional;</li> <li>– Perfil empreendedor: arrojado, dedicado, identificador de oportunidades;</li> </ul>
Sucessor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Idade: 50 anos, casado (02 filhos);</li> <li>– Habilidades gerenciais: graduado em engenharia civil, administração e possui especialização;</li> <li>– Experiência: trabalhou e estudou fora do Brasil, atua na empresa há 17 anos;</li> <li>– Motivos de entrada na empresa: tem o perfil parecido com o sucedido, “guardião da cultura”;</li> <li>– Perfil comportamental: líder, arrojado, empreendedor, trabalhador, lealdade com a família, sacrifício pela empresa;</li> </ul>
Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoio recebido: muito alto, se tornou o sucessor natural;</li> <li>– Relacionamento com irmãos/primos: tranquilo, pois foi eleito através dos sócios e conselho;</li> <li>– Resolução de conflitos: baixo, as decisões já são tomadas pelo sucessor, e o sucedido participa no conselho;</li> <li>– Família: convívio bom com sócios e líderes;</li> </ul>
Processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento: cronograma de três anos, família unida e colaboradora; preparação do sucessor; criação conselho;</li> <li>– Transferência do conhecimento no processo de sucessão: planejado, sistemas, processos internos, codificado; reuniões com conselho e família, personalizado, tácito;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015) com base nas entrevistas da empresa “C”.

## 6.2 TRANSFERÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste item são apresentados os resultados de forma geral das empresas pesquisadas, seguindo o modelo proposto por Jóia e Oliveira (2007), que tem o objetivo de identificar estratégias de transferências de conhecimento.

### 6.2.1 Empresa A

A transferência do conhecimento no processo de sucessão na empresa A está sendo organizada através de reuniões com o sucedido, de forte preparação com a consultoria que atua na empresa, e de uma especial atenção aos sistemas de informação. Também se criou a cultura de consultar documentos, atas, histórico da empresa e negociações, bem como a análise da evolução dos resultados gerados.

O entrevistado DO1, sucedido da empresa A, entende que “existe uma preocupação muito grande com estrutura formal, tendo limites claros, princípios, regras e aberturas para discutir decisões”.

Essa transferência do conhecimento entre o sucedido e o sucessor está pautada no conhecimento tácito, pois o sucedido passa ao sucessor a sua experiência em reuniões presenciais e no convívio na empresa. As reuniões têm vários objetivos, mas foram citados a melhoria de processos internos, técnicas de construção, comunicação, estratégia empresarial, interesses familiares e resultados.

As áreas do conhecimento relevantes para o treinamento do sucessor foram definidas pelo sucedido e a família. Estes treinamentos sempre estiveram presentes através do contato destes com o sucessor e outras lideranças dentro da empresa. Atualmente, continuam através do conhecimento tácito, mas em programas mais estruturados, como os citados *mentoring* e o *coaching*. O *mentoring* é uma espécie de tutoria em que um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com o profissional mais jovem, de forma a dar orientações e conselhos para o desenvolvimento da sua carreira, ao passo que o *coaching* é um processo de aceleração de resultados que consiste no desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance dos resultados planejados. Esses programas não possuem prazo formal, duram meses, anos ou podem ser contínuos.

Além destes programas de desenvolvimento, devem ser destacados os cursos que o sucessor teve que realizar, incluída a capacitação acadêmica, mas para se qualificar para o processo de sucessão, dito pelo sucedido, “ele tinha a obrigação de iniciar muito cedo, mesmo que não fosse o sucessor”, então com doze anos já estava trabalhando no almoxarifado da empresa. Seguiu em diferentes áreas até se graduar em Engenharia Civil e se especializar em gerenciamento de projetos. Para a família, além da obrigação acadêmica, foi determinante ter um excelente relacionamento com a família e seguir a linha do sucedido. Também participa muito de atividades externas, reforçando a estratégia de personalização do conhecimento.

O entrevistado OR1, sucessor da empresa A, destacou que “é estimulada a aproximação personalizada com fornecedores, parceiros de negócios, clientes mais antigos e consultores, para aprender e evoluir com as experiências deles”.

No caso das soluções fornecidas aos clientes pelo sucessor, segue o mesmo pensamento do sucedido. São soluções personalizadas aos clientes, mas existe um reaproveitamento do conhecimento em situações que deram certo, até porque segundo o sucessor, “muitos problemas se repetem na empresa”. O sucedido fornece soluções avaliando a lealdade e a tradição, e o sucessor utiliza a análise técnica do custo benefício em resolver cada situação.

A armazenagem do conhecimento está presente pela estratégia de personalização, conhecimento tácito. O sucessor trabalha com sistemas de informação; existem manuais de procedimentos, mas não são usados como deveriam, e ele nem sabe operar direito o sistema. A construtora não faz grandes investimentos em sistemas, ficou claro que a empresa prioriza o conhecimento nas pessoas.

O entrevistado CO1, consultor que trabalha a sucessão da empresa A, revelou que “os sistemas de identificação do conhecimento na empresa são básicos, é preciso investir”.

Na empresa, um *software* chamado Sienge, integra processos e procedimentos das áreas. Ocorre um treinamento personalizado de um consultor do sistema, com visitas agendadas quando demandadas, mas o sucessor não participa. No processo de sucessão é o sucedido que detém o conhecimento, bem como as pessoas que trabalham há bastante tempo na empresa, e a estratégia é transferir esse conhecimento ao sucessor.

Em relação aos tipos de reuniões na empresa, acontecem sem pontualidade, são transferidas em cima da hora, com longa duração e em grande parte sem a presença do sucessor. Ambos reconhecem que esse indicador “precisa urgentemente ser colocado em prática”. As reuniões não são formais e a troca de conhecimento acontece de forma tácita. Atualmente um consultor estimula a técnica de *Brainstorming* entre o sucedido e o sucessor. Essa técnica tem por objetivo fazer uma tempestade de ideias entre ambos e familiares, para chegar à solução dos problemas ou melhorar processos e obter fluidez e troca de conhecimento.

Foi criado um sistema de remuneração, para incentivar nas decisões mais estratégicas – via retorno financeiro – que o sucessor não busque soluções de forma voluntária, e sim, compartilhe com o sucedido e o conselho de administração o que é melhor para a empresa e a família. Estão – o conselho e o sucessor – começando a medir e controlar para colocar em prática o projeto que já existe no papel.

A seguir, no quadro 12, está consolidada a estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão da empresa A, e o modelo teórico de sucessão.

Quadro 12 – Gestão do conhecimento na Empresa A

Estratégia	Perfil
Estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transferência entre sucedido e sucessor: convívio, reuniões presenciais, passar experiência adquirida (personalização);</li> <li>– Treinamentos aplicados: tácito, família, consultores, sucedido, <i>mentoring, coaching</i>;</li> <li>– Fontes externas: treinamentos, família, viagens de estudos, formação acadêmica;</li> <li>– Tipos de soluções: personalizada, reaproveitando experiências que deram certo; Lealdade de parceiros, clientes, fornecedores;</li> <li>– Armazenagem: foco na personalização, conhecimento armazenado na cabeça das pessoas como o sucedido, familiares e profissionais;</li> <li>– Sistemas de Identificação do conhecimento: conhecimento nas pessoas, sucedido utiliza pessoas para treinar o sucessor;</li> <li>– Tipos de reuniões: desorganizadas, não seguem a pauta, troca de conhecimento através da personalização;</li> <li>– Sistemas de remuneração: existe projeto no papel, sem medição, porém o conselho quer incentivar, via remuneração, para que o sucessor utilize o conselho/ personalização.</li> </ul>
Modelo teórico de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modelo de transferência Multigeracional (Lambrech, 2005).</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015), com base nas entrevistas da empresa “A”.

## 6.2.2 Empresa B

Em relação à empresa B, no quesito transferência de conhecimento no processo de sucessão, a preocupação do entrevistado DO2, sucedido da empresa B, é “dar continuidade à família empreendedora, ter relacionamento familiar e um sucessor melhor preparado”.

Há uma preocupação em transferir o conhecimento de modo codificado, estruturado, por isso os investimentos em sistemas são altíssimos, entretanto é importante que o sucessor absorva o conhecimento também através da personalização, conhecimento tácito, com os familiares mais antigos, com o sucedido, o que exige uma apreensão com o bom relacionamento e intimidade entre a família.

O cuidado na categoria transferência do conhecimento entre sucedido e sucessor reforça que as duas formas são muito importantes. Através da personalização, conhecimento tácito, com treinamentos pelo sucedido, familiares e outros gestores *sênior*, bem como o conhecimento codificado através de atas, relatórios, planejamentos e documentos.

O entrevistado OR2, consultor da empresa B, acredita e estimula atividades que “promovam confiança no sucedido e orgulho na família”.

O sucessor fez alguns treinamentos aplicados inicialmente pela família e o sucedido. Aqui também se pensou em atuar em todos os setores na empresa, até mesmo na produção nas obras, haja vista que “o sucedido nomenclatura DO2 acredita que somente assim se prepara um líder”. O projeto era capacitar o sucessor de todas as formas e no menor tempo possível. Para isso, a empresa criou um programa de Recursos Humanos de gestão por competências, ficando elegível para o futuro cargo. As áreas do conhecimento foram alinhadas com os valores da empresa, como aprendizado de profissionais, segurança e saúde para todos, tecnologia, certificações e saúde financeira. Estes treinamentos aplicados ocorrem de forma codificada, sistema, manuais, seminários, aulas e também programas direcionados de *coaching*, através da forma personalizada, conhecimento tácito.

O entrevistado DO2, sucedido na empresa B, relatou que existem prioridades como “antes de buscar fontes externas para se qualificar para o processo de sucessão, foi necessário o sucessor provar interesse pelo negócio familiar”.

A partir deste entendimento, a família colocou o sucessor à prova em alguns testes, sem que ele soubesse. Paralelamente, o programa de gestão de competências direcionava uma formação mínima com especialização, e foi sempre avaliado o poder de liderança, a persuasão e saber ouvir a família. As fontes externas vêm ocorrendo através da codificação como cursos formais, treinamentos, histórico e também da personalização com forte presença de familiares, parceiros e clientes contribuindo com conselhos, vivências e experiências de vida.

Os tipos de soluções fornecidas aos clientes pelo sucedido são de caráter técnico, e sempre compartilhado com os gestores de área. O sucessor segue a mesma linha, trabalha no direcionamento da codificação do conhecimento, se embasando em atas, relatórios, documentos e histórico, sem a preocupação emocional, e sim, puramente técnica, com foco na excelência, ética e controle.

O entrevistado OR2, sucessor da empresa B, sobre os tipos de soluções, enfatizou que “muitos problemas se repetem na empresa, temos que resolver os novos e não sempre os mesmos”.

Quanto à armazenagem do conhecimento, tanto nas obras civis quanto no escritório, sejam pessoas ou processos, a diretriz é investir no que há de melhor, de forma codificada ou personalizada. A empresa realiza treinamentos externos *in company*, com as melhores universidades, e também desenvolve projetos de capacitação e formação de profissionais especializados. A gestão do conhecimento

no processo de sucessão está sendo suportada por sistemas robustos de última geração, com avaliações em tempo real de produtividade, processos internos, resultados, plano de ações, de forma transparente e auditável. Existe um banco de dados completo e interligado.

Esses sistemas de identificação do conhecimento na empresa são armazenados de forma codificada, tendo três sistemas integrados. Foi citado o sistema Mega construções, que gerencia atividades de orçamento, suprimentos, planejamento, financeiro, contábil, sendo alimentado e disponível para consulta em tempo real; em seguida, o *Senior*, sistema que controla processos de Recursos Humanos; e o *Business Intelligence*, que mede o desempenho de todos os setores do grupo. Além de toda essa estrutura robusta, a empresa possui um cronograma especial para o sucessor com treinamento na empresa e desenvolvimento com consultor do mercado, resultando em alto controle e padrões profissionais muito diferenciados.

As reuniões na empresa são organizadas, pontuais, com ata, histórico da reunião anterior, leitura da reunião, envio por *e-mail* e arquivo no sistema. A codificação é realizada pela secretária executiva da reunião. O sucessor participa de todas as reuniões importantes, e o sucedido e o conselho consideram a participação como parte do seu desenvolvimento. Existe um processo de governança com regras bem claras e definidas nas reuniões. Também há espaço para a família participar, deste modo de uma forma mais personalizada, mas em sintonia com o negócio e disposição para apoiar o sucessor.

O entrevistado TE2, Gerente executivo da empresa B, relatou que na empresa a prioridade é: “Sejam pessoas ou processos, a diretriz é investir no que há de melhor e mais moderno”.

O sistema de remuneração entre sucedido e sucessor não existe, mas nas reuniões de conselho o assunto disponibilidade e presença do sucedido é sempre destaque, porém existe para os funcionários, para que tenham a cultura de trabalho em equipe, através da linha de gestão do conhecimento codificado, incentivando a documentar seus trabalhos. Na personalização, os colegas são incentivados a buscar colegas que possuam conhecimento dentro da empresa.

Abaixo no quadro 13, a consolidação da empresa B na estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão, e o modelo teórico de sucessão.

Quadro 13 – Gestão do conhecimento na Empresa B

Estratégia	Perfil
Estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência do conhecimento sucedido e sucessor: treinamento pelo sucedido, tácito, personalizado; reuniões que promovam confiança e orgulho; codificado, explícito, regras, diretrizes, formalidade e estrutura;</li> <li>- Treinamentos aplicados: áreas estratégicas da empresa, orientadas pela família; formal, aulas, seminários, manuais codificados, e também programa de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>, personalizado; provar interesse pelo negócio familiar;</li> <li>- Fontes externas: formação acadêmica; treinamento, cursos, conversa com familiares, sucedido, comunidade; codificação em análises, histórico do passado;</li> <li>- Tipos de soluções: sucedido com a experiência, lealdade, personalizado (<i>person-to-person</i>); o sucessor mescla entre personalização, mas tem forte embasamento em atas, relatórios, documentos codificados;</li> <li>- Armazenagem: investir no que há de melhor em pessoas, personalização do conhecimento, e sistemas, para ter a melhor codificação; altos investimentos de recursos;</li> <li>- Sistemas de identificação do conhecimento: codificado, integrados e robustos; trabalha com documentos armazenados, e de forma personalizada localizando pessoas que detêm o conhecimento; (sucedido);</li> <li>- Tipo de reuniões na empresa: codificadas, o sucedido utiliza histórico, sistema, processos; personalizada, há espaço para família, relatos, orientações; reuniões expositivas;</li> <li>- Sistema de remuneração: existe para os funcionários para que tenham a cultura do trabalho em equipe; codificado; sucedido e sucessor não utilizam, mas existe cobrança dos familiares para que se inicie.</li> </ul>
Modelo teórico de Sucessão	- Gestão da sucessão em uma abordagem integradora, de Chittoor e Das (2007)

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015), com base nas entrevistas da empresa “B”.

### 6.2.3 Empresa C

Em relação aos resultados da pesquisa da empresa C, a transferência do conhecimento no processo de sucessão tem uma linha de gestão do conhecimento codificada. Pela análise documental dos relatórios de planejamento, marketing e vendas, das atas e histórico das reuniões, dos treinamentos entre sucedido e sucessor e da entrevista realizada na empresa, ficou evidente o planejamento com uso de sistemas de informação, banco de dados, *softwares* de gestão e um *Balance Score Card*, com indicador específico para o plano de ação do sucedido e sucessor.

O entrevistado DO3, sucedido da empresa C, observou que “existe uma preocupação muito grande com a estrutura formal, tendo limites claros, princípios, regras e aberturas para discutir decisões”.

Com isto, a transferência do conhecimento entre o sucedido e o sucessor, no processo de sucessão, acontece de forma codificada, com forte uso de padronização e estrutura, caracterizado por ser explícito, mas também acontece de forma tácita, porque o sucessor treina e orienta e as experiências dos familiares sempre são compartilhadas. A escolha dos treinamentos aplicados na empresa no processo de sucessão foi iniciada desde o momento em que se definiu a sucessão.

O entrevistado OR3, sucessor na empresa C, destacou que o cenário é: “Com a atual conjuntura do mercado, mudanças de cenários, crises, *turnover* de pessoas e morosidade no governo para lançar projetos, o sucedido sofreria pressões constantes por todos os lados”.

Então, foi criada através de profissionais de mercado a figura do *coach* e a psicoterapia, como apoio no conhecimento tácito. Os gestores da empresa mais experientes trocam o conhecimento codificado através de treinamento formal, aulas e manuais. Já foram realizados testes para verificar se o sucessor absorveu o conhecimento. É estimulada a aproximação personalizada com fornecedores, parceiros de negócios, clientes mais antigos e consultores, para aprender e evoluir com a experiência deles.

O entrevistado OR3, sucessor na empresa C, comenta que “as fontes externas de conhecimento sempre estiveram presentes na família”.

Desde muito cedo foi inserido na comunidade e no mercado de trabalho. Trabalhou em diferentes setores para se desenvolver e, posteriormente, em empresas concorrentes de amigos do sucedido até iniciar suas atividades na empresa ainda adolescente. Essas experiências foram personalizadas, com muita sabedoria dos mais experientes. Quando estruturaram a projeção do novo sucessor, ele já sabia que se não tivesse uma formação acadêmica mínima não teria a menor chance. Graduou-se em Engenharia Civil e Direito e concluiu especialização em negócios imobiliários. Fez diferentes cursos no Brasil e exterior e participa sempre de palestras, convenções e treinamentos sobre empresas familiares, de forma codificada e explícita.

Os tipos de soluções apresentadas pelo sucedido em relação ao sucessor seguem uma linha bem próxima. O sucessor tem uma atuação mais personalizada, de estar próximo dos clientes, mas sempre que tem que trabalhar em uma solução, a ideia é reaproveitar projetos que já deram certo. O sucessor também trabalha de



forma codificada, analisa o histórico de cada cliente ou processo, busca embasamento técnico e reaproveita as experiências de funcionários e do sucedido.

Para isso acontecer de forma produtiva, o entrevistado TE3, Gerente executivo da empresa C, narrou que “a armazenagem do conhecimento está em sistemas de informação de última geração, codificados em uma base de dados, com acesso ao histórico, gráficos, cenários, projeções, manuais etc.”.

Existe uma cobrança do sucedido para que o sucessor trabalhe desta forma. A armazenagem no processo de sucessão também recebe a contribuição das pessoas da organização, num modelo conhecido como *person-to-person*.

Os sistemas de identificação do conhecimento na empresa são utilizados frequentemente entre o sucedido e o sucessor. A empresa investe em atualizações de sistemas, como SAP e Sienge, com frequência de treinamentos, para que ambos tenham acesso a estes documentos codificados. O foco é o uso destes documentos armazenados e a identificação de profissionais que detêm o conhecimento necessitado. No processo de sucessão são utilizados para o sucessor definir decisões sem ter que refazer o que já foi realizado.

Desta forma, os tipos de reuniões na empresa acontecem apoiados por números, relatórios e dados codificados. O sucessor participa de todas as reuniões estratégicas da empresa, desde antes mesmo de ter assumido a direção da empresa. O sucedido posiciona o sucessor dos assuntos prioritários nas reuniões semanais e estimula que as decisões sejam pensadas com os gestores da empresa, podendo ser codificadas e personalizadas.

Abordando o aspecto dos sistemas de remuneração na empresa, tanto o sucessor quanto a sua equipe possuem metas de compartilhamento de projetos, cursos, seminários e treinamentos codificados, e são obrigados a fazer apresentações e disponibilizar material na rede interna, formalizando desta forma o conhecimento codificado.

O entrevistado OR3, sucessor da empresa C, respondeu sobre os sistemas de remuneração que “remuneração entre sucedido e sucessor ainda não existe, mas nas reuniões de conselho o assunto disponibilidade e a presença do sucedido são recorrentes. Temos que avançar, pois já existe para os funcionários”.

Com isso, o objetivo é fomentar o trabalho em equipe, bem como usar profissionais dentro da empresa que possuam conhecimento para agregar em projetos. O sucedido reporta ao conselho as diretrizes e apoio que está sendo dado

ao seu sucessor, e este indicador está dentro de um grupo de indicadores que sendo cumpridos integralmente retornam em dividendos.

O quadro 14, a seguir, traduz de forma consolidada a gestão do conhecimento na empresa C, abrangendo informações sobre a estratégia de gestão do conhecimento e o modelo teórico de sucessão.

Quadro 14 – Gestão do conhecimento na Empresa C

Estratégia	Perfil
Estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transferência do conhecimento entre sucedido e sucessor: personalizado, tácito, programa como <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>;</li> <li>– Treinamentos aplicados: treinamento formal, conhecimento codificado; e treinamento personalizado, com sucessor, profissionais, conselho, consultores;</li> <li>– Fontes externas: experiências externas intensas, comunidade, seminários, personalizado; cursos formais, estilo codificado/explicito;</li> <li>– Tipos de soluções: reaproveitamento de projetos, sistema, análise de histórico, dados, codificado; Também utiliza conhecimento de funcionários e sucedido;</li> <li>– Armazenagem: sistemas de informação, grandes investimentos, dados codificados; trabalha também na experiência acumulada pelo sucedido, família e funcionários (personalizado);</li> <li>– Sistemas de identificação do conhecimento: utiliza sistemas robustos; acredita que o conhecimento está tanto em documentos quanto nas pessoas (sucedido, família);</li> <li>– Tipos de reuniões na empresa: apoio através de dados, documentos codificados; E caracterizado como <i>person-to-person</i>, troca de conhecimento tácito;</li> <li>– Sistemas de remuneração: personalização, indicador utilizado para gratificação, via remuneração.</li> </ul>
Modelo teórico de sucessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modelo de transferência Multigeracional (Lambrecht, 2005).</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2015) com base nas entrevistas da empresa “C”.

## 7 DISCUSSÃO

A gestão do conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares é um tema presente e os estudos para o seu aprimoramento ainda necessitam de muita pesquisa e aplicação (RICCA, 2007). Vários trabalhos foram publicados com o foco em apresentar casos bem sucedidos e modelos para serem utilizados em empresas familiares, como Lodi (1986), Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1998), Senge (2003), Costa (2005), Casillas, Vázquez e Diaz (2007), Ricca (2007), Borges e Lima (2009), e Zellweger (2012).

A gestão do conhecimento é um tema relevante para o processo sucessório e este trabalho procurou analisar como ocorre a transferência do conhecimento na sucessão nas empresas familiares. Para Emmendoerfer e Helal (2008), as organizações precisam construir um programa de capacitação de sucessores para desenvolver estratégias de aprendizagem, e isso se confirmou nas empresas pesquisadas, mesmo que tenha sido implementado após o processo de sucessão.

Na pesquisa realizada, a gestão do conhecimento no processo de sucessão aparece com relevância na estratégia das empresas. Mesmo que seja difícil de ser comprovado através do estudo, Hansen, Nohria e Tierney (1999) destacam que o tratamento da gestão do conhecimento possui diferentes abordagens, que resultam em diferentes ferramentas, variações e evoluções, mas essas ferramentas nitidamente facilitam o armazenamento, a localização e a transferência do conhecimento. Ainda os autores destacam um aspecto importante no sentido de que as empresas devem estar em sintonia com a estratégia da empresa, bem como o tipo de produto ou serviço e atendimento que é demandado pelos seus clientes (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; TERRA, 2001).

Neste trabalho, não ficou claro nas entrevistas que a estratégia empresarial está alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento no processo de sucessão. Hansen, Nohria e Tierney (1999) expuseram duas linhas estratégicas para a gestão do conhecimento, quais sejam, a personalização e a codificação. Propuseram que as empresas, para obterem um desempenho acima da média, necessitam ter um foco estratégico de 80% em apenas uma das duas linhas estratégicas, entretanto não expuseram a exatidão científica para explicar as tipologias propostas e o percentual estudado.

Os resultados das pesquisas mostram que essa relação não foi suportada nas empresas pesquisadas, haja vista que o conhecimento está tanto em relatórios quanto é transmitido de forma pessoal pelo sucedido ao sucessor. Dificilmente as empresas trabalhariam apenas com uma das duas estratégias de gestão do conhecimento. Embora a personalização esteja relacionada à troca do conhecimento tácito e a codificação ao conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) elucidaram que as duas formas não existem isoladamente, interagindo entre si, e formando a “espiral do conhecimento”.

Em relação às características do processo sucessório, nas diversas fases do modelo de ciclo de vida organizacional, Leone (2005) cita etapas como existência, manutenção, expansão, desenvolvimento, recursos e esclerose. Nas empresas pesquisadas foram identificadas as seguintes fases: a) fundação da empresa: fase inicial e inevitável das empresas, é o “sonho” do fundador tornando-se realidade, corroborando o modelo de Tillman e Grzybovski (2005). Ele é a estrutura da empresa; b) consolidação: fase em que a empresa se firma no mercado; c) expansão; inicia a prospecção de novos mercados e negócios, torna-se mais profissional devido à alta competição, melhora produtos e tecnologia; d) sucessão: ocorre alguma mudança e é necessária a sucessão. Nas empresas visitadas, em uma empresa ocorreu devido a uma mudança radical de saúde, e nas outras, pela idade e o momento de oxigenar a gestão para as novas demandas; e e) perpetuação: o sucesso da sucessão revelou que a empresa familiar terá condição de continuar, pois as empresas visitadas já possuem muitos anos de existência, em mercados desafiadores.

Sobre a questão de conflito familiar, em nenhuma das entrevistas, análise de documentos ou observação em geral foram constatados problemas entre sucedido e sucessor. Para Gersick *et al.* (1997), que apresentaram o modelo teórico de três círculos, a família, a propriedade e a gestão parecem funcionar quando as pessoas reconhecem que há a necessidade de mudar, e foi exatamente o que aconteceu nas empresas pesquisadas.

Relacionando as etapas entre o processo sucessório e a estratégia de gestão do conhecimento, as entrevistas revelaram que primeiramente as empresas não possuem uma estratégia empresarial predeterminada, para posteriormente formar sua estratégia de gestão do conhecimento. As empresas pesquisadas também não possuem uma estratégia formalizada e estruturada, como Hansen, Nohria e Tierney

(1999) sugerem. No processo de sucessão nas empresas familiares, a gestão do conhecimento é norteadada, sobretudo, pelo sucedido e pelo sucessor, orientada para ações diárias de relacionamento personalizado tanto com clientes, fornecedores, família e parceiros de negócios. Mesmo que não exista uma estratégia estruturada e formal, a estratégia de gestão de conhecimento no processo de sucessão também acontece com apoio codificado.

Quanto à identificação da estratégia de codificação ou personalização, o estudo buscou retratar alguns pontos em comum nas empresas familiares, e dentre eles seguem: 1) sinergia do conhecimento relacionado à teoria, e a prática nas pessoas da empresa, isso confirma como o conhecimento tácito está evidente nas empresas; 2) as empresas visitadas não estabelecem uma estratégia formal, isso gera relações cotidianas informais sobre a gestão do conhecimento no processo sucessório. A forma mais usada para a troca do conhecimento entre o sucedido e o sucessor é a convivência diária nos trabalhos; 3) os treinamentos de novos colaboradores, ou até mesmo dos mais antigos, bem como do sucessor, acontecem através da relação *person-to-person*, ou seja o aprendizado é tácito, personalizado; e 4) como as construtoras possuem uma inovação não tão agressiva, na medida em que o processo de produção, insumos, colaboradores, *stakeholders*, custos e financiamentos se repetem, os formulários, sistemas e procedimentos dos processos internos têm apoio do conhecimento reutilizado frequentemente, sendo então esse codificado.

## 8 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão nas empresas familiares, sendo os objetivos específicos avaliar as características do processo – relacionar às etapas aos processos de gestão do conhecimento e identificar se o processo adotado é a personalização ou codificação. Foram entrevistados sucedidos, sucessores, gestores e consultores de empresas do setor de construção civil localizadas no Rio Grande do Sul, sendo de médio e grande porte pelo seu faturamento e número de funcionários.

Em relação ao primeiro objetivo específico – analisar as características do processo sucessório –, a sucessão nas empresas pesquisadas aconteceu a partir de um momento muito importante nestas empresas. Com exceção da empresa A, na qual ocorreu uma mudança por questões de saúde do sucedido, pode-se dizer que em todas as empresas o processo foi planejado nos quesitos relação familiar, escolha do sucessor e continuidade do espírito empreendedor. Tratar a sucessão como um acontecimento e não como um processo pode gerar erros, desavenças e causar novos problemas, mesmo que na empresa A tenha dado certo.

Ter o processo sucessório planejado é sempre mais prudente, na medida em que se pode escolher o sucessor com mais tempo, preparar as competências necessárias e desenvolvê-las em quem vai assumir este comando, organizar a família empresária para que decidam, deliberem e não criem barreiras, preparar a saúde financeira da empresa e proteger o patrimônio são questões fundamentais para a perpetuação e continuidade da empresa. Em todas as empresas pesquisadas, outro ponto em comum entre sucedidos e sucessores foi que o processo de sucessão ocorreu de forma natural, desde muito cedo, investindo em formação e treinamento, pois era fundamental que os sucessores tivessem um melhor preparo. Todas as empresas receberam ajuda de consultoria externa especializada, e se faz presente até hoje.

Sobre o segundo objetivo específico – relacionar às etapas do processo sucessório aos processos de Gestão do Conhecimento –, na gestão do conhecimento foram trabalhados e adaptados indicadores do modelo de Jóia e Oliveira (2007), sendo eles: a) transferência do conhecimento; b) treinamentos aplicados; c) fontes externas; d) tipos de soluções; e) armazenagem; f) sistemas de

identificação do conhecimento; g) tipos de reuniões na empresa; e h) sistemas e remuneração na empresa. Destas características a que teve destaque em citações e se apresentou com relevância foi a transferência do conhecimento entre o sucedido e o sucessor. Foi demonstrada uma grande preocupação em não se perder o conhecimento que foi construído em todos os anos de vida da empresa, e de que forma se poderia aperfeiçoar melhorar e com isso gerar melhores resultados. São histórias de vida construídas com muito trabalho, amor e dedicação.

Em contrapartida, os sistemas de remuneração ainda são projetos que não saíram do papel. Existe um reconhecimento financeiro por resultados, projetos para os colaboradores, inclusive para profissionais de todas as áreas, mas tanto o sucedido quanto o sucessor pensa ser uma ideia para ser estudada com toda atenção e inserir este indicador como critério para uma meta geral de entrega de resultados, já que eles alegaram que existem reuniões que são canceladas com certa frequência, e se isso impactasse em recursos, com certeza não aconteceria mais.

Acerca do terceiro objetivo específico – identificar se o processo adotado é Personalização ou Codificação – foi visto que ambos são utilizados pelas pessoas entrevistadas, pois existem processos codificados, como sistemas para busca de informações e dados, registros e outros sistemas mais robustos integrados, contudo estas empresas usam, mas ao mesmo tempo são valorizadas as experiências de vida, os relacionamentos familiares, o aprendizado com os mais experientes e a troca diária na empresa, sendo uma característica personalizada.

Por fim, descrevendo o objetivo geral desta pesquisa que era analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares, foi visto que as empresas pesquisadas não possuem uma estratégia de gestão estruturada do conhecimento formal no processo de sucessão, sendo que sucedido, sucessor, gestores e consultores apresentam suas visões peculiares. Os sucedidos têm uma linha mais para a personalização, com foco em contatos pessoais, e os sucessores também acreditam na troca de conhecimento de uma pessoa para a outra, mas possuem uma tendência maior de padronização, codificação e investimento em sistemas de informação, mesmo destacando que sabem que estes documentos, cursos e seminários codificados nos sistemas ainda são pouco lidos.

Finalmente, no processo de sucessão, a transferência de conhecimento pode ocorrer tanto por meio da codificação quanto personalização do conhecimento, sendo ambos descritos como importantes para a manutenção do conhecimento na empresa. A implicação neste caso é que as empresas não possuem uma estratégia de gestão do conhecimento definida, e com isso, não buscam desenvolver a melhoria contínua deste processo, investindo na cultura de aperfeiçoar esse conhecimento, monitorando os resultados que são gerados e atingindo novos patamares de gestão do conhecimento.

## 8.1 PROJETOS FUTUROS E LIMITAÇÕES

Em relação à sugestão para projetos futuros seria pertinente que se efetuasse uma pesquisa nas relações envolvendo a gestão do conhecimento no processo sucessório, e que se abrangesse um maior número de entrevistas com sucedidos, sucessores, consultores e gestores para poder entender melhor este processo. Esta ação pode ser relevante na medida em que se busca desenvolver uma perspectiva de longo prazo, pois uma geração raramente é suficiente para realizar grandes feitos.

A segunda recomendação seria pesquisar empresas familiares que fracassaram no processo sucessório e avaliar como trabalharam a gestão do conhecimento. Assim poderia ser identificado o porquê deste insucesso, fatores determinantes e como a gestão do conhecimento se fez ou não presente.

Foram pesquisadas empresas na área da construção civil, sugerindo-se para pesquisas futuras que este estudo seja aplicado em empresas familiares de outros setores, de forma a validar e também incorporar novos conceitos para avaliar qual é a estratégia de gestão do conhecimento.

Caracterizando uma limitação da pesquisa, determinadas questões do roteiro, como sistemas de remuneração entre sucedido e sucessor não tiveram sinergia com outras. Os resultados não proporcionaram uma validação de um modelo de estratégia de gestão do conhecimento, porém o porte e a representatividade das empresas apresentam indícios da aplicação da gestão do conhecimento neste setor.



## REFERÊNCIAS

- ACCORSI, F. L.; COSTA, J. P. On the Computational Need for Knowledge Management. **Journal of Global Business and Technology Association**, [S.l.], v. 1, p. 1-8, jul. 2005.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar 2001.
- ANSARI, M.; YOUSHANLOUEI, H. R.; MOOD, M. M. (2012). A Conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality. **Journal of Service Science and Management**, v. 5, n. 2, p. 212-222, 2012.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BAIR, J.; STEAR, E. Information management is not knowledge management. GartnerGroup Research Note. Tutorials. **Anais ...** 1 CD. 18 dez. 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2007.
- BERNHOEFT, R. **Empresas familiares** . 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Evolução e revolução na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2004.
- BERTUCCI, J. L. de O. [et al.]. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr./jun. 2008.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BHUSRY, M.; RANJAN, J. Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach. **International Journal of Educational Management**, v. 26, n. 3, p. 313-329, 2012.
- BIRDTHISTLE, 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.; LIMA, J. B. A Construção do Processo de Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 25-37.

BOU-LLUSAR, J. C.; SEGARRA-CIPRÉS, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 100-112, 2006.

BOYATZIZ, R. E.; SOLER, C. Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. **Journal of Family Business Management**, v. 2, p. 23–30, 2012.

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista UNIABEU Belford Roxo**, v. 3, n. 5, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/64>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

CAMPBELL, N. D.; HERIOT, K. C.; WELSH, D. H. B. The Black Box: Unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, United Kingdom, v. 10, n. 2, p. 9-14, 2007.

CANÇADO, V. L. [et al.]. Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Grupo Seculus. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 7-31.

CÂNDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. Aplicação da tecnologia da Informação como ferramenta de apoio para a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento: um estudo de caso no setor varejista. In: KM BRASIL, 2., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2003. p. 14-32.

CARRIERI, A.; SARAIVA, L.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários às leis de Sociedades Anônimas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 4. t. 2.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of Management and Succession Performance – a vital linkage. **Family Business Review**, [S. I.], v. XX, n. 1, p. 65-79, mar. 2007.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, Amsterdam, v. 40, n. 5, p. 403-417, may 2003.

\_\_\_\_\_. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**, [S. I.], v. 23, n. 3, p. 173-187, oct. 2002.

CHOI, B.; POON, K. S.; DAVIS, G. J. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. **OMEGA, The International Journal of Management Science**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 235-251, apr. 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado e construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CHOU, S. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**, United Kingdom, v. 31, n. 6, p. 453-465, dec. 2005.

COHEN, J. F.; OLSEN, K. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. **Expert Systems with Applications**, v. 42, n. 3, p. 1178-1188, 2015.

COSTA, A. J. D. A Sadia e as Consecutivas Sucessões nas Empresas Familiares. **Working Papers**, Curitiba, n. 23, 2005. Disponível em: <[http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos\\_discussao/texto\\_para\\_discussao\\_ano\\_2005\\_texto\\_19.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_19.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

COWAN, R.; FORAY, D. The economics of knowledge codification and diffusion. **Industrial and Corporate Change**, v. 6, n. 3, p. 595-622.

DARSO, L. **Innovation in the making**. Denmark: Samfunds Litteratur, 2001.

DAUD, S. Knowledge management processes in SMES and large firms: a comparative evaluation. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 11, p. 4223-4233, 2012.

DAVENPORT, T.; DE LONG, D.; BEERS, M. Successful Knowledge Management Projects. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, winter 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, W. D. [et al.]. The effects of goal orientation and client feedback on the adaptive behaviors of family enterprise advisors. **Family Business Review**, v. 26, n. 3, p. 215-234, 2013.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. Knowledge management(s). **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 110-120.1999.

DE SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Aspectos críticos ao processo de gestão do conhecimento a partir da decomposição e análise de competências individuais e organizacionais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

DESS, G. G. [et al.]. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 351-378, 2003.

DISTERER, G. Fostering knowledge sharing: why and how? In: REIS, A.; ISAIAS, P. (Eds.). In: IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE E-SOCIETY, 2003, Lisbon. **Proceedings...** Lisbon, 2003, p. 219-226.

DONNELEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 42, n. 4, p. 94-105, july/aug. 1964.

\_\_\_\_\_. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 161-197, out./dez. 1967. Traduzido do Inglês por Carlos Osmar Bertero.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUFOUR, Y.; STEANE, P. Implementing knowledge management: a more robust model. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 11, n. 6, p.68-80, 2007.

EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de ideias e produtos. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.

ESTOL, M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONG, P. S. W.; WONG, K. Capturing and reusing building maintenance knowledge: a socio-technical perspective. In: KAZI, A. S. (Ed.). **Knowledge management in the construction: a socio-technical perspective**. Hershey: London: Melbourne: Singapore: Idea Group Publishing, 2005. p. 67-89.

FOWLER, A.; PRYKE, J. Knowledge management in public service provision: the Child Support Agency. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 254-280, 2003.

FREIRE, P. S. [et. al.]. Empresa Tipo Familiar: Processo de Profissionalização para abertura de Capital (IPO). **CCEI – URCAMP**, Campinas, SP, v. 13, n. 23, p. 40-52, 2009.

GARCIA, V. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GASIK, S. A model of Project knowledge management. **Project Management Journal**, Philadelphia, v. 42, n. 3, p. 23-44, apr. 2011.

GERSICK, K. E. [et al.]. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILL, A. [et al.]. Types of governance, financial policy, and the financial performance of micro-family-owned businesses in Canada. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 13, n. 4, p. 542-558, 2014.

GOH, S. C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e Características da Gestão de Fontes Externas de Informação Tecnológica e do Desempenho Inovador de Empresas Brasileiras. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 172-188, abr./jun. 2009.

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited – we can still learn from polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>>. Acesso em: 8 fev. 2008.

GROHMANN, M. Z.; COLOMBELLI, G. L. Análise do processo de gestão do conhecimento em uma Indústria metal-mecânica: diferença entre os níveis tático e operacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 15-40.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

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

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 749-769, out./dez. 2009.

GUEDES, I. A. [et al.]. A utilização das tecnologias de informação como suporte para viabilização da gestão do conhecimento: um estudo de caso numa empresa com atuação em desenvolvimento de *software*. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, 2006.  
Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio\\_2006/CONT/2006\\_CON308.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2006/CONT/2006_CON308.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GUZMAN, G. A. C.; WILSON, J. Transferindo conhecimento organizacional em redes produtivas modulares: a experiência brasileira. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 170-191.

HANSEN, M. T.; BOLKO, O. Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 106-116, 2001.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n.2, p. 106-110, mar./abr., 1999.

HANSEN, M. T.; OETINGER, B.. Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. **Harvard Business Review**, p. 107-116, mar. 2001.

HOLSTE, J. S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HSU, I. C.; SABHERWAL, R. Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. **Decision Sciences**, v. 43, n. 3, p. 489-524, 2012.

JAFARI, M. [et al.]. Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors. **Aircraft Engineering and Aerospace Technology: An International Journal**, [S. l.], v. 79, n. 4, p. 375-389, 2007.

JÓIA, L. A. Knowledge Management Strategies: Creating and Testing a Measurement Scale. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 4, n. 3, p. 203-221, 2007.

JÓIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. Personalização ou Codificação? Avaliando Estratégias de Gestão do Conhecimento. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 13-36, 2007.

KARKOULIAN, S.; AL HARAKE, N.; MESSARRA, L. C. Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. **The Business Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 89-96, 2010.

KIANTO, A. [et al.]. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organisational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2014.

KIGNEL, L.; WERNER, R. ... **E Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare, 2007.

KIM, Y.; GAO, F.Y., 2013. Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 265-274, 2013.

KIMBLE, C. What cost knowledge management? The example of Infosys. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 32, n. 3, p. 6-14, 2013.

KRAICZY, N. D.; HACK, A.; KELLERMANN, F. W. New product portfolio performance in family firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1065-1073, 2014.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, Boston, v. XVIII, n. 4, p. 267-282, dec. 2005.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. Ed. Passo fundo: UFP, 2002. p. 21-36.

LEMOS, M. F. M. O Processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **FAE Business**, Curitiba, n. 5, p. 11-39, abr. 2003.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

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 do BNDES**, Brasília, DF, n. 7, 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

LIN, H. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LODI, J. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 13, p. 478-494, maio/jun. 2010.

LOURENÇÃO, P. T. M. et al. Práticas e ferramentas utilizadas para gestão do conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA ANPAD, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

- MACHADO, H. P. V. Empresas familiares e a formação de sucessoras: a “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- MAIER, R. **Knowledge Management Systems: Information and communication Technologies for Knowledge Management**. 2. Ed. Springer-Verlag, Berlin: Heidelberg, 2004.
- MANHART, M.; THALMANN, S. Protecting organizational knowledge: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 190-211, 2015.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.
- MENDONÇA, M. C. N. [et al.]. **A “Indesejável” sucessão entre “excamelôs” do Shopping Oiapoque**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- MILLS, A.M.; SMITH, T.A. Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 1, p. 156-171, 2011.
- MURRAY, B. The Succession Transition Process: a longitudinal perspective. **Family Business Review**, Boston, v. 16, n. 1, p. 17-33, mar. 2003.
- MURRAY, S. R.; PEYREFITTE, J. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v. 19, n. 1, p. 111-133, 2007.
- NEFF, J. E. Shared vision promotes family firm performance. **Frontiers in Psychology**, v. 6, art. 646, p. 1-16, 2015.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, United States, v. 40, n. 3, p. 40-54. Spring 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. Criação e dialética do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Why Do Firms Differ? The Theory of Knowledge-Creating Firm. In: ICHIJO, K.; NONAKA, I. (Eds.). **Knowledge Creation and Management: New Challengers for Managers**. New York: Oxford University Press, 2007.



NOVELLINO, A. Amor mais dor: a fórmula de sucesso da empresa familiar. **HSM Management**, São Paulo, n. 64, p. 24-32, set./out. 2007.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.

OSÓRIO, L. C. **Grupos: teorias e práticas – acessando a era da grupalidade**. Porto Alegre: Artes, 2000.

OLIVEIRA, M.; CALDEIRA, M.; ROMÃO, M. Knowledge management implementation: an evolutionary process in organizations. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 1, p. 17-26, 2012.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 11., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. [CD-ROM]

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUGA, J. L. G. L. S. **O Processo de Emergência de Estratégias em Empresas Familiares**. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade)–Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: Bantam Books, 1992.

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.

REACH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. Knowledge management and project based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 6, p. 663-674, 2012.

RICCA, D. Os quatro pilares da empresa familiar. **Investimento e notícias**, São Paulo, 6 maio. 2012. Disponível em: <<http://www.investmentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/artigos-especiais/os-quatro-pilares-da-empresa-familiar.html>>. Acesso em: 7 maio. 2012.

\_\_\_\_\_. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 131-144, jul./dez. 2013.

RODRIGUES, M.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade. In: SIMPEP, 15., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2004. 1 CD-ROM.

ROMERO, S. M. T.; NASCIMENTO, B. J. C. Métodos de Pesquisa. In: FOSSATTI, N. C.; LUCIANO, E. M. (Orgs.) **Prática Profissional em Administração: Ciência, Método e Técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 51-64.

RUGGLES, R. The state of the notion: knowledge management in practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.

SALVATO, C.; CORBETTA, G. Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. **Family Business Review**, v. 26, n. 3, p. 235-255, 2013.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. England: Pearson Education, 2000.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SIADAT, S. H. [et al.]. A., Saeednia, A., Moghadasi, F. (2015). **Effective factors on successful implementation of knowledge management in Azad University case study**: Sciences and Researches Unit, Azad University. Publicado em: 2015. Disponível em: <[http://www.academia.edu/8314367/Effective\\_Factors\\_on\\_Successful\\_Implementation\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_Azad\\_University\\_Case\\_Study\\_Sciences\\_and\\_Researches\\_Unit\\_Azad\\_University](http://www.academia.edu/8314367/Effective_Factors_on_Successful_Implementation_of_Knowledge_Management_in_Azad_University_Case_Study_Sciences_and_Researches_Unit_Azad_University)>. Acesso em: 20 maio 2015.

SILVA, E. **Gestão familiar: o caso da empresa Castelo Forte**. 2008. 62 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Faculdade UNIRG, Tocantins, GO, 2008. Disponível em: <[http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008\\_2/Esta%20Santana%20Furtado%20Silva.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_2/Esta%20Santana%20Furtado%20Silva.pdf)>. Acesso em: 24 de abr. 2012.

SMITH, M. “Real” managerial differences between family and non-family firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S. l.], v. 13 n. 5, p. 278-295, 2007.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

STANLEY, L. J.; McDOWELL, W. The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 264-275, 2014.

STAUDT, T. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.:** um estudo de caso. 2006. 234 F. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)– Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, 2006.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a nova empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONER, J. A. F.; FREMANN, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, suplement. 2, p. 27-43, 1996.

TEIXEIRA, E. B.; PIZOLOTTO, M. F.; LAMPERT, A. L. A gestão do conhecimento em uma organização bancária: competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, SC, Brasil, 3 a 5 nov 2004. **Anais...** Florianópolis, 2004.

TENG, J. T. C.; SONG, S. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 2. Ed. São Paulo: Negócio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento:** O Grande Desafio Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TILLMAN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

TONDO, C.; PEREIRA, D. F. Planejamento de carreira para membros de famílias empresárias. In: TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 161-174.

TORO, B. Reedição, Diálogo e Disseminação de Saberes. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, 1., São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Abrinq, set. 2002, p. 64-83.

- 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.
- USSMAN, A. M. **Empresas Familiares**. Lisboa: Silabo, 2004.
- VELMURUGAN, M.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R. Knowledge sharing in virtual teams in alaysia: Its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 9, n. 2, p. 145-159, jun. 2010.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VON KROGH, G. Care in knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 133-153, 1998.
- WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, p. 139-145, jan./feb. 2000.
- WERBEL, J. D.; DANES, S. M. Work family conflict in new business ventures: the moderating effects of spousal commitment to the new business venture. **Journal of Small Business Management**, v. 48, p. 421-440, 2010.
- XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información**, n. 10, dez. 2012. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h9-mT3O2tzsJ:ojs.academypublisher.com/index.php/risti/article/download/risti100118/6227+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- YEONG, A.; LIM, T. T. Integrating knowledge management with project management for project success. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, v. 1, n. 2, p. 8-19, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZEIDE, E.; LIEBOWITZ, J. Knowledge management in law: A look at cultural resistance. **Legal Information Management**, v. 12, n. 1, p. 34-38, 2012.
- ZELLWEGER, T. M.; NASON, R. S.; NORDQVIST, M. From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 136-155, jun. 2012.
- ZIMMER, M. V.; REIS, R. P. Estado-da-arte sobre a produção científica brasileira em gestão do conhecimento: um estudo em periódicos nacionais e nos anais do Enanpad período de 1997- 2006. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Analisar como ocorre a transferência do conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares, se a estratégia é através da personalização ou codificação.

**Pesquisador:** Peterson Orcy

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** ( ) ensino médio ( ) ensino fundamental  
( ) superior cursando ( ) superior completo ( ) especialização  
( ) Mestrado ( ) Doutorado

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tempo de trabalho na organização:** \_\_\_\_\_

**Faixa etária:** ( ) 20 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50  
( ) 51 a 60 ( ) 61 a 70 ( ) 71 ou mais

**Faturamento anual da empresa R\$:** \_\_\_\_\_

**Funcionários Gestores/Diretores:** ( ) executivos não familiares  
( ) executivos familiares ( ) sócios familiares ( ) sócios não familiares

**Funcionários quadro geral incluindo Gestores/Diretores:** \_\_\_\_\_

A) Como foi planejado o processo sucessório?

B) Como estão organizando a transferência de conhecimento no processo de sucessão?

1. **Transferência do Conhecimento** (HANSEN; NOHRIA, 1999; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

O conhecimento pode ser transferido de uma pessoa para outra através do convívio durante execução conjunta do trabalho ou através de explicações isoladas, orais ou por escrito (manuais, procedimentos, listas de tarefas (checklists), memorandos, etc.).

Como ocorre a transferência de conhecimento entre o sucedido e o sucessor?

2. **Treinamentos Aplicados** (LEONARD; SENSIPER, 1998; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

O treinamento de uma pessoa pode ser feito por outra que domine a função a ser aprendida e durante a realização da própria função a ser aprendida (exemplos destes treinamentos: o *mentoring* e o *coaching*). Ou o treinamento pode ser feito através de palestras e exposições (apostilas, manuais e apresentações).

Como é o treinamento do sucessor na empresa?

Como são definidas as áreas do conhecimento relevantes para o treinamento do sucessor?

3. **Fontes Externas** (WENGER; SNYDER, 2000; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

O conhecimento proveniente de fontes externas à empresa pode acontecer da convivência com grupos de pessoas que estudam profundamente determinadas áreas de interesse (comunidades de prática) e seminários ou pode acontecer da participação em cursos e palestras externos.

Quais fontes externas o sucessor atendeu para se qualificar para o processo de sucessão?

4. **Tipos de Soluções** (HANSEN; OETINGER, 2001; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

O ambiente organizacional pode demandar diferentes visões de soluções de sucedidos e sucessores para os clientes. O primeiro tipo são soluções com nível mais conservador *senior*. O segundo tipo são as soluções com tendência em inovar, que geralmente são mais *junior*.

Como você avaliaria as soluções fornecidas aos clientes pela construtora pelo sucedido em comparação ao sucessor?

5. **Armazenagem** (LEONARD-BARTON, 1998; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

O conhecimento de uma empresa está armazenado tanto nas pessoas quanto em documentos e sistemas.

Como são armazenados os conhecimentos na construtora?

Como é o processo de categorização e combinação do conhecimento dos funcionários em manuais ou banco de dados?

6. **Sistemas de Identificação do Conhecimento na Empresa** (RUGGLES, 1998; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

Os sistemas de tecnologia da informação (TI) podem ser desenvolvidos para localizar as pessoas que possuem o conhecimento e a experiência desejados ou podem ser desenvolvidos para localizar os documentos armazenados com o conhecimento desejado.

Quais *softwares* para armazenar ou gerenciar o conhecimento a empresa utiliza?

Como é o treinamento dos funcionários para a utilização do *software*?

Como este *software* é utilizado no processo de sucessão?

7. **Tipos de Reuniões na Empresa** (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

Um importante instrumento para troca e criação de conhecimento são as reuniões de trabalho para solução de problemas complexos. Há empresas que realizam reuniões do tipo *brainstorming*, onde as pessoas são incentivadas a darem todo o tipo de ideias (mesmo improváveis) e a estarem sempre criticando e evoluindo as ideias das demais pessoas, o que torna as decisões finais como do grupo e não individuais. Outras empresas utilizam reuniões tipo expositivas, onde alguns participantes apresentam ideias pré-elaboradas e o chefe da equipe decide pela ideia que achar melhor.

O sucessor participa de reuniões realizadas na empresa para a busca de soluções a problemas complexos?

Como são organizadas as reuniões entre sucessor, sucedido e/ou comitê gestor para compartilhar o histórico dos negócios e planejamentos futuros?

8. **Sistemas de Remuneração na Empresa** (HANSEN; BOLKO, 1999; STEWART, 2002; JÓIA; OLIVEIRA, 2007)

Um das ações estratégicas apontadas por Bolko é o incentivo, via remuneração, para que o funcionário sucedido e o sucessor utilizem a estratégia de gestão do conhecimento focalizada pela empresa.

Como acontece o incentivo de remuneração, independentemente da estratégia de Gestão do Conhecimento da empresa, no processo de sucessão?