

## Compartilhamento e Transferência de conhecimento no contexto de um Processo Sucessório em Empresas Familiares

### AUTORES

**FRANCO KAOLU TAKAKURA JUNIOR**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP  
francotakakura@ig.com.br

**DALILA ALVES CORRÊA**

Universidade Metodista de Piracicaba  
dacorrea@unimep.br

**HERIVELTON BREITENBACH**

Universidade Metodista Piracicaba - UNIMEP  
herivelton@unisalesiano.edu.br

### Resumo

As empresas devem garantir que informações e conhecimento sejam compartilhados entre seus colaboradores, pois, ao contrario de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e utilizado: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com a sua fonte, bem como com seu receptor. Destarte, o presente artigo teve como objetivo investigar como o compartilhamento do conhecimento é desenvolvido em contexto de processo sucessório em empresas de natureza familiar. O interesse recai sobre as estratégias utilizadas pelos sucedidos para compartilhar e transferir conhecimentos aos futuros sucessores. Parte-se do pressuposto que o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* e, portanto requer estratégias peculiares para a sua transferência e compartilhamento. O compartilhamento do conhecimento consiste, basicamente, em um processo de incorporação de dados e informações. Além disso, o conhecimento deve ser construído internamente na organização, passando pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, sobretudo pelo processo de compartilhamento de experiências que a levem a rever ou a recriar modelos mentais ou habilidades técnicas. Com base nessa perspectiva, o presente estudo, de caráter inicial, elege o contexto de um processo sucessório de primeira geração por compreender que este também é um momento privilegiado de investigar o fenômeno da aprendizagem organizacional. Este assunto foi analisado em duas empresas familiares dos setores têxtil e prestação de serviços do interior do Estado de São Paulo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes das duas empresas, que também são os seus fundadores. Os resultados mostram que os conhecimentos de natureza tácita se constituem fatores que corroboram para as reais fontes de competitividade destas empresas e também se mostram desafiadores quando colocados em processos de compartilhamento e transferência para os sucessores. Tais considerações têm repercussão na formação do quadro de futuros profissionais das duas empresas estudadas, bem como na condução das mesmas.

**Palavra Chave: Gestão do conhecimento, empresa familiar, sucessão**

## 1. Introdução

Nesse estudo adota-se como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão permite que a empresa se caracterize como familiar, mesmo que ainda em sua primeira geração, liderada pelo(s) fundador(es). Nessas condições, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo.

As empresas familiares são as modalidades de organizações que predominam no Brasil e no resto do mundo. Segundo ( Gris, 2007 ) os indicadores do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) as empresas apresentam perfis e estilos de administração bastante característicos. Estudos mais recentes consideradas até certo ponto conservadores indicam que entre 60% a 80% das empresas existentes no planeta são de gestão familiar. Estima-se ainda que cerca de 40% das 500 empresas mais bem sucedidas do mundo são de gestão familiar, agregando, portanto uma fatia considerável do PIB de seus respectivos países

Devemos lançar um olhar bastante criterioso, sobre as empresas familiares, pois a atividade empresarial no Brasil é formada, quase na sua totalidade de empreendimentos desta modalidade, a que se levar em conta que grandes corporações, atualmente em atividade tiveram seu início dentro do contexto familiar, porém de forma habilidosa estruturaram-se e gozam de posição privilegiada no mercado.

Outro dado interessante diz respeito ao Brasil. Indicadores do SEBRAE (2005) - mostram que existem no país de 6 a 8 milhões de empresas em funcionamento e que 90% delas são empresas familiares. Porém, mesmo diante desses números positivos, a preocupação em manter uma empresa familiar é grande. Só para se ter idéia, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% à terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Pesquisa realizada em 2008 pelo Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa, da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) revelou que, em 55% das organizações familiares, não há planejamento da sucessão. Além disso, em 81% delas, não estão sendo desenvolvidos programas para formação das novas gerações.

Mas, para que as organizações possam realizar a transferência da administração de forma segura é necessário que haja o desenvolvimento de estratégias e de políticas no processo sucessório.

O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo inicial sobre transferência e compartilhamento de conhecimento em processo sucessório. Interessou-nos conhecer como este fenômeno é desenvolvido em contexto de processos sucessórios em empresas de natureza familiar. O interesse recai sobre as estratégias utilizadas pelos sucedidos para compartilhar e transferir conhecimentos aos futuros sucessores. Parte-se do pressuposto que o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* e, portanto requer estratégias peculiares para a sua transferência e compartilhamento. Esta abordagem foi analisada em duas empresas familiares, uma do setor têxtil e a outra do setor de serviços industriais e engenharia, ambas residentes no interior do Estado de São Paulo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes das duas empresas, que também são os seus fundadores.

## 2. Empresa Familiar e Processo Sucessório

Segundo a maioria dos autores, entre eles Bueno, Fernandez, Sánchez, García, definem a empresa familiar como aquela que considera a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por serem proprietários da maior parte do capital, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Para Ricca Neto (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distinguem das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina “o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Entretanto, autores, divergem entre si, no conceito de empresa familiar como Bueno, Fernández e Sánchez (2007) acreditam que organizações familiares pode ser a loja pequena como até grandes organizações comandadas por familiares, enquanto Lodi (1998) só caracteriza-se empresa familiar após a segunda geração.

Para García (2001) uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Para Lodi (1998), o conceito da empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Alguns executivos, equivocam-se, ou procuram enganar-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando.

Não se está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realístico. Oliveira (2006) comenta que existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa, quais sejam: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Entretanto este autor classifica os futuros herdeiros de quatro formas principais: (1) quanto ao envolvimento com a gestão dos negócios da empresa familiar, pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados; (2) quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar. É necessário mencionar, a efetiva contribuição de cada herdeiro para os resultados da empresa familiar. Os resultados a serem alcançados são estabelecidos nos objetivos e a forma de se alcançar esses resultados; (3) quanto à abordagem legal: neste caso de tratamento dos herdeiros deve-se considerar a legislação brasileira, no Código Civil, que estabelece a ordem de preferência dos herdeiros: descendentes: filhos, netos e bisnetos; ascendentes: pais, avós e bisavós e colaterais: irmãos e primos e (4) quanto aos agregados, eles podem tornar-se herdeiros, tais como os cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento.

O autor afirma também que, existem duas situações que podem ser causadas na profissionalização da empresa familiar: (1) a profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração. (2) a gestão da empresa familiar pelos membros da família; nesse caso, o mais importante é debater as questões da interação da empresa familiar com a família e vice – versa.

Nessa última situação, o principal problema é o da interação de duas instituições com abordagens bem diferentes. De um lado, há a instituição negócio, que corresponde à empresa familiar e, de outro lado à instituição social que corresponde à família. A sucessão na empresa

familiar deve ser gerenciada de maneira eficiente, percebendo o aumento da competitividade o acirramento do mercado e o fato dessas organizações exercerem influência sobre clientes, fornecedores e concorrentes, ou seja, no cenário geral. Porém, a escolha do sucessor deve ocorrer de forma planejada, atentando-se para projetos com visão de curto, médio e longo prazo. O que acontece muitas vezes segundo Oliveira (2006), é que as instituições esperam, erroneamente, a morte do fundador para elaborar um plano de sucessão.

A evolução do processo de sucessão tem presença marcante do fundador da empresa como relata Lodi (1998, p. 21) e o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.

O contexto brasileiro é formado por uma quantidade expressiva de empresas familiares, as formas como elas estão constituídas às vezes por um casal que unem seus bens, irmãos que recebem um negócio como herança dos pais, ou decidem começar algum negócio juntos. Devemos lançar um olhar bastante criterioso, sobre as empresas familiares, pois a atividade empresarial no Brasil é formado, quase na sua totalidade de empreendimentos familiares, a que se levar em conta que grandes corporações do presente tiveram seu início dentro do contexto familiar, porém de forma habilidosa estruturaram-se e hoje gozam de posição privilegiada no mercado.

Mas para que as organizações possam realizar a transferência da administração de forma segura é necessário que haja o desenvolvimento de estratégias e de políticas do processo sucessório, através da transferência de conhecimento seja ele tácito ou explícito.

O processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Ao mesmo tempo, a sucessão tem sido, ao longo dos anos, a temática mais pesquisada no campo dos estudos sobre empresas familiares (BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004).

### **3. Conhecimento Organizacional: tipos, aquisição e conversão**

Segundo Carvalho e Tavares (2000, p. 45) a palavra conhecimento (*connaissance*), em sua origem francesa, significa “nascido com”. Nascer com uma grande capacidade, que é própria do ser humano, de associar, de relacionar, analisar ao colocar-se diante de um fato, extraindo dele informações que lhes serão necessárias para a formação de um novo conhecimento, ou questionamento que o conduzirá a aprendizagem de algo novo que poderá ser individual ou compartilhado.

Já segundo Gilbert; Steffen, e Kai (2002, p. 30), o conhecimento é o conjunto total incluindo a cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Todo conhecimento adquirido pelo ser humano é algo particular, pertence somente a ele, e está diretamente ligado a mente humana, o conhecimento se desenvolve a partir das experiências da cada ser humano e de sua subjetividade, por isso os ativos do conhecimento são muito difíceis de serem identificados e quantificados.

Segundo Davenport & Prusak (2003, p.6) o conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentando, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na

mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar incorporado não só em documentos, mas também “em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

O essencial para o desenvolvimento da organização baseada em conhecimento não é a tecnologia avançada de processamento de dados, mas, sim, a capacidade e o potencial existente nas pessoas, sendo esse o verdadeiro diferencial para uma vantagem competitiva sustentável.

O conhecimento organizacional é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da organização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional representa a capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundindo e incorporá-lo a produtos/serviços e sistemas/processos.

A partir do trabalho de Michael Polanyi sobre conhecimento pessoal, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram uma nova abordagem para o conhecimento no contexto organizacional. Os autores apresentaram duas dimensões distintas referentes à forma do conhecimento organizacional: o conhecimento explícito e o tácito.

Conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado em algo formal, estruturado e sistemático, sendo facilmente comunicado, compartilhado e acessível a outras pessoas. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.66) “o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados e é orientado para uma teoria independente do contexto”. O conhecimento tácito, altamente pessoal e difícil de formalizar, é baseado nas ações e experiências de um indivíduo, ou seja, “criado aqui e agora em um contexto prático específico”.

É possível distinguir dois tipos de conhecimentos: o explícito e o tácito.

O conhecimento tácito é (subjetivo): está totalmente ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão. Não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade, e o conhecimento explícito é (objetivo): se refere ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Envolve o conhecimento dos fatos; é obtido principalmente através da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e está documentado em livros, manuais, bases de dados, entre outras formas.

Desta forma podemos afirmar que o conhecimento tácito pode ser adquirido através das situações as quais estamos expostos em nosso cotidiano. Segundo Melo (2003, p. 34) “o conhecimento tácito trata-se de um tipo de conhecimento que vai sendo incorporado ao indivíduo e que muitas vezes sequer ele tem consciência da sua existência”. É o resultado das experiências vividas pelo ser humano na sua subjetividade, e que muitas vezes não pode ser transferido ou verbalizado, por estar enraizado em nossos valores, ações e crenças. É expresso também na afirmação de Michael Polanyi (apud CHOO, Chun Wei p. 193). “o fato de que podemos saber mais do que conseguimos dizer”

O conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros. Por si só, os mais avançados sistemas de informação computadorizados não geram novo conhecimento; apenas os seres humanos, levados pelo tácito Know-how, têm essa capacidade. Uma vez que o conhecimento tácito está subjacente ao conhecimento organizacional. (CHOO, Chun Wei. P. 189)

Para que haja o desenvolvimento do conhecimento tácito é necessário a participação e envolvimento de todos os membros da organização.

Já o conhecimento explícito pode ser transferido de modo formal entre os membros de uma organização e compartilhado sob a forma de dados, notícias, informação, manuais de procedimentos. É de fácil processamento e armazenamento de informação, sendo adquirido e transferido com muita facilidade.

Segundo Silva (2001), o conhecimento explícito tem uma ligação íntima com os sistemas de informações desenvolvidos nas organizações. Esse conhecimento configura-se na

forma como as empresas armazenam seus conhecimentos e, posteriormente, o disponibilizam para seus colaboradores. Recorrendo a Possas (1987) o autor apresenta um relato sobre a abrangência deste nível de conhecimento, afirmando que ele está limitado pela capacidade do receptor, que necessita de um cabedal anterior de conhecimentos para interpretar e fazer uso das informações.

#### 4. Conversão do conhecimento organizacional

A base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é vice-versa.

Pode-se distinguir diversos níveis de interação social através dos quais se cria conhecimento na organização. É importante que a organização seja capaz de integrar aspectos relevantes do conhecimento desenvolvido a partir dessas interações. A fim de apresentar uma compreensão melhor de como o conhecimento é criado e de como a criação do conhecimento pode ser gerenciada, Nonaka e Takeuchi (1995) propõem um modelo de conversão de conhecimento, pressupondo quatro formas de conversão de conhecimento.

A fim de apresentar uma compreensão melhor de como o conhecimento é criado e de como a criação do conhecimento pode ser gerenciada, Nonaka e Takeuchi (1995) propõem um modelo de conversão do conhecimento, por meio do qual o conhecimento tácito e explícito é expandido qualitativa e quantitativamente. P quadro 1 abaixo ilustra esta proposta.

	Para	Para
	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	<b>Socialização</b>	<b>Externalização</b>
Conhecimento Explícito	<b>Internalização</b>	<b>Combinação</b>

Quadro 1 – Transformação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p.62).

Os tipos de transformação do conhecimento são descritos por Nonaka e Takeuchi (1995, p.62) como:

**Socialização:** os autores entendem a conversão que surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente através da observação, imitação e prática. A chave para adquirir conhecimento desse modo é a experiência compartilhada. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática.

**Externalização:** é um processo no qual o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de modelos, metáforas, analogias, conceitos ou hipóteses, apesar de este não ser um conceito bem desenvolvido, de acordo com os autores.

**Combinação:** é uma forma de conversão que envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito controlados por indivíduos. A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. As pessoas trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas, redes de comunicação computadorizadas, etc. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. O treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma.

**Internalização:** é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual os autores identificam alguma similaridade com a noção de “aprendizagem”, está

intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. As experiências, incluindo aquelas adquiridas nos outros modos de conversão, são internalizadas no conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou conhecimentos técnicos. Adquirir novos conhecimentos não é uma questão apenas de instruir-se com os outros ou com livros, mas também aprender através da prática, da experimentação, da interação intensiva entre o sujeito e seu objeto de estudo.

## **5. Metodologia do estudo**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Malhotra (2001, p. 155) este tipo de pesquisa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Complementando, Collis e Hussey (2005, p. 23) destacam que o método qualitativo possui uma característica mais subjetiva e busca examinar as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semi estruturadas, realizadas nas sedes das duas empresas, junto aos seus dirigentes/fundadores que também são os condutores do processo sucessório. No conjunto as entrevistas tiveram cinco horas de duração.

A entrevista explorou duas abordagens: a vivência dos dirigentes em relação a situações que envolvem o conhecimento e aprendizado e, as suas visões sobre a transferência e compartilhamento de conhecimento aos sucessores. Desse modo, num primeiro momento, a entrevista focou os relatos vivenciais dos dirigentes, de modo a permiti-lhes manifestarem sobre suas crenças, práticas, iniciativas e experiências em relação a abordagem do conhecimento na formação e condução de seus empreendimentos. Num segundo momento, o foco do conhecimento foi dirigido para as experiências dos dirigentes no processo de transferência de conhecimento aos sucessores.

Com este foco foram exploradas abordagens relacionadas a: a aquisição de conhecimento para empreender; ; a manifestação de necessidades de conhecimentos no decorrer do desenvolvimento do empreendimento; as formas de aquisição de conhecimento praticadas; as formas que utilizam para transferir conhecimento.

## **6. Análise e Resultados**

Antes, propriamente de apresentar os dados coletados procede-se a apresentação de cada empresa e dos dirigentes que concederam as entrevistas.

### **Empresa TEX – do setor têxtil**

Foi criada em 1978 por três sócios, sendo dois irmãos e um cunhado. A sua principal atividade industrial é a fabricação e comercialização de tecidos empregados na confecção de uniforme profissional, confecção infantil e jeans. Tem uma carteira de 289 clientes ativos em todo Estado de São Paulo. Atende clientes como Jonhson & Jonhson, Dean, Confecções fornecedoras da loja C&A entre outras. Tem como principais parceiros empresas como Santista Têxtil, DOPTEx, Selene, Gorduroy.

### **Empresa SIE – setor prestação de serviços industriais e de engenharia**

A atividade produtiva da empresa iniciou há 16 anos. Contudo, somente a partir de 2005 começou a competir pelo mercado em que atua. É prestadora de serviços de manutenção industrial e engenharia industrial, criação e produção de máquinas, desenhos técnicos. No interior do Estado de São Paulo está entre as maiores deste ramo, atendendo a

Cervejaria Cristal, Grupo CIPATEX, DUPONT S.A, Usina Canaviera Pilon S.A, entre outras grandes empresas.

**Dirigente da Empresa TEX** - Gênero masculino, 60 anos, natural da cidade Florida Paulista/SP. cursou até a 4ª Série do Ensino Fundamental. Antes de abrir a própria empresa em sociedade com dois irmãos foi caminhoneiro. Hoje casado têm três filhas e é o proprietário empresário, não tendo mais sócios. A empresa é de porte médio em seu segmento.

No processo sucessório em andamento estão as suas três filhas.

**Dirigente da Empresa SIE** - Gênero masculino, tem 39 anos, natural de São Paulo/SP, casado, pai de dois filhos. É técnico em mecânica industrial. Antes de ser empresário era supervisor de manutenção industrial, hoje é proprietário e não possui sócios. A empresa é de porte médio em seu segmento, e se encontra em ampla expansão. No processo sucessório em andamento está seu filho de 26 anos.

A seguir são apresentados os principais relatos obtidos através das entrevistas. Para uma melhor compreensão destes relatos, optou-se por apresentá-los de forma conjunta propiciando a leitura individual e simultânea das respostas emitidas pelos dois dirigentes entrevistados.

**A aquisição de conhecimentos para empreender:** Esta abordagem procurou explorar como os fundadores das duas empresas obtiveram conhecimento para iniciar atuação empresarial e para criar os seus empreendimentos.

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>O conhecimento se deu através da constituição da sociedade. Ambos os sócios já possuíam conhecimentos técnicos sobre tecido e malharia.</p> <p>Observa-se uma junção de conhecimentos acumulados entre os dois agentes sobre um mesmo foco (conhecimento do setor). A sociedade estabeleceu-se pela afinidade de conhecimentos.</p>	<p>O conhecimento foi adquirido através de cursos técnicos realizados pelo SENAI e SENAC e através de práticas adquiridas nas empresas onde trabalhou antes de fundar a sua própria empresa.</p> <p>Aqui verifica-se a aquisição de conhecimento formal e conhecimento acumulado pela prática.</p>

**Necessidades de conhecimentos para a continuidade do empreendimento:** Procurou-se conhecer quais tipos de conhecimentos eles sentiram necessidade de adquirir na fase de desenvolvimento das empresas.

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>Todo aprendizado adquirido foi através da experiência, sem nunca ter realizado algum curso profissionalizante. A estratégia que adotou por muito tempo foi a realização de vistas técnicas nos concorrentes possibilitando interações e aprendizado.</p> <p>Este depoimento mostra que as ações de aprendizado, capazes de gerarem conhecimento necessário, foram empreendidas na prática, principalmente pela observação direta, in loco, e pela possibilidade de interação pessoal com</p>	<p>Realizou vários cursos técnicos com duração de seis meses a um ano e meio, sempre buscando aperfeiçoamento e inovação.</p> <p>A necessidade de conhecimento foi suprida por fontes formais, no caso, em escolas de formação técnica e profissionalizantes .</p>

outros profissionais.	
-----------------------	--

**Maneiras como os dirigentes adquiriram conhecimentos ao longo do tempo de existência das empresas**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>Até a entrada das sucessoras na empresa, a aquisição de conhecimento ocorreu pela prática, na tentativa-erro. Contudo, mantém o hábito de consultar as sucessoras (suas filhas), que são administradoras. Porém, admite que, em situação de divergências prevalece a sua decisão.</p> <p>Confirma-se novamente, a aquisição de conhecimento pelo processo “aprender fazendo”.</p>	<p>Foram adquiridos através de cursos técnicos e através da prática, colocando a mão na massa e fazendo.</p> <p>O conhecimento foi adquirido através do processo de internalização que é o “aprender fazendo”, através da prática, da experimentação e da interação com outro sujeito. Acrescido de fonte formal que é a escolarização.</p>

**Maneiras como os dirigentes transferem conhecimento para as pessoas com as quais trabalham**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>O dirigente foi categórico ao afirmar que não transfere nenhum tipo de conhecimento as pessoas com as quais trabalha, incluindo as sucessoras. Reconhece que cada uma tem de aprender por si, por conta própria, fazendo uso da observação, e permitir que o tempo ensine.</p> <p>Foi desta forma que este dirigente teve êxito em seu empreendimento, e tem como certo ser este o método para o sucesso.</p>	<p>Todo conhecimento dentro da empresa é compartilhado, existe uma reciprocidade entre os funcionários, e aquilo que não se sabe busca-se aprender através de cursos, ou de pessoas capacitadas na área.</p> <p>Existe uma intensa troca de experiência dentro da empresa, o que facilita a aprendizagem e o trabalho. Este processo de interação é sempre mediado pelo dirigente em situações de conflitos.</p>

**Visão dos dirigentes quanto à perda de conhecimento em situações de saídas e demissões de pessoas da empresa**

Esta abordagem procurou conhecer a posição dos dois dirigentes sobre o fato de as empresas estarem sujeitas a perdas de capital do conhecimento quando profissionais competentes se desligam ou são desligados das empresas.

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>O dirigente afirma que com a saída de um bom funcionário perde-se conhecimento útil, mas reconhece que ninguém é insubstituível. Para ilustrar a sua ação, fez comentários sobre uma demissão de um trabalhador “<i>que sabia muito</i>”. Justificou que mesmo querendo muito bem esta pessoa, não hesitou em demiti-la.</p>	<p>O dirigente relata um fato ocorrido dentro da empresa: “mandei embora na última demissão que fiz um cara que estava comigo há três anos e meio, esse funcionário estava comigo desde o começo, praticamente sabia muito e eu o mandei embora por não cortar o cabelo, nesta área é um risco para o funcionário de cabelo</p>

<p>O dirigente tem confiança quanto a existência de bons profissionais no mercado.</p>	<p>cumprido... Para mim foi uma perda muito grande, houve um investimento em cursos de mecânica e compressor, tinha esse funcionário como meu filho, tinha 23 anos e durante um ano pedi para ele cortar o cabelo, tínhamos uma relação muito boa. Era amigo do meu filho, mas ele confundiu as coisas, não acreditou que eu o mandaria embora por causa do cabelo, eu senti muito mas mandei embora. Uma outra coisa que eu não faço nunca é barganhar salário, se o funcionário teve outra proposta e está pensando em sair da empresa vou chamar ela para passar no RH. Agora se o funcionário pedir uma ajuda eu vou fazer de tudo para ajudá-lo, darei prioridade para fazer uma hora extra. Não barganho com funcionário nenhum. O sonho do homem leva aonde ele quer, se ele quer sair ele vai sair uma hora ou outra.</p>
--	---

### Estratégias que os dirigentes desenvolvem para garantir a permanência de conhecimento na empresa

<p><b>Dirigente da empresa TEX</b> Este dirigente foi incisivo ao responder que se o funcionário “valer a pena”, ele concede aumentos de salário para que ele permaneça na empresa. Nesta fala reconhece-se que o dirigente está disposto a comprar o conhecimento de seus funcionários. Associa a permanência do conhecimento na a uma visão mercantilista.</p>	<p><b>Dirigente da empresa SIE</b> O proprietário busca constantemente proporciona aos seus funcionários a oportunidade de realizar cursos técnicos e repassar todos os conhecimentos existentes dentro da empresa. Sendo obrigatório que cada funcionário busque se especializar cada vez mais na sua área de atuação. Neste caso, observa-se que o incentivo de buscar aprendizagem continuada, para garantir a permanência de conhecimento na empresa, é a estratégia utilizada pelo dirigente.</p>
--	--

**Uso de informações e conhecimento em períodos de crises econômicas** – em situações de crises econômicas as empresas familiares se tornam alvos muito frágeis, ocorrendo o aumento de falências. A partir desta consideração procurou-se explorar como estes dirigentes obtêm informações e conhecimento para o enfrentamento de crises econômicas

<p><b>Dirigente da empresa TEX</b> O empresário relata que um dos sócios, (seu irmão), tinha uma visão muito grande para atuar em épocas de crises. Deixava que ele conduzisse a empresa. Comenta que nunca gostou de ter dinheiro no banco, mas que gostava de ficar devendo, porque a pessoa devedora luta mais, se esforça</p>	<p><b>Dirigente da empresa TEX</b> O empresário relata “o que me fez superar a crise foi saber tratar as pessoas, trato todo mundo igual, não vejo diferença no tratamento entre as pessoas, há um hierarquia sim, porém o tratamento, o respeito, a humildade, tem que se ter com o mendigo ao prefeito da cidade. Também procuro estar bem informado, leio</p>
---	--

<p>mais, economiza mais</p> <p>Durante as crises, comenta ele, “<i>demos muita sorte ganhamos muito dinheiro. Quando o Collor prendeu o dinheiro dos empresários nós nos saímos bem, nós não tínhamos dinheiro em banco. As dívidas que fazíamos eram dívidas dentro do meu controle e com limite</i>”</p> <p>O conhecimento que a empresa necessitava para enfrentar as crises econômicas estava armazenado no sócio que detinha grande conhecimento tácito para atuar em tais contextos.</p>	<p>muito jornal, revista, apostila técnica, e isso ajuda a superar qualquer dificuldade.”</p> <p>Este dirigente enfoca o uso do conhecimento relacional, não apenas para o enfrentamento de crises econômicas da empresa mas, como uma estratégia de ação e conduta pessoal. Aliada a estratégia de buscar conhecimento através das interações pessoais, enfatiza a busca continuada de conhecimento formal e diversificado.</p>
--	--

### Formas utilizadas pelos dirigentes para obtenção de novos conhecimentos –

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>Este dirigente frequenta feiras de tecidos. Faz isto não apenas para conhecer as novidades do setor, mas, para sondar o mercado e os concorrentes.</p>	<p>Intensifica a busca de conhecimento técnico, buscado em entidades de ensino que oferecem cursos rápidos</p> <p>Nestes cursos, realiza trocas de experiência com outras pessoas e conhece bons livros. Contudo, promove muita prática junto às pessoas</p> <p>Este dirigente permite processos de experimentação para buscar evidências do que aprende via formal (escola/course).</p>

### Quanto ao processo de sucessão

Ambos os dirigentes afirmaram que estão preparando os seus sucessores. No caso da empresa TEX, o processo sucessório está ocorrendo junto a três filhas e, no caso da empresa SIE, do filho mais velho.

### Principais preocupações dos dirigentes em relação ao processo sucessório

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>O dirigente foi objetivo ao afirmar que sua maior preocupação no processo sucessório que está ocorrendo é notar que as sucessoras (filhas) não mostram entusiasmo para assumir a empresa.</p>	<p>O que mais preocupa o fundador é o relacionamento com as pessoas, afirma que “...tem que saber tratar as pessoas, não adianta ter uma empresa imensa, uma potencia e ser um cara inacessível e tratar os outros igual cachorro. Quando vejo meu filho tratar mal um funcionário, pego ele e corrijo, oriento, porque a parte técnica vai aprender se jogar ele na área ele vai aprender pois tratar com pessoas que é o difícil...”</p> <p>Na fala deste dirigente reforça-se a dimensão das relações interpessoais como poderosa estratégia de trabalho e de empreendimento</p>

	para o sucessor.
--	------------------

**Conhecimentos que os dirigentes consideram muito importantes para os seus sucessores**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>O dirigente admitiu que, para ele, é muito difícil falar, difícil é transmitir em palavras e processos formais de ensino e aprendizagem. Reconhece que <i>“a pessoa tem que conviver com a gente para saber... a verdade (...) o negócio tá dentro de mim eu não sei ensinar você (...). eu sou péssimo para ensinar..eu volto para o mercado, o tratamento com as pessoas, o cliente, honestidade, sempre o cliente tem razão. Tudo é um conjunto, tem que analisar o mercado...o que te dá lucro.</i></p> <p>O dirigente mostra dificuldades para compartilhar conhecimento tácito. Mostra dificuldades para converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. Diante deste fato ele reconhece que o conhecimento que “está dentro da pessoa” somente pode ser compartilhado pelo convívio.</p>	<p>Ele tem que dominar a área que atua, não é apenas o conhecimento básico. Você tem que dominar profundamente, pois senão o seu subordinado te domina, e você perde autonomia sobre ele. Então eu tenho que dominar o que faço. Nestes últimos 4 anos vi 7 empresas fecharem, pois todos que abriram não tinham domínio.</p> <p>Este dirigente reconhece que o conhecimento do negócio na sua complexidade é essencial para a atuação do sucessor. Não basta ter conhecimentos básicos (quando todos a sua volta têm), é necessário o conhecimento que possibilita a inovação.</p>

**Conhecimento que os dirigentes consideram de grande dificuldade para ser compartilhado com os sucessores**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>Reconhece que tem dificuldades de ensinar tudo. Mas, aponta que o lado financeiro do negócio é mais complexo.</p>	<p>A parte financeira é a mais difícil. Há meandros que somente o tempo vai ensinar.</p>

**Conhecimento de natureza mais fácil de ser compartilhado com os sucessores**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
<p>Para este dirigente, os conhecimentos sobre o trabalho da área comercial são mais fáceis de serem compartilhados.</p>	<p>Este dirigente destaca os conhecimentos da dimensão operacional da empresa e justifica que tais conhecimentos têm um “abcd” para ser seguido com orientações sobre como as coisas funcionam.</p> <p>Aqui se reconhece que os conhecimentos explícitos( normatizados) constituem maior facilidade para compartilhamento.</p>

**Formas como os dirigentes transferem conhecimentos aos sucessores**

<b>Dirigente da empresa TEX</b>	<b>Dirigente da empresa SIE</b>
---------------------------------	---------------------------------

<p>Conforme comentado anteriormente, este dirigente é asserssitivo: <i>“não utilizo, eles tem que correr atrás e se espelhar em mim.”</i></p> <p>O dirigente se coloca como um “pote de conhecimento” a ser seguido, mas não utilizado. Assim, os seus sucessores devem se espelhar na sua experiência, ou seja, a busca de conhecimento é um caminho duro, espinhoso, mas que tem de ser enfrentado.</p>	<p>Este dirigente reforça que é através de cursos trocas de experiência.</p> <p>A transferência de conhecimento ocorre através da combinação entre aprendizagem formal e processos interativos que possibilitem ganhos de experiência</p>
---	---

### Melhores maneiras para o sucessor adquirir novos conhecimentos em relação a empresa

<p><b>Dirigente da empresa TEX</b></p> <p>O dirigente confirma novamente: <i>“correndo atrás dos interesses seus e da empresa e seguindo o meu exemplo, espelhando em mim”</i>.</p>	<p><b>Dirigente da empresa SIE</b></p> <p>Através de curso técnico profissionalizante, através da experiência e acompanhando os funcionários.</p>
---	---

### O que considera crucial em processos de aprendizagem para o sucessor

<p><b>Dirigente da empresa TEX</b></p> <p><i>“Estudar muito e trabalhar muito, para aprender tem que estudar e trabalhar. Trabalhar de 18 a 20 horas por dia.”</i></p> <p>Pela primeira vez, durante a entrevista, este dirigente admite a importância do conhecimento formal combinado com a acumulação de experiência.</p>	<p><b>Dirigente da empresa TEX</b></p> <p><i>“Atenção, batalhar e ter caráter para aprender de forma sábia e humilde”</i></p> <p>O dirigente sugere que o processo de aprendizagem crucial para o sucessor deve ser desenvolvido dentro de algumas competências comportamentais, como a humildade e concentração.</p>
--	---

## 7. Considerações Finais

O presente artigo abordou o processo de compartilhamento de conhecimento no contexto de dois processos sucessórios em empresas familiares. A literatura tem nos mostrado que as empresas familiares, na sua maioria, não conseguem atingir estágio de maturidade mais avançado e que deixam de existir ainda na primeira geração. Das poucas que conseguem chegar à segunda geração, um número ainda menor delas será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador.

Diante desta realidade, o estudo introduziu a peculiaridade dos processos de transferência e compartilhamento de conhecimento para este estágio das referidas empresas. Pode-se observar diferenças quase que antagônicas entre as posições dos dois dirigentes em relação aos temas pesquisados. Associa-se este fato aos seguintes aspectos: idade dos dirigentes, formação escolar, crenças pessoais embasadas em suas histórias de vida e vivência profissional, ramo de atividade das empresas e projeções que lançam quanto ao desempenho dos seus sucessores. De semelhança, pode-se destacar que ambos concebem as suas experiências profissionais exemplares como rica fonte de conhecimento a ser compartilhado e transferido pelos sucessores.

Os conhecimentos de natureza tácita, adquiridos pela experiência, vivência e enfrentamentos de vicissitudes associadas aos empreendimentos de cada dirigente e às suas

vivências mostram-se os mais difíceis de transferência e compartilhamento. Isto porque não são facilmente verbalizados ou compreendidos. Mesmo dentro de contextos profissionais-familiares embebidos por relações parentais, como os processos sucessórios investigados, a subjetividade deste tipo de conhecimento permanece expressa no fato de que os dirigentes não conseguem verbalizar tudo que sabem.

Ao reconhecerem as dificuldades inerentes ao processo de transferência deste tipo de conhecimento, os dirigentes justificam a necessidade dos sucessores acumularem experiência prática combinada com formação escolar, com anos de estudo formal.

Os dirigentes reconheceram que os conhecimentos relacionados aos processos de comercialização das empresas são os mais fáceis de serem transferidos e compartilhados. Já os conhecimentos mais difíceis estão relacionados a área financeira.

Os processos de interação pessoal marcado pelas dimensões respeito, confiança, humildade e desejo de saber destacaram-se como formas de obter conhecimentos necessários aos sucessores. Tais processos foram também mencionados como estratégias de compartilhamento e transferência de conhecimentos.

O estudo sugere que o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, ele envolve a dimensão da aprendizagem organizacional relacionada com a estrutura afetiva dos agentes envolvidos. Demanda atenção sobre as formas e estratégias utilizadas para compartilhar e transferir conhecimentos na relação sucedido-sucessor. Assim, o processo de transferência do conhecimento do sucedido ao sucessor pode ser considerado o principal recurso estratégico, e a habilidade para partilhar e aplicar é a capacidade mais importante que uma empresa deve ter ou desenvolver para construir e sustentar uma vantagem competitiva durante o processo sucessório.

## 8. Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNHOFER, Renato. **Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1993.
- BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.
- BUENO, José Carlos Casillas; FERNANDEZ, Carmen Diaz ;SANCHEZ, Adolfo Vazquez. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. 2. ed. São Paulo: CLA, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana rocha. São Paulo: editora SENAC, 2003
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p.
- GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom. **Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GRIS, Marcelo. ADMINISTRADORES.COM. **O Portal da Administração**. Disponível em: < [http://www.administradores.com.br/artigos/sucessao\\_na\\_empresa\\_familiar/13310/](http://www.administradores.com.br/artigos/sucessao_na_empresa_familiar/13310/)> Acesso em: 12 dez. 2009. 20:55:30.
- LODI, João Bosco. **Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_, **O Fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.. 719 p.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. **Gestão do conhecimento**: *Conceitos e aplicações*. São Paulo. Érica, 2003.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 17. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREIRA, Paulo. **Profissionais e empresas** : os dois lados de uma mesma moeda no mercado de trabalho. São Paulo: Nobel , 2004.
- PEGN. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <  
<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1678740-3077,00.html> >  
Acesso em: 12 dez. 2009. 20:35:15.
- RICCA NETTO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. 2 . ed. São Paulo: CLA, 1998.
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004.