

Recebido em 25/09/2017. Aprovado em 03/12/2017. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p101-111.621>

O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar

Débora Volpato Mestranda em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) – Brasil. deboravolpato@gmail.com
Adriana Carvalho Pinto Vieira Doutora em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas. Docente na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) – Brasil. dricpvieira@gmail.com
Júlio César Zilli Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense / Docente na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) – Brasil. zilli42@hotmail.com
Guilherme Spiazzi dos Santos Mestrando Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) – Brasil. gsdsantos@hotmail.com

RESUMO

O processo de sucessão é essencial às empresas familiares para que se mantenham competitivas no ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, o compartilhamento do conhecimento se torna importante para que o conhecimento seja passado de uma geração para outra. Assim, o presente estudo objetivou compreender o compartilhamento do conhecimento no processo sucessório de uma empresa familiar do setor do vestuário que está no mercado há vinte e sete anos. Quando aos fins, a pesquisa classificou-se como descritiva e quanto aos meios, estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista estruturada realizada na empresa com a sucedida e a sucessora da empresa. Nos resultados identificou-se que houve o compartilhamento do conhecimento antes da sucessão, no dia a dia da empresa, durante, com a convivência, e depois do processo de sucessão com os aconselhamentos, e que o mesmo ocorre até os dias atuais dentro do ambiente empresarial devido à sucedida ainda exercer um cargo na empresa.

Palavras chave: Compartilhamento do Conhecimento. Empresa Familiar. Sucessão.

Knowledge sharing in a company of the clothing sector located in the city of Criciúma, SC in the family succession process

ABSTRACT

The succession process is essential for family businesses to remain competitive in the environment they are inserted. In this sense, the sharing of knowledge becomes important so that knowledge is passed from one generation to another. Thus, the present study aimed to analyze the sharing of knowledge in the succession process of a family-owned clothing company that has been in the market for twenty-seven years. Regarding the ends, the research was classified as descriptive and as to means, a case study. The data were collected through a structured interview conducted in the company with the successor and predecessor of the company. In the results we identified that knowledge was shared before, during and after the succession process, and that the same occurs until the present day within the business environment as the predecessor still holds a position in the company.

Keywords: Knowledge Sharing. Family business. Succession.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam grande parte das empresas do mundo todo. No Brasil, cerca de 80% das empresas regularizadas são familiares. No entanto, esses números mudam com frequência devido ao fechamento das atividades de muitas destas empresas, que não conseguem sobreviver no seu ambiente devido a alguns fatores, como a falta de qualidade na administração, crises financeiras, falta de controle, e principalmente a sucessão familiar (PWC, 2014).

A sucessão familiar é um processo pelo qual as empresas familiares precisam passar em algum momento da sua existência. É um processo pelo qual muitas vezes as empresas não estão preparadas, fazendo com que encerrem suas atividades durante ou após o processo. Todo fundador pretende que a sua empresa permaneça no mercado, atravessando as gerações. No entanto, em um ambiente cada vez mais competitivo, é necessário adaptar-se às mudanças para permanecer no mercado. Nas empresas familiares o desafio torna-se maior, pois existem as mudanças internas, com o processo sucessório, e as mudanças externas, advindas do ambiente em que a empresa está inserida.

Neste sentido, a gestão do conhecimento torna-se um diferencial, pois utiliza o conhecimento da melhor forma possível, para melhores práticas dentro do ambiente interno. Dentro da gestão do conhecimento, tem-se o compartilhamento do conhecimento, que é a troca de informações, ideias e experiências relevantes para o desempenho da empresa. Torna-se um componente importante dentro do processo de gestão. Nas empresas familiares, o compartilhamento é ainda mais imprescindível, pois o compartilhamento do conhecimento, principalmente o conhecimento tácito, faz com que a empresa não perca a sua identidade no processo da sucessão familiar (SILVA NETO, 2016).

A partir deste contexto, o objetivo deste artigo foi identificar como foi realizado o compartilhamento do conhecimento a partir do processo de sucessão familiar em uma empresa localizada na cidade de Criciúma – SC. Primeiramente, o estudo apresenta uma contextualização sobre a gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, sucessão familiar e processo sucessório e por fim a cultura organizacional. Em seguida, destaca a metodologia aplicada ao estudo, a apresentação e discussão dos resultados, e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento tem sido um tema cada vez mais importante na gestão das empresas e ponto crucial para o sucesso das mesmas. Por isso, tem sido cada vez mais explorado, com o intuito de melhorar o dia a dia das empresas, bem como mantê-las no mercado em que estão inseridas.

2.1 Gestão do Conhecimento

Define-se o conhecimento como **“uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”** (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

O recurso do conhecimento dentro das empresas tem aumentado significativamente para o seu desempenho. Dentro do contexto empresarial e da competitividade, a gestão voltada para o conhecimento é ainda mais importante, pois sem estratégias definidas, as empresas não conseguem se manter e sobreviver aos desafios encontrados no dia a dia. Deste modo, a globalização trouxe consigo maior velocidade das mudanças ocorridas, fazendo com que quem tiver maior conhecimento tenha maior vantagem competitiva (TERRA, 2005).

Assim sendo, o conhecimento nas empresas está introduzido não somente em documentos ou repositórios, e sim nas rotinas, nos processos e práticas, ações importantes que podem fazer com que a empresa tenha sucesso ou fracasso. Por isso, o conhecimento é encontrado por meio das comparações das situações; das consequências das decisões tomadas; das conexões entre um novo conhecimento e os conhecimentos acumulados e a conversação, que é o compartilhamento das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As organizações criam e utilizam conhecimento convertendo-os de tácito para explícito e vice-versa. O conhecimento explícito é o conhecimento registrado nos artigos, textos, bases de dados e publicações. Está formalizado e é fácil para ser comunicado. Já o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, difícil de ser mensurado, pois é subjetivo, se refere às habilidades das pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Por isso, identificam-se quatro modos de conversão de conhecimento. A socialização, que compartilha e cria conhecimento tácito por meio das experiências; a externalização, que pronuncia o conhecimento tácito por meio de diálogo; a combinação, que sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação e a internalização, que é aprender e adquirir um novo conhecimento tácito na prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Entende-se dentro do espiral que eles se complementam, não são excludentes e nem separados. Os modos de conversão interagem e realizam trocas para que haja criação do conhecimento dentro da empresa, e para que haja essa interação é preciso que as pessoas estejam abertas para o compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 Compartilhamento do conhecimento

Para que a empresa tenha capacidade de transferir o conhecimento que tem, é necessário que haja pessoas competentes e que conversem entre si dentro do ambiente organizacional. Uma das formas é compartilhar o conhecimento, por meio de troca de informações e experiências que sejam comuns entre as pessoas que estão compartilhando (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O compartilhamento nas empresas pode sofrer influências de variáveis que podem impactar o processo de diferentes formas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Entre estas variáveis estão o conhecimento transferido, com transmissor e receptor de conhecimento e o contexto em que o compartilhamento ocorre. Além disso, existem barreiras para o compartilhamento do conhecimento, muitas vezes relacionadas à estrutura, aos processos operacionais e à cultura organizacional (TERRA, 2005).

Cultura organizacional é um conjunto de valores, ações, crenças, tradições, costumes, hábitos e paradigmas que estão implícitos e caracterizam um grupo de pessoas. Estas características possuem um reflexo sobre as atitudes de decisões que são tomadas dentro da empresa. Além disso, fazem parte e guiam as ações e o desenvolvimento da empresa no mercado (LEAVITT, 1986). Os vínculos e os laços afetivos que estabelecem a harmonia do grupo em torno da identidade da empresa fazem parte da cultura organizacional. A cultura organizacional da empresa é formada pela história que acontece nos atos, mitos, ideologias, crenças e valores, trazidos do ambiente familiar (BORNHOLDT, 2005).

Entende-se que o compartilhamento do conhecimento pode ser relacionado à combinação e integração do conhecimento e a habilidade da empresa em conseguir transferir suas práticas (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001). Define-se compartilhamento do conhecimento como partilhar informações, ideias e experiências que são relevantes para a empresa. O compartilhamento é um componente importante dentro da gestão do conhecimento. Assim, o compartilhamento não é simplesmente transferir, passar algo para o outro, e sim um processo, constituído de trocas em diferentes estágios (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002).

O compartilhamento do conhecimento pode ser a conversão do conhecimento em tácito em explícito e vice-versa, por meio de processos, codificação, disseminação e utilização do conhecimento para incorporação na produção de bens e serviços. Para que ocorra o compartilhamento da melhor forma possível é necessário um bom relacionamento interno e externo entre as pessoas. Os relacionamentos internos são influenciados por sistemas de comunicação que fazem parte da empresa. Já os relacionamentos externos são os estabelecidos com os clientes, fornecedores e a sociedade como um todo (SPANHOL; DOS SANTOS, 2009).

O compartilhamento do conhecimento é importante dentro do ambiente das empresas, porém é difícil de ser concretizado. Embora seja de fácil entendimento o significado do compartilhamento, sua prática é complexa, pois depende do comportamento dos indivíduos de passar e receber conhecimento. Espera-se que haja receptividade e assimilação dentro do processo (TONET; PAZ, 2006). Independentemente do tamanho da empresa e do seu segmento, ela precisa do compartilhamento do conhecimento, para que toda a empresa possa fazer utilização do conhecimento para um trabalho mais produtivo. Quando se considera o conhecimento como um conjunto de dados e informações organizados de forma que sejam úteis para a empresa, o compartilhamento auxilia na gestão do conhecimento (SILVA NETO, 2016).

Os tipos de compartilhamento podem ser descritos como *icebergs*. Na parte de cima está o conhecimento explícito, no qual sua identificação é de fácil acesso e seu compartilhamento pode ser realizado sem maiores dificuldades. A parte de baixo é o compartilhamento do conhecimento tácito, composto por memórias, hábitos, que tem difícil explicação e visibilidade, o que dificulta esse tipo de compartilhamento (ERIKSEN, et al., 2014). Dorow (2017, p. 81) complementa que:

No que tange as práticas propriamente ditas, existem similaridades nos seguintes itens: o reconhecimento do conhecimento como fator chave de produção, as estratégias escritas e formais para gerenciar conhecimento, os métodos e recompensas para a criação e o compartilhamento, o uso de fontes internas e externas para identificar e disseminar melhores práticas, dentre outros.

Ao contrário do que ocorre nas empresas não familiares, em que os colaboradores competem entre si, e o compartilhamento acaba sendo mais difícil nas empresas familiares os gestores possuem uma relação pessoal maior, pois além de compartilhar o conhecimento, compartilham também os mesmos objetivos e sonhos dentro da empresa, o que aumenta a confiança e mantém a relação família-empresa (TREVINYO; TAIPEIS, 2010).

Sabe-se que um dos fatores mais importantes para o compartilhamento do conhecimento é a confiabilidade de quem a está transmitindo. Uma fonte que é confiável influencia o comportamento do receptor. Assim, sucedidos e sucessores tendem a ter um relacionamento mais íntimo, conhecendo a personalidade um do outro. Normalmente o fundador quer compartilhar tudo o que ele sabe, para que o sucessor consiga manter a empresa ao longo do tempo. Por isso o compartilhamento é interativo, acontece por meio da capacidade de ambos os lados (TREVINYO; TAIPEIS, 2010).

2.3 Sucessão Familiar

A empresa pode ser definida como familiar quando há uma família na administração há pelo menos duas gerações. Ainda, compreende-se que uma empresa com um fundador sem herdeiros e onde uma família apenas investe, tendo parte do capital da empresa somente, sem administrá-la, não são definidas como familiares. Uma empresa também corresponde a uma empresa familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família e que mantém os membros da família na administração dos negócios. Neste sentido, um dos maiores conflitos encontrados no processo é o relacionamento entre pais e filhos. Logo, o sucessor precisa almejar, querer, para assim ser preparado para a sucessão (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1987; GERSICK et al, 1997).

A sucessão não é somente uma transferência de poder, porque envolve vários processos demorados. A sucessão inclui a solidez contínua da empresa e da família. Deste modo, o nível de treinamento, as responsabilidades adquiridas, a comunicação de sucessão, o planejamento sucessório e, principalmente, a satisfação do sucessor em assumir o negócio são fatores determinantes para a sucessão familiar (HANDLER, 1994).

Para Bornholdt (2005), considera-se uma empresa familiar aquela em que o controle acionário pertence a uma família e os seus laços definem a sucessão; quando os parentes se encontram em cargos estratégicos e táticos; quando as crenças e valores da empresa se identificam com os da família; quando os atos dos membros da família repercutem na empresa, independente de exercerem ou não algum cargo.

Assim sendo, a sucessão familiar ocorre quando uma geração concede espaço para que a geração seguinte assuma o comando da empresa. Para que isso ocorra sem que haja conflitos, é necessário preparo e planejamento. Como cada empresa é única, não existem planejamentos iguais (LEONE, 2005).

Bernhoeft (1987) complementa que o sucessor precisa gostar e prezar pelo negócio familiar para compreender a importância da sua sucessão para a empresa. Além disso, o relacionamento entre o sucedido e o sucessor faz parte do processo. É relevante o respeito, interesse e, principalmente, a admiração mútua para o processo natural da continuação e sucessão. Do mesmo modo, Lodi (1994) acrescenta que o fundador cria a sua empresa a partir de um sonho e quando ocorre o momento da sucessão, o sucedido tem dificuldades para compartilhar seus valores e conhecimento com o sucessor. Bornholdt (2005) corrobora ao afirmar que uma empresa familiar nasce de um sonho, desafio de vida de um indivíduo. Entende-se que é um tipo especial de empresa, pois os colaboradores nas empresas familiares sentem a diferença dos vínculos que vão além da identidade empresarial.

Os modelos de processo sucessório em empresas familiares não são idênticos. Cada processo é diferente. O poder pode ser transferido formalmente, com a transferência sobre as decisões. Porém, poder sem liderança não é algo valorizado. Significa que a liderança precisa ser conquistada, não transferida. Quem legitima a liderança nas empresas familiares são principais diretores, os mais antigos colaboradores, membros da família e conselhos (BORNHOLDT, 2005).

Por isso, a sucessão nas empresas familiares possui maior probabilidade de obter êxito quando realizada com o sucessor e sucedido dentro do ambiente empresarial. Isso exige a capacidade de compreender o processo em ambos os lados (LEONE, 2005).

Um fator importante e que influencia a família está relacionado com o processo de sucessão, que é o processo destinado a assegurar uma liderança familiar que tenha as competências necessárias para gerenciar o negócio. A gestão requer respostas a questões como problemas gerenciais, jurídicos, financeiros, além das implicações da liderança e as necessidades de renovação constante (PITTINO; VISINTIN, 2011).

Entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

O comportamento das empresas familiares é diferente das empresas não familiares, uma vez que as empresas familiares levam em conta os costumes e valores da família para a tomada de decisão na empresa. Assim, optar por seguir as metas familiares e não as metas comerciais é uma das fraquezas das empresas familiares. As empresas familiares em sua maioria utilizam como referência valores emocionais para as tomadas de decisões. Este é considerado um conflito constante no ambiente empresarial e familiar para as mudanças organizacionais (JASKIEWICZ; HEINRICH; RAU, 2016).

Assim, o desenvolvimento do processo de sucessão familiar é um fator determinante do sucesso. Além disso, para obter uma sucessão eficaz, é necessária a orientação. Um dos maiores problemas no processo de sucessão é o fundador da empresa. Isso porque o mesmo muitas vezes não consegue se desvincular da empresa, apesar do processo sucessório ter ocorrido. Dentro deste contexto está a importância do planejamento para que não hajam problemas no processo de transição (BUANG; GANEFRI; SIDEK, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, o estudo se caracteriza como pesquisa descritiva. De acordo com Deslaurie e Kérisit (2008), a pesquisa descritiva objetiva realizar um relato de uma situação social e econômica. Além disso, coloca em questionamento técnicas e fenômenos do objeto de para, com o intuito de caracterizar com uma contextualização de detalhes.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é explorada por meio de citações teóricas, livros, artigos e documentos (CERVO; BERVIAN, 2007). Já o estudo de caso se define como a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto de vida real (YIN, 2005).

Assim, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com um roteiro estruturado e adaptado da tese publicada em 2016 do doutor Emilio da Silva Neto que faz a ligação entre o compartilhamento do conhecimento e a sucessão familiar. O objetivo da entrevista foi conhecer como a empresa objeto de estudo compartilhou o conhecimento tácito durante o processo de sucessão familiar. A obtenção das informações foi realizada por meio de dados primários, oriundos das entrevistas realizadas. As entrevistas foram realizadas *in loco*, em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma - SC. A empresa está no mercado há vinte e sete anos e sua gestão está na segunda geração.

A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa. O estudo qualitativo não leva em consideração o tamanho da amostra, e pode ser adaptada em qualquer momento em que o estudo estiver sendo realizado, além de ser não probabilística, sem intenção de generalização dos resultados (SAMPLIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). Na a apresentação dos resultados, as contribuições dos entrevistados foram mantidas na forma literal (somente retirando os nomes citados para preservar a identidade da empresa), com o intuito de fornecer sustentação às questões abordadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo está localizada na cidade de Criciúma – SC. Atua no ramo do vestuário, mais especificamente na produção de produtos da linha moda praia e moda *fitness*. Está no mercado há 27 anos e já passou pelo processo de sucessão familiar.

A empresa foi fundada em 1990 e atualmente possui 86 colaboradores. A mesma não será identificada. Na análise dos resultados as entrevistadas serão citadas como Sucedida e Sucessora.

Atualmente, uma das filhas da proprietária está na gestão da empresa, juntamente com sua mãe, que ainda participa das decisões estratégicas da empresa. A filha mais nova também trabalha na empresa, na parte de criação, porém ela não participa das decisões estratégicas da empresa. Somente a sucedida e a sucessora participaram da pesquisa. A filha mais nova não participou, pois alegou que não passou por nenhum processo de sucessão, trabalha em um cargo tático da empresa.

Na pesquisa, a primogênita comentou que as decisões mais importantes precisam ser consenso entre as três, apesar de a filha mais nova não ter interesse em assumir nenhum cargo de gestão. A sucedida citou que pretende que a filha mais nova esteja futuramente em algum cargo de gestão, por isso pede que ela participe de algumas decisões. Todo fundador pretende que a sua empresa permaneça no mercado atravessando gerações. Porém, em um ambiente globalizado e competitivo, com problemas internos e externos advindo de pressões constantes, as empresas precisam adaptar-se às mudanças para que se perpetuem no mercado (ALVARES, 2003). Nas empresas familiares, o desafio é ainda maior, pois o processo sucessório e os relacionamentos entre família e empresa trazem maiores mudanças na estrutura, além dos desafios constantes do mercado em que está inserida. Esse processo possui importância na vida da empresa, e pode ser vinculado também à sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A seguir são destacados os dados coletados por meio da entrevista, apresentando a composição da empresa, e o processo da sucessão familiar, pela ótica do compartilhamento do conhecimento tático. O roteiro de entrevista foi baseado e adaptado do roteiro de uma tese de doutorado. A entrevista foi estruturada em três partes: na primeira é questionada a relação familiar entre sucedida e sucessora antes da inserção da sucessora na empresa; posteriormente foi identificado o compartilhamento durante o processo de sucessão familiar; e por último, como é o compartilhamento do conhecimento na atualidade, no dia a dia da empresa.

4.1 Relação familiar mãe-filha, pré-empresa (infância)

A sucessão aconteceu, de acordo com a entrevista, com o tempo, pois a sucedida sempre trabalhou junto com a mãe na empresa. No que concerne a relação mãe-filha durante infância e juventude, a filha alega que a mãe sempre foi muito severa, pulso firme e autoridade da casa. A mãe cita que sempre foi rigorosa, com o intuito de **manter a ordem e criar pessoas de bem. “A educação em casa sempre foi muito rígida. Meu pai sempre muito carinhoso e minha mãe mais severa. Ela sempre foi meu exemplo de mulher, tanto é que quando ela abriu a empresa, eu lembro bem, tinha uns dez anos. Ia junto com ela e dizia que queria trabalhar com ela aqui” (Sucessora).** Já a proprietária cita que “[...] minhas filhas sempre foram muito dedicadas, se destacavam na escola e sempre me orgulharam. Desde quando abri a empresa elas vinham para cá me “ajudar” no dia a dia”.

A formação escolar da sucessora foi em uma universidade na mesma cidade em que a empresa se encontra, por isso, a relação mãe-filha sempre foi frequente. Assim, o compartilhamento dos valores e dos princípios sempre foi baseado na observação e escuta presencial. Já na época do ensino superior da sucedida existia um direcionamento para que a proprietária passasse o negócio para a filha, pois a mesma já estava trabalhando com a mãe na empresa. “[...] acho que trabalhar aqui foi uma coisa que aconteceu naturalmente. Eu sempre disse que queria ser como a minha mãe, e acho que ela sempre gostou disso” (Sucessora). “Minha filha mais velha sempre dizia, desde que eu abri a empresa que queria trabalhar aqui. Eu nunca insisti, mas como era **um sonho meu, penso que ela acabou se apaixonando pela empresa me ouvindo falar dela” (Sucedida).**

Trevinyo e Taipas (2010) corroboram ao citar que um dos fatores mais importantes para o compartilhamento do conhecimento é a confiança. Uma fonte que é confiável influencia o comportamento do receptor. Assim, sucedidos e sucessores tendem a ter um relacionamento mais íntimo, conhecendo a personalidade um do outro.

4.2 Compartilhamento do conhecimento tácito durante o processo de sucessão empresarial

Quanto à sucessão da empresa, aconteceu sem aviso prévio, era algo que todos sabiam que ia acontecer, devido a harmonia que sempre existiu entre mãe e filha, apesar dos desacordos decorrentes de algumas opiniões diferentes. A sucessora cita que **“Quando comecei o ensino superior, queria trazer todas as ideias novas para a empresa, porém, nem todas as ideias a minha mãe aceitava. Mas não era de todo ruim. Eu sentia que ela estava aberta a novas ideias, mas queria saber antes de acontecer quais seriam os resultados. Isso me motivava ainda mais a trazer coisas novas para ela”. Já a sucedida complementa que “Desde a faculdade a minha filha quer abraçar o mundo. Sempre dizia para ela: filha, vamos com calma, nem tudo que você aprende pode ser aplicado na nossa empresa. Então avaliávamos o que podia ser feito ou não. Sempre dei abertura para ela, porque eu nunca fiz um curso superior, meu conhecimento é da prática, do dia a dia da empresa. Minha filha veio para o mercado com muito mais preparo do que eu, porque ela tem a teoria do curso superior e a prática do dia a dia que começou desde cedo trabalhando comigo”.**

Quando a filha terminou o ensino superior, a mesma passou a exercer o cargo da mãe na administração da empresa. Ela complementa que **“tudo o que eu aprendi da empresa, foi trabalhando no dia a dia da empresa com a minha mãe, vendo o que ela fazia, ajudando ela nas dificuldades, quando ela pensava em algo novo. Então acredito que o curso superior me deu uma base teórica muito boa, mas o dia a dia é imprescindível para suceder a minha mãe na empresa. Eu não ia conseguir exercer o cargo dela se um dia simplesmente chegasse aqui e começasse a fazer o que ela faz, só com as informações que estão no computador por exemplo. O ensinamento diário me trouxe o mais importante”. Diante desta fala, entende-se que a sucessora aprendeu sua função durante o processo de sucessão por meio do compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, por meio dos ensinamentos repassados pela mãe ao longo do tempo, por experiências. Não houve nada formalizado.**

Ainda sobre a sucessão, a sucedida cita que **“Não vou deixar a empresa, mas não tenho mais tantas responsabilidades. Minha filha tem todas as competências necessárias, por isso “passei o bastão” para ela, e acredito que ela está fazendo um ótimo trabalho desde então. Eu fico mais na parte de produção, que é o que eu mais amo fazer. Mas não deixo de acompanhar a administração da empresa, ela sempre está me consultando sobre as decisões, mas a palavra final agora é dela, e eu não questiono isso. Também queria que a minha filha mais nova trabalhasse com ela na gestão, as duas juntas, mas já que ela não gosta, deixei ela livre para decidir o que queria fazer, e hoje ela cuida de toda a parte de criação, então fico feliz também. Elas são o futuro da empresa”.**

Mitchel et al (2009) corrobora ao citar que mesmo depois de o poder formal ser transferido do antecessor para o sucessor, os laços familiares permanecem presentes. Os predecessores fazem contribuições informais, pois conhecem o dia a dia da empresa. Essas características tornam as empresas familiares diferentes das não-familiares. O papel da família e as relações entre interesses familiares, empresariais e individuais ressaltam essas particularidades.

Quando questionadas sobre a importância do compartilhamento tácito, as duas concordam que foi **fundamental durante o processo de sucessão, conforme citado anteriormente. A sucedida reforça que “Minha filha sempre trabalhou comigo. Ela tem a personalidade dela e o jeito dela de dirigir a empresa, mas não acredito que a administração tenha mudado muito, nós somos muito parecidas, somos amigas, e isso sempre ajudou muito durante esse processo. Desde sempre ela vem comigo para a empresa, tudo aconteceu naturalmente, e apesar do curso superior, ela nunca passou por cima das minhas ordens. Acho que o que mais importa no final não é só a gestão, e sim os valores e princípios que eu passei para ela como minha filha. Eu trouxe isso para a empresa, e ela está trazendo também”.**

Pittino e Visintin (2011) fazem referência a diferença das empresas familiares no fato da dinâmica da formação inicial de confiança, já que teoricamente os valores e normas dos membros da família influenciam nas tomadas de decisão na empresa. Uma atitude que ocorre também e que difere as empresas é o altruísmo recíproco, que é definido como a disposição dos familiares de prestar assistência e apoio uns aos outros sem esperar nada em troca. Este é um componente importante entre os colaboradores de uma empresa familiar.

4.3 Compartilhamento do conhecimento tácito na atualidade

Quando questionadas sobre a frequência com que se encontram e quais os principais temas debatidos, as entrevistadas responderam que se encontram todos os dias. Quando não conversam sobre decisões da

empresa, conversam sobre assuntos pessoais. “Minha mãe é minha melhor amiga, desde sempre. Então conversamos sobre tudo. Apesar de ter saído da parte administrativa, ela é como se fosse uma conselheira, me ajuda sempre”(Sucessora).

Entende-se que um dos maiores obstáculos encontrados durante o afastamento do sucedido são seus princípios e valores, paradigmas construídos ao longo da trajetória e da empresa. Com tal característica, o sucedido precisa estabelecer a sua hora de findar suas atividades e delegar suas responsabilidades ao seu sucessor. Isso ocorre, pois quem define a cultura da empresa é o seu fundador, que traz a cultura à sua imagem, seus valores e pressupostos. E essa perspectiva pode ou não permanecer após sua morte ou saída de empresa (FREITAS, 1991).

Quando questionadas sobre as maiores dificuldades quanto ao compartilhamento, elas citam as diferenças de opinião em alguns pontos. Porém, ambas falaram que nunca houve nenhuma discussão séria a ponto de **uma das duas querer desistir da empresa. “Minha filha às vezes queria tomar algumas decisões “dando o passo maior que a perna”. Eu sempre fui mais realista, então às vezes acabamos discutindo, e isso acontece até hoje.** Mas as discussões são coerentes. Sempre deixei expor o ponto de vista dela, e acredito que isso a ajudou a **decidir trabalhar aqui” (Sucedida).** A sucessora complementa que **“Quando conversava na sala de aula sobre o fato de a minha mãe aceitar algumas das as minhas ideias, alguns colegas que também trabalhavam com os pais ficavam surpresos, dizendo que os pais não eram assim abertos a novas possibilidades. Acho que essa abertura sempre me ajudou, e ajudou ela também em todo esse processo”.**

O processo de sucessão requer uma perspectiva de um período específico, entre as gerações, que demanda uma série de questões sociais, culturais, financeiras, jurídicas, estratégicas, morais, entre outros que vão além do controle da empresa. Entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

No que concerne a importância do compartilhamento do conhecimento tácito na atualidade, a sucedida cita que já não há mais tanto nesse sentido, pois mãe e filha exercem cargos diferentes. Já a sucessora cita que continua aprendendo com sua mãe por meio de conselhos e avaliações do dia a dia, que os relatórios e reuniões auxiliam nas principais tomadas de decisão da empresa, porém a decisão final é sempre da sucessora, que está na direção da empresa. Entende-se que a relação entre sucedido e sucessor na empresa objeto de estudo aconteceu de modo natural, com compartilhamento de conhecimento antes, durante e após o processo de sucessão, haja vista que a sucedida ainda exerce um cargo relevante na empresa.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a espiral do conhecimento aparece com a socialização, externalização, internalização e combinação. Ao realizar um comparativo com a empresa em estudo, pode-se entender que as entrevistadas realizaram a socialização antes e durante a sucessão, por meio da conversão da experiência, com observação constante, práticas e imitação. A externalização ocorreu posteriormente, com a conversão desse conhecimento por meio da escrita. A combinação aconteceu por meio das reuniões que ocorrem posteriores à sucessão, quando a sucedida se denomina conselheira da empresa. Já a internalização, que é o **“aprender fazendo” aconteceu durante o processo de sucessão, quando a sucessora cita que realizava as atividades juntamente com a sucedida.**

A sucessão familiar atualmente não é mais simplesmente a transmissão de poder entre sucedido e sucessor. A sucessão envolve a comunicação entre os dois, de forma sinérgica, onde existe a construção do conhecimento empresarial ao longo do tempo, onde pais e filhos compartilham seus conhecimentos em prol da evolução da empresa, sem que haja uma descontinuidade. Assim, o compartilhamento do conhecimento é essencial para que a sucessão da empresa familiar ocorra da melhor forma possível (SILVA NETO, 2016).

O sucedido nas empresas não é mais uma pessoa que transmite seu conhecimento sem questionamentos. Ele se adapta com empatia ao novo ambiente organizacional, onde o sucessor questiona e existe uma parceria para a busca de novos e melhores caminhos para a empresa. O sucedido possui vontade de continuar na empresa em cumplicidade com o sucessor, pois sabe que o compartilhamento do conhecimento o torna atualizado e o faz continuar participante na empresa, ainda que nos bastidores (SILVA NETO, 2016).

5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi compreender o compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário que passou pelo processo de sucessão familiar. Para isso, foram realizadas duas entrevistas *in loco*, com a sucedida e com a sucessora da empresa para identificar como houve o processo de compartilhamento durante o processo de sucessão.

Identificou-se que na visão das entrevistadas, o compartilhamento do conhecimento tácito ocorreu antes, durante e após o processo de sucessão, pois ambas citaram que a sucessora sempre trabalhou na empresa acompanhando o que a sucedida fazia. Não houve planejamento de sucessão familiar, foi algo que aconteceu naturalmente dentro do ambiente da empresa. Ainda sobre o compartilhamento, entende-se que o processo de sucessão familiar precisa do compartilhamento tácito, para que não haja esquecimento dos valores da família e da empresa. Houve compartilhamento de conhecimento durante todo o processo e as entrevistadas consideraram fundamental esse processo. O compartilhamento aconteceu por meio do trabalho conjunto e da observação constante no dia a dia na empresa.

Assim, é importante destacar a importância do compartilhamento do conhecimento, a troca de informações e ideias diárias dentro da empresa que trouxe maior cumplicidade e facilitou a sucessão familiar. Um dos maiores desafios dentro do processo de sucessão é a resistência do sucedido em deixar a gestão da empresa. Assim, o compartilhamento auxilia nesse processo, pois mostra ao sucedido o seu valor dentro de todo o processo. Dentro da empresa em estudo, apesar do processo ter acontecido, a sucedida ainda exerce um cargo de confiança e participa das decisões estratégicas da empresa.

Como limitação, entende-se que o estudo de caso mostra a visão de apenas uma empresa, restringe as comparações, que são difíceis de serem feitas. Assim, sugerem-se para estudos futuros essas entrevistas com um número significativo de empresas, para que possa ser feita uma análise comparativa entre empresas familiares do mesmo setor.

Diante disso, acredita-se que o artigo alcançou os objetivos esperados e respondeu à pergunta de pesquisa. Pode-se analisar com isso a importância do compartilhamento dentro do processo de sucessão familiar, bem como seus desafios e êxitos durante todo o processo.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Elismar. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.
- BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987. 173 p.
- BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BUANG, Nor Aishah; GANEFRI, Ganefri; SIDEK, Saliza. Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, v. 9, n. 12, p. 79, 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DESLAURIE, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.
- DOROW, Patrícia Fernanda. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- ERIKSEN, Kristin Ådnøy et al. **Strengthening practical wisdom: Mental health workers' learning and development.** *Nursing ethics*, v. 21, n. 6, p. 707-719, 2014.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de administração contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A Gestão das Empresas Familiares. Lisboa: Cadernos Iberconsult, 1996.
- GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994.

JASKIEWICZ, Peter; HEINRICHS, Katharina; RAU, Sabine B. To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. Baylor University, Texas, p.1045-1078, July 2016.

LEAVITT, Harold J. *Corporate Pathfinders*. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986.

LEONE, Nilda Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

MITCHELL, J. Robert et al. Becoming the boss: Discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 6, p. 1201-1218, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PITTINO, Daniel; VISINTIN, Francesca. The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2, n. 2, p. 57-68, 2011.

PWC. *Pesquisa global sobre empresas familiares 2014*. 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/empresasfamiliares-2014>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. *Metodologia da Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SPANHOL, G. K.; DOS SANTOS, Neri. Tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos. *Rev. Gestão Industrial*, v. 5, n. 1, p. 43-58, 2009.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

WEISMEIER-SAMMER, Daniela; HATAK, Isabella R. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.

SILVA NETO, Emílio da. *Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar*. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2005.

TONET, H.C.; PAZ, M.G.T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

TREVINYO, Rosa Nelly; TAPIES, Rodriguez Josep. *Effective knowledge transfer in family firms*. Barcelona: University of Navarra, IESE Business School, Working Paper-865, jul. 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.