

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

FELLIPE CAMPOS BRITO

**EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISE DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Porto Alegre

2019

FELLIPE CAMPOS BRITO

**EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISE DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Porto Alegre

2019

B862e Brito, Fellipe Campos.
Empresas familiares : análise de criação de conhecimento
no processo sucessório / por Fellipe Campos Brito. – 2019.
102 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
Porto Alegre, RS, 2019.

“Orientador: Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto”.

1. Empresas familiares. 2. Sucessão. 3. Criação de
conhecimento organizacional. 4. Espiral do conhecimento.
I. Título.

CDU: 658.11

FELLIPE CAMPOS BRITO

**EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISE DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 18 de maio de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego Antônio Bittencourt Marconatto

Programa de Pós-graduação e Administração - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Douglas Wegner

Programa de Pós-graduação e Administração - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini

Programa de Pós-graduação e Administração - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Programa de Pós-graduação e Administração - Universidade do Vale do Taquari

À minha querida e admirada mãe, Silvana, que me deu
duas asas chamadas fraternidade e amor;
E ao meu pai e mestre de vida, Airton, que me ensinou a
voar com coragem e persistência;
Muito obrigado !!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por guiar e conduzir os meus passos nessa caminhada;

Aos meus pais, por estarem do meu lado e pela ajuda concedida nos momentos de dificuldade;

A minha estimada irmã, pela paciência, contribuições nas discussões e conselhos para o desenvolvimento desta pesquisa;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Diego Marconatto, pela generosidade em acompanhar todo o processo da pesquisa e compartilhar suas experiências por meio de discussões aprofundadas sobre as teorias e conceitos;

A todos os professores que contribuíram em explicar os conceitos nas atividades semânticas e com atribuições técnicas para a elaboração da dissertação;

Aos colegas de pós-graduação, pelo companheirismo, amizade e conselhos para o meu desenvolvimento pessoal;

Aos entrevistados, que participaram incisivamente por meio de respostas relevantes para a concretização da pesquisa;

Aos meus colegas de trabalho, que permitiram o meu afastamento em prol do término desta pesquisa;

RESUMO

A sucessão em empresas familiares é um processo relevante para a continuidade dos negócios. A eficácia da sucessão exige planejamento organizacional e familiar, para manter as competências das lideranças familiares na gestão e propriedade do negócio. A criação de conhecimento organizacional é um elemento fundamental na troca de gestão, tendo em vista que a sucessão é envolvida por interações entre os membros da família e da organização. Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar de que maneira as atividades dos membros das empresas familiares criam conhecimentos relevantes para a organização alcançar um processo sucessório satisfatório. Para isso, foram criadas quatro proposições evidenciadas por uma pesquisa qualitativa genérica, analisando oito casos de empresas familiares, sendo que, seis empresas estão na fase de transição e duas na fase de desenvolvimento da sucessão. Os resultados apresentaram que três proposições proposta pela pesquisa, apresentaram congruência com a literatura do tema, demonstrando influência positiva para o processo de sucessão. O estudo demonstra os resultados das interações em cada fase da sucessão, identificando as interações de cada sucessor e os elementos similares encontrados como resultado de interação em cada caso. Por fim, o estudo apresenta que os casos que realizaram mais atividades criadoras de conhecimento, e incluíram mais interações com membros diversos, tiveram desempenho melhor na etapa da transição da sucessão.

Palavras-chave: Empresas familiares. Sucessão. Criação de conhecimento organizacional. Espiral do conhecimento.

ABSTRACT

Succession in family businesses is a relevant process for business continuity. Succession effectiveness requires organizational and family planning to maintain family leadership skills in the management and ownership of the business. The creation of organizational knowledge is a fundamental element in the exchange of management, since the succession is involved by interactions between the members of the family and the organization. Thus, the objective of this study is to identify how the activities of family business members create relevant knowledge for the organization to achieve a satisfactory succession process. For this, we created four evidence propositions for a generic qualitative research, analyzing eight cases of family businesses, of which six companies are in the transition phase and two in the succession development phase. The results presented that three research propositions, demonstrate congruence with the literature of the theme, demonstrating positive influence to the succession process. The study demonstrates the results of interactions in each succession phase, identifying as interactions of each successor and the similar elements found as a result of interaction in each case. Finally, the study presents cases that perform more knowledge creating activities, and include more interactions with diverse members, performed better at the succession transition stage.

Keywords: Family business. Succession. Creation of organizational knowledge. Knowledge spiral.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1:O Processo de Sucessão: Ajuste Mútuo de Papéis Entre Antecessor e Sucessor | 21 |
| Figura 2:Modelo de Criação de Conhecimento | 24 |
| Figura 3: Sucessão Empresarial, Capital Intelectual e Modelo Integrado | 30 |
| Figura 4: Criação de conhecimento no processo de sucessão..... | 35 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Atividades de criação do conhecimento durante o processo de sucessão em empresas familiares..... | 29 |
| Tabela 2: Estudos sobre Transferência e Criação de Conhecimento no Processo Sucessório de Empresas Familiares | 32 |
| Tabela 3: Entrevistados | 41 |
| Tabela 4: Categorizações | 43 |
| Tabela 5: Empresa A | 45 |
| Tabela 6: Empresa B | 46 |
| Tabela 7: Empresa C | 47 |
| Tabela 8: Empresa D | 49 |
| Tabela 9: Empresa E | 50 |
| Tabela 10: Empresa F..... | 51 |
| Tabela 11: Empresa G | 52 |
| Tabela 12: Empresa H | 53 |
| Tabela 13: Demonstrativo da fase de pré-entrada | 64 |
| Tabela 14: Demonstrativo da fase de desenvolvimento das empresas A, B, C e D..... | 76 |
| Tabela 15: Demonstrativo da fase de desenvolvimento das empresas E, F, G e H | 77 |
| Tabela 16: Demonstrativo da fase de transição | 85 |

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1. Objetivo principal | 15 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 15 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 16 |
| 2.1 EMPRESA FAMILIAR | 16 |
| 2.2 SUCESSÃO..... | 18 |
| 2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO..... | 22 |
| 2.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E PROPOSIÇÕES TEÓRICAS | 26 |
| 3. METODOLOGIA | 35 |
| 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA | 36 |
| 3.2 COLETA DE DADOS | 39 |
| 3.2.1 Entrevistas | 39 |
| 3.2.2 Pesquisa documental | 41 |
| 3.2.2 Análise dos Dados | 41 |
| 4. ANÁLISE DE RESULTADOS | 43 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS | 44 |
| 4.1.1 Empresa A | 44 |
| 4.1.2 Empresa B | 45 |
| 4.1.3 Empresa C | 47 |
| 4.1.4 Empresa D | 48 |
| 4.1.5 Empresa E | 49 |
| 4.1.6 Empresa F | 50 |
| 4.1.7 Empresa G | 52 |
| 4.1.8 Empresa H | 53 |
| 4.2 RESULTADOS..... | 54 |
| 4.2.1 Pré-entrada | 54 |
| 4.2.1.1 Empresa A | 55 |
| 4.2.1.2 Empresa B | 57 |
| 4.2.1.3 Empresa C | 58 |

| | |
|-------------------------------------------------|------------|
| 4.2.1.4 Empresa D | 59 |
| 4.2.1.5 Empresa E..... | 60 |
| 4.2.1.6 Empresa F..... | 61 |
| 4.2.1.7 Empresa G | 62 |
| 4.2.1.8 Empresa H | 63 |
| 4.2.2 Desenvolvimento | 65 |
| 4.2.2.1 Empresa A | 65 |
| 4.2.2.2 Empresa B..... | 66 |
| 4.2.2.3 Empresa C | 68 |
| 4.2.2.4 Empresa D | 69 |
| 4.2.2.5 Empresa E..... | 70 |
| 4.2.2.6 Empresa F..... | 71 |
| 4.2.2.7 Empresa G | 73 |
| 4.2.2.8 Empresa H | 74 |
| 4.2.3 Transição | 78 |
| 4.2.3.1 Empresa A | 78 |
| 4.2.3.2 Empresa B..... | 79 |
| 4.2.3.3 Empresa D | 80 |
| 4.2.3.4 Empresa E..... | 82 |
| 4.2.3.5 Empresa G | 83 |
| 4.2.3.6 Empresa H | 84 |
| 4.3 DISCUSSÃO | 86 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO | 93 |
| REFERÊNCIAS..... | 100 |

1 INTRODUÇÃO

A transição da sucessão para a geração subsequente é desafiadora para as empresas familiares (HANDLER, 1994) e a sua eficiência exige planejamento pró-ativo para definir a continuidade do negócio para as novas gerações (CHUA, 2001; GILDING; GREGORY; COSSON, 2015). As empresas familiares são importantes para a economia e a sociedade através da geração de postos de trabalho, aquecimento de mercados, inovações e representam noventa por cento das organizações não estatais no Brasil (MACEDO et al., 2004). Apesar da sucessão ser um processo relevante para as empresas familiares, menos de um terço dos fundadores passam com sucesso a propriedade e gestão para a segunda geração e apenas dez por cento são transferidas para a terceira geração (CHITTENDEN et al., 1999).

De acordo com Grant (2015), o conhecimento é um tema central para a criação e manutenção de vantagem competitiva e para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Garantir uma sucessão eficaz é considerado um problema em todos os tipos de empresas (MILLER, 1993) e nas empresas familiares a situação é mais complexa, pois manter a competência das lideranças familiares no negócio através das gerações é um desafio (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004). O titular possui papel central no desenvolvimento da família, nos valores, cultura e desempenho do negócio (SCHEIN, 1983), e, este como gestor, atua diretamente nas operações diárias, tornando-se central para a organização e adquirindo uma quantidade considerável de conhecimento (DUH, 2014).

A sucessão é um processo complexo e relevante para a sobrevivência das empresas familiares (BROCKHAUS, 2004). De acordo com Short et. al. (2016), a sucessão envolveu pesquisadores a tentar construir uma compreensão robusta das perspectivas e desenvolvimento do seu processo. Algumas pesquisas analisaram a sucessão em empresas familiares por aspectos diversos, tais como os principais sujeitos envolvidos, o contexto organizacional e familiar, as fases da sucessão, suas características e resultados (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004). Em relação as fases da sucessão, os autores concordam com a importância do planejamento de cada etapa para a sua efetividade (HANDLER, 1994). Além do capital transferido, percebeu-se atributos centrais menos tangíveis que o sucessor necessita para manter a liderança na continuidade do negócio, tais como conhecimento, habilidades, confiança, legitimidade e credibilidade (LE BRETON-MILLER et al., 2004).

Este estudo tem como objetivo identificar de que maneira as atividades dos membros das empresas familiares criam conhecimentos relevantes para a organização alcançar um processo sucessório satisfatório. O conhecimento pode ser visto como um recurso estratégico organizacional que gera vantagem competitiva, e segundo Dyck et al., (2002), a sucessão eficaz representa uma oportunidade estratégica, principalmente em negócios que atuam em mercados dinâmicos e competitivos. O estudo, parte das quatro conversões de conhecimento organizacional denominados: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006). Ainda, a análise se dá pela busca do entendimento da interação dos atores envolvidos e das etapas da sucessão, alinhados com os modelos de Duh (2014), Cabrera-Suárez; Saá-Pérez; García-Almeida (2001) e Le Breton-Miller; Miller; Steier (2004) que apresentam três fases na sucessão, sendo elas a fase de pré-entrada, no qual o sucessor não atua diretamente no negócio, a fase do desenvolvimento em que o sucessor age como um auxiliar do titular e ganha responsabilidades e atribuições gradativamente, e por fim, a fase de transição, quando o sucessor assume a gestão da organização.

1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

O titular da empresa familiar tende a permanecer na liderança três vezes mais tempo que executivos de empresas não-familiares, ocasionando para a empresa dependência do seu papel no negócio (MCCONAUGHY, 2000; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Nas empresas de pequeno porte, essa centralidade é ainda mais acentuada, pois o titular tende a ser o principal recebedor dos processos que envolvem o aprendizado de conhecimentos-chave (YEW WONG; ASPINWALL, 2004). De acordo com Feltham et al., (2005), essa centralidade dificulta a efetividade da gestão seguinte, quando os sucessores assumem o negócio da família, reduzindo a taxa de sobrevivência de pequenos negócios familiares, em uma média de cinco a dez anos (PERRICONE; EARLE; TAPLIN, 2001).

De acordo com os estudos de Daspit, Holt, Chrisman e Long (2016), há a necessidade de compreender de maneira mais profunda os fatores que afetam a troca de conhecimentos em empresas familiares, pois os estudos contextualizam a geração do antecessor como de profundo conhecimento enquanto que a geração do sucessor precisa ser nutrida de conhecimento. De acordo com Short et al. (2016), a gestão do conhecimento e o compartilhamento de conhecimento são elementos importantes para

as empresas familiares, pois a sucessão é um tópico e uma preocupação constante. Elas abordam os elementos e as relações dos membros familiares de forma mais aprofundada.

Conforme Sharma (2004), a organização familiar exige planejamento estratégico da transferência de conhecimento tácito do titular para o sucessor na mudança administrativa, para manter a continuidade e o desenvolvimento do negócio. Porém outros autores mencionam que não somente o conhecimento tácito é necessário para a efetividade da sucessão, pois conforme Chirico (2008), a nova geração tem de adicionar novos conhecimentos ao negócio, contribuindo para a competitividade durante e após a sucessão das atribuições e propriedade. Ainda, as pesquisas de Le Breton-Miller et al. (2004) e Dyck et al. (2002) indicam que a preparação e o desenvolvimento do sucessor é um dos elementos mais importantes para a sucessão eficiente.

Algumas pesquisas de sucessão em empresas familiares abordam a sucessão por perspectivas como capital intelectual, como por elementos que contribuem para a sucessão e a transferência de conhecimento, trocas de informações e aprendizado e tipo de aprendizados, por exemplo, Muskat e Zehrer (2017); Trevinyo-Rodríguez e Tàpies, (2010); Cabrera-Suárez et al., (2001); Duh, (2014). Apesar destes estudos, pesquisadores como Venter, Boshoff e Maas (2005); Wickert e Herschel, (2006); Massaro et al., (2016) identificaram que há pouca pesquisa sobre transferência de conhecimento nos processos de sucessão interna das pequenas empresas familiares. Além disso, há poucas pesquisas que abordam a sucessão em empresas familiares a partir da perspectiva da criação do conhecimento organizacional (CHIRICO, 2008; ZAHRA; NEUBAUM; LARRAÑETA, 2007). A partir da problemática de pesquisa, *gap* e análise da literatura, este estudo faz a seguinte pergunta: como acontece a criação de conhecimento no contexto sucessório (nas fases de pré-entrada, desenvolvimento e transição) de empresas familiares de pequeno e médio porte?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados a definição dos objetivos da pesquisa. Os objetivos estão divididos em objetivo principal e objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo principal

- Analisar como acontece a criação de conhecimento no contexto sucessório de empresas familiares de pequeno e médio porte;

1.2.2. Objetivos específicos

- Compreender como ocorre a sucessão em empresas familiares de pequeno e médio porte;
- Compreender a criação de conhecimento nas sucessões em empresas familiares de pequeno e médio porte;
- Compreender a interação entre antecessor, sucessor e organização, na criação de conhecimento das sucessões em empresas familiares de pequeno e médio porte;

1.3 JUSTIFICATIVA

O conhecimento organizacional é um recurso estratégico que gera vantagem competitiva em ambientes competitivos, quando aplicados à inovação e diferenciação de produtos e serviços (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; NONAKA, 1994). Estudar sobre a transferência de conhecimento na sucessão em empresas familiares disponibiliza oportunidade para a compreensão das dinâmicas interpessoais e as características do processo, oferecendo mais possibilidade de atender a eficiência da sucessão. De acordo com Woodfield e Husted (2017), o modelo SECI é utilizado em diferentes disciplinas e modelos organizacionais em que o conhecimento é o tema central (HATAKEROESSL, 2015, KARIM, RAZIE MOHAMED, 2012; LIEVREE TANG, 2015; RICHTNÉR, ÅHLSTRÖM e GOFFIN, 2014; TRIGO, 2013).

Conforme Nonaka (1994), as empresas que criam e disseminam o conhecimento organizacional são consideradas bem-sucedidas, logo a aplicação dos conceitos de criação do conhecimento organizacional SECI no mundo empírico ajuda a explicar esses processos organizacionais (NONAKA; VON KROGH, 2009; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006). As empresas com capacidade para criar e transferir seus conhecimentos específicos escassos, difíceis de imitar e negociar, podem estar associadas a níveis mais altos de desempenho e vantagens competitivas sustentáveis (CABRERA-SUÁREZ et al., 2001 CHIRICO, 2008). Entender o processo de sucessão

contribui para o entendimento dos conhecimentos mais relevantes para a organização e mais eficiência no seu planejamento e execução. Apesar de alguns estudos tratarem da transferência de conhecimento em sucessão de empresas familiares, há possibilidades para melhorias nos desdobramentos do campo teórico e empírico do tema, no que se refere, aos elementos que influenciam na sucessão (BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Esta pesquisa contém as seções de introdução, apresentando a contextualização do tema, problemática de pesquisa, objetivos e justificativa; revisão da literatura, composta pelos temas empresas familiares, sucessão, evidências empíricas e proposições teóricas; e o método de pesquisa explicando o seu funcionamento, bem como a metodologia, coleta e análise dos dados; análise dos resultados, composta pela descrição dos casos, resultados e discussão; por fim, as considerações finais e conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Pesquisas foram realizadas para a revisão dos conceitos de empresa familiar buscando uma generalização, como por exemplo Chua; Chrisman; Sharma (1999); Handler (1994); Litz (1995) que buscaram a distinção de empresa familiar para empresa não-familiar. Chrisman, Chua e Steier (2003) e Habbershon, Williams, Macmillan (2003) estudaram sobre o papel da família na gestão, visão e controle do negócio. Chaudhary e Batra (2018) estudaram empresas familiares de pequeno porte que exploraram novos conhecimentos para gerar inovações e melhorias de gestão. Apesar dos esforços e pesquisas na área, ainda não se estabeleceu um conceito unificado para a definição de empresa familiar. Estudiosos questionam as classificações para homogeneização das empresas familiares, tendo em vista que a maioria das empresas sofrem influência significativa da família (CORBETTA, 1995; KLEIN, 2000). Alguns autores definiram empresa familiar de maneira operacional, de acordo com o envolvimento no negócio através do nível de participação nos quadrantes propriedade, gerenciamento e sucessão transgeracional (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2003). Esta abordagem da pesquisa acabou gerando objetos de estudo com características distintas, pois possibilita combinações de componentes diferentes, que, por sua vez,

podem gerar heterogeneidade na comparação dos casos. Ainda, os pesquisadores tiveram problemas para delinear com precisão, a necessidade mínima composta de cada quadrante, e as combinações entre quadrantes para uma empresa ser classificada como familiar.

Apesar de algumas empresas serem classificadas como familiares, através da abordagem dos quadrantes em relação a participação da família em propriedade, gerenciamento e sucessão intergeracional, algumas empresas internamente não se consideram familiares. Por meio de pesquisas científicas evidenciou-se que as empresas familiares possuem o elemento “familiaridade” como diferencial em relação as empresas não familiares, pois este é resultado do envolvimento com a família, que possibilita o desenvolvimento e a implementação de estratégias que empresa sem esses recursos conseguem realizar (HABBERSHON; WILLIAMS; MACMILLAN, 2003). Além destes recursos, as rotinas da empresa para criar e coordenar recursos de maneira eficiente gera conhecimento para garantir o sucesso do negócio (GRANT, 1991).

Com o intuito de clarificar a definição de empresas familiares, alguns pesquisadores utilizaram uma abordagem para identificar a essência de um negócio familiar concentrando-se na influência da família nas direções estratégicas da empresa (DAVIS; TAGIURI, 1989; HANDLER; KRAM, 1988; SHANKER; ASTRACHAN, 1996). A essência seria a coalizão da família dominante e a intenção e ações para manter o controle do negócio após a geração atual (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Segundo Chrisman, Chua e Sharma (2003), a essência da empresa familiar se caracteriza por quatro elementos:

1. Intenção em manter o controle familiar da coalizão dominante;
2. Recursos e capacidades únicas, inseparáveis, e sinérgicos decorrentes da participação da família e interações;
3. Uma visão estabelecida e controlada pela coalizão dominante da família e destinada à busca da sucessão transgeracional;
4. Perseguição dessa visão.

De acordo com Chrisman, Chua e Sharma (2003), as duas abordagens possuem diferença na condição de suficiência para a definição de empresa familiar. Na abordagem referente aos quadrantes, o envolvimento familiar é suficiente para a empresa ser classificada como familiar, enquanto que, na abordagem da essência o

envolvimento familiar é uma condição necessária, porém não suficiente. O envolvimento familiar pode gerar comportamentos e planejamentos distintos para a empresa influenciados pela familiaridade, na continuidade da família com a sucessão e na visão do negócio.

As empresas familiares podem se diferenciar entre elas pelas dimensões de atuação dos membros da coalizão dominante. De acordo com Shanker e Astrachan (1996) as empresas familiares podem ser definidas pelo nível de atuação no cotidiano organizacional definida de maneira mais ampla (pouco envolvimento no cotidiano da empresa e mais relacionado ao controle estratégico) e restrita (envolvimento direto no cotidiano). Este estudo vai ao encontro da pesquisa empírica de Astrachan, Klein e Smyrniotis (2000) que criou um índice de envolvimento familiar para criar classificações e possibilitar comparações de diferentes tipos de dados para identificar o grau de envolvimento familiar no negócio.

Nesta pesquisa, a empresa familiar é conceituada seguindo a ideia de Chua; Chrisman; Sharma (1999), definindo-a como “*uma organização que possui a gestão controlada e desenvolvida pela coalizão de uma ou poucas famílias, e que almeja a continuidade da família no domínio do negócio através das gerações*”. Além da intenção de manter o controle familiar da coalizão dominante, a empresa deve ter recursos e capacidades desenvolvidas pela interação e participação da família, uma visão estabelecida e controlada para a sucessão intergeracional e perseguir continuamente essa visão. Por fim, participar ativamente no âmbito estratégico e cotidiano do negócio.

2.2 SUCESSÃO

O processo de sucessão tem sido um tema central da literatura de empresas familiares a partir dos anos 1960, representando quase um terço das pesquisas realizadas na área (BROCKHAUS, 2004; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Uma das razões para tamanha atenção dos autores é que, segundo Chrisman, Chua e Sharma (2003), as empresas familiares possuem dificuldade para a realização da transferência de propriedade e gestão para a geração subsequente. A sucessão em negócios familiares ocorre em diversos estágios e necessita de planejamento e tempo para o sucessor se envolver de maneira bem-sucedida (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; CHUA, 2001).

No processo de sucessão há em interesse diversos fatores que podem influenciar na transferência de conhecimento. As partes interessadas na sucessão incluem o fundador ou antecessor, sucessor, membros da família, gerentes, proprietários e outros agentes do negócio (BIRLEY, 2002; HANDLER, 1994; HANDLER; KRAM, 1988; RUBENSON, GEORGE C.GUPTA, 1996). De acordo com Cunningham, Seaman, e McGuire (2016), o compartilhamento de conhecimento de funcionários com o sucessor é mais restrita em relação à partilha de conhecimento entre os membros da família. Conforme Cosier e Harvey (1998), a necessidade de integrar os interesses da família e do negócio criam dinâmicas nas relações que impactam no comportamento dos seus envolvidos.

Existe um consenso entre autores de que antecessor e sucessor passam por diferentes fases no processo de sucessão. Este processo tem como principal influência as relações familiares dentro e fora do negócio (CHURCHILL e HATTEN, 1987), porém ainda pode ser influenciado pelo seu tempo de duração e por outras variáveis (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

As relações intergeracionais podem gerar dificuldades no planejamento interno da sucessão por problemas emocionais, dificuldades no negócio, conflito de interesses e falta de comunicação (MEMILI et al., 2015). Esses conflitos ainda podem ser gerados pela influência e pelo poder do antecessor (FRENCH; RAVEN, 1959) e à medida que o processo de sucessão avança, as questões relativas a poder se intensificam na empresa (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 2003).

De acordo com Sharma (2004), a transferência de conhecimento tácito adquirido pelo fundador ou antecedente é uma questão pertinentes para a eficácia da sucessão em empresas familiares. As empresas familiares desenvolvem recursos e capacidades únicas geradas das interações da família, seus membros e do negócio (SIRMON DAVID D.; HITT, 2003), logo o conhecimento tácito está incorporado no contexto que foi desenvolvido e sua transferência é um processo lento e oneroso (BROWN; DUGUID, 1998; SZULANSKI, 1996).

A eficácia da sucessão em empresas familiares depende também da geração subsequente, pois esta necessita ter conhecimento empresarial e industrial, habilidades para tomada de decisão, redes e capital social, legitimidade e credibilidade da família e do negócio (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; MAZZOLA; MARCHISIO; ASTRACHAN, 2008). A sucessão pode ser vista como uma oportunidade estratégica para negócios familiares que necessitem de mudanças

para se adaptar a mercados dinâmicos (DYCK et al., 2002), pois o uso do conhecimento interno da empresa pode ser potencializado na sua transferência (DAVENPORT; PRUSAK; WEBBER, 1998).

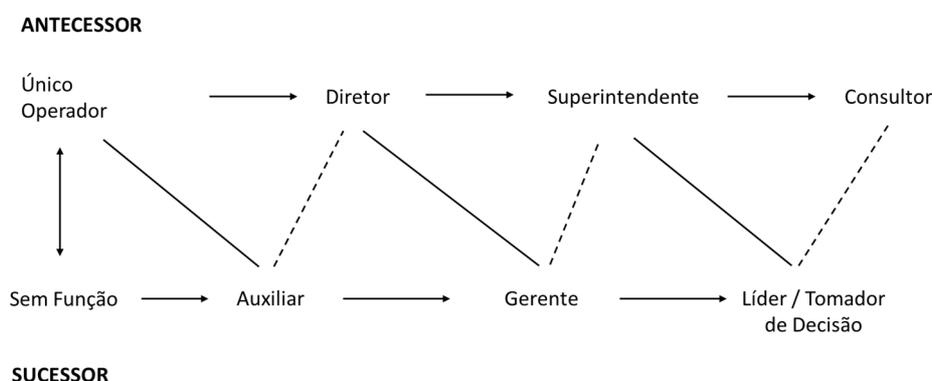
As partes da família possuem interesses na sucessão, assim como o antecessor, sucessor, cônjuge, crianças, família estendida e interessados externos, porém o antecessor e o sucessor possuem os papéis mais relevantes no planejamento da transferência de conhecimento (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003). Uma sucessão eficaz exige apoio mútuo do titular e do sucessor (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997) para contribuir para o treinamento e desenvolvimento da sucessão (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

A sucessão pode ser representada como um processo de compartilhamento da função do antecessor para os membros da família da geração transgeracional, no qual o titular reduz seu envolvimento progressivamente ao longo do tempo, enquanto que o sucessor aumenta suas atribuições até assumir as competências do antecessor (HANDLER, 1990). Handler expressa a representação da sucessão no seguinte trecho:

[...] A sucessão representa um processo mútuo de ajuste de função entre o fundador e os familiares da próxima geração. Minhas entrevistas com trinta e dois membros da família da próxima geração revelaram um processo de estágio múltiplo pelo qual o antecessor diminuiu seu envolvimento na empresa ao longo do tempo. Esse processo de ajuste de função tipicamente influencia o processo paralelo do (s) membro (s) da família da próxima geração, que se deslocam por fases de envolvimento crescente. (HANDLER, 1994, p. 136).

O autor expressa o processo de sucessão em um diagrama no qual distingue quatro etapas das funções do antecessor e do sucessor, em que o antecessor e sucessor possuem tempo diferente para troca de papéis. O sucessor avança na medida em que possui maior capacidade de liderança, autoridade, poder de decisão e equidade, adquiridas pela transferência de conhecimento e experiência, enquanto que o antecessor avança à medida que pode se desvincular ao negócio (HANDLER, 1994). Segue abaixo o diagrama representativo:

Figura 1: O Processo de Sucessão: Ajuste Mútuo de Papéis Entre Antecessor e Sucessor



Fonte: Adaptado de Handler (1990).

Na sucessão, o antecessor atua como membro central na organização e como único operador, na qual suas ações são as atividades-chave da empresa. As atribuições e as responsabilidades do antecessor são passadas gradativamente ao sucessor fazendo o antecessor passar de único operador para diretor, enquanto que o sucessor passa do estágio de sem função para auxiliar. O antecessor como superintendente, já distribui mais atribuições ao sucessor, reduzindo sua relevância até chegar ao papel de consultor, quando pode se desvincular do negócio. O sucessor não possui papel definido inicialmente, até começar como auxiliar e adquirir conhecimento e experiência, passando então para gerente e posteriormente para o líder, o principal responsável pela tomada de decisão na empresa (HANDLER, 1994).

A transferência de conhecimento do antecessor para o sucessor é importante, na mudança de papel de ambos, para a continuidade do negócio familiar (CABRERA-SUÁREZ et al., 2001; POUTZIOURIS e CHITTENDEN, 1996). A reciprocidade entre eles são condições vitais para o desenvolvimento do sucessor, pois contribui para a transferência de conhecimento tácito (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; HATAK; ROESSL, 2015), e este depende da capacidade de se adaptar ao cargo de maior responsabilidade na empresa e de alcançar credibilidade e legitimidade (BARACH; GANITSKY, 1995).

O treinamento que o sucessor recebe é uma variável considerável para contribuir com a legitimidade, porém, deve-se levar em conta os objetivos entre adquirir conhecimento do negócio e habilidade de liderança (WARD e ARONOFF, 1994). Para

adquirir liderança, além dos aspectos específicos do negócio como missão, visão, cultura e costumes, eles devem adquirir conhecimento sobre a indústria em que o negócio atua, como exemplo, concorrentes, fontes financeiras, história do mercado, entre outros (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; FOSTER, 1995; TSOUKAS, 1996). Ainda, o sucessor precisa conhecer e entender o negócio para identificar suas forças e fraquezas e possuir habilidades de gerenciamento para influenciar outras pessoas, como exemplo, através de comunicação e motivação (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

As interações interpessoais de qualidade entre titular, sucessor e organização são antecedentes na transferência de conhecimento tácito (BROCKMANN; ANTHONY, 1998). A confiança é uma condição favorável para o receptor aceitar as informações recebidas e contribui para melhorar a comunicação e a transmissão de conhecimento entre os envolvidos (SZULANSKY, 2000). As rotinas organizacionais e tecnologias são fontes de conhecimento (ARGOTE; INGRAM, 2000), logo conflitos envolvendo membros não familiares da empresa podem gerar resistências na criação e transferência de conhecimento, dificultando a sucessão intrafamiliar (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008).

2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

As escolas de pensamento contemporâneo mais reconhecidas sobre conhecimento iniciam a partir de Michael Polanyi nas décadas de 1950 e 1960. Polanyi (1966) realizou estudos sobre a natureza do conhecimento buscando a compreensão cognitiva individual entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo o autor o conhecimento explícito é o conhecimento prontamente codificável e articulável enquanto que o conhecimento tácito não é facilmente codificável nem identificável as suas especificidades. Conforme Polanyi (1966), o conhecimento tácito é compreendido primeiro na compreensão humana em relação ao conhecimento explícito no envolvimento de criação, uso, transformação e entendimento, de modo que por exemplo, alguém sabe uma solução antes de articulá-la de maneira explícita.

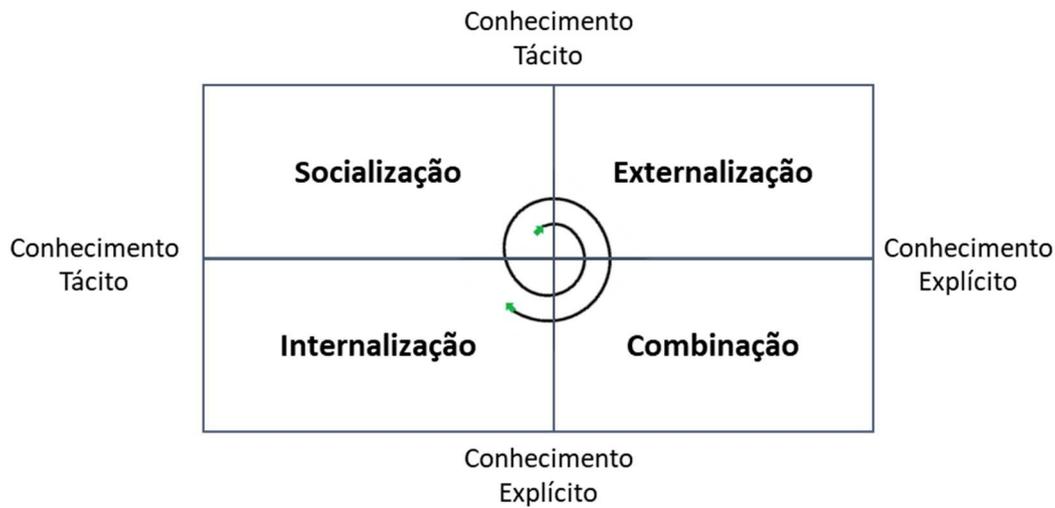
As definições de conhecimento tácito e explícito foram complementadas por diversos autores, mantendo claramente a sua distinção. Conforme Nonaka e Takeuchi (1995) e Chirico (2008) o conhecimento tácito é tratado como habilidades de aplicar o conhecimento acumulado das experiências adquiridas, no qual é dificilmente expresso e

formalizado. É específico do contexto e da interação entre o indivíduo e as situações, no qual inclui-se os aspectos cognitivos e técnicos, a partir de modelos mentais e conhecimento concreto sobre as habilidades e contextos específicos (NONAKA, 1994). O conhecimento explícito é definido como conhecimento puro, adquirido pela educação e o conhecimento tácito que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Este conhecimento é codificado e apoia a capacidade de ação em todo o contexto (NONAKA; VON KROGH, 2009).

O conhecimento possui papel decisivo na competitividade das empresas e no gerenciamento, porém ainda existem lacunas na compreensão do papel do conhecimento nas organizações. Para Walczak (2005), o processo da transferência do conhecimento nas empresas ocorre através da transmissão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Grant (1996) define que a transferência de conhecimento explícito nas organizações se dá por meio da comunicação através da articulação e explicação, enquanto que no conhecimento tácito, a transferência ocorre por meio da cultura, processos, relacionamentos e histórias.

Os estudos de (Distelberg e Schwarz, 2015) relacionam o compartilhamento de conhecimento com mentoria, ou acumulação de conhecimento (Chirico, 2008), contribuindo para a sucessão familiar no negócio e para o desenvolvimento de conhecimento tácito do sucessor. (Hatak e Roessl, 2015). A interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito promove um novo saber organizacional, pois os conhecimentos tácitos e explícitos são expandidos qualitativamente e quantitativamente (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Nonaka e Takeuchi (1995) estudaram processos de conhecimento em empresas japonesas desenvolvendo um modelo de gerenciamento de conhecimento que contribuiu para as empresas responderem às mudanças de mercado. O modelo possui formato de espiral que explica o processo de criação de conhecimento organizacional composto pelos elementos de socialização, externalização, combinação e internalização.

Figura 2: Modelo de Criação de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

A socialização ocorre quando o conhecimento tácito individual é distribuído através das experiências diretas nas interações cotidianas, necessitando que os indivíduos estejam em um mesmo ambiente, gerando novos conhecimentos tácitos. Na externalização o conhecimento tácito é articulado através do diálogo e reflexão transformando-se em conhecimento explícito, por meio de linguagem, imagem, modelo e expressão. Na combinação, o conhecimento explícito de dentro e de fora da organização é combinado, criando uma sistematização das informações, gerando novo conhecimento explícito. Por fim, a última etapa de criação do conhecimento é a internalização, que ocorre quando o conhecimento explícito é aprendido e se torna pela prática novamente conhecimento tácito, por meio de novos modelos mentais compartilhados (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Uma das principais questões que definem o sucesso do processo de sucessão é a eficácia na transferência do conhecimento tácito do dono-gerente para o sucessor (SHARMA, 2004), porém poucos trabalhos têm abordado este tema. Estudos foram realizados gerando a percepção de que fatores emocionais influenciam diretamente o processo de sucessão e na capacidade do predecessor e do sucessor (MATTHEWS; MOORE; FIALKO, 1999). A transferência de conhecimento tácito é o tipo mais difícil de ser transmitido, dependendo da relação entre a fonte e o seu destinatário (BRACCI; VAGNONI, 2011). A transferência de conhecimento intra-firma é afetada por três

fatores: características da fonte de conhecimento; características do destinatário de conhecimento; características da organização (SZULANSKY, 2000).

Chirico e Salvato (2008), ressaltam a importância de disseminar o conhecimento através da integração deste entre os membros da família, para desenvolver capacidades e competitividade ao longo do tempo. Os fundadores centralizam os conhecimentos-chave e as operações nas empresas familiares (MCCONAUGHY, 2000), influenciando na sua cultura e desempenho durante e após a sua gestão.

O conhecimento pode estar incorporado em ferramentas e tecnologias na empresa, sendo este explícito e mais eficiente na sua transmissão que o conhecimento em outros repositórios (ZANDER; KOGUT, 1995). As características das empresas familiares em relação a tecnologia, processos, ferramentas representam um fator pertinente como suporte e fonte para a transferência de conhecimento.

O titular da empresa familiar possui competências-chave adquiridas de contato direto com clientes, concorrentes, grupos de redes e experiências pessoais e este papel dominante reflete no desenvolvimento de conhecimento tácito ao longo do tempo (MUSKAT e ZEHRER, 2017). Este conhecimento precisa ser transferido no processo de sucessão para o sucessor e/ou a organização, pois representa o conhecimento mais relevante do negócio (BRACCI e VAGNONI 2011).

Bracci e Vagnoni (2011) estruturaram um modelo teórico relacionando o desenvolvimento de capital intelectual com as características do predecessor, sucessor e da empresa. O predecessor é a principal fonte de conhecimento nas pequenas empresas, pois ele controla e participa dos processos-chaves da organização. O sucessor representa um recurso de conhecimento e o recipiente na transferência de conhecimento e que define a eficácia do processo. Pode ser incluído, educação formal, treinamento recebido, experiência e responsabilidade para com o negócio. As características da organização representam, simultaneamente, a fonte e a destinação de conhecimento, em que o predecessor pode transferir parte de seus conhecimentos aos funcionários. A organização pode fornecer conhecimentos previamente tácitos através de ferramentas e processos organizacionais como plano de negócios, sistemas de informações integrados e os gestores dos setores. Ainda, Brockmann e Anthony (1998), indicam que a qualidade e o tempo das interações pessoais são elementos antecedentes a transferência de conhecimento tácito e a intuição. De acordo com Hansen, Nohria e Tierney (1999) a confiança e a boa relação entre predecessor, sucessor e demais membros da organização são fatores determinantes para a eficácia do processo de sucessão.

2.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Os estudos de transferência de conhecimento durante a sucessão em empresas familiares têm sido relevantes para a literatura e o empirismo. A apresentação de alguns estudos contribui para entender o estado da arte sobre o tema e embasar a pesquisa deste trabalho. A análise de transferência de conhecimento nos estudos ocorreu na busca das características do antecessor e sucessor, a elaboração de variáveis micro e macrosociais do processo de sucessão, como se aprende na sucessão, dos elementos que contribuem para a transferência de conhecimento, na comparação da transferência de conhecimento entre empresas familiares e não-familiares e fatores que influenciam no capital intelectual na sucessão.

Muskat e Zehrer (2017) buscaram uma pesquisa sobre a transferência interna de conhecimento no processo de sucessão, em empresas familiares de pequeno porte, pela perspectiva de poder. Os autores desenvolveram proposições teóricas a partir de cinco fatores que influenciam o poder do antecessor e do sucessor na sucessão em pequenas empresas familiares, sendo eles: poder especialista, tomada de decisão, confiança, rivalidade e capacidades. Os autores propõem que a confiança entre antecessor e sucessor, e as capacidades e as experiências do sucessor contribuem positivamente para transferências de conhecimentos eficazes, enquanto que a rivalidade e o conflito possuem efeito negativo na transferência de poder. O estudo ainda apresenta que as empresas familiares possuem o elemento familiaridade que altera o contexto organizacional e influencia nos processos internos comportamentais e nas relações os membros da sucessão. O construto de familiaridade está relacionado com a visão baseada em recursos, em que o conhecimento tácito é gerado das experiências do detentor do conhecimento, através de ações, processos, procedimentos, valores, emoções e pelas interações internas com a família, gerando vantagem estratégica competitiva em geração de riqueza e gestão em comparação com empresas não-familiares (ALAVI; LEIDNER, 2001; CHUA, 2002; COLLINS, 2010; NONAKA, 1994). A familiaridade em pequenas empresas pode estimular positivamente a transferência de conhecimento através da confiança e das relações de qualidade entre antecessor e sucessor, tornando o conhecimento uma fonte de poder.

Nelly Trevinyo-Rodriguez e Bontis (2010) desenvolveram uma pesquisa buscando entender como a transferência de conhecimento intergeracional ocorre de maneira eficaz durante a sucessão em empresas familiares, analisando as condições e

variáveis. Para apresentar os pressupostos, os autores apresentam um modelo de transferência do conhecimento em empresas familiares que aborda as relações internas e externas no sistema família-empresa-geração subsequente. As variáveis e condições mais relevantes na transmissão de conhecimento foram divididas em duas classes denominadas como comum (que afetam todo o sistema) e as focadas em atores específicos (familiares e próxima geração). As principais variáveis comuns desenvolvidas foram: tempo efetivo para o desenvolvimento do sucessor, através de treinamentos, recompensas, punições, repetições e feedback; o desejo do sucessor em participar do negócio como membro da família e da empresa; o grau de incerteza do negócio; as atitudes relacionadas aos sucesso, fracasso do negócio, crença do antecessor e do sucessor; as tradições do sucessor e do antecessor, relacionados a valores e estímulos inconscientes; expectativas e motivações do antecessor e do sucessor no processo de sucessão. Na classificação de variáveis que afetam a transmissão de conhecimento a atores específicos, os autores subdividiram variáveis da família, em relação a recursos de conhecimento, e variáveis da próxima geração, em relação a conhecimentos aprendidos e adquiridos. Segue abaixo o quadro apresentando as variáveis:

| VARIÁVEIS FAMILIARES (Predecessor / Fonte do Conhecimento) | VARIÁVEIS DE PRÓXIMA GERAÇÃO (Sucessor / Aprendiz) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Valores, Expectativas, Idéias | Compromisso e disposição |
| Conceito de gestão | Motivação |
| Capital social (quão forte são as relações entre NGM e os pais) | Paixão e Expectativas |
| Disponibilidade da fonte de conhecimento | Eventos passados |
| Desejo de transferir conhecimento | Preferências |
| Confiança | Tempo dedicado à aprendizagem |

Fonte: Nelly Trevinyo-Rodriguez e Bontis (2010)

As condições relevantes para o aprendizado na sucessão eficaz prescrevem três características: os membros da geração seguinte aprendem ao longo do tempo através de repetição, recompensas, feedback e prática, logo o início do aprendizado deve ocorrer na infância; o predecessor e o sucessor devem compartilhar suas expectativas, comprometimento, valores e percepções; o aprendizado deve ser construído a partir de situações desafiadoras e solucionáveis, ligadas as situações que ocorrem no negócio, tanto no presente como o que poderá ocorrer no futuro.

Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001) escreveram um artigo utilizando as abordagens da visão baseada em recursos e a visão emergente baseada em conhecimento para analisar a sucessão e a transferência de conhecimento em empresas familiares. Os autores argumentam que as empresas familiares possuem recursos distintivos em conhecimento tácito relacionados a compromisso, confiança, reputação, know-how que pode trazer sucesso competitivo.

Boyd et al. (2015) vincularam a realização da vantagem competitiva nas empresas familiares com o sucesso da estratégia da transferência de conhecimento da próxima geração em diferentes ambientes através da comparação de setores industriais de empresas familiares similares na China e na Europa, por uma perspectiva inspirada na visão baseada em recursos e nos custos de transação. A comparação entre os casos e as conclusões são extraídas obtendo informações de empresas longevas, com mais de duzentos anos. Para ambos os casos, o conhecimento idiossincrásico¹ foi o mais relevante nas primeiras sucessões e transferido dentro da família. Nas sucessões de gerações seguintes, os conhecimentos relacionados à rede – conhecimento relacionado aos recursos sociais da família – ganharam mais importância. Um ambiente rico contribui para a transferência do conhecimento, sendo ele composto pela cultura de negócios familiar coesa e uma boa relação entre as partes. O conhecimento a partir da experiência dos predecessores pode ser vinculado à vantagem competitiva, pois não pode ser facilmente replicado por outras empresas, pois inovações em processos surgiram a partir da experiência dos titulares ajudando os negócios a se manterem nos períodos de crise.

Daspit et al., (2015) realizam uma pesquisa quantitativa da revisão da literatura de sucessão em empresas familiares incorporando a perspectiva do intercâmbio social utilizando como base o processo da sucessão dividido nas fases de regras básicas, desenvolvimento do sucessor e transição do sucessor. Os autores apresentam a importância dos recursos relacionais e do conhecimento durante o processo de sucessão para garantir a transição adequada e para que a sucessão seja eficaz. As trocas de informações podem ocorrer de maneira mais generalizada ou restrita, gerando

¹ O conhecimento idiossincrásico é o conhecimento adquirido de maneira informal relacionado a condições específicas de lugar e tempo. Por exemplo, o conhecimento idiossincrásico pode ser essencial nas tarefas agrícolas, tal como o período ideal para colher a uva. Esse conhecimento leva em consideração as condições específicas de localização e clima. O conhecimento idiossincrático pode ser mais específico de uma pessoa do que específico da empresa, sendo mais acessível a membros da família ou agentes confiáveis (LEE; LIM; LIM, 2003).

características diferentes, porém ambas podem formar o resultado desejado. Na generalizada, o intercâmbio é mais adequado para alavancar os recursos incorporados das trocas relacionais, contribuindo para o sucessor selecionado ser aceito pelas demais partes interessadas. Na restrita, parecem mais diretas e favoráveis à formação de um plano de sucessão que seleciona o sucessor mais qualificado.

Duh (2014) realiza o estudo da transferência de conhecimento em sucessão de pequenas e médias empresas familiares pela ótica da criação do conhecimento organizacional, desenvolvendo proposições e um quadro de atividades indicando a abordagem de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) durante o processo da sucessão dividido em pré-entrada, desenvolvimento do sucessor e transição. Segue abaixo o esboço das atividades de criação do conhecimento:

Tabela 1: Atividades de criação do conhecimento durante o processo de sucessão em empresas familiares

| Fase do processo de sucessão | Atividades de criação de conhecimento | Socialização | Externalização | Combinação | Internalização |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|------------|----------------|
| Fase de pré-entrada | Exposição antecipada ao negócio | x | | | |
| | Trabalhando fora da empresa familiar | x | | x | x |
| | Cursos acadêmicos e treinamento prático fora da empresa familiar | x | | x | x |
| Fase de desenvolvimento | Mentoria | x | | | x |
| | Supervisão | x | | | |
| | Aprendizagem | x | | | |
| | Envolvimento no processo de tomada de decisão e planejamento | | x | x | x |
| | Reuniões e comunicações com partes interessadas internas e externas | x | | | |
| | Práticas contábeis gerenciais | x | x | x | x |
| | Trabalhando como uma equipe | x | x | x | x |
| | Disponibilidade de documentos, especificações, manuais, procedimentos, bancos de dados, patentes e licenças | | | x | |
| | Aprender fazendo, treinamento no trabalho e cursos de treinamento dentro da empresa familiar | | | | x |
| | Cursos acadêmicos e treinamento prático fora da empresa familiar | x | | x | x |
| | Supervisionar | x | | | |
| Fase transitória | Envolvimento no processo de tomada de decisão e planejamento | x | x | x | x |
| | Reuniões e comunicações com partes interessadas internas e externas | x | x | | |
| | Trabalhando como uma equipe | x | x | x | x |

Nota: X corresponde a este modo de conversão de conhecimento específico

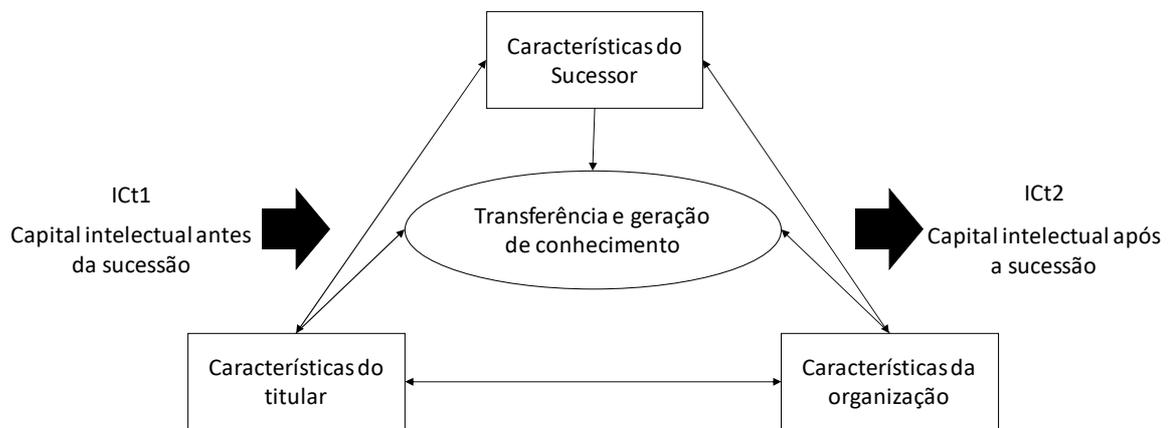
Fonte: Duh (2014)

As evidências apontaram que a eficácia da sucessão envolve as atividades tradicionais de criação do conhecimento como treinamentos, trocas de informações e experiências, mas também está apoiada pelo envolvimento do sucessor na busca de fontes de conhecimento dentro e fora da organização, bem como a troca de informações com os demais grupos das partes interessadas. As experiências de trabalho e treinamentos do sucessor obtidas fora da empresa familiar permitem identificar novas ideias e tendências que, trazidas ao negócio, fornecem mais diversidade na base de

conhecimento da empresa. A busca de fontes de conhecimento dentro e fora da organização contribui para expandir o conhecimento do sucessor e desencadear uma nova espiral de conhecimento, sendo um recurso estratégico capaz de ampliar os conhecimentos da organização e gerar inovação.

Bracci e Vagnoni (2011) contribuem com uma pesquisa sobre sucessão em pequenas empresas familiares criando um modelo teórico a partir da literatura de capital intelectual e os conceitos de gestão do conhecimento, relacionados a transferência de conhecimento e repositório do conhecimento. O estudo aponta que o capital intelectual evolui com a sucessão, porém o negócio possui risco de perda de conhecimento com o afastamento do predecessor. A sucessão em empresas familiares ocorre através da interação entre o titular, o sucessor e a organização e seu gerenciamento pode acontecer como um processo de capital intelectual e transferência de conhecimento, pois esta contribui para aumentar a vantagem competitiva e reduzir o risco de falha do processo de sucessão. Segue abaixo o modelo desenvolvido pelo autor:

Figura 3: Sucessão Empresarial, Capital Intelectual e Modelo Integrado



Fonte: Bracci e Vagnoni (2011)

O modelo teórico sugere que o conhecimento tácito do fundador é um recurso distintivo e a sucessão intergeracional é uma oportunidade para dar continuidade e melhorar a vantagem competitiva. A evolução surge com transferência de capital titular para o sucessor e com o desenvolvimento do capital intelectual dentro da organização, com a profissionalização e empoderamento de funcionários, investimentos e ferramentas gerenciais. Logo a pequena empresa familiar inicia a sucessão com um estoque de capital intelectual e termina com um nível diferente em tipo e conteúdo,

influenciados pelas características dos repositórios de conhecimento, do titular, do sucessor e da organização.

Os estudos levantados contribuem para a literatura de maneira significativa, pois analisam diferentes perspectivas sobre a transferência de conhecimento em sucessão de empresas familiares. Segue abaixo um quadro-resumo dos principais estudos levantados da literatura atual:

Tabela 2: Estudos sobre Transferência e Criação de Conhecimento no Processo Sucessório de Empresas Familiares

| Autor / Ano | Tipo de estudo | Método | Região | Variáveis | Principais achados |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Muskat e Zehrer (2017) | Teórico | - | - | Poder especialista; Tomada de decisão; Confiança; Rivalidade; Capacidades; Familiaridade; | Os autores propõem que a confiança entre antecessor e sucessor, e as capacidades e as experiências do sucessor contribuem positivamente para transferências de conhecimentos eficazes, enquanto que a rivalidade e o conflito possuem efeito negativo na transferência de poder. O estudo ainda apresenta que as empresas familiares possuem o elemento familiaridade, que estimula positivamente a transferência de conhecimento através da confiança e das relações de qualidade entre antecessor e sucessor, tornando o conhecimento uma fonte de poder. |
| Treviño-Rodríguez e Tapiés (2010) | Teórico | - | - | Variáveis que afetam todo o sistema de sucessão: Tempo efetivo; Desejo; Incerteza; Comunicação; Atitudes; Tradições; Expectativas; Variáveis relacionadas ao antecessor: Valores; Conceito de gestão; Capital social; Disponibilidade da fonte de conhecimento; Desejo de transferir conhecimento; Confiança; Variáveis relacionadas ao sucessor: Compromisso; Motivação; Expectativas; Eventos passados; Preferências; Tempo dedicado à aprendizagem; | As condições para o aprendizado na sucessão eficaz prescrevem três características: os membros da geração seguinte aprendem ao longo do tempo através de repetição, recompensas, feedback e prática, logo o início do aprendizado deve ocorrer na infância; o predecessor e o sucessor devem compartilhar suas expectativas, comprometimento, valores e percepções; o aprendizado deve ser construído a partir de situações desafiadoras e solucionáveis, ligadas às situações que ocorrem no negócio, tanto no presente como que poderá ocorrer no futuro. |
| Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, García-Almeida (2001) | Teórico | - | - | Familiaridade; Motivações; Idade do antecessor; Gênero do antecessor; Idade do sucessor; Gênero do sucessor; Treinamento acadêmico do sucessor; Treinamento experiencial do sucessor; Exposição antecipada do sucessor ao negócio; Situação econômica da organização; Cultura organizacional; Coesão da família; Adaptabilidade da família; Compromisso da família com o negócio; | A relação entre antecessor e sucessor contribui para o conhecimento tácito ser transmitido de maneira mais eficiente que em empresas não-familiares, pois inclui questões pessoais e de família. As empresas familiares podem usar seus conhecimentos tácitos em relação a mercados e clientes para expandir suas produções para áreas relacionadas às que já realiza de maneira eficiente, e transferir esse conhecimento entre gerações em níveis gerenciais e operacionais. |
| Boyd, Royer e Zhang (2015) | Qualitativo | Estudo de caso comparativo | China e Europa | Conhecimento experiencial; Conhecimento idiossincrático; Conhecimento relacionado ao assunto; Conhecimento relacionado à rede; Atmosfera transacional; Estrutura da indústria; Ambiente; Cultura; | O conhecimento idiossincrático é um dos conhecimentos mais relevante nas primeiras sucessões dentro da família. Nas sucessões seguintes, os conhecimentos relacionados à rede ganharam mais importância. A cultura de negócios familiares coesa e a boa relação entre as partes contribui para a transferência de conhecimento e o conhecimento experiencial contribui para a vantagem competitiva. |
| Daspit, Holt, Chrisman, e Long (2015) | Teórico | - | - | Trocas de informações restritas entre antecessor e sucessor; Trocas de informações generalizadas entre antecessor e sucessor; Trocas de informações restritas dentro dos limites da família; Trocas de informações generalizadas dentro dos limites da família; Trocas de informações restritas fora dos limites da família; Trocas de informações generalizadas fora dos limites da família; | Nas trocas de informações generalizadas, o intercâmbio é mais adequado para alavancar os recursos incorporados das trocas relacionais, contribuindo para o sucessor selecionado ser aceito pelas demais partes interessadas. Nas trocas restritas, são mais diretas e favoráveis à formação de um plano de sucessão que seleciona o sucessor mais qualificado. |
| Duh (2014) | Teórico | - | - | Exposição antecipada ao negócio; Trabalhando fora da empresa familiar; Cursos acadêmicos e treinamento prático fora da empresa familiar; Mentoria; Aprender fazendo, treinamento no trabalho e cursos de treinamento dentro da empresa familiar; Aprendizagem; Disponibilidade de documentos, especificações, manuais, procedimentos, bancos de dados, patentes e licenças; Envolvimento no processo de tomada de decisão e planejamento; Práticas contábeis gerenciais; Reuniões e comunicações com partes interessadas internas e externas; Supervisão; Trabalhando como uma equipe; | A eficácia da sucessão envolve as atividades tradicionais de criação do conhecimento como treinamentos, trocas de informações e experiências, e também o envolvimento do sucessor na busca de fontes de conhecimento dentro e fora da organização, bem como a troca de informações com os demais grupos das partes interessadas, contribuindo para expandir o conhecimento do sucessor e desencadear uma nova espiral de conhecimento, sendo um recurso estratégico capaz de ampliar os conhecimentos da organização e gerar inovação. |
| Bracci e Vagnoni (2011) | Teórico | - | - | Capital intelectual antes da sucessão; Capital intelectual após a sucessão; Características do antecessor; Características do sucessor; Características da organização; | A transferência intergeracional é uma oportunidade para a empresa familiar dar continuidade e melhoria à sua vantagem competitiva através da transferência de capital intelectual do titular para os sucessores e através do desenvolvimento de capital intelectual dentro da organização em termos de profissionalização e capacitação de funcionários, investimentos em IC e através de ferramentas gerenciais de formalização. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise das pesquisas anteriores, este estudo dividiu em três fases o processo da sucessão. As fases foram divididas em pré-entrada, que aborda em que o sucessor não atua diretamente no negócio, o desenvolvimento, em que o sucessor desenvolve suas competências e habilidades, e a transição em que o sucessor é o gestor do negócio (DUH, 2014; MAZZOLA ET AL., 2008).

Na fase de pré-entrada, a exposição antecipada do sucessor ao negócio contribui para o desenvolvimento de conhecimento tácito, que geralmente está vinculado ao antecessor CABRERA-SUÀREZ ET AL, 2001). Uma exposição precoce durante o verão ou com estágios ou vínculos de categoria inferior ao de uma admissão em tempo integral fornece experiências ao sucessor (Gersick et al., 1997), formando transferência de conhecimento tácito, definida por Nonaka (1994) como socialização, interação entre membros que passam tempo juntos ou permanecem em um mesmo ambiente. No caso de empresas familiares, o sucessor pode ter interações com familiares e com funcionários do negócio, conhecendo a cultura e se adaptando com os membros do negócio.

A educação formal dos sucessores é um fator relevante para a sucessão, pois a capacidade de absorção tem influência do estoque de conhecimento do receptor (SZULANSKI, 1996). A educação expõe o sucessor a novos conceitos e experiências, de gerenciamento e estratégias, que podem ser explorados em diversos ambientes e contextos organizacionais (SARDESHMUKH e CORBETT, 2011). Segundo Ganzaroli et al., (2006), as experiências e habilidades dos sucessores são fatores relevantes para a sua escolha na sucessão do negócio. A partir das buscas da literatura e da análise teórica de Duh (2014) esta pesquisa iniciou com as seguintes proposições:

P1. O sucessor que possui exposição antecipada ao negócio familiar é influenciado positivamente na capacidade de absorção de conhecimento durante o processo de sucessão, pois pode adaptá-lo às pessoas e ao ambiente do negócio.

P2. A educação formal do sucessor influencia positivamente na sua absorção de conhecimentos-chave durante a sucessão, pois o sucessor pode possuir outras visões acadêmicas de gestão e modelos de negócios.

O sucessor desenvolve o seu conhecimento do negócio por meio de interações com membros internos e externos da organização, e por meio de documentos e informações internas. De acordo com Nonaka (1994), a evolução contínua do

conhecimento tácito e explícito do indivíduo aumenta a qualidade total do conhecimento do mesmo, logo sua combinação do conhecimento tácito com diversos conhecimentos explícitos contribuem com a capacidade do sucessor de inovações (DUH, 2014). Os sucessores podem ter acesso a conhecimentos explícitos dentro e fora da organização para ampliar a linha de ideias no negócio. O conhecimento explícito de um negócio familiar é gerado a partir de manuais, documentos e procedimentos internos (CHIRICO, 2008), e a criação, classificação e edição de documentos levam a novos conhecimentos, formando a etapa combinação do modelo SECI. (NONAKA ET AL., 2000). Esse entendimento leva à seguinte proposição:

P3. O acesso do sucessor a documentos internos da organização, bem como a criação, edição e classificação desenvolvendo o conhecimento explícito, na fase de desenvolvimento da sucessão, contribui para o processo de inovação organizacional, no contexto de empresas familiares.

De acordo com Mazzola et al. (2008) o envolvimento da geração sucessora nas tomadas de decisão do gestor do negócio contribuem para ambas gerações melhorar seus processos e compartilhar conhecimento, pois a geração antecessora possui profundo conhecimento e experiência do negócio que a geração sucessora poderia adquirir após muito tempo na liderança do negócio. O sucessor envolvido nas tomadas de decisões, reuniões e demais interações com membros internos e externos à organização recebe conhecimento tácito por meio da socialização (DUH, 2014) e externalizado para uma forma mais compreensível, possibilitando ao sucessor influenciar em inovações e melhorias no negócio (BECERRA-FERNANDEZ E SABHERWAL, 2001).

O desenvolvimento do planejamento estratégico do negócio em conjunto contribui para unificar os objetivos organizacionais das lideranças e das gerações atuantes, trazendo uma visão comum de objetivos e metas. De acordo com Mazzola et al. (2004) permite que o sucessor desenvolva seu conhecimento na prática, observando e participando das decisões do negócio. Nesse desenvolvimento os membros realizam a socialização por meio da transferência do conhecimento tácito do fundador para o sucessor, a externalização das visões e perspectivas das lideranças, e a combinação por meio do uso de dados, informações e relatórios de mercado (DUH, 2014). Conforme Nonaka et al. (2006), a externalização ocorre quando membros de uma equipe de

trabalho analisa seus modelos mentais e convertem em termos e conceitos comuns, além de , ao analisar seus modelos mentais e habilidades desenvolve novos conhecimentos tácitos entre os membros (NONAKA, 1994). Partindo de que a conversão de conhecimento ocorre quando os limites dos conhecimentos dos indivíduos e equipes são ultrapassados (NONAKA e VON KROGH 2008) e que as interações criativas entre as gerações familiares são cruciais para a inovação surge a seguinte proposição:

P4 A participação do sucessor nas tomadas de decisões, planejamento e reuniões com os líderes do negócio contribui positivamente para a sucessão e o desenvolvimento do sucessor, além de afetar positivamente nas inovações do negócio familiar e adaptações a mudanças de mercado.

A partir da análise dos estudos da literatura atual sobre o tema, esta pesquisa procurou ampliar o entendimento da transferência e a criação de conhecimento envolvidas no processo sucessório. A proposta deste estudo foi entender os conhecimentos criados por fase da sucessão, a partir da interação entre sucessor com antecessor e colaboradores da organização. Segue abaixo o modelo proposto:

Figura 4: Criação de conhecimento no processo de sucessão



Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

A presente seção aborda a metodologia deste trabalho, explicando os métodos adotados e as técnicas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, será

apresentado o desenvolvimento conceitual, que leva ao delineamento do estudo, seguido da coleta dos dados, e, finalmente, será explicado como ocorreu a análise dos dados. Através dessa abordagem foi possível analisar como ocorre a criação do conhecimento na sucessão em empresas familiares, buscando entender os tipos de conhecimento e a sua relação na criação de conhecimento tácito e explícito. Ainda, as proposições foram analisadas por meio das evidências empíricas. Foi adotada uma abordagem qualitativa genérica, de natureza descritiva, para responder ao problema de pesquisa: como acontece a criação de conhecimento no contexto sucessório (nas fases de pré-entrada, desenvolvimento e transição) de empresas familiares de pequeno e médio porte?

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

As mudanças sociais aceleradas e a busca por entender as relações dos novos contextos e perspectivas a longo do tempo, influenciam os estudos das relações sociais, direcionando na procura de questões e desenvolvimento de narrativas mais limitadas a questões temporais, locais e situacionais. Na pesquisa qualitativa, a adoção de estratégias diversas de investigação é definida a partir do objeto em estudo, e não ao contrário, tornando-se capacitado de resolver problemas incomuns. Os objetos de estudo são representados em sua totalidade, no seu contexto cotidiano, analisando as práticas adotadas e interações (UWE FLICK, 2009).

A pesquisa qualitativa permite analisar fenômenos com características múltiplas, possibilitando obter resultados detalhados e contribuições significativas para o campo científico (YIN, 2001). De acordo com Rossman e Rallis (1998, apud. Creswell, 2007), a pesquisa qualitativa possui como características a ocorrência no ambiente em que ocorre o fenômeno, com envolvimento do pesquisador na condução do estudo; utiliza métodos múltiplos interativos e humanísticos com coletas de dados envolvendo ativamente os participantes, estabelecendo credibilidade e harmonia com as pessoas na pesquisa; a pesquisa é emergente no sentido de flexibilidade em aspectos que surgem durante o estudo, permitindo mudanças e refinamento nas questões da pesquisa e coleta de dados para melhor entendimento e abordagem do fenômeno; o pesquisador faz interpretação dos dados no desenvolvimento da descrição de pessoas, comportamentos, cenários e análises na identificação de temas e categorias e em interpretações; o pesquisador percebe os fenômenos sociais holisticamente; o pesquisador reflete sobre seus vieses relacionados a conhecimento pessoal, participação na investigação, valores

peçoais, interesses e na modelagem do estudo; o pesquisador utiliza raciocínio multifacetado, interativo e simultâneo, no qual ocorre um ciclo das informações da coleta, análise de dados e reformulação do problema; o pesquisador pode adotar mais de uma estratégia de investigação para os procedimentos;

Esta pesquisa adotou uma abordagem de pesquisa genérica para analisar o fenômeno, devido a se adaptar ao tema, aos casos estudados e para obter ampla visão do fenômeno. A pesquisa qualitativa genérica é uma abordagem de estudo que não se enquadra nas metodologias tradicionais estabelecidas (CAELLI ET AL, 2003). Conforme Holloway e Todres, (2003), à medida em que a pesquisa qualitativa se desenvolveu nos estudos científicos, os pesquisadores ampliaram a discussão entre a necessidade de flexibilidade metodológica e entre manter sua estrutura formal. De acordo com Caelli et al. (2003), a pesquisa qualitativa genérica é subdividida em descrição interpretativa e pesquisa qualitativa descritiva. Os estudos genéricos permitem que os pesquisadores abordem os limites de uma metodologia estabelecida, fornecendo projetos que se ajustem à postura epistemológica e a questões específicas da pesquisa. (KAHLKE, 2014).

O autor Crotty (1998) dividiu a pesquisa qualitativa genérica em uma abordagem qualitativa descritiva e em uma descrição interpretativa. O design de pesquisa é articulada por meio de estrutura e linguagem comuns, argumentando que a pesquisa bem desenvolvida apresenta ligação entre quatro elementos sendo eles epistemologia ou suposições amplas sobre a natureza do conhecimento; referencial teórico, ou posição filosófica; metodologia ou a ampla estratégia de pesquisa; e métodos ou as “técnicas ou procedimentos usados para coletar e analisar dados” (CROTTY, 1998, p. 3). Conforme Merriam (2009), a pesquisa qualitativa genérica pode permanecer como uma abordagem única articulada pelo pesquisador, não sendo guiada por premissas na forma de metodologias qualitativas conhecidas e estabelecidas. (CAELLI, 2003). Os estudos genéricos misturam abordagens metodológicas capazes de criar algo novo não reivindicando uma metodologia formal.

Nos estudos qualitativos genéricos, a pesquisa pode ter uma única metodologia estabelecida, com regras e diretrizes diferentes do tradicional, mas que tragam benefícios aos resultados. (KAHLKE, 2014). De acordo com Lim (2011) os pesquisadores podem examinar um processo semelhante ao da teoria fundamentada, sem derivar uma teoria substantiva, o que tornaria a metodologia distinta pela teoria fundamentada. A abordagem qualitativa descritiva é definida para produzir uma

descrição de baixa inferência de um fenômeno, buscando validade descritiva ou contabilidade precisa de eventos que conduzem os estudos.(SANDELOWSKI, 2000). Ainda o autor sugere que toda a pesquisa envolve interpretação, porém a descrição na pesquisa qualitativa minimiza as inferências de modo a se manter mais próxima dos dados originais.

A abordagem qualitativa genérica pode utilizar qualquer técnica de amostragem, desde que obtenha uma ampla visão do fenômeno. (NEERGAARD ET AL., 2009). A coleta de dados pode ocorrer por entrevistas semi-estruturadas ou grupos focais, não excluindo outras fontes de dados como documentos e relatórios. A análise dos dados ocorre geralmente por meio de análise de conteúdo, utilizando códigos e sentenças a partir dos dados, para a abordagem qualitativa descritiva, podendo incluir códigos in vivo, extraída das entrevistas (SANDELOWSKI, 2000). Os resultados são apresentados por meio de descrição, os dados analisados.

A partir da verificação da literatura da abordagem de estudos qualitativos genéricos, esta pesquisa analisou oito organizações, a fim de contribuir com a literatura de sucessão em empresas familiares e transferência e criação de conhecimento. Segue abaixo os critérios definidos para escolha dos objetos de estudo:

- a) As organizações precisam se identificar internamente como familiar e os membros da família devem possuir propriedade, papel de liderança na gestão e estratégia organizacional;
- b) Mais de um membro da família precisa ter atuado no negócio;
- c) A empresa deverá ser de pequeno ou médio porte, com o número de colaboradores que variam de 1 a 250 pessoas;
- d) A etapa da sucessão na empresa tem de estar nas fases de desenvolvimento ou transição;
- e) Para as empresas na fase de transição, a sucessão precisa ter acontecido até os últimos 5 anos, para ter disponível os dados necessários para a pesquisa;
- f) Os casos tem de ser indústrias que realizem fabricação, beneficiamento ou venda;
- g) As empresas precisam estar situadas na região metropolitana de Porto Alegre.

A identificação dos elementos necessários para atender aos critérios dos casos do estudo se deu pela análise das informações organizacionais disponíveis em e-mails, catálogos, apresentações e materiais de marketing. A verificação foi seguida pelo

contato com a organização, a fim de identificar e confirmar os requisitos estabelecidos e a disponibilidade e interesse da organização e dos membros a participarem do estudo. Após a confirmação e definição dos objetos de estudo, as categorizações e a elaboração do protocolo foram criadas a partir das fases da sucessão e dos processos de criação de conhecimento SECI, relacionado com a transferência de conhecimento tácito e explícito.

As categorias para análise do estudo de caso podem ser representadas e elaboradas a partir de estudos anteriores, tópicos de roteiros de entrevistas, pesquisas, entre outros (GIBBS, 2009). Neste estudo, as ideias temáticas fundamentais para as categorizações terão como base as fases da sucessão propostas por Duh (2014), Cabrera-Suarez et al., (2001) e Le Breton-Miller; Miller; Steier (2004), no tipo de conhecimento criado a partir do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), e nas interações entre antecessor, sucessor e organização.

A partir da coleta de dados através de entrevistas e documentos, as atividades de criação e transferência de conhecimento foram categorizadas nas fases de sucessão, tipo de interação e o tipo de conhecimento gerado. Após a definição dos critérios, estas foram analisadas buscando evidências, tipos de conhecimentos, diferenças de conhecimentos gerados por etapa da sucessão, além de análises emergentes.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode ter fontes variadas de dados, a fim de ampliar o entendimento do fenômeno, partindo de múltiplas evidências (NEERGAARD ET AL., 2009). Neste estudo, utilizou-se dados primários, coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e dados secundários oriundos de informações documentais. A análise de mais de uma fonte de dados visou atender a todos os tópicos levantados por esta pesquisa e possibilitar a sua triangulação. Segue abaixo o detalhamento das técnicas adotadas.

3.2.1 Entrevistas

As entrevistas são utilizadas nas ciências sociais disponibilizando dados da interação entre atores e seu contexto (GASKELL, 2010). De acordo com Yin (2001), as

entrevistas são umas das principais fontes de informação para um estudo de caso, pois trazem evidências das questões humanas.

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas individuais, adotando um roteiro semiestruturados que, conforme Gaskell (2010), explora a experiência dos entrevistados e pode abordar temas emergentes do campo que surgem ao longo das entrevistas. As entrevistas contêm informações como nome, idade, gênero, escolaridade e cargo, seguindo com as perguntas semi-estruturadas em acordo com as fases da sucessão e as atividades gerados de conhecimento mencionadas na literatura. Ao todo foram elaboradas vinte perguntas aos entrevistados, com indagações do pesquisador em temas que surgiram ao longo da entrevista.

De acordo com Manzini (1991), a entrevista semi-estruturada direciona um roteiro com questionamentos definidos, complementados por assuntos relevantes que surgem no decorrer da entrevista. Este modelo de entrevista beneficia ao pesquisador informações de forma mais flexível, sem a padronização de alternativas.

O roteiro das entrevistas tem como base a literatura do tema e foi validado com uma versão piloto com análise no tema, a fim de acompanhar os tópicos para atender aos objetivos da pesquisa (GASKELL, 2010). A escolha dos informantes foi inicialmente intencional (GIOIA, 2004), direcionando aos sucessores, podendo ainda ter o antecessor como participante, para fornecer as informações relevantes no processo sucessório e na criação e transferência de conhecimento.

Segue abaixo a apresentação dos entrevistados contendo o nome da empresa, o membro entrevistado, o cargo, a fase sucessória, tempo de duração da entrevista e a data da entrevista.

Tabela 3: Entrevistados

| Empresa | Membro da família entrevistado | Cargo | Fase da sucessão | Tempo da entrevista | Data da entrevista |
|---------|--------------------------------|-------------------------------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| A | Sucessora | Diretora | Transição | 122 minutos | 11/12/2018 |
| B | Sucessor | Diretor | Transição | 44 minutos | 22/04/2019 |
| C | Sucessor Sucessora | Gestor de compras Gestora de marketing | Desenvolvimento | 82 minutos | 21/03/2019 |
| D | Sucessor | Diretor | Transição | 34 minutos | 14/12/2018 |
| E | Sucessora Antecessor | Diretora Diretor | Transição | 102 minutos | 12/04/2019 |
| F | Sucessor Antecessor | Gerente de compras Diretor | Desenvolvimento | 78 minutos | 11/04/2019 |
| G | Sucessor | Diretor | Transição | 73 minutos | 29/03/2019 |
| H | Sucessor | Diretor | Transição | 39 minutos | 28/03/2019 |

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram feitas presencialmente, com a participação do pesquisador em todosos casos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante a autorização dos entrevistados e, para manter a consistência na coleta dos dados, todas as entrevistas foram realizadas pelo autor da presente pesquisa.

3.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental, segundo Silva e Grigolo (2002), vale-se de materiais que não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, para que possa de alguma forma contribuir para a literatura. Os documentos para análise poderão ser escritos ou eletrônicos, como relatórios, sítios, dados históricos da empresa, planejamentos estratégicos, instruções de trabalho, procedimentos, jornais, revistas e demais informações institucionais. A coleta de dados através da documentação possibilita a construção da contextualização, entendimento, confirmação e contestação dos elementos obtidos de outras fontes (YIN, 2001).

3.2.2 Análise dos Dados

Os dados coletados dos documentos e das entrevistas estão inseridos no software NVIVO, ferramenta utilizada como suporte na gestão de documentação, para analisá-los através das técnicas de análise de conteúdo. O sistema contribui para análise,

armazenagem, controle, codificações, inclusão de notas, comentários e citações dos dados.

A análise de conteúdo buscou o desenvolvimento de indicadores e conhecimentos relacionados as condições de variáveis inferidas nas mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos de conteúdos (BARDIN, 1977). A técnica de análise de conteúdo é realizada em três etapas, sendo elas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados por meio de inferências e interpretação. Na pré-análise, o material foi selecionado e organizado em uma unidade hermenêutica, obedecendo critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade. Na exploração do material, os dados foram transformados em unidades de registros, unidades de contextos e categorizados. Por fim, no tratamento dos resultados por meio de inferências e interpretações, os dados foram sintetizados, gerando inferências, interpretações e contribuição científica (BARDIN, 2009).

A pesquisa realizou a coleta de dados primários por meio das entrevistas com os sucessores dos casos. Os dados foram transcritos e importados para o software NVIVO, sendo agrupadas e classificadas de acordo com o tipo de conhecimento gerado e a fase de sucessão. Em relação aos dados documentais, alguns elementos foram inseridos buscando enriquecer e confirmar as informações recebidas pelos entrevistados, possibilitando a percepção do contexto no qual os membros e a organização estão inseridos. Na exploração do material, as informações foram codificadas em unidades de análise e unidades de contexto, baseado nos conceitos da literatura (GIBBS, 2009).

Nesta pesquisa as categorias foram definidas *a priori* das entrevistas, levando em consideração as evidências e conceitos da literatura. Inicialmente, buscou-se definir as interações entre antecessor, sucessor, organização e membros externos que criam conhecimento organizacional, pois são os principais atores que participam da sucessão de empresas familiares. Partindo da interação dos atores, as categorizações dividiram os conhecimentos gerados em cada fase da sucessão, para entender os papéis e a influência de cada ator na criação de conhecimento. Por fim, cada fase da sucessão foi subdividida nos tipos de conhecimento definidos da espiral do conhecimento, classificados como socialização, externalização, combinação e internalização. Cabe destacar que as informações coletadas e as classificações da análise foram realizadas a partir da interpretação do autor desta pesquisa.

Segue abaixo o quadro ilustrativo das categorias, as subcategorias e a contextualização das análises definidas. Nas categorias estão definidas as fases da

sucessão sendo elas a pré-entrada, o desenvolvimento e a transição. A contextualização aborda a interação dos membros que criam conhecimento, podendo ser a interação entre antecessor e sucessor, antecessor com colaboradores internos, sucessor com colaboradores internos e a interação entre antecessor, sucessor e colaboradores internos simultaneamente. Por fim, segue as subcategorias que são definidas dentro de cada fase da sucessão que são socialização, externalização, combinação e internalização.

Tabela4: Categorizações

| Categorias | Contextualização | Subcategorias |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Pré-entrada | -Interação entre antecessor e sucessor | -Socialização -Externalização -Combinação -Internalização |
| Desenvolvimento | -Interação entre antecessor e colaboradores internos -Interação entre sucessor e colaboradores internos | -Socialização -Externalização -Combinação -Internalização |
| Transição | -Interação entre antecessor, sucessor e colaboradores internos | -Socialização -Externalização -Combinação -Internalização |

Fonte: Elaborado pelo autor

As categorias serviram de base para a organização das codificações, porém o contexto das interações entre membros da organização foi construído ao longo da categorização. Na análise dos dados empíricos, novas interações foram percebidas na pesquisa, como interação dos membros da empresa com membros externos, como consultores, fornecedores, clientes e familiares. Essas interações criaram conhecimentos que propuseram achados, fora do padrão dado pelo desenho de pesquisa. Por fim, foi realizada a discussão dos dados buscando interpretar os elementos encontrados, identificando os achados da pesquisa e as suas relações com estudos anteriores.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade expor e analisar os principais dados coletados na pesquisa, com base nas entrevistas, observações e dados secundários. A análise buscou

associar as fases da sucessão em empresas familiares com a espiral do conhecimento em que o conhecimento tácito e explícito são transferidos, gerando conhecimento organizacional. A análise inicia pela apresentação e informações gerais de cada caso, seguindo da estruturação dos dados para fazer comparações, identificar convergências ou conflitos nas respostas e verificar os dados empíricos com as proposições elaboradas a partir da literatura.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos utilizadas foram formadas por 08 empresas localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Todas as empresas são indústrias familiares que estão em processo de sucessão nas etapas de desenvolvimento ou na transição. Para as empresas que estão na fase de sucessão, adotou-se o critério de ter concluído a sucessão em até cinco anos, para manter a riqueza e os detalhes dos processos. As empresas possuem tamanho de pequeno e médio porte, sendo que variam de 03 a 150 funcionários e os negócios possuem entre 23 e 52 anos de existência.

4.1.1 Empresa A

A empresa “A” é localizada na cidade de Gravataí, Rio Grande do Sul e tem 150 funcionários. Possui uma fábrica que realiza usinagem de alta precisão em componentes metálicos de montadores automotivas e metalúrgicas, fornecendo serviços para o mercado interno e externo. A sucessão está na 3^a geração e na etapa de transição, fase em que a sucessora é a tomadora de decisão, enquanto o antecessor atua como um consultor.

O negócio iniciou suas atividades em 1967 com sócios profissionais, sem vínculo familiar, porém em 1986 ela foi comprada por um novo grupo de sócios, incluindo o avô e o pai da atual gestora. Em 1992 o pai da gestora comprou as ações dos demais sócios, mudando a estrutura da empresa, sendo que alguns anos depois ele incluiu seu filho mais velho na gestão da empresa.

Em 2010, o filho que trabalhava na empresa faleceu, modificando a linha sucessória do negócio. O acionista possuía três filhos, sendo que apenas, o que trabalhava na empresa, tinha interesse em continuar o negócio. A atual gestora trabalhava e estudava na área de TI, porém percebeu que seu pai tinha idade avançada e poderia ter dificuldades em continuar o negócio após o falecimento de seu irmão. Ainda, a empresa precisaria ter um novo sucessor, pois seu pai tinha uma idade avançada. Em 2015, ela ingressou como colaboradora e em 2017 assumiu como diretora geral do negócio, mantendo seu pai como consultor na tomada de ações.

Tabela 5: Empresa A

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Organização | Empresa | A |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 3 ^a |
| | Quantidade de funcionários | 150 |
| Antecessor | Escolaridade | Técnico |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Chinês |
| | Função na empresa | Consultor |
| Sucessor | Idade | 35 anos |
| | Escolaridade | Doutorado incompleto em tecnologia da informação |
| | Gênero | Feminino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretora geral |
| | Tempo de exposição ao negócio | 4 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 3 anos |
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 1 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Empresa B

A empresa “B” é localizada na cidade Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul e tem cerca de 15 funcionários. A empresa é especializada em sistemas hidráulicos, sendo que

realiza manutenções com fornecimento e reposição de peças e equipamentos para o mercado interno. A sucessão está na etapa de transição, quando o sucessor atua como tomador de decisão, mas ainda tem o antecessor como superintendente.

Fundada em 1990, o negócio teve inicialmente dois sócios profissionais, sendo que, posteriormente, o gestor atual comprou a parte do outro sócio. A partir da aquisição, a empresa cresceu e abriu espaço para membros da família atuarem no negócio. Além do filho, o fundador possui uma irmã e um sobrinho que trabalham no administrativo e na produção da empresa.

O atual sucessor teve contato com a empresa a partir dos 13 anos, atuando como balconista nos horários livres em que não estudava. Ainda, participava das conversas do negócio em casa e tinha contato com os funcionários por meio de confraternizações da empresa com colaboradores, fornecedores e clientes. A empresa foi crescendo e com o tempo foram surgindo necessidades em outros setores, como comercial, compras, produção e gerando espaço para o sucessor atuar como operacional e no desenvolvimento de processos. A partir de 2015 o sucessor passa a atuar na gestão do negócio juntamente com seu pai, criando e fazendo gestão por indicadores e desempenho. Hoje o sucessor atua na gestão geral com indicadores e o antecessor atua mais na área técnica da produção.

Tabela 6: Empresa B

| | | |
|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------|
| Organização | Empresa | B |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 2ª |
| | Quantidade de funcionários | 15 |
| Antecessor | Escolaridade | Técnico |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Direção geral e produção |
| Sucessor | Idade | 27 anos |
| | Escolaridade | Técnico |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Direção geral e financeira |
| | Tempo de exposição ao negócio | 14 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 11 anos |

| | | |
|--|---------------------------------------------------|--------|
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 7 anos |
|--|---------------------------------------------------|--------|

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Empresa C

A empresa “C” está localizada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul e possui cerca de 19 funcionários. Atua na produção, venda e assistência técnica de equipamentos pneumáticos, sendo eles grampeadores, pinadores, pregadores, parafusadeiras, lixadeiras, chaves de impacto, furadeiras, rebitados e serras tico-tico. Atualmente atende o mercado nacional e internacional, vendendo produtos produzidos internamente e importados. A sucessão está na fase de desenvolvimento, em que o fundador realiza funções de diretor geral, e os sucessores trabalham como gerentes de setores organizacionais específicos.

O negócio foi fundado em 1985 pelo atual gestor e sócio majoritário, com participação de um sócio acionista, sem atribuições de gestão. A empresa iniciou na garagem da casa do fundador, onde seu filho com 14 anos, já tinha contato e acompanhava as coisas que aconteciam. O fundador possui três filhos, que aos poucos, foram ingressando no negócio, passando pelas atividades mais básicas do negócio e, posteriormente, avançando para cargos de liderança.

O fundador se mantém como gerente geral, atribuindo a gestão financeira e produtiva do negócio, enquanto seus três filhos possuem atribuições subordinadas diferentes. O filho mais velho atua na gestão de compras e vendas, a segunda sucessora atua no marketing e nas relações de compras e vendas no exterior e o terceiro sucessor trabalha na produção em tarefas operacionais.

Tabela 7: Empresa C

| | | |
|-------------|-------------------------------|-----------------|
| Organização | Empresa | C |
| | Etapa da sucessão | Desenvolvimento |
| | Geração da família na empresa | 2 ^a |
| | Quantidade de funcionários | 18 |

| | | | |
|------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Antecessor | Escolaridade | Técnico | |
| | Gênero | Masculino | |
| | Nacionalidade | Brasileiro | |
| | Função na empresa | Direção geral | |
| Sucessor | Idade | 48 anos | 32 anos |
| | Escolaridade | Superior incompleto | Pós-graduanda em administração |
| | Gênero | Masculino | Feminino |
| | Nacionalidade | Brasileiro | Brasileira |
| | Função na empresa | Diretor Comercial e de Compras | Diretora de Marketing e comercial |
| | Tempo de exposição ao negócio | 34 anos | 14 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 Empresa D

A empresa “D” atua no mercado de usinagem há 23 anos, estando localizada na cidade de Canoas. Atualmente possui três funcionários, porém na gestão do fundador chegou a ter 15 funcionários. Presta de serviços de usinagem industrial em matrizes, engrenagens, eixos, buchas, mancais e polias, nas áreas de ferramentaria, manutenção e produção. A sucessão está na fase de transição, em que o sucessor possui atribuições de tomador de decisões e diretor geral, enquanto que o antecessor não participa mais do negócio.

O negócio foi fundado pelo pai do atual gestor, iniciado em uma garagem. Os sucessores acompanharam o surgimento da empresa, a partir da compra da primeira máquina de operações, contribuindo em ajudar a varrer a fábrica e a movimentar pequenos produtos, nos horários em que não estudavam. Depois de um tempo, a empresa cresceu e se instalou em uma sede fora da casa da família, mantendo a estrutura do fundador como gerente geral e seus filhos como subordinados.

A gestão do negócio era realizada pelo fundador, enquanto os filhos trabalhavam em tarefas operacionais. Em 2012 o fundador decidiu se aposentar e realizar a sucessão da gestão e das ações para os filhos. Os sucessores trabalharam juntos, porém, em pouco tempo, aconteceram divergências de ideias fazendo-os dividirem os bens da empresa. Na divisão, o atual gestor se manteve na empresa e na sede instalada, enquanto que o irmão abriu uma nova empresa no mesmo segmento.

Tabela 8: Empresa D

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------|---------------------------|
| Organização | Empresa | D |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 2 ^a |
| | Quantidade de funcionários | 3 |
| Antecessor | Escolaridade | Técnico |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Sem vínculo com a empresa |
| Sucessor | Idade | 39 anos |
| | Escolaridade | Técnico |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Direção geral |
| | Tempo de exposição ao negócio | 26 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 20 anos |
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 7 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.5 Empresa E

Na década de 1970, um casal de empreendedores humildes fundou um negócio de tornearia, nos fundos de casa, na cidade de Sapucaia do Sul. O negócio cresceu e foi passado para as gerações seguintes. Atualmente, a empresa possui 19 colaboradores e atua na revenda, fabricação e prestação de assistência técnica em redutores de velocidade. A sucessão é de 3^a geração e está na etapa de transição, quando a sucessora atua como tomadora de decisão e o antecessor como superintendente.

Os filhos dos fundadores acompanharam o desenvolvimento do negócio desde o início das atividades. O casal tinha 4 filhos, sendo que alguns tinham interesse em dar continuidade no negócio. Após o falecimento do fundador, 2 filhos assumiram a gestão do negócio em conjunto com a fundadora, enquanto que os outros filhos seguiram carreiras em outras atividades.

Em 2015, um dos filhos comprou as ações da irmã se tornando o sócio majoritário e mantendo a fundadora como acionista sem funções administrativas. Nesta etapa, a neta da fundadora e filha do novo gestor, entrou como acionista e participante da gestão com o pai. Hoje a gestão da empresa é realizada pelo novo gestor, juntamente com sua filha, que atua também na gestão da qualidade total do negócio.

Tabela 9: Empresa E

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Organização | Empresa | E |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 3ª |
| | Quantidade de funcionários | 19 |
| Antecessor | Escolaridade | Graduada em administração / técnico em contábeis |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretor geral |
| Sucessor | Idade | 27 anos |
| | Escolaridade | Pós-graduanda em gestão de negócios |
| | Gênero | Feminino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretora geral |
| | Tempo de exposição ao negócio | 7 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 2 anos |
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 5 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6 Empresa F

A empresa “F” foi fundada em 1996, na cidade de São Leopoldo e possui cerca de 16 funcionários. Suas atividades estão voltadas para projeto, desenvolvimento, fabricação e comercialização de bombas de cavidades progressivas de fundo e de superfície, incluindo cabeçotes e peças de reposição para a indústria do petróleo. Atualmente, a sucessão do negócio está na fase de desenvolvimento, quando o antecessor tem o papel de diretor e o sucessor a atribuição de gerente.

O fundador do negócio iniciou suas atividades fornecendo um produto de custo baixo de produção e com pouco valor agregado. A empresa atendia ao mercado de petróleo e gás, porém o gestor com o tempo direcionou a empresa para fornecer produtos e serviços para outros mercados, por meio de bombas de acionamento. Com a inserção do produto em novos mercados, a empresa cresceu, desenvolveu seu maquinário produtivo e consolidou no fornecimento de bombas e estatores.

A gestão da empresa era realizada pelo fundador e sua esposa, no qual ele atuava na administração e geral e ela na gestão financeira. O casal teve 2 filhos, sendo que os dois trabalharam na empresa a partir dos 17 anos. Um dos filhos sempre mostrou mais interesse em continuar o negócio, enquanto o outro buscava carreiras fora da empresa. Um dos filhos permaneceu na empresa e hoje atua na gestão comercial, enquanto que seu irmão se afastou do negócio para trabalhar como funcionário público.

Tabela 10: Empresa F

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Organização | Empresa | F |
| | Etapa da sucessão | Desenvolvimento |
| | Geração da família na empresa | 2ª |
| | Quantidade de funcionários | 16 |
| Antecessor | Escolaridade | Graduado em engenharia mecânica/ pós-graduação em gestão de negócios |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretor geral |
| Sucessor | Idade | 26 anos |
| | Escolaridade | Pós-graduando em gestão de negócios |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretor comercial |
| | Tempo de exposição ao negócio | 9 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | - |
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 5 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.7 Empresa G

A empresa “G” foi fundada em 1976, na cidade de Novo Hamburgo, atendendo ao mercado nacional e internacional, mais especificamente na América Latina. Possui 58 funcionários e atua no desenvolvimento de soluções personalizadas de embalagens plásticas. A sucessão do negócio é de 3ª geração, estando na fase de transição, em que o sucessor é o tomador de decisão, enquanto que o antecessor é falecido.

O negócio foi fundado pelo avô e os tios do atual gestor e sócio, para fornecer produtos ao setor calçadista. A empresa foi crescendo e o pai do atual gestor entrou como acionista e gestor junto com a família. Com o tempo, os tios e o avô saíram da sociedade e da gestão, mantendo o pai como único sócio majoritário e gestor.

O sucessor teve os primeiros contatos com a empresa nas férias da escola, em que conversava com funcionários e acompanhava alguns processos. Na fase adulta, ele ingressou na empresa trabalhando como funcionário na produção em tarefas operacionais. Em 2014, seu pai faleceu de maneira repentina, deixando a empresa para a família. O atual gestor e sua irmã assumiram o negócio por um tempo, posteriormente a irmã saiu do negócio, deixando o atual gestor como sócio único.

Tabela 11: Empresa G

| | | |
|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| Organização | Empresa | G |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 3ª |
| | Quantidade de funcionários | 58 |
| Antecessor | Escolaridade | Graduado em contábeis |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro/ Descendente italiano |
| | Função na empresa | Falecido |
| Sucessor | Idade | 40 |
| | Escolaridade | Graduado em administração |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretor geral |
| | Tempo de exposição ao negócio | 22 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 17 anos |

| | | |
|--|---------------------------------------------------|-------|
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 1 dia |
|--|---------------------------------------------------|-------|

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.8 Empresa H

Fundada em 1994, a empresa “H” está localizada na cidade de Novo Hamburgo, possuindo cerca de 50 colaboradores. Atua na fabricação de elásticos, sendo considerada a maior fabricante do segmento na região do Vale dos Sinos. A sucessão está na fase transitória, quando o sucessor é o tomador de decisão do negócio e o antecessor atua como consultor.

A empresa teve somente um sócio como fundador, porém envolveu colaboradores técnicos desde o início das atividades do empreendimento, contribuindo para a empresa crescer e se desenvolver na região. O filho mais velho do fundador, desde os 17 anos, iniciou na empresa como auxiliar, mas aos poucos ganhou mais atribuições e responsabilidades, conforme seu desenvolvimento profissional.

Em 2014, o filho assumiu a gestão geral da empresa, enquanto o fundador se afastou, tornando-se um consultor do filho. O novo gestor teve total liberdade para aplicar suas ideias e fazer as modificações necessárias na transição. Ainda, o novo gestor tem um irmão mais novo que começou na empresa há pouco tempo e está seguindo a mesma trajetória profissional dele, atuando como auxiliar e ganhando novas atribuições e responsabilidades continuamente.

Tabela 12: Empresa H

| | | |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Organização | Empresa | H |
| | Etapa da sucessão | Transição |
| | Geração da família na empresa | 2ª |
| | Quantidade de funcionários | 58 |
| Antecessor | Escolaridade | Graduado em administração |
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Consultor |
| Sucessor | Idade | 25 anos |
| | Escolaridade | Pós-graduando em gestão de negócios |

| | | |
|--|---------------------------------------------------|---------------|
| | Gênero | Masculino |
| | Nacionalidade | Brasileiro |
| | Função na empresa | Diretor geral |
| | Tempo de exposição ao negócio | 8 anos |
| | Tempo de exposição ao negócio até a transição | 5 anos |
| | Tempo de exposição na gestão e tomada de decisões | 3 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 RESULTADOS

A coleta de dados adotados pela abordagem de pesquisa inclui como dados primários, as entrevistas semi-estruturadas e a observação participante e, como dados secundários, sítios e documentos. As entrevistas contêm nome, idade, escolaridade e a ingressão do sucessor no negócio, as etapas do processo de sucessão, o tipo de conhecimento gerado a partir da espiral do conhecimento e as atividades que geraram conhecimento da interação de antecessor, sucessor e empresa e detalhes de como ocorreu a sucessão.

A análise dos dados foi subdividida de acordo com a revisão da literatura e as proposições elaboradas. Dentro da análise, as categorizações foram realizadas buscando os tipos de interações, gerados para criar conhecimento organizacional, como a socialização, externalização, combinação e internalização e as interações nas empresas. Para o entendimento destas rotinas, observou-se as atividades mencionadas na literatura, da interação entre antecessor, sucessor e organização. As entrevistas não abordaram questões específicas das empresas relacionados a dados financeiros, nem foram divulgados seus nomes, a fim de preservar a privacidade dos participantes da pesquisa. Esta seção faz uma análise detalhada das empresas em cada etapa da sucessão, buscando pontos para verificar as proposições apresentadas, além de trazer elementos emergentes. Ao final da análise dos casos, é apresentação os resultados a partir das proposições.

4.2.1 Pré-entrada

A sucessão inicia-se pela fase de pré-entrada, em que o sucessor não possui atribuições formais dentro da organização, e o antecessor ou membro familiar atua

como gestor do negócio. Nesses casos, o gestor pode ser proprietário único do negócio, enquanto o sucessor pode não ter vínculo de propriedade com o negócio. Segue abaixo a análise dos resultados das atividades realizadas.

4.2.1.1 Empresa A

A sucessora da empresa “A” teve interações com o antecessor e membros externos da empresa antes de ingressar na organização. A família da sucessora era envolvida com o negócio, possibilitando visitas ao negócio na infância. A sucessora da empresa “A” desenvolveu socialização com o antecessor e os membros da família desde a infância.

“Vou te dizer que o meu primeiro contato com a empresa, eu tinha 4 anos de idade. Eu ia com meu avô e ficava brincando no meio das máquinas, enchia os calçados de cavaco. [...] Na verdade meus pais se conheceram na China dentro da empresa de usinagem na fábrica onde trabalhavam. Então minha mãe também trabalhava com isso e vira e mexe, ela vinha na empresa ajudar [...] Então nós temos todo um blackground disso né”. (Empresa A – Sucessora – Diretora geral).

A sucessora tinha tradição familiar no segmento e em empreendedorismo, trazendo mais tarde um vínculo da sucessora com o negócio na fase de transição, porém na pré-entrada, a sucessora não tinha um vínculo pessoal significativo para fazer parte do negócio. “Mas vou te falar que até meu ingresso em 2015 eu não queria ficar na empresa e nunca tinha passado pela minha cabeça, para entrar na empresa. Quando eu era criança aí era pior.” (Empresa A – Sucessora – Diretora geral). De maneira geral, a sucessora não tinha intenção em trabalhar no negócio, pois seu irmão estava em processo de sucessão e ela seguiu carreira em outra área.

A sucessora estudou pós-graduação em sistemas de informação, porém a mesma não mencionou essa influência como relevante para a ingressão na empresa familiar. Em relação a experiência profissional fora da empresa familiar, a sucessora “A” trabalhou na área de tecnologia da informação em empresa privada. Em sua experiência profissional foi possível gerar socialização, combinação e internalização com membros diversos.

“Eu trabalhei em uma empresa na área de TI durante 3 anos, empresa de desenvolvimento de software, e volta e meia, eu fazia atendimento em campo, dando assistência em empresas [...] Visitava empresas grandes e menores. Nas grandes eu ficava alocada mais em setores específicos, nas empresas

menores eu enxergava um pouco mais e tinha um contato maior com a direção.” (Empresa A – Sucessora – diretora geral).

Conforme Chirico (2008) trabalhar fora da empresa familiar dá uma visão mais distanciada para realizar mudanças na organização, e, de acordo com Ganzaroli et al. (2006), a experiência de trabalhos externos contribuem para o sucessor desenvolver autoconfiança e credibilidade. “Essa empresa era pequena, com 30 funcionários, e tinha planejamento estratégico, tinha plano de carreira com cargos e salários, tinha os setores bem organizados.” (Empresa A – Sucessora – diretora geral). A experiência profissional serviu para a sucessora identificar modelos de negócios diferentes e ter senso crítico para a futura ingressão na empresa familiar.

A sucessora tinha seu plano de carreira pré-estabelecido quando um evento modificou as ações da sucessora em relação à empresa familiar.

“Em 2009 eu fui pra Alemanha fazer o doutorado, não consegui concluir, por questões do meu irmão que adoeceu, e perdi minha mãe em 2010 também, e de ficar lá, e a empresa e o pai aqui. Foi um momento bem difícil pra mim, emocionalmente. Aí em 2015 eu decidi voltar para o Brasil e ajudar o pai na empresa.” (Empresa A – Sucessora – Diretora geral).

Este vínculo afetivo da sucessora com a família e o negócio pode estar relacionado a familiaridade, mencionada nos estudos de Chrisman et. al. (2003), em que a família tem envolvimento constante com a empresa, permitindo o desenvolvimento de novas estratégias para manter a sucessão familiar na continuidade do negócio. No caso “A”, a família perdeu entes-chaves participantes do negócio, influenciando negativamente nos resultados organizacionais, logo a familiaridade construída da socialização com a família influenciou positivamente a sucessora na ingressão ao negócio.

De acordo com Collins (2010), a familiaridade é a criação de conhecimento tácito do sucessor por meio de interações com a família, gerando vantagem competitiva em gestão, em relação às empresas não-familiares. Mesmo com pouca interação da sucessora com o negócio, a socialização com a família sobre a situação da empresa e seus membros contribuiu para a sucessora intervir e participar na organização. A pouca interação com o negócio e o antecessor geraram dificuldades para a sucessora ingressar no negócio, pois ela não tinha conhecimento técnico do produto e não tinha interações com os colaboradores.

De acordo com Nonaka e Takeushi (1995), a combinação é quando o conhecimento explícito é combinado com diferentes entidades de conhecimento

explícito interno ou externo, e por fim, a internalização é quando o conhecimento explícito é incorporado em conhecimentos tácitos. Na empresa “A”, a sucessora desenvolveu a combinação e a internalização por meio de experiências profissionais fora do negócio familiar e por palestras sobre gestão.

“Essa empresa era pequena, com 30 funcionários, e tinha planejamento estratégico, tinha plano de carreira com cargos e salários, tinha os setores bem organizados.” (Empresa A – Sucessora – Diretora geral).

“Quando eu voltei da Alemanha em 2015, eu fui indicada para fazer parte de um comitê de empresas alemãs, instalado aqui no Brasil, e é uma fonte de negócios e networking bem relevante. Isso me ajudou a ter contato com empresas maiores e nisso foi legal também, porque consigo participar de cursos e seminários, e isso é uma coisa que eu faço muito ainda, ouvir palestras na área, cursos.” (Empresa A – Sucessora – Diretora geral).

De acordo com Nonaka et al. (2000), o processo de classificar, sistematizar, recategorizar e recontextualizar o conhecimento explícito, pode gerar a combinação do ator, incorporando o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. As experiências profissionais e acadêmicas pôde contribuir para a sucessora “A” a entender as dificuldades da empresa familiar no seu ingresso, pois a gestora encontrou resistência de alguns colaboradores na troca de gestão e resistência do antecessor em dividir atribuições e responsabilidades.

A sucessora da empresa “A” teve interação com o antecessor por meio de exposição antecipada ao negócio, gerando socialização e com membros externos à organização teve experiência fora da empresa familiar e a realização de cursos e treinamentos, gerando socialização, combinação e internalização. A socialização com o antecessor contribuiu para a sucessora ter familiaridade em manter a família na gestão do negócio, porém não se identificava na empresa, pois seu irmão mais velho faria a sucessão. As experiências e cursos fora da empresa familiar contribuiu para a sucessora ter visão fora do negócio sobre gestão organizacional.

4.2.1.2 Empresa B

O sucessor da empresa “B” começou no negócio desde a adolescência. “Eu comecei aqui com 13 anos, assim, meio turno só pra começar a ganhar alguma coisa e

um pouco de responsabilidade também, na época eu não entendia muito bem.” (Empresa B – Sucessor – Diretor Geral). O sucessor tinha interações com o antecessor e os colaboradores, por meio de atividades administrativas. “E primeiro, eu comecei fazendo serviço de tirar nota, na época era até na máquina de escrever que tirava nota aqui, serviços de banco[...]” (Empresa B – Sucessor – Diretor geral).

O vínculo do sucessor estava relacionado com a família e com membros externos. “[...] tinha o churrasco da empresa, o cara aparecia... Quando eu era bem piá eu já vinha direto já. [...] o meu pai jogava com o time da empresa, contra o time dos fornecedores, os cliente e tudo. E eu acabava indo junto.” Conforme os estudos de Chua (2002), o conhecimento tácito pode ser gerado por interações que envolvam valores e emoções com a família, gerando vantagem competitiva em relação as empresas não-familiares. Ainda, o sucessor tinha interesses pessoais em participar do negócio. “Era uma vontade minha na época (trabalhar no negócio), porque o cara já queria sair, já queria ter um dinheirinho, alguma coisa né.” (Empresa B – Sucessor – Diretor geral).

A evidência do sucessor em participar do negócio e participar da sucessão vem ao encontro com os estudos de Nelly Trevinyo-Rodriguez e Bontis (2010), que define que o desejo do sucessor em participar do negócio como membro da família e da empresa, é uma variável que influencia em todo o processo de sucessão. No caso “B”, o sucessor tinha o vínculo da familiaridade e interesses pessoais em participar do negócio, elementos que contribuíram para sua ingressão no negócio.

O sucessor da empresa “B” teve exposição antecipada ao negócio e interação com o antecessor, colaboradores e membros externos, gerando socialização. Neste caso a socialização contribuiu para o sucessor ter familiaridade com o negócio e os colaboradores da empresa aceitarem a sua participação como membro.

4.2.1.3 Empresa C

Os sucessores da empresa “C” tiveram exposição antecipada do negócio, sendo que um dos sucessores acompanhou a abertura do negócio que aconteceu na casa dos pais.

[...] “Cara eu nasci junto com a empresa, o pai começou a empresa eu tinha 14 anos, então, isso aqui é a minha vida né [...] Nunca trabalhei fora, né, então eu nasci e a minha vida profissional sempre foi aqui dentro. [...] Começamos numa garagem né, nada, nem carro nós tinha, levava peça pra temperar lá na campina de bicicleta, então a gente, né, foi acompanhando o passo a passo, foi crescendo junto, trazendo ideia,

inovando e tal, e chegando aqui a 30 e poucos anos de, vai fazer 35 anos de empresa” [...] (Empresa C – Sucessor – Gestor de Compras).

Os sucessores da empresa “C” tinham socialização com o antecessor, colaboradores e membros externos do negócio, durante meio turno diário, gerando exposição antecipada do negócio. O sucessor acompanhou a abertura do negócio e criou um vínculo de participante e agente influenciador no desenvolvimento do negócio.

No caso “C”, os sucessores tiveram interações com colaboradores, membros externos por meio da exposição antecipada ao negócio. Essa exposição gerou socialização que contribuiu para a familiaridade dos sucessores com o negócio e a aceitação dos sucessores pelos colaboradores da empresa como membros da equipe.

4.2.1.4 Empresa D

O sucessor da empresa “D” teve exposição antecipada ao negócio, gerando socialização e acompanhando a abertura da empresa, as dificuldades e as atitudes empreendedoras do pai.

“O começo foi complicado (1983), porque não tinha capital, tinha só um Fiat 147, que se fosse valer hoje, seria uns R\$ 5.000,00, e a máquina que ele comprou deu mais que o valor do carro. Eu acompanhei isso. Acompanhei desde adolescente. [...] Em 93/94 ele consegue trocar essa máquina. Em 96 ele já trabalhava para a empresa de maior porte da região metropolitana e depois, foi ao longo dos anos até 98, adquirindo mais máquinas. [...] Até que no ano de 99 ele decidiu mudar a empresa dos fundos da casa.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral).

O sucessor teve interação com o negócio, desde o início, em meio turnos diários, acompanhando principalmente as atividades do pai de operações e sua relação com membros externos. “Ele começou a trajetória 1983 e, em 4 meses, ele sai totalmente da empresa onde trabalhava. Já nessa época, eu ficava olhando, varrendo o chão e limpando a máquina.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral). Ainda, o sucessor teve interações com seu irmão mais novo e com membros externos em momentos pontuais.

A familiaridade do sucessor foi percebida na pré-fase, pois o sucessor se sentia parte do negócio e gostava de contribuir ajudando o pai. A familiaridade pode influenciar na continuidade da família no negócio e gerar comportamentos e planejamentos distintos na família. (CHRISMAN, CHUA e SHARMA, 2003). Ainda

segundo Muskat e Zehrer (2017), acontece nas interações formais do negócio e nas relações informais com a família, influenciando no processo de sucessão.

O sucessor da empresa “D” teve exposição antecipada ao negócio, com interações em alto nível com o antecessor e em menor nível com colaboradores e membros externos. Essas interações geraram socialização, contribuindo para o sucessor ser aceito pelos membros e para ter familiaridade com o negócio.

4.2.1.5 Empresa E

A sucessão da empresa “E” está na 3ª geração, e a sucessão da geração anterior gerou conflitos familiares. Os conflitos criaram afastamento dos tios da sucessora, inibindo a socialização da sucessora.

“Desde pequena nos churrascos, nos encontros de família, nós temos uma cultura de não falar de trabalho [...] No processo sucessório da 2ª geração, quando meu avô faleceu, houve ruptura nas relações dos irmãos. [...] Em razão dessa experiência acredito que meu pai zelou isso para que não ocorresse isso em casa, pois para ele a família sempre é mais importante que o negócio.” (Empresa E – Sucessora – Diretora)

Os conflitos familiares podem ser prejudiciais para a criação de conhecimento do sucessor com a organização. Segundo Cabrera-Suarez et al. (2001), a socialização precoce do sucessor expande sua base de conhecimento, o que contribui para absorção de conhecimento no processo de sucessão.

A sucessora “E” realizou curso superior na área de gestão e liderança, além de cursos e palestras na área. O curso contribuiu para o primeiro contato da sucessora “E” com a empresa, sendo que a mesma não visitava a sede.

“A minha primeira inserção na empresa foi quando eu estava no 3º semestre da faculdade. Na faculdade nós precisávamos escolher uma empresa para identificar os processos internos, logo escolhi a empresa para ter meu primeiro contato. Antes desse momento eu nunca tinha visitado a empresa para conhecer seus processos. Nessa oportunidade entrevistei os gestores de cada área e montei um fluxograma dos processos.” (Empresa E – Sucessora – Diretora).

No negócio “E”, a sucessora realizou cursos e palestras sobre gestão, e ingressou na empresa com o curso superior de gestão em andamento.

“No ensino médio eu participava de um processo de criar uma mini empresa dentro da escola de maneira voluntária. [...] Até então a gente não falava de

negócios na família, logo para mim uma empresa era um escritório e uma fábrica, pois eu não frequentava e não fui criada dentro da empresa. Meu pai foi criado na empresa pois o negócio era no quintal de casa. No meu caso foi diferente, eu não tinha esse acesso todos os dias. Esse projeto me ajudou a entender os setores dentro de uma empresa.” (Empresa E – Sucessora – Diretora)

“No quarto semestre, eu tinha estágio obrigatório para fazer, aí optei por fazer em outra empresa[...] Depois tive meu último período de estágio, aí pensei em fazer aqui na empresa pois era minha oportunidade de entrar na empresa e sem ficar na empresa apenas por ser membro da família.” (Empresa E – Sucessora – Diretora)

Uma visão mais detalhada do funcionamento de uma empresa pode ter contribuído para a sucessora “E” ingressar no negócio. De acordo com Muskat e Zehrer (2017), as transferências de conhecimento eficazes são influenciadas pelas capacidades do sucessor e as suas experiências, influenciando nos elementos da espiral do conhecimento.

Na empresa “E”, a sucessora teve exposição ao negócio somente por conversas esporádicas com os pais, e sobre a história empreendedora da família, que gerou socialização. A sucessora teve experiência em outro negócio e realizou curso de gestão, contribuindo para gerar socialização, combinação e internalização com membros externos à organização.

4.2.1.6 Empresa F

Na empresa “F”, o fundador tinha dois filhos que visitavam o negócio esporadicamente, porém um deles sempre demonstrou mais interesse em participar do negócio. “A diferença entre ele o Guilherme, o mais velho, era que o Guilherme estava pensando mais em sair, né. Ele (Gustavo) queria trabalhar aqui e pronto. Não procurou nenhum concurso, nada, não quis nada.” (Empresa “F” – antecessor – Diretor Geral). Apesar do interesse do sucessor “F”, ele teve pouca interação com o negócio na infância.

“Ah, vir eu vinha, mas participar eu não participava de nada, não. Eu participei depois que eu estava no último ano do técnico já, acho que em 2007, por aí. E eu comecei, assim, eu até procurava, no início, mas tu sabe como é que é início de empresa, tu começa a procurar coisas, porque não

aparece nada assim de... Então, muitas vezes eu ficava com o tempo ocioso”
(Empresa “F” – Sucessor – Gestor Comercial)

Em um trecho da entrevista, o sucessor “F” deixa claro sua intenção pessoal em fazer parte do negócio. “Eu quis aqui porque, digamos assim, mesmo que eu ganhe menos que trabalhando em um lugar assim, temos uma alavancagem de patrimônio, né, e também estar em um negócio que vai ser seu, né.” (Empresa F – Sucessor – Gestor de Compras).

O sucessor “F” fazia curso técnico na área de mecânica, coincidente com a área de atuação da empresa. O curso pode contribuir para sua ingressão, mas este não comentou sobre a influência do curso na fase pré-entrada.

Na empresa “F”, o sucessor teve interação com o antecessor, colaboradores e os membros externos à organização. Na exposição antecipada ao negócio, o sucessor tinha mais exposição com o antecessor, gerando socialização em maiores níveis que nas interações com os colaboradores. Os cursos técnicos das operações criaram socialização, combinação e internalização com membros externos à organização, contribuindo no interesse do sucessor ingressar no negócio.

4.2.1.7 Empresa G

A empresa “G” tinha interações com os colaboradores na infância e comentava que tinha interesse em trabalhar no negócio.

“Então, ali, de quinze, dezesseis anos pra frente, com certeza nessa idade eu já vinha nas férias de junho e julho, nas férias de verão eu já vinha pra empresa e ficava por aqui, e por mais que fosse de menor, eu gostava e ficava aqui dentro.” (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

O sucessor “G” tinha familiaridade com o negócio, pois queria seguir os passos da família e participar do negócio do pai, além de se identificar com o tipo de operação da empresa fazia. O sucessor “G” se sentia responsável em ser o sucessor da família.

“Não era um compromisso, tá, não era exigido que eu viesse nem nada, mas como homem, e eu filho homem, e eu acho que todo pai tem isso, né, quer que o filho siga as coisas dele. [...] eu sempre me identifiquei, embora que eu não estudei essa área, eu sempre me identifiquei pela mecânica, pela criação”. (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral).

Para este caso, o sucessor tinha familiaridade com o negócio, tendo vínculo pessoal em seguir os passos do pai em fazer parte do negócio. O sucessor desenvolveu

socialização com o antecessor em reuniões de família e com colaboradores na organização.

4.2.1.8 Empresa H

A pré-entrada do sucessor na empresa “H” teve poucas interações de diálogo na família e sem visitas ao negócio, gerando pouca socialização com o antecessor. “Antes eu não tinha noção nenhuma do que é que era o negócio [...] Até porque, a gente mora em outra cidade, né, a família é de outra cidade, [...]O pai trabalhava, vinha pra casa e não chegava a trazer informação.” (Empresa H – Sucessor – Diretor geral).

O sucessor não teve interação com os colaboradores da organização e não se identificava com o negócio. A distância da sede do negócio em relação a casa da família, pode dificultar o acesso do sucessor, gerando menos interações e socializações com membros internos do negócio.

As atividades de exposição antecipada ao negócio tiveram pouca influência no sucessor, devido ao mesmo não se identificar com o negócio. O sucessor realizava pouca socialização com o antecessor e não tinha interações com colaboradores e membros externos ao negócio.

Tabela 13: Demonstrativo da fase de pré-entrada

| Fase da sucessão | Caso | Atividades criadoras de conhecimento | Interações | Criação de conhecimento | Resultados | Características Contextuais |
|------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pré-entrada | Empresa A | Exposição antecipada ao negócio Trabalhando fora da empresa familiar Cursos acadêmicos fora da empresa familiar | Antecessor Membros externos Membros externos | Socialização Socialização, Combinação e Internalização Socialização, Combinação e Internalização | Familiaridade Senso crítico | Sucessão com outro membro familiar Sucessora não se identifica com o negócio |
| | Empresa B | Exposição antecipada ao negócio | Antecessor, Colaboradores e Membros Externos | Socialização | Familiaridade Aceitação pelos membros do negócio | Sucessor se identifica com o negócio |
| | Empresa C | Exposição antecipada ao negócio | Antecessor, Colaboradores e Membros Externos | Socialização | Familiaridade Aceitação pelos membros do negócio | Sucessor se identifica com o negócio |
| | Empresa D | Exposição antecipada ao negócio | Antecessor, Colaboradores e Membros Externos | Socialização | Familiaridade Aceitação pelos membros do negócio | Sucessor se identifica com o negócio |
| | Empresa E | Exposição antecipada ao negócio Trabalhando fora da empresa familiar Cursos acadêmicos fora da empresa familiar | Organização, Colaboradores e Membros Externos | Socialização, Combinação e Internalização Socialização, Combinação e Internalização Socialização, Combinação e Internalização | Aceitação pelos membros do negócio | Tradição empreendedora na família |
| | Empresa F | Exposição antecipada ao negócio Cursos acadêmicos fora da empresa familiar | Antecessor, Colaboradores e Membros Externos | Socialização Socialização, Combinação e Internalização | Familiaridade Aceitação pelos membros do negócio | Sucessor se identifica com o negócio |
| | Empresa G | Exposição antecipada ao negócio | Antecessor Colaboradores | Socialização | Familiaridade | Sucessor se identifica com o negócio |
| | Empresa H | Exposição antecipada ao negócio | Antecessor | Socialização | Sem familiaridade | Exposição somente por conversas com o antecessor Sucessora não se identifica com o negócio |

4.2.2 Desenvolvimento

A fase de desenvolvimento da sucessão acontece quando o sucessor faz parte da organização de maneira formalizada, atuando com atribuições que podem variar, hierarquicamente, de auxiliar até gerente de setores específicos. Nesses casos, o antecessor se mantém como tomador de decisões do negócio, estando, nas atribuições de hierarquia, de direção geral à superintendência da empresa. Segue abaixo a análise das atividades criadoras de conhecimento por casos.

4.2.2.1 Empresa A

Na empresa “A” a sucessora encontrou dificuldades para realizar suas rotinas organizacionais. Ela percebia resistência dos colaboradores em orientá-la nas tarefas e nas mudanças de gestão de processos.

“Eu me lembro que eu via e tentava fazer alguma coisa, mas me faltava experiência, pois não tenho formação em administração, não tenho experiência em metal mecânica, não conheço nada do operacional, tinha somente experiência em computação, no desenvolvimento de engenharia de processos, então eu tinha pouco conhecimento em administração. Era o que eu tinha e estava mal assessorada aqui dentro. Eu só via as coisas acontecendo, mas sem entender muito bem o que e como estavam acontecendo.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A sucessora “A” percebia problemas de gestão, porém não tinha influência para tomar decisões e gerar mudanças organizacionais. O antecessor não concedia autoridade para a sucessora e os colaboradores tinham resistência a sua participação nas decisões.

“Eu tentava ajudar no que eu conseguia fazer, começava a pegar algumas coisas pra fazer, mas eu via destinação de recursos de maneira equivocada e questionava o pai e os supervisores. [...] ele confiava cegamente em algumas pessoas aqui dentro, confiava na forma como elas geriam a empresa, e eu achava tudo muito errado.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

O compartilhamento de poder do antecessor para o sucessor pode ser emocionalmente desafiador. A transferência de conhecimento tácito e explícito do

antecessor para o sucessor depende da disposição formal do antecessor em compartilhar sua autoridade, impactando diretamente na sucessão. (MUSKAT e ZEHRER, 2017).

A sucessora da empresa “A” contratou uma consultoria para assessorias na gestão e em uma futura sucessão. Havia muitos conflitos e disputa de poder, sem a sucessora contribuir na estratégia do negócio

[...] A empresa era gerida conforme ela (colaboradora profissional) acreditava. As coisas estavam andando mal e eu via que, por mais que eu tentasse ter uma participação, eu não conseguia, não tinha poder, não tinha autonomia, não tinha nada. Havia muitas resistências e eu me sentia “o bolso do pijama” no quesito de utilidade [...] Procurei uma consultoria de coach para desenvolver melhor minhas atividades na empresa, para ver o que fazer e o que mudar. (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A consultoria possibilitou interação da sucessora com membros externos especialistas em gestão, contribuindo para a sucessora entender mais o negócio. Posteriormente, a sucessora assumiu o cargo de diretora geral.

“Nessa volta dela eu tinha organizado todo o estoque e a frente da empresa, quando ela chegou, pediu para desfazer todo o trabalho que eu tinha feito. Nesse momento foi a gota d’água para mim, então falei para o meu pai ou sou eu ou ela, pois não há como fazer alguma gestão dessa forma e assim estou indo embora. Depois de muitas discussões o pai me concedeu a autoridade para fazer a gestão da empresa. A secretária foi realocada para fazer a gestão de 2 setores da empresa.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

De acordo com as informações do caso “A”, as atividades criadoras de conhecimento e as interações da sucessora ocorria em menos níveis que nos demais casos. A sucessora não tinha autoridade para tomar decisões e resistências por parte de colaboradores líderes, dificultando em avançar na fase de transição de sucessão.

4.2.2.2 Empresa B

Na empresa “B”, o sucessor trabalhou em tarefas operacionais, iniciado no atendimento de clientes e seguindo para atividades produtivas. O sucessor tinha responsabilidades como um colaborador formal, sem uma participação constante do antecessor em mentoria e supervisão. As alterações de cargos do sucessor eram definidas por necessidade da empresa.

“[...] a gente acabou abrindo a loja ali, precisava dum vendedor externo, precisava dum interno, e um montador, e arrumamos um vendedor externo, um interno e eu fiquei de montador de mangueiras ali, porque é um dos carros chefes da empresa, é a montagem de mangueira hidráulica.”
(Empresa B – Sucessor – Diretor geral)

Ainda, em alguns casos os sucessores recebiam supervisão dos colaboradores e mentorias esporádicas do antecessor, como nos casos “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

“[...] a gente foi conquistando espaço, tem a necessidade disto, vai fazendo aquilo ali, vai assumindo e a coisa vai acontecendo ao natural né, não chegou ao tempo que ah, vamos dividir e tal[...]” (Empresa C – Sucessor – Gestor Comercial)

O sucessor recebia mentorias esporádicas do antecessor por meio de conversas na empresa e no ambiente familiar.

“[...] se tu acredita numa medida de mudança que vai ser uma melhoria tu tem a oportunidade de conversar aqui, e daqui a pouco tu não é ouvido, mas daí em casa, daí tu "ah tu vê...", é outro clima entendeu [...] A abordagem é diferente, o convencimento é diferente, né, porque se fosse por um chefe, sei lá, numa corporação diferente.” (Empresa B – Sucessor – Diretor Geral)

A participação do sucessor “B” na tomada de decisão da empresa partiu do próprio sucessor, que viu a necessidade de mudanças na organização.

“Não, eu coloquei como objetivo que eu precisava participar, que eu tinha coisas a colocar e eu precisava ter um papel ativo na administração, que eu tinha coisas a contribuir, no começo houve resistência, normal, mas depois foi super tranquilo, todo mundo percebeu que o cara só queria ajudar e que a informação tinha, tinha conteúdo né.” (Empresa B – Sucessor – Diretor Geral)

O sucessor da empresa “B” fez cursos pontuais em setores específicos de vendas, operações e um curso de gestão voltado para indicadores. “Cara bah, eu fiz vários cursos pontuais, e agora, mas o discurso, pra ir pra parte de venda externa fiz curso de pneumático, fiz curso de hidráulica.” (Empresa B – Sucessor – Diretor Geral)

As interações no sucessor “B” ocorria em alto nível com antecessor, colaboradores e membros externos, possibilitando a criação de socialização, externalização, combinação e internalização. O sucessor possui identificação com o negócio da família e as interações do sucessor e a boa relação com os colaboradores, o

que pode contribuir para o sucessor assumir cargos de liderança e realizar uma futura sucessão sem conflitos na empresa.

4.2.2.3 Empresa C

Na empresa “C” os sucessores trabalhavam no negócio que era no mesmo ambiente da residência da família. Os sucessores possuem uma relação de subordinados ao fundador, que é o gestor geral.

“[...] A gente consegue separar empresa da vida particular, pessoal né, e aqui ele é o meu patrão, em cima na casa dele eu sou o filho dele, é diferente as coisas, e ah, a gente soube dividir muito bem e não, não teve problema até agora [...] a gente sempre vai entrando num consenso né, que a gente enxerga algumas coisas diferente do que os pais da gente, mas vai, nada é enfiado goela abaixo, é tudo conversado, é bem estudado, sabe, vão mudando, não é assim uma mudança brusca né.” (Empresa C – Sucessor – Gestor Comercial)

Os sucessores são líderes de setores, participando com autonomia, porém em decisões estratégicas do negócio os sucessores contatam o antecessor. “É assim, a gente sempre procura trabalhar juntos sempre, a gente sempre senta e conversa. [...] A tô com a ideia de fazer tal coisa o que que vocês acham, porque assim né, é mais nós três sabe” (Empresa C – Sucessora – Gestão de Marketing).

Os sucessores recebem mais resistência do antecessor, na implantação de melhorias no negócio que estejam relacionados a tecnologias digitais. “Gera o conflito então assim, tem tecnologias tem eu e a mana, a gente tem algumas ideias, e vai conversando com ele” (Empresa C – Sucessor – Gestão Comercial)

A aprendizagem dos sucessores foi ocorrendo por meritocracia e pela prática das rotinas. A sucessora comentou que aprendia “no susto” e que treinamentos externos são realizados referente a sistemas de gestão e controles de estoque. A sucessora está cursando pós-graduação em gestão e o sucessor cursando engenharia no ensino superior.

Alguns processos da empresa “C” foram documentados e digitalizados.

“[...] eu faço uma ordem de produção, uma ordem de compra e cai lá no faturamento, quando anota entrou, lá no almoxarifado, já dá entrada naquela ordem de produção, o vendas já sabe que tem tanto produto pra encomendar”. (Empresa C – Sucessor – Gestão Comercial)

Os sucessores da empresa “C” puderam criar diversas interações entre si, com antecessor e com os colaboradores, possibilitando criar alto nível de socialização, externalização, combinação e internalização. Os sucessores possuem familiaridade com o negócio atuando em cargos de liderança, possibilitando uma sucessão sem conflitos internos.

4.2.2.4 Empresa D

Os sucessores da empresa “D” acompanharam o nascimento do negócio, que se instalou nos fundos da casa da família. A supervisão e a mentoria não estavam bem definidos na organização.

“Teve um grande ponto que não cuidamos em empresa familiar, que é saber determinar a área de cada um, por exemplo quem é o comercial, quem é a parte técnica. Essas definições não ficaram claras entre nós (pai, eu e meu irmão), e isso influenciou na gente se manter focado muito em um cliente apenas, em que 70% do faturamento era desse cliente.” (Empresa D – Sucessor – Diretor Geral)

O sucessor da empresa “D” comentou que a falta de planejamento da sucessão e das atividades internas dificultou a gestão do negócio, inibindo a aprendizagem. Uma gestão muito centralizada acaba gera conflitos de ideias, dificultando a gestão do negócio.

[...] A forma que digo é referente a não fazer a tua gestão de casa na empresa. O que eu chamo de gestão de casa é onde o pai manda e decide sem diálogo ou recebimento de feedback por parte dos outros membros. É preciso cuidar muito para isso não acontecer. Tem que ser maleável, pois a casa e a empresa precisam se separar. O teu pai é o dono da empresa, mas ele tem que ouvir os filhos, trocar ideia, interagir nas decisões, porque senão não funciona. Esse é o segredo para o negócio seguir, se trazer o modelo de casa pra dentro da empresa, é certo que vai limitar o negócio, é certo porque a gente passou por isso. (Empresa D – Sucessor – Diretor Geral)

De acordo com o entrevistado, os sucessores tinham dificuldade em participar da tomada de decisão junto com pai, inibindo a criação de conhecimento da interação entre antecessor e sucessores e a aprendizagem. Eles não participavam de reuniões com o antecessor, não identificando o senso crítico nas tomadas de decisões do antecessor.

“Quando o pai tocava o negócio, ele decidia por conta sem fazer reunião ou buscar opiniões. Era feita a gestão de casa. [...] Quando ele parou, a gente não tinha muita experiência para gestão, eu e meu irmão já tínhamos a ideia de que quando ele parasse cada um faria a gestão da sua parte em empresas separadas.” (Empresa D – Sucessor – Diretor Geral)

Os sucessores tinham conhecimento técnico do processo, mas pouco conhecimento em gestão.

“Nós tínhamos conhecimento técnico das operações, mas pouco de administração. Faltou olhar essa parte porque se fazia a gestão de casa. Cuidava somente da parte técnica, não se especializou em conhecimentos sobre gestão.” (Empresa D – Sucessor – Diretor Geral)

Em relação a cursos e treinamentos fora da empresa familiar, os sucessores buscaram a capacitação técnica, sem interferência nos horários de trabalho. “Fiz técnico em mecânica, estudava de noite e trabalhava de manhã e à tarde na empresa.” (Empresa D – Sucessor – Diretor Geral)

Os sucessores da empresa “D” possuíam interação entre si e com o antecessor, tendo acesso a interações com membros externos por meio de cursos fora da empresa. Os sucessores não tinham poder para tomar decisão e não desenvolviam conhecimentos de gestão.

4.2.2.5 Empresa E

A sucessora da empresa “E” passou pela supervisão de colaboradores profissionais, de acordo com o setor em que ela estava inserida. “Trabalhei como estagiária nas compras, subordinada a um colaborador especializado na área e com conhecimento em TI.” (Empresa E – Sucessora – Diretora). Ela não tinha a supervisão da antecessora, pois ela atuava na gestão geral do negócio enquanto a sucessora trabalhar em áreas internas subordinadas.

A gestão do negócio era realizada pela tia da sucessora, de maneira centralizada, sem a participação da sucessora na tomada de decisão. A antecessora não realizava mentorias com a sucessora, porém acatava a solicitações de trocas de função. As trocas de funções da sucessora contribuíram para o seu aprendizado operacional dos setores da empresa.

“A troca de setores foi uma vontade minha. Meu pai ainda não estava no negócio, mas eu queria migrar e conhecer os diversos setores da empresa. Eu também vi que não queria seguir na área comercial e de vendas técnicas da empresa. Eu comentei com a minha tia que estava na direção que eu queria oportunidades para migrar em outros setores na empresa. Nas compras surgiu essa necessidade, pois tinha apenas uma pessoa, logo esse setor foi oferecido para eu trabalhar, aí aceitei.” (Empresa E – Sucessora – Diretora).

Em relação a reunião e comunicação com partes internas e externas, a sucessora interagiu com clientes e fornecedores, ampliando seu *networking* em relação ao conhecimento do produto e das necessidades dos clientes externos e internos.

“Fiquei ajudando nos processos das compras em cotações, entrando em contato com fornecedores, conhecendo produtos que influenciam no nosso processo produtivo. Foi muito bom para eu ter a visão mais interna de nossos fornecedores e clientes internos.” (Empresa E – Sucessora – Diretora).

A sucessora desenvolveu interação com diversos membros da organização, sendo eles os colaboradores líderes, membros externos e antecessora. A sucessora pôde criar conhecimento nas trocas de funções e assumir cargos de liderança, pois tinha conhecimento acadêmico em gestão. Ainda, a sucessora tinha familiaridade com o negócio e dependia da antecessora para avançar na fase de transição da sucessão.

4.2.2.6 Empresa F

O sucessor da empresa “F” recebia mentoria do antecessor dentro e fora do negócio. As conversas de família sempre envolviam negócios, porém dentro da organização, o sucessor trabalhava nos setores produtivos atendendo as necessidades da empresa. O sucessor realizava trocas de funções devido a necessidade da empresa, sem um planejamento estratégico definido de sucessão. Em um dos casos de troca de função, a empresa teve que reestruturar o setor comercial, necessitando de um membro da organização de confiança.

“O nosso supervisor do comercial saiu para trabalhar no concorrente. [...] Então, eu passei pra cá, pelo motivo de formar bem o comercial, sabe. Eu não tenho o intuito de ficar a vinda inteira sendo comercial, mas eu quis fortalecer a base do comercial, sabe, melhorar muitas coisas. Foram

procedimentos, foram pessoas.” (Empresa “F” – Sucessor – Gestor Comercial)

O aprendizado do sucessor “F” se deu por meio das relações com os colaboradores. O sucessor enfrentou resistência de alguns funcionários para ensinar ou mostrar as informações.

“[...] Os caras guardavam a informação pra si, de Engenharia. Porque, de repente, até por ser filho do dono, os caras se sentem ameaçados. Então, muito eles guardavam informações, evitavam ensinar algumas coisas, etc.” (Empresa F – Sucessor – Gestão Comercial)

O sucessor “F” comentou que o conhecimento técnico dos processos foi relevante para a ingressão em alguns cargos. O negócio ficou sem colaboradores nos cargos de projetistas, logo o sucessor, mesmo com pouco conhecimento na área, ingressou no setor de projetos para dar continuidade e manter as operações do negócio.

“[...]E daí, como eles tinham saído da empresa, a gente ficou sem projetista. [...] Então, ele projetou essa parte e eu já tinha algum conhecimento de alguma coisa de bomba, aí eu comecei a fazer projeto de bomba. Porque eu, mais ou menos, sabia, conhecia mais ou menos a voltagem, alguma coisa assim, da época em que eu acompanhei a equipe. Eu acompanhava, eu olhava como é que os caras faziam e coisa.” (Empresa F – Sucessor – Gestor Comercial)

As decisões estratégicas do negócio são tomadas em conjunto entre os antecessores, pais do sucessor, e o sucessor, sendo que o antecessor tem a visão geral do negócio, a antecessora faz a gestão financeira e o sucessor tem conhecimento nos setores de projeto e comercial.

“[...] Ela (antecessora) participa de decisões quando cabe ao âmbito financeiro, né, porque ajuda a discutir junto: “Ah, mas e o caixa? Vai ter? Não vai ter? [...]então ela tem essa visão financeira, né, ela é muito boa nisso. Só que, tipo assim, a decisão técnica cabe a nós, porque ela não tem conhecimento técnico, ela tem conhecimento de finanças (Empresa F – Sucessor – Gestor Comercial)

Em relação a cursos e treinamentos fora do negócio familiar, o sucessor “F” fez o curso superior de engenharia e está fazendo pós-graduação em finanças.

“Eu estou fazendo MBA em finanças, né, em Controladoria e Finanças, então eu estou pegando também essa parte de fluxo de caixa. Então eu vou

ter um conhecimento bom, pelo menos básico, né.”(Empresa F – Sucessor – Gestor Comercial)

O sucessor da empresa “F” realizou alto nível de interação com o antecessor e os colaboradores e membros externos, como clientes e fornecedores. As interações eram de alto nível e o sucessor tem poder de decisão nas ações de setores específicos e em reuniões estratégicas. O sucessor atuou em setores-chave da organização e os demais membros não apresentam resistência a uma futura sucessão.

4.2.2.7 Empresa G

O sucessor da empresa “G” entrou no negócio sem uma função específica, tendo liberdade para atuar nos setores produtivos, desenvolvendo aprendizado sem mentores, nem supervisores.

“[...] eu fui por mim, cara. Como eu era, entre aspas, o filho do dono, eu podia fazer qualquer coisa, por exemplo. [...]Eu fazia um pouco de tudo e, onde dava pra eu me meter, eu me metia. Mais ou menos isso.” (Empresa F – Sucessor – Gestor Comercial)

O sucessor da empresa “G” tinha liberdade para trabalhar nos processos operacionais do negócio, porém não tinha participação na tomada de decisão. Desta estrutura, o sucessor tinha pouca interação com o antecessor na tomada de ação e planejamento organizacional.

“A diferença de um colaborador para mim é que eu era o filho do dono. Tudo bem que o meu pai não enxergava assim. Ele achava que eu tinha responsabilidades. Mas, na verdade, era meio da boca pra fora, assim, sabe.” (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

“[...]Eu nunca participei, assim, de uma decisão, sabe. Algumas vezes me perguntou alguma coisa, mas não dá pra dizer assim: “Bah, eu influenciei na empresa”. (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

Apesar de fazer parte da família do negócio, o sucessor não ingressava em cargos de liderança. As trocas de funções ocorreram até o sucessor ingressar na área de CNC, no qual o processo exigia mais conhecimento técnico. O sucessor concluiu o curso superior de administração, e realizou cursos técnicos na área de usinagem, contribuindo para o conhecimento das operações.

O sucessor da empresa “G” teve poucas atividades criadoras de conhecimento e interações, em comparação com os outros casos. O poder de decisão é centralizado na direção sem participação do sucessor nas tomadas de ações.

4.2.2.8 Empresa H

A mentoria e a supervisão foram realizadas de maneira conjunta na empresa “H”. Neste caso, a mentoria e a supervisão acontecia pelos colaboradores e pelo antecessor do negócio e a aprendizagem aconteceu nas trocas de funções internas.

“Primeiramente eu trabalhei na parte do atendimento, balcão, pequenas vendas, e aí eu fui aprendendo com o pessoal do setor, eles foram me passando os processos, o que é que tinha que fazer, as responsabilidades, até que tu domina ali e sabe fazer tudo, né. O meu pai vinha, olhava como é que estava, perguntava, se eu tinha alguma ideia eu debatia com ele, mas foi dessa forma, assim. O setor sempre me abraçou e explicava, né. Ele ficava mais uma figura, assim, de vir, acompanhar um pouquinho, mas nunca muito tempo junto, assim.” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral)

De acordo com Swap et al. (2001), a mentoria é relevante para a criação de conhecimento tácito, pois transfere habilidades técnicas e gerenciais sobre as rotinas e valores da empresa. Ainda, Chirico (2008) corrobora que a supervisão e a orientação dirigida pelos líderes da organização familiar expandem o conhecimento do sucessor. O trecho acima do sucessor “H” evidencia a intenção da organização em trocar o sucessor de função, para gerar aprendizagem ao sucessor. O sucessor “H” ingressou na faculdade em administração no mesmo período que iniciou na empresa, contribuindo para ampliar seus conhecimentos em gestão.

“Eu tinha 17 anos. Na mesma época em que eu comecei a faculdade. E foi esse paralelo: fazendo faculdade, trabalhando, faculdade e trabalhando, né, parte teórica e prática. [...] Foi começando esse processo de transição e eu comecei a atuar mais aqui na parte gerencial, né.” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral)

A transição do sucessor para participar da tomada de decisão organizacional é um fator relevante na sucessão e na criação de conhecimento. De acordo com Muskat e Zehrer (2017), a diferença do poder de decisão entre antecessor e sucessor precisa ser equilibrado para facilitar a transferência de conhecimento na sucessão.

Em relação ao trabalho em equipe, o sucessor “H” tinha uma boa relação com o antecessor e os colaboradores.

“Bom, depois de um tempo que eu fui entendendo mais o processo, o que acontecia, aí, claro, eu trocava ideia dentro do setor e se era uma coisa mais complexa eu chamava ele, a gente discutia junto, ele trazia um outro ponto de vista.” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral).

A estratégia de transferir conhecimento para o sucessor converge com os estudos de Nonaka e Takeushi (1995), que afirmam que a intenção da empresa em criar conhecimento é uma das variáveis que orienta na espiral de conhecimento organizacional.

O sucessor da empresa “H” realizou altos níveis de interação com antecessor, colaboradores e membros externos. Ainda ingressou em setores-chave e assumiu papéis de liderança. A fase de transição da sucessão tende a não gerar conflitos internos.

Segue abaixo um quadro resumo da fase de desenvolvimento. No quadro é apresentado os resultados das interações entre os membros da empresa familiar

Tabela 14: Demonstrativo da fase de desenvolvimento das empresas A, B, C e D

| Fase da sucessão | Caso | Atividades criadoras de conhecimento | Interações | Criação de conhecimento | Resultados | Características Contextuais |
|------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento | Empresa A | Aprendizagem Reunião e comunicação com partes internas e externas Dados à disposição Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor, colaboradores, membros externos Antecessor, colaboradores, clientes Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores, membros externos Membros externos | Socialização Socialização Combinação Socialização, combinação e internalização | Dificuldade para avançar para a fase de transição da sucessão | Falta de poder de decisão Resistência dos colaboradores Resistência da empresa Falta de conhecimento técnico e de gestão |
| | Empresa B | Mentoria Supervisão Aprendizagem Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhar como uma equipe Dados à disposição Treinamento e cursos e treinamento dentro da empresa familiar Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores, membros externos Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores Membros externos | Socialização, internalização Socialização Socialização Externalização, combinação e internalização Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Combinação Internalização Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Trocas de funções em setores estratégicos Facilidade para avançar na fase de sucessão | Membros da família tem interesse em fazer a sucessão Boa relação de sucessor com colaboradores |
| | Empresa C | Mentoria Supervisão Aprendizagem Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhar como uma equipe Dados à disposição Treinamento e cursos e treinamento dentro da empresa familiar Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor Antecessor Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores, membros externos Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores Membros externos | Socialização, internalização Socialização Socialização Externalização, combinação e internalização Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Combinação Internalização Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Atuação em setores estratégicos Facilidade para avançar na fase de sucessão | Boa relação de sucessor com colaboradores Poder de decisão |
| | Empresa D | Supervisão Aprendizagem Trabalhar como uma equipe Dados à disposição Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor, sucessor Antecessor, sucessor Antecessor Antecessor Membros externos | Socialização Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Combinação Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Sucessores especialistas nas operações e sem experiência de tomada de decisão | Falta de poder de decisão Membros tinham interesse em fazer a sucessão |

Tabela 15: Demonstrativo da fase de desenvolvimento das empresas E, F, G e H

| Fase da sucessão | Caso | Atividades criadoras de conhecimento | Interações | Criação de conhecimento | Resultados | Características Contextuais |
|------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento | Empresa E | Supervisão Aprendizagem Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhar como uma equipe Treinamento e cursos e treinamento dentro da empresa familiar Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Colaboradores Colaboradores Antecessor, colaboradores, membros externos Colaboradores Colaboradores Membros externos | Socialização Socialização Externalização, combinação e internalização Socialização, externalização, combinação e internalização Internalização Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Trocas de funções em setores estratégicos Dificuldade para avançar para a fase de transição da sucessão | Antecessora não era membro de 1º grau da sucessora Antecessora não tinha interesse em fazer a sucessão Boa relação de sucessor com colaboradores |
| | Empresa F | Mentoria Supervisão Aprendizagem Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhar como uma equipe Dados à disposição Treinamento e cursos e treinamento dentro da empresa familiar Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor Antecessor Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores, membros externos Antecessor, colaboradores Antecessor Antecessor, colaboradores Membros externos | Socialização, internalização Socialização Socialização Externalização, combinação e internalização Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Combinação Internalização Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Trocas de funções em setores estratégicos Facilidade para avançar na fase de sucessão | Antecessor tinha interesse em fazer a sucessão Boa relação de sucessor com colaboradores Poder de decisão |
| | Empresa G | Aprendizagem Dados à disposição Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Colaboradores Antecessor, colaboradores Membros externos | Socialização Combinação Socialização, combinação e internalização | Dificuldade para avançar para a fase de transição da sucessão | Falta de poder de decisão Resistência do antecessor Decisões centralizadas na direção |
| | Empresa H | Mentoria Supervisão Aprendizagem Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhar como uma equipe Dados à disposição Treinamento e cursos e treinamento dentro da empresa familiar Cursos e treinamentos fora da empresa familiar | Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores, clientes Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores, membros externos Membros externos | Socialização, internalização Socialização Socialização Externalização, combinação e internalização Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Combinação Internalização Socialização, combinação e internalização | Familiaridade Trocas de funções em setores estratégicos Facilidade para avançar na fase de sucessão | Antecessor tinha interesse em fazer a sucessão Boa relação de sucessor com colaboradores Poder de decisão |

4.2.3 Transição

A transição corresponde a etapa final da sucessão. Nessa fase o sucessor atua como tomador de decisão, enquanto o antecessor pode atuar como diretor ou como consultor do negócio

4.2.3.1 Empresa A

A sucessão na empresa “A” ocorreu por meio de uma solicitação da sucessora ao antecessor, provida de um conflito com a gestora profissional do negócio.

“Nessa volta dela eu tinha organizado todo o estoque e a frente da empresa, quando ela chegou, pediu para desfazer todo o trabalho que eu tinha feito. Nesse momento foi a gota d’água para mim, então falei para o meu pai ou sou eu ou ela, pois não há como fazer alguma gestão dessa forma e assim estou indo embora. Depois de muitas discussões o pai me concedeu a autoridade para fazer a gestão da empresa. A secretária foi realocada para fazer a gestão de 2 setores da empresa.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A partir deste evento a sucessora “A” assume a gestão do negócio com poder de decisão na organização. A nova gestora percebe deficiências organizacionais em setores produtivos e atua na implantação de melhorias por meio de um sistema de gestão para controlar o estoque de produtos.

“Ao assumir verifiquei erros em setores-chave como compras e programação, onde havia manipulação nos indicadores de desempenho, erros em estoque e na compra de materiais. [...] Então em PCP acabei assumindo, pois já tinha experiência em cuidar de um cliente-chave em razão de uma multa que a empresa levou no passado por ineficiência do setor.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

“Antes o sistema era usado somente para emissão de nota fiscal. Começamos a trabalhar com sistema, estoque. Não se fazia inventário, em 50 anos havia sido feito apenas 1 inventário. Não se admitia parar a fábrica para fazer um inventário.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A nova gestora trouxe melhorias significativas para os recursos humanos, com incorporação de novas políticas de plano de carreira e recrutamento.

“Agora estamos desenvolvendo o plano de carreira da empresa, com cargos e salários, pré-requisitos. Havia um número de 8% para aumento, mas sem embasamento. As promoções tinham esse aumento fixo, e associavam avaliação com aumento de salário[...]Mudamos a visão de trazer somente pessoas internas da empresa para promoção de cargos e cargos de liderança. As pessoas internas não tem a visão de fora e não trazem benchmarking de outros negócios.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A empresa “A” adota práticas de realizar treinamentos internos para os funcionários. “Estamos levando também alguns funcionários para visitar outras empresas, para ver como é o sistema delas, para os funcionários trazerem novas ideias para o negócio.” (Empresa A – Sucessora – Diretora Geral)

A gestora busca o trabalho em equipe com os colaboradores e está trabalhando na mudança da cultura organizacional. Ainda utiliza indicadores de desempenho relacionados aos novos sistemas de gestão.

A sucessora da empresa “A” mantém interações com o antecessor, os colaboradores internos e membros externos à organização. A partir da possibilidade de poder de tomada de decisão, a sucessora adquire familiaridade com o negócio. A sucessora descentralizou processos e realiza gestão de indicadores, além de profissionalizar seus setores internos com políticas pré-estabelecidas.

4.2.3.2 Empresa B

O sucessor da empresa “B” entrou na direção por meio de sua solicitação ao antecessor. O sucessor percebia melhorias para a organização, porém não tinha poder de decisão para implantá-las.

[...] foi um momento que eu consegui passar a, consegui colaborar realmente assim com a parte administrativa, porque a gente sempre trabalhou duma forma, sempre, sempre, sempre... E, eu acho que uma mente mais nova assim sempre acaba olhando pra um horizonte um pouquinho mais longe assim né, porque a gente sempre foi muito resistente a muitas coisas, na parte de relacionamento, por exemplo, comercial, atacar todos os tipos de todos os tamanhos de negócio [...] (Empresa B – Sucessor – Diretor)

A supervisão dos setores produtivos e a tomada de ação da empresa ocorre por meio da análise de indicadores de desempenho.

Gestão na lembrança, agora não existe mais isso, agora é, nós temos x orçamentos em aberto, nós temos x pra receber até dia tal, nós temos esse número de funcionários, esse cara tem essa carga horária, ele fez essa quilometragem no dia, ele gastou esse tempo, hoje a gente tem todas essas informações. (Empresa B – Sucessor – Diretor)

Consigo enxergar o todo, demorou bastante tempo pra gente chegar nisso, mas a gente, isso é um trabalho em andamento que nunca termina, mas hoje a gente trabalha com indicadores, isso é a coisa mais importante pra mim assim, de uns três anos pra cá. (Empresa B – Sucessor – Diretor)

A gestão do negócio “B” se mantém centralizada na direção, porém a direção toma decisões por meio de reuniões e análises. “No início era um pouco assim, mas agora não, agora tudo passa pela reunião, hoje, tipo assim, a gente dividiu as tarefas, dividiu as tarefas, digo porque eu sou a pessoa que dá o status de como tá as coisas” (Empresa B – Sucessor – Diretor). Ainda a direção contratou uma consultoria para auxiliar nas decisões estratégicas do negócio.

O sucessor “B” tem altos níveis de interação com o antecessor, colaboradores e membros externos à organização. A sucessão trouxe a implementação de indicadores para tomada de decisão e incremento de ferramentas de gestão para as rotinas operacionais.

4.2.3.3 Empresa D

A empresa “D” passou por uma sucessão de curto prazo, onde os sucessores não eram tomadores de decisão junto com o antecessor. Devido à solicitação do fundador se afastar, o sucessor assumiu a gestão.

“Em 2012, depois da perda repentina do tio, ele decidiu parar. Não teve um processo de transição, de uma hora para outra o pai parou. Ele tinha uma programação em mente de parar, mas não trilhou o caminho para a sucessão.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral)

A sucessão não programada, somado com a não definição dos cargos dos sucessores, gerou conflito ocasionando na saída da sociedade do negócio de um dos filhos.

“[...] Isso fez a empresa pagar caro. O que aconteceu, como os cargos e setores que a gente comandava não estavam definidos, ocorreu conflito entre eu e o meu irmão, para a definição de tarefas, autoridades e forma de fazer a gestão do negócio. Chegou ao ponto de dividirmos a empresa e cada um fazer a gestão do seu negócio. Acredito que nos separamos porque faltou uma gestão de acompanhamento na sucessão, desde o início, porque se trouxe o modelo de casa para dentro da empresa.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral)

O conflito familiar dos sucessores “D” inibiu a participação do antecessor como consultor do negócio, inibindo as conversas de negócios no âmbito familiar. “Após a sucessão, meu pai não realizou mais acompanhamentos no negócio, nem consultorias ou ajuda. Os assuntos de negócios não foram mais discutidos em família para não dar conflito.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral)

O sucessor da empresa “D” teve dificuldades em realizar a gestão do negócio no inícioda transição.

“[...] Tu vem de uma gestão pronta, embalada né, e tu cai em um mercado que tu sabe que já existia, já tem ideia de como funciona, mas tu é novo, então leva um tempo até se adaptar. Não foi fácil, estou aprendendo já faz um tempo, a gente está sempre aprendendo. Está indo bem, mas os primeiros anos foram complicados, porque tu vem de uma forma de gestão, aí tu tem que criar a gestão que tu sempre quis implantar, só que tu nunca praticou ela, então tem que ir trabalhando e aprendendo com os erros.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral)

Na visão do gestor, a empresa se tornou mais aberta às mudanças, no qual é possível pensar em novas políticas com clientes e fornecedores. As mudanças relacionadas a gestão dos processos se mantiveram similares. “Depois da sucessão, os processos internos não foram documentados, nem criadas instruções de trabalho novas. A gente apenas quis manter do jeito que estava, porque está funcionando.” (Empresa D – Sucessor – Diretor geral)

O sucessor “D” possui interações com os colaboradores e membros externos, sem participação da família. O antecessor se identifica com o negócio do pai, porém conflitos familiares contribuíram para a inibição de interação entre os membros.

4.2.3.4 Empresa E

No caso da empresa “E”, a sucessora ingressou na sucessão quando seu pai comprou as ações da empresa da família, tornando o antecessor sócio majoritário, com participação acionista da sucessora. A supervisão do negócio “E” se modificou com a nova gestão, pois foram incorporados indicadores de desempenho.

“Em 2015 saí das compras e, por meio de uma consultoria que contratamos, começamos a implementar a gestão da qualidade total. A empresa não tem a ISO, mas nós vimos a necessidade de incluir indicadores de controle, 5S, análise de desempenho, essas ferramentas.” (Empresa E – Sucessora – Diretora)

Nas tomadas de decisão da empresa “E”, o antecessor e a sucessora tomam decisão de maneira conjunta, incluindo colaboradores e, em alguns casos, consultorias externas.

“Eu e o pai atuamos no planejamento estratégico do negócio. O pai tem visão de onde o negócio vai chegar, eu conto muito com ele para isso. Acredito que ele tem isso muito fácil, pois ele tem essa visão de negócio referente a experiência que teve, pois sempre trabalhou aqui.”(Empresa E – Sucessora – Diretora)

“Decisões de demandas internas também fazemos junto. Eu deixo espaço para a liderança florescer, mas se ela não acontece eu faço com o meu planejamento, mas sempre antes disso conversamos. Eu estudo a situação, como exemplo o mercado de importações, um segmento em que a empresa atua a pouco tempo, isso o mercado já vem comentando há 2 anos ou mais.” (Empresa E – Antecessor – Superintendente)

Com a nova gestão da empresa “E”, foi mantida a familiaridade com o negócio e abriu-se o fornecimento de produtos a novos mercados. Os gestores descentralizaram as decisões estratégica de setores, atribuindo aos colaboradores líderes de cada setor participação nas decisões das suas áreas e a medição de seu desempenho por meio de indicadores.

4.2.3.5 Empresa G

A ingressão do sucessor na empresa “G” ocorreu de maneira repentina. Devido ao falecimento do antecessor, o sucessor assumiu o negócio da família junto com a irmã. Os gestores documentaram procedimento, alteraram *layout* da fábrica, alterando os processos internos.

“Descrição de processos, padronização, isso aí nunca teve, nunca existiu [...] a minha irmã atuava aqui, hoje ela me dá um suporte técnico, vamos dizer assim. Então, isso ficou muito a cargo dela lá no início, ela criou tudo isso, ela fez. Essa parte estrutural, ela criou.”(Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

“Eu, como me criei no industrial, eu me foquei ali dentro. De arrumar a casa ali dentro, como é que está. De organizar, o que mudar lá, mudar setor, layout, coisas que eu não concordava, coisas que, enfim, criar a empresa perfeita aos meus olhos.” (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

Após a sucessão, os novos gestores reavaliaram algumas linhas de produção, alterando o direcionamento do negócio a mercados específicos.

“Encerramos o setor, conseguimos pagar todo mundo, pagamos todo mundo. Nos dedicamos a tampa e a frasco, e, daí pra frente começou uma ascendência. Quem entra hoje aqui dentro e conhecia a empresa diz que ela não é a mesma. A gente comprou um número expressivo de máquinas. Máquinas usadas, mas é o que dava pra comprar e é o que dá pra comprar, o que os recursos dispõe, mas são máquinas maiores e mais produtivas que as que tinham, então já é um passo e é nesse passo que a gente está conseguindo se manter.” (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

Na visão dos novos gestores, a empresa não estava realizando sua gestão de maneira eficiente. “[...] com aquelas decisões, com aquela estrutura, fazendo aquilo que estava sendo feito, não passava de dois anos e fechava a empresa. Se não tivesse uma mudança radical e drástica que nem foi feita.” (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral)

O sucessor “G” ao ingressar na direção do negócio, inseriu ferramentas de gestão para a produção a fim de melhorar o desempenho organizacional. O sucessor mantém interação com os colaboradores, a antiga sucessora e os membros externos a organização.

4.2.3.6 Empresa H

Na empresa “H”, a sucessão aconteceu de maneira planejada, com consenso do antecessor e do sucessor. A decisão do sucessor assumir a direção do negócio partiu do antecessor, que percebeu que o sucessor tinha os conhecimentos necessários para o cargo.

“Aí eu fui aprendendo algumas coisas mais, até que chegou num ponto que não tem outro caminho, tem que vir aprender o que ele está fazendo, [...] Chegou o momento em que ele chegava, sentava, eu fazia toda atividade que ele tinha que fazer e aí ele não tinha mais com o que atuar, né. Aí daqui a pouco a gente discutia alguma situação de compra de máquina, alguma coisa de setor, produto, mas as atividades do dia-a-dia dele eu já estava fazendo. Daí foi isso.” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral)

No caso “H”, foram criados indicadores para contribuir na supervisão dos setores. O sucessor “H” incluiu os colaboradores líderes nas tomadas de decisão do negócio, contribuindo para o trabalho em equipe.

“O meu pai, por ser de uma geração mais antiga, tinha outros costumes, era um pouco mais impositivo, um pouco mais autoritário, eu já sou mais democrático, deixo um pouco mais abertas as decisões” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral)

“Sim, isso a gente vem fazendo já há algum tempo (gestão por indicadores). Começamos já as instruções de trabalho, os procedimentos, fichas técnicas de algumas coisas e até hoje a gente vem fazendo, porque é muito conhecimento, né, que está na cabeça, dos produtos, dos procedimentos, então, isso tudo a gente está trazendo pra documentar, até hoje, nunca parou, digamos assim. Nunca para.” (Empresa H – Sucessor – Diretor Geral)

Analisando as interações após a sucessão, o sucessor realiza interações com colaboradores dentro do ambiente familiar e, esporadicamente, com o antecessor fora do ambiente familiar. Pode-se perceber que a sucessão foi planejada e ambos estavam em acordo. Como resultado, a empresa cresceu em número de funcionários, descentralizou as decisões e faz a gestão dos setores por indicadores de desempenho.

Tabela 16: Demonstrativo da fase de transição

| Fase da sucessão | Caso | Atividades criadoras de conhecimento | Interações com o sucessor | Criação de conhecimento | Resultados | Características contextuais |
|------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Transição | Empresa A | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Colaboradores Antecessor, colaboradores Colaboradores, membros externos Colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Gestão por indicadores Profissionalização de processos internos Produtividade | Mudança de cultura Antecessor participa como consultor |
| | Empresa B | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Antecessor, colaboradores Antecessor, membros externos Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Incremento de ferramentas de gestão Gestão por indicadores | Antecessor participa como diretor |
| | Empresa D | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Colaboradores Colaboradores Colaboradores, clientes e fornecedores Colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Redução de tamanho da empresa | Conflitos familiares Antecessor afastado do negócio |
| | Empresa E | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores, membros externos Antecessor, colaboradores Antecessor, colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Abertura a novos mercados Gestão por indicadores | Antecessor participa como diretor |
| | Empresa G | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Membros externos Colaboradores, membros externos Membros externos, colaboradores Membros externos, colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Crescimento do negócio Inserção de novas tecnologias Produtividade Descentralização de decisões | Boa relação de sucessor com colaboradores |
| | Empresa H | Supervisionar Envolvimento na tomada de decisão Reunião e comunicação com partes internas e externas Trabalhando como equipe | Colaboradores Colaboradores, antecessor Colaboradores Colaboradores | Socialização Socialização, externalização, combinação e internalização Socialização, externalização Socialização, externalização, combinação e internalização | Familiaridade Crescimento do negócio Descentralização de decisões Gestão por indicadores | Boa relação de sucessor com colaboradores |

4.3 DISCUSSÃO

Todos os sucessores dos casos tiveram exposição antecipada ao negócio em níveis diferentes. As empresas familiares possuem redes internas que contribuem para o desenvolvimento de conhecimento de seus membros (BOYD e ROYER 2012). Os sucessores das empresas "C" e "D" tiveram altos níveis de interação com o negócio desde a infância, pois as empresas iniciaram as atividades na garagem da casa da família. "Eu nasci junto com a empresa, o pai começou a empresa eu tinha 14 anos, então, isso aqui é a minha vida". (Empresa C - Sucessor - Gestor de Compras). Os sucessores acompanharam as atividades do pai e a interação com demais membros do negócio, além de participarem do crescimento da empresa. De acordo com Massis et al. (2016) o conhecimento passado pode ser desenvolvido com a observação e o aprendizado de novas tendências, contribuindo para gerar novos conhecimentos organizacionais. Os sucessores de ambas empresas se adaptaram com facilidade na fase de desenvolvimento da sucessão e conseguiram sair da função de auxiliar para cargos de liderança. A visão e os valores dos fundadores das empresas familiares, quando mantidos pelos gestores da segunda geração, podem gerar estabilidade para os critérios estratégicos adotados a longo prazo. (GARCÍA-ALVAREZ e LÓPEZ-SINTAS, 2001).

Em relação aos casos estudados, quando os sucessores possuíam nível moderado de exposição antecipada ao negócio, como nos casos "B", "E", "F" e "G", os sucessores se adaptavam ao negócio de maneira eficaz na fase de desenvolvimento, interagindo com membros da família, membros do negócio e agentes externos à organização. Conforme Casprini et al. (2017), a coexistência da família ao longo de duas gerações e não membros familiares permite que a empresa mantenha os valores familiares no negócio e uma equipe de gestão profissionalizada, capaz de coordenar recursos internos e externos da empresa para obter vantagem competitiva. A adaptação e o desenvolvimento do sucessor em atividades operacionais, se deve à interação com os membros do negócio, porém para a fase de transição na sucessão, os sucessores necessitaram da participação das lideranças predecessoras para o desenvolvimento como tomador de decisão. Na empresa "G", o sucessor teve dificuldades para assumir o negócio, devido à necessidade de ingressar na direção no curto prazo, e à falta de preparação e acompanhamento das tomadas de decisões e ações e da gestão anterior. "Quando eu trabalhava nas máquinas, eu não participava de reuniões, nem de decisões

da empresa." (Empresa G - Sucessor - Diretor Geral). Segundo Cunningham et al. (2016), nas empresas familiares de pequeno porte, as preferências comportamentais dos líderes influenciam significativamente nos comportamentos e nas culturas normativas de compartilhamento de conhecimento dos demais membros. As empresas familiares de pequeno porte possuem, em maioria, lideranças paternalistas (MUSSOLINO e CALABRÒ, 2014), o que contribui para culturas fechadas e centralizadas que geram inércia para o compartilhamento de conhecimento (CHIRICO e NORDQVIST, 2010).

Na fase de transição do caso "G", o sucessor assumiu o negócio devido a indisponibilidade do predecessor em continuar na liderança, logo o processo de transição ocorreu de maneira repentina. "O pai era muito centralizador e eu não participava de nenhuma decisão. Quando o pai faleceu, foi muito difícil, porque tive que lidar com o luto e ainda ter que tocar um negócio que eu não conhecia na parte administrativa. Tive ajuda da minha irmã e do meu cunhado, que não trabalhavam na empresa mas tinham experiência como administradores." (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral). Conforme Cunningham et al. (2016), as empresas familiares de pequeno porte possuem como vantagem a confiança entre os familiares, sendo um elemento que facilita a transferência de conhecimento e a troca de informação entre os indivíduos. Neste caso o diretor buscou auxílio de familiares que não trabalhavam no negócio, mas eram confiáveis para auxiliar na tomada de decisões. As empresas que trazem conhecimento externo para melhorias e inovações, são motivadas por práticas específicas de gestão do conhecimento ou por dificuldades encontradas no negócio (CASPRINI ET AL. 2017).

Nas empresas "A" e "H", os sucessores tiveram menos exposição antecipada ao negócio que nos casos anteriores. Os sucessores apresentaram menos proximidade com o negócio e interesse em fazer parte dele. "Quando eu era criança, o pai comentava pouco do trabalho em casa, e eu não tinha interesse em participar ou mesmo visitar a empresa" (Empresa G – Sucessor – Diretor Geral). Na empresa "A", o irmão mais velho da sucessora havia assumido, porém devido a indisponibilidade e posterior falecimento dele, a sucessora teve que assumir o negócio. "Eu tinha uma carreira em outra área, porém tive que parar tudo para assumir a empresa e ajudar o pai. No início eu não entendia nada de administração e nem de metal-mecânica" (Empresa A – Sucessora – Diretora geral). A sucessora teve dificuldades no processo de desenvolvimento da sucessão, pois havia resistência do predecessor e de algumas lideranças em relação a sua participação em atividades operacionais e de liderança. "Ninguém me ensinava a buscar

relatórios, ou me passava como fazer o trabalho, e o pai privilegiava mais a opinião de algumas lideranças internas que a minha” (Empresa A – Sucessora – Diretora geral). A sucessora da empresa “A” teve dificuldades em permanecer nas rotinas do negócio e na sua aceitação como membro da equipe.

Nos casos analisados foi percebida uma melhora significativa de adaptação às rotinas de trabalho, transferências e absorção de conhecimentos para os sucessores que tiveram mais exposição antecipada ao negócio. De acordo com Cabrera-Suárez, et. al (2001) o contexto do negócio familiar influencia positivamente na transferência de conhecimento do antecessor para o sucessor e no desempenho da empresa. Em relação às fases da sucessão, a exposição antecipada ao negócio dos sucessores é evidenciada positivamente com maior relevância na etapa do desenvolvimento, quando o sucessor está se adaptando ao ambiente e absorvendo conhecimentos, criando socializações com membros do negócio. De acordo com Nonaka (1994), a socialização é o compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos, adquiridos por meio de interações face a face ou por experiências compartilhadas. Conforme Salter et al., (2014), as dificuldades de aquisição e transferências de conhecimento podem ser minimizadas com alteração de normas, expectativas de rotinas e atividades de trabalho na organização, sistemas de recompensa para os membros e diretrizes e práticas para resolução de problemas (ARDITO e MESSENI PETRUZZELLI, 2017); (GRANT, 1996). Ainda, a familiaridade se mostrou mais acentuada para os casos em que o sucessor teve mais exposição antecipada ao negócio, como exemplo nos casos em que a empresa iniciou as atividades na garagem da residência da família.

A formação educacional dos sucessores se mostrou relevante para o processo de sucessão dos casos analisados. Os sucessores possuem níveis de escolaridade diferentes, o que possibilitou observação e avaliação, sendo que alguns possuem cursos técnicos voltados à manufatura e outros curso superior nas atividades de manufatura do negócio ou na gestão e liderança. Os sucessores que possuem ensino superior apresentaram crescimento e superação em momentos de dificuldades e instabilidade no mercado, na fase de transição. Chaudhary e Batra (2018), argumentam que as empresas familiares de pequeno possuem forte concorrência, restrição de recursos e ameaças à sobrevivência, tornando o uso do conhecimento um recurso essencial para obter vantagem competitiva (SCHIUMA, 2012). No caso “H”, o negócio pode atingir novos patamares e encontrou novos espaços no mercado. “Faz uns quatro anos que assumi a diretoria, de lá pra cá a gente dobrou o número de funcionários, ampliamos o nosso faturamento e temos visão

de crescer mais” (Empresa “H” – Sucessor – Diretor Geral). Na empresa “G”, o sucessor encontrou dificuldades na fase de transição, pois a empresa se encontrava com problemas financeiros e problemas de gestão. “No início foi difícil, devido ao falecimento do pai, mas depois de um tempo conseguimos focar mais em mercados atrativos, fechando linhas que não davam mais lucro, aí consegui equilibrar as contas.” (Empresa “G” – Sucessor – Diretor geral).

Os sucessores das empresas “B” e “D” possuem cursos técnicos relativos às atividades de manufatura do negócio. Nestes casos, foi percebida adaptação na etapa de desenvolvimento, porém não se evidenciou melhoria significativa do negócio na fase de transição. “Depois que eu passei a fazer parte da direção, há uns 3 anos, comecei a contribuir mais com minhas ideias, e aos poucos estamos melhorando. (Empresa “B” – Sucessor – Diretor geral). A empresa “B” precisou contratar uma consultoria para implantar indicadores para iniciar a medição de desempenho do negócio nos setores financeiros e de manufatura. A fase de transição na empresa “D” foi envolvida por conflitos entre os irmãos, gerando a divisão da empresa e sua redução. “Nós éramos entre quinze pessoas, agora estamos entre três pessoas. A falta de conhecimento de gestão pode ter atrapalhado eu e meu irmão, pois tínhamos ideias diferentes e não sabíamos lidar um com o outro.” (Empresa “D” – Sucessor – Diretor Geral). O autor Husted et al. (2012) sugere que as empresas podem manter o conhecimento existente, rejeitar conhecimentos externos e conservar ações que inibem o compartilhamento de conhecimento interno. Esse fenômeno pode estar relacionado ao desejo de reter poder e controle por parte dos líderes. De acordo com Diaz-Diaz e Saà-Pérez (2014) a aquisição de conhecimento externo depende do nível da base de conhecimento interno da empresa, pois esta influencia na assimilação de conhecimento.

A formação educacional dos sucessores mostrou características positivas para o desenvolvimento do negócio, nas etapas de desenvolvimento e transição no processo sucessório. De acordo com Joia e Lemos (2010), o conhecimento dos envolvidos, as abordagens estratégicas e as estruturas organizacionais influenciam positivamente na transferência de conhecimento tácito e nas inovações organizacionais. Os sucessores com grau de escolaridade superior ou maior, obtiveram mais resultados no crescimento do negócio e em soluções para momentos de crise, na fase de transição. Ainda estes sucessores possuíam conhecimento acadêmico em gestão e liderança. Os sucessores com grau de escolaridade técnico, nas atividades operacionais apresentaram resultados positivos na fase de desenvolvimento, porém na fase de transição na sucessão,

mostraram resultados menos relevantes de crescimento ou de soluções em situações de crise no negócio. De acordo com P. Lee et al. (2010), os líderes são construtores de conhecimento capazes de influenciar membros da equipe a divulgar idéias e informações, afetando a percepção do líder sobre os potenciais de desempenho organizacional.

As informações explícitas do negócio, bem como documentos, relatórios contábeis e indicadores de desempenho se apresentaram de maneira diferente nas empresas estudadas. Na fase de desenvolvimento da sucessão, as empresas "A" e "G", tinham sua gestão centralizadas nos predecessores, com pouca disposição de informações para os sucessores, pois as empresas não possuíam indicadores de desempenho, gerando dificuldades para os sucessores se envolverem em papéis de liderança e gerar inovações. "Ninguém me ensinava, se eu quisesse alguma informação eu tinha que entrar no sistema e procurar. Os colaboradores tinham resistência para me passar informações." (Empresa "A" - Sucessora - Diretora Geral). A transferência de conhecimento de alguns líderes das empresas familiares possui restrições, pois os mesmos criam resistência em razão do receio de perder conhecimento potencialmente útil a longo prazo ou medo de fortalecer concorrentes (SAVITSKAYA ET AL., 2010), (LICHTENTHALER, 2011), inibindo a exploração aberta do conhecimento interno acumulado do negócio (HUIZINGH, 2011). Outro exemplo de resistência à transferência de conhecimento foi no caso "G" em que a empresa tinha poucas informações disponíveis para gestão. "Acho que nem o pai sabia como estava a empresa, era tudo feito sem sistema. A gente não tinha indicadores e nem via relatórios de desempenho, a maioria das coisas ficava só com o pai, aí eu não sabia como era, por exemplo, como estava a produtividade da empresa." (Empresa "G" - Sucessor - Diretor Geral).

As informações explícitas dos casos demonstraram mais relevância na etapa de desenvolvimento da sucessão, em que o sucessor tende a realizar melhorias incrementais. No caso "F", o sucessor tinha acesso a projetos, documentos internos do setor de atuação, o que contribuiu para o mesmo realizar mudanças organizacionais nas informações disponíveis do negócio, ainda na fase de desenvolvimento da sucessão. "Quando trabalhei no setor de projetos, eu organizei melhor os desenhos técnicos para melhorar a busca de desenhos antigos." (Empresa "F" - Sucessor - Gestor Comercial). Conforme Chaudhary e Batra (2018), as empresas familiares de pequeno porte precisam combinar seus conhecimentos existentes com os novos conhecimentos do ambiente para

adquirir vantagem competitiva e agir de forma empreendedora. Melhorias dentro de setores operacionais contribuíram para o negócio, porém, na fase de transição, o acesso antecipado a informações explícitas do negócio não confirmaram relevância significativa nas inovações e melhorias implementadas pelos sucessores. Na fase de transição os sucessores criaram indicadores de desempenho, profissionalização de setores e mecanismos de controle de processos.

Nos casos "A" e "G", apesar dos sucessores disporem de poucas informações explícitas na fase de desenvolvimento, os sucessores realizaram inovações e melhorias na fase de transição da sucessão, com desenvolvimento de indicadores, implantação de sistemas de gestão de manufatura, e digitalização de informações. "Esse ano nós implantamos um sistema de controle de estoque, para melhorar nosso setor de compras, e ano que vem queremos implantar um sistema de controle de custo de operação" (Empresa "A" - Sucessora - Diretora Geral). Um aspecto relevante no caso "A" foi a participação de consultorias para a sucessora se posicionar no papel de liderança e para a implantação de melhorias. "No início era difícil, devido a resistência de alguns funcionários antigos, mas com a consultoria eu passei a entender melhor o meu papel e me ajudou a implantar melhorias na empresa" (Empresa "A" - Sucessora - Diretora Geral). De acordo com Blome et al. (2014), a transferência de conhecimento com membros externos possibilita às empresas adquirir experiências para gerar influências positivas aos seus produtos e serviços. Conforme a pesquisa de Rebolledo e Nollet (2011), a aplicação do conhecimento na forma de reflexão para manter ou melhorar os processos organizacionais, contribui para criar novos conhecimentos, estendendo a descobrir novos mercados e posicionamento de produtos.

A participação dos sucessores na tomada de decisão do negócio da família ocorreu de maneiras diferentes nos casos estudados. A cultura familiar tem grande influência na gestão dos recursos de conhecimento, influenciando no seu compartilhamento de acordo com o estilo de liderança (CUNNINGHAM ET AL., 2014). Nas empresas "A", "D" e "G" os predecessores tinham uma gestão mais centralizadora e sem participação dos sucessores nas tomadas de decisão. Os sucessores relataram dificuldades na fase de transição em se adaptar ao cargo de diretor, pois sentiam falta de experiência para lidar com os problemas e para tomar decisões estratégicas. De acordo com Casprini et al. (2017), a transferência de conhecimento organizacional é uma tarefa complexa, pois os indivíduos podem não ter confiança suficiente para compartilhar conhecimento e os vieses cognitivos dos líderes podem

influenciar negativamente no desenvolvimento de projetos. Nestes casos, os sucessores assumiram a direção das empresas devido a uma indisponibilidade dos predecessores em continuar na liderança do negócio, ocasionada a curto prazo.

Para os casos em que os sucessores participavam das decisões gerenciais durante a fase de desenvolvimento, percebeu-se mais adaptação do sucessor para assumir a direção. De acordo com Casprini et al. (2017), a empresa depende do seu capital social para compartilhar conhecimento, pois o compartilhamento de conhecimento tácito depende do conhecimento tácito e das fortes relações com parceiros e colaboradores formado ao longo do tempo. O predecessor tinha intenção em passar o negócio para a geração seguinte da família. "O pai reunia os líderes dos setores da empresa e me convidava para participar nas tomadas de decisões gerenciais e do dia a dia. Ao final da reunião, ele me chamava na sala dele e explicava a forma dele pensar e as causas e efeitos das coisas discutidas." (Empresa H - Sucessor - Diretor Geral). De acordo com Cunningham et al. (2016) alguns líderes familiares vêem o compartilhamento de conhecimento como um forma de passar e manter seu estilo de liderança e crenças após a sucessão nas empresas de pequeno porte. Neste caso o sucessor assumiu a direção do negócio de maneira natural, sem conflitos de família ou internos do negócio. Ainda, o sucessor contribuiu com melhorias no negócio na fase de transição, ampliando o faturamento e número de funcionários.

No caso "C", a sucessão está fase na desenvolvimento, porém os sucessores percebem que o afastamento do predecessor não afetaria negativamente o negócio de maneira significativa. Os sucessores são líderes de setores produtivos, mas participam das decisões gerenciais do negócio, onde o predecessor e os sucessores se reúnem para tomar decisões. "A gente respeita o pai pela história de vida dele e por ele ser nosso mentor, mas nós vemos que conversando e chegando em um consenso é que conseguimos tomar as decisões mais acertadas." (Empresa C - Sucessor - Gestor de Compras). A troca de experiências internas e as histórias dos fundadores e da família no negócio afetam as melhorias e inovações em empresas familiares. (CASPRINI ET AL. 2017); (KAMMERLANDER ET AL. 2015). As melhorias e inovações no negócio com participação do sucessor aparecem, à medida em que, na fase de desenvolvimento, o sucessor parte de pequenas melhorias para inovações mais radicais.

"Eu comecei no setor de projetos, depois fui para compras e agora estou no comercial. No setor de projetos eu organizei de maneira mais produtiva os

desenhos e projetos desenvolvidos. No setor comercial, mudei a forma de cálculo de preço e implantei um CRM para ajudar no monitoramento dos orçamentos." (Empresa F - Sucessor - Gestor Comercial)

O acompanhamento do sucessor no processo de tomada de decisão dos líderes do negócio é um elemento importante na fase de desenvolvimento. Os sucessores precisam se adaptar com as rotinas e a cultura familiar para compartilhar conhecimento e desenvolver papel de liderança (CUNNINGHAM ET AL., 2016). Nos casos estudados, a participação do sucessor influenciou positivamente no processo de sucessão e nas inovações e melhorias do negócio. Os predecessores dos casos que tinham a intenção de passar a empresa para a geração seguinte, incluíam os sucessores nas tomadas de decisão, deixando-os preparados para assumir a gestão e implantar melhorias, tornando o processo de transição da sucessão mais eficaz. As evidências corroboram com a afirmação de Mazzola et al. (2008) em que a orientação e supervisão realizada pelos líderes das empresas familiares contribuem para o sucessor ampliar seu conhecimento em gerenciar futuramente o negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

As empresas familiares têm um impacto positivo para as economias e mercados, além de contribuir para a construção social dos indivíduos. Quando as pequenas empresas familiares adquirem, transformam e exploram novos conhecimentos, elas aumentam a capacidade de introduzir novos produtos, processos e inovações de gerenciamento (CHAUDHARY e BATRA, 2018). A sucessão da empresa familiar é um desafio para os gestores e o seu sucesso depende da pró-atividade dos seus gestores, bem como um planejamento adequado. Dentro dos elementos fundamentais nas empresas familiares e na sucessão, encontra-se o conhecimento, base para o sucessor ter uma sucessão eficaz, mantendo a família como membros do negócio.

Este estudo teve como objetivo identificar de que maneira as atividades dos membros das empresas familiares criam conhecimentos relevantes para a organização alcançar um processo sucessório satisfatório. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa genérica, analisando oito casos, em que as empresas familiares estão nas fases de desenvolvimento e transição da sucessão.

Os casos tiveram criação de conhecimento diferentes entre si, que variavam de acordo com a fase da sucessão e os membros envolvidos. De uma forma geral, as empresas que apresentaram mais atividades que fomentaram a criação de conhecimento nas fases de pré-entrada e desenvolvimento, tiveram um desempenho melhor na sucessão corroborando com os estudos de que os sucessores que possuem oportunidade de aprender a gerenciar o negócio com o apoio da gestão anterior no processo de aprender fazendo, tem melhores desempenhos na sucessão (CHIRICO, 2008). Ainda, a interação com membros diversos, sendo eles, antecessor, colaboradores, ou membros externos a organização contribuiu para a criação de conhecimento do sucessor.

A proposição em que a exposição antecipada do sucessor ao negócio traz benefícios de absorção de conhecimento, mostrou que possui influência positiva como percebido na literatura. De acordo com Cunningham et al. (2016) as abordagens participativas da família estão fortemente ligadas às percepções de compartilhamento de conhecimento nos negócios de pequeno porte. Nas coletas e análises de dados percebeu-se que os sucessores se adaptavam melhor ao ambiente de trabalho e aos membros do negócio na fase de desenvolvimento. Os sucessores que freqüentavam o negócio desde jovens tinham melhores interações com o predecessor, colaboradores e membros externos, além de se adaptar melhor às atividades na empresa. Os sucessores apresentavam mais interesse em permanecer no negócio e em realizar ações de melhorias, atuando de maneira engajada e demonstrando sinais de familiaridade e de participação em uma futura sucessão.

Na fase de transição, o desempenho dos sucessores na adaptação ao cargo e ao desempenho do negócio teve variações em relação a exposição antecipada ao negócio. De acordo com os casos estudados, a exposição antecipada ao negócio não se apresentou como elemento fundamental para contribuir no desempenho do gestor para a realização de melhorias e crescimento do negócio. Nos casos das empresas "A" e "G", mesmo com exposições esporádicas ao negócio, os gestores se adaptaram à liderança e implantaram melhorias, com crescimento organizacional. No caso "D", apesar do gestor ter exposição antecipada ao negócio desde o surgimento da empresa, o mesmo não desempenhou melhorias significativas e crescimento do negócio, sendo que a empresa reduziu a quantidade de funcionários significativamente.

A proposição referente à influência da educação formal na absorção de conhecimento e visão de gestão do sucessor foi apresentada por meio das evidências encontradas, relacionadas ao desempenho das organizações na gestão do sucessor. Os

casos em que os sucessores possuem grau de escolaridade de nível superior obtiveram melhores resultados na gestão, nos aspectos de crescimento e superação de crises, que os sucessores que possuem grau de escolaridade em nível técnico. De acordo Chaudhary e Batra (2018), as pequenas empresas familiares que adquirem, assimilam e exploram o conhecimento interno e externo para utilizar tecnologias e criar posturas empreendedoras têm mais chance de obter vantagem competitiva. Os gestores com grau de escolaridade de nível superior e com conhecimento de gestão e liderança se adaptavam melhor ao cargo, por meio de interação com os membros da equipe, implantação de melhorias, análises do mercado e ações para minimizar riscos, enquanto que os gestores com grau técnico de escolaridade focavam no desempenho operacional, direcionando os maiores esforços em processo, sem a realização de melhorias relevantes em processos administrativos e estratégicos da empresa.

Em relação ao acesso do sucessor ao conhecimento explícito do negócio, na fase de desenvolvimento da sucessão, para gerar mais inovações organizacionais, as evidências apontaram que na fase de desenvolvimento, os sucessores receberam influências positivas para realizarem melhorias incrementais e se adaptarem às rotinas organizacionais. Os sucessores que tinham mais informações disponíveis possuíam mais espaços para realizar melhorias nas informações, sugerindo relatórios e trazendo novas ideias ao diretor e líderes dos setores. Em contrapartida, os predecessores tinham disposição em envolver o sucessor nas atividades, estratégias e ações a realizar contribuindo com *feedback*. De acordo com Cunningham et al. (2016), saber os aspectos familiares de uma empresa facilitam o compartilhamento de conhecimento, pois permitem ter percepção de como as decisões e capacidades estratégicas da organização acontecem. O compromisso da liderança em relação ao clima de compartilhamento, contribui para elevar a quantidade de atividades de compartilhamento (CONNELLY e KELLOWAY, 2003). Na fase de transição, não foi percebida influência significativa nos gestores, pois os sucessores, mesmo os que não tiveram acesso antecipado às informações explícitas de gestão, realizaram melhorias e inovações significativas no negócio.

A participação do sucessor nas tomadas de decisões contribuíram positivamente para o desenvolvimento do sucessor e para a implementação de inovações organizacionais. Os sucessores que participaram mais do processo de tomada de decisão organizacional, tiveram mais facilidade para ingressar na direção do negócio, e obtiveram melhores resultados de crescimento e de adaptações ao mercado. As

lideranças em empresas familiares de pequeno porte podem realizar orientação de conhecimento com ensino e instrução, entre membros da família selecionados para o sucessor manter os padrões de liderança estabelecidos pela geração anterior (CUNNINGHAM ET AL., 2016).

De acordo com Holste e Fields (2010), a liderança pode contribuir para definir padrões e programações de tarefas, gerando confiança interpessoal nos membros da organização, envolvendo-os em comportamentos colaborativos, contribuindo para o compartilhamento de conhecimento. Nos casos estudados, os predecessores que incluíam os sucessores nas tomadas de decisão, tinham intenção no filho assumir o negócio futuramente. Incentivavam o sucessor por meio de conversas e reuniões individuais orientando as ações da empresa e formas de se comportar perante situações. De acordo com Sanchez-Famoso e Maseda (2014), as empresas familiares possuem um fluxo relacional aprimorado entre os membros que é benéfico e relevante para a transferência de conhecimento tácito para tácito. As ações dos predecessores contribuiu a fase de transição da sucessão ocorrer sem conflitos internos e instabilidade do sucessor. Nos casos em que o predecessor não planejou a sucessão, os sucessores assumiram o negócio devido a indisponibilidade do predecessor, que ocorreram no curto prazo, causando dificuldades ao sucessor para tomar decisões e lidar com o negócio familiar. Os sucessores tinham dificuldades de adaptação e tomada de decisão de situações cotidianas e estratégicas.

A familiaridade foi um elemento emergente presente em todos os casos. Conforme Massis et al. (2016), a vantagem competitiva das empresas familiares pode ser desenvolvida por meio da alavancagem das tradições da família, pois os conhecimentos distintos do negócio pode contribuir para se adaptar a novas necessidades e expectativas do mercado. Nos casos estudados, o sucessor se sentia parte do negócio, criando um vínculo afetivo capaz de sobrepor a expectativa financeira do negócio. Em alguns casos em que a sucessão não foi planejada, os sucessores recebiam resistência de colaboradores nas tomadas de decisão e ações de melhorias. Apesar da resistência de funcionários gerando um clima organizacional de instabilidade e problemas financeiros dos negócios, os sucessores seguiam na gestão buscando soluções para manter a liderança e história do negócio dentro do núcleo familiar. À medida que as dificuldades foram superadas, o vínculo do sucessor com o negócio se intensificou, criando mais liderança, identificação e familiaridade. De acordo com Casprini et al. (2017), desenvolver relacionamentos estáveis e de longo prazo com

membros não familiares contribui para a transferência de conhecimento organizacional, pois fortifica o capital social. A confiança, visão compartilhada e identificação permite acesso mais fácil a informações e maior associabilidade. (PEARSON ET AL., 2008).

Na fase de pré-entrada da sucessão, os sucessores que tiveram mais exposição antecipada ao negócio foram mais aceitos pelos colaboradores. As empresas iniciadas na residência da família contribuíram para criar familiaridade com os sucessores, gerando um vínculo emocional de que o sucessor faz parte do negócio. Nas empresas em que os sucessores tinham pouco acesso devido a localização, gerava menos interesse em conhecer e fazer parte do negócio.

No desenvolvimento do processo sucessório, os casos que realizaram mais atividades criadoras de conhecimento e que tiveram mais interações com membros diferentes tiveram um desempenho melhor para a ingressão no negócio. Os sucessores que passaram por menos interações e criações de conhecimento, na maioria, assumiram a direção do negócio por motivos relacionados ao afastamento do antecessor. Nos casos em que o sucessor era exposto a mais interações, a sucessão ocorria por vontade mútua. As empresas familiares possuem recursos distintos capazes de influenciar positivamente às barreiras de aquisição e transferência de conhecimento, pois a mesma possui objetivos não econômicos e capital social único, relacionados às emoções dos membros familiares (CASPRINI ET AL. 2017).

Na fase de transição da sucessão, os casos evidenciaram que todos os gestores tinham um vínculo afetivo com o negócio, relacionado com a história e a tradição da família na gestão. Este vínculo pode ser uma vantagem competitiva em períodos de crise, pois a tradição da família no negócio pode se sobrepor à expectativa financeira do sucessor com o negócio. De acordo com Casprini et al. (2017), os valores não econômicos da família controladora do negócio contribuem para o direcionamento do comportamento da empresa na filtragem de ideias, gerando inovações e a busca de conhecimento dos funcionários. Na maioria dos casos, os sucessores trouxeram mudanças de processos após a ingressão na direção. Os novos gestores incorporaram à tomada de decisão indicadores de desempenho e incluíram colaboradores líderes no processo de tomada de decisão.

O estudo identificou que a socialização e a transferência de conhecimento tácito foram os elementos mais relevantes para a sucessão. As evidências reforçam os estudos de Chaudhary e Batra (2018) de que as pequenas empresas familiares geram muito conhecimento tácito, devido ao longo tempo dos gestores na liderança do negócio,

tornando o conhecimento uma peça chave para a vantagem competitiva. De acordo com Durst e Edvardsson (2012) as empresas de pequeno porte caracterizam a capacidade de compartilhar conhecimento por meio de uma conscientização gerencial e intenção individual que estão na liderança do negócio, sendo esta, uma iniciativa particularmente importante. Estas ações podem ocorrer por meio de uma adhocracia, gerenciando seus recursos de conhecimento com influência da cultura familiar (DUH, BELAK, e MILFELNER, 2010). Nos casos analisados foi percebido que a família e o direcionamento do predecessor foram fundamentais para a transferência de conhecimento do sucessor, bem como no seu desenvolvimento e nos resultados na fase de transição.

As contribuições empíricas do estudo revelam que as interações e atividades do sucessor criadoras de conhecimento são fundamentais para a sucessão ser eficaz. As atividades criadoras de conhecimento do modelo teórico de Duh (2014), foram identificadas nos casos estudados, com exceção de práticas contábeis gerenciais. Entre as proposições apresentadas na pesquisa, três se evidenciaram de acordo com a literatura. Ainda, o estudo evidencia que o vínculo afetivo do sucessor foi um elemento presente em todos os casos, fator decisivo para o sucessor ter interesse em fazer parte do negócio e participar da sucessão.

Como contribuição teórica, o estudo verifica no campo estudos teóricos referentes as atividades criadoras de conhecimento que impactam na sucessão. Cooperar com os estudos de Dotsika e Patrick (2013) de que as empresas familiares de pequeno porte possuem estrutura mais informal, não possuindo tradição na implementação e controle dos conhecimentos organizacionais, gerando como consequência, menos foco no compartilhamento de conhecimento que empresas de grande porte. Ainda confirma os estudos que indicam que o conhecimento tácito é o mais difícil de ser transferido e o mais relevante para a sucessão.

Referente às contribuições, este estudo possui algumas limitações em sua metodologia. A pesquisa qualitativa genérica é uma abordagem flexível, comparada a metodologias tradicionais de pesquisa, o que pode dificultar a sua validação. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com os sucessores e baseadas na percepção dos entrevistados. Ainda, o estudo se limita a pequenas e médias empresas da região metropolitana de Porto Alegre. Por fim, a quantidade de casos é pouco expressiva, se comparado com o número de empresas familiares existentes na região.

Como sugestão para futuros estudos, pode-se buscar a influência da familiaridade na criação de conhecimento organizacional em empresas familiares de pequeno e médio porte. Ainda, sugere-se replicar o estudo para analisar a criação de conhecimento em sucessão de empresas familiares de grande porte, a fim de entender as diferenças da sucessão entre empresas familiares de pequeno, médio e grande porte.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge Management and Knowledge Systems : Conceptual Foundations and Research Issue. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.
- ALONSO, KOK, Adapting through learning and knowledge acquisition: the cases of four global family firms. **Journal of Family Business Management**. 2018.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2018-0005>
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150–169, 2000.
- ARDITO, L. and Messeni PETRUZZELLI, A. , “Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: the moderating role of strategic human resource practices”, **European Management Journal**, Vol. 35 No. 2, pp. 261-272, 2017.
- ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. **Family Business Review**, n. 1994, p. 45–58, 2000.
- BARACH, J. A.; GANITSKY, J. B. **Successful Succession in Family Business****Family Business Review**, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [s.l: s.n.].
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BIRLEY, S. Attitudes of Owner-Managers’ Children Towards Family and Business Issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2002.
- BLOME, C., SCHOENHERR, T. and ECKSTEIN, D., “The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: a knowledge-based view”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 147 No. Part B, pp. 307-316, 2014.
- BOYD, B. and ROYER, S., “The suitability of internal versus external successors: relevant knowledge types in family business succession”, **International Journal of Management Practice**, Vol. 5 No. 4, pp. 361-382, 2012
- BOYD, B. et al. Knowledge transfer in family business successions. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 1, p. 17–37, 2015.
- BRACCI, E.; VAGNONI, E. Understanding Small Family Business Succession in a

Knowledge Management Perspective. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. October 2016, p. 7–36, 2011.

BROCKHAUS, R. . Family Business Succession: Suggestions for Future Research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165–177, 2004.

BROCKMANN, E. N.; ANTHONY, W. P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. **Journal of Managerial Issues**, v. 10, n. 2, p. 204–222, 1998.

BROWN, J.; DUGUID, P. **Organizing Knowledge Communications of the ACM**, 1998. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/10.2307/3250961>%5Cn<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0957417408002327>%5Cnhttp://www.umdcipe.org/conferences/GovernmentCollaborationShanghai/SubmittedPapers/Dawes_Zheng_Burke_Paper.pdf%5Cn[http://arp.sagepub.com/cgi/doi/10.>](http://arp.sagepub.com/cgi/doi/10.)

CABRERA-SUÁREZ, K.; SAÁ-PÉREZ, P. DE; GARCÍA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge Based View of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37–46, 2001.

CAELLI, K., RAY, L., & MILL, J., Clear as mud: Toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003. 2(2), 1–24.

CASPRINI, MASSIS, MININ, FRATTINI, PICCALUGA, How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case, **Journal of Knowledge Management**, 2017, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0515>

CHAUDHARY, BATRA, "Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes", *Journal of Knowledge Management*, 2018 <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0047>

CHIRICO, F. and NORDQVIST, M. “Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture”, **International Small Business Journal**, Vol. 28 No. 5, pp. 487-504, 2010

CHIRICO, F. The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 21, n. 4, p. 413–433, 2008.

CHIRICO F., & SALVATO, C. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 169–181., 2008.

CHITTENDEN, F. et al. Taxation and small firms: Creating incentives for the reinvestment of profits. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 17, n. 3, p. 271–286, 1999.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. **Coleman White Paper Series**, v. 710, n. 4, p. 1–63, 2003.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. An introduction to theories of family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 441–448, 2003.

CHUA, A. The influence of social interaction on knowledge creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 375–392, 2002.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, 1999.

CHUA, S. C. J. . P. A. A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 25, p. 17–35, nov. 2001.

CHURCHILL, N. C., & HATTEN, K. J. (1987). Non-marketbased transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.

COLLINS, H. Tacit and Explicit Knowledge. **University of Chicago Press**, p. 200, 2010.

CONNELLY, C. E., & KELLOWAY, E. K. . Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**, 24, 294-301, 2003

CORBETTA, G. **Patterns of Development of Family Businesses in Italy***Family Business Review*, 1995.

COSIER, J. A.; HARVEY, M. The hidden strenghts in family business: Functional conflict. **Family Business Review**, v. 11, p. 75–80, 1998.

CROTTY, M., *The foundations of social research*. 1998, Los Angeles, CA: Sage

CUNNINGHAM, J.; SEAMAN, C.; MCGUIRE, D. Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 34–46, 2014.

CUNNINGHAM, J.; SEAMAN, C.; MCGUIRE, D. Perceptions of Knowledge Sharing Among Small Family Firm Leaders : **A Structural Equation Model**. 2016.

DASPIT, J. J. et al. Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44–64, 2015.

DAVENPORT, B. T. H.; PRUSAK, L.; WEBBER, A. Working knowledge: how organizations manage what they know [Book Review]. **IEEE Engineering**

Management Review, v. 31, n. 4, p. 137–137, 1998.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. **The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies****Family Business Review**, 1989.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra Family Succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183–199, 2008.

DE MASSIS, A., FRATTINI, F., KOTLAR, J., PETRUZZELLI, A.M. and WRIGHT, M. “Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research”, **The Academy of Management Perspectives**, Vol. 30 No. 1, pp. 93-116, 2016.

DOTSIKA, F., & PATRICK, K. . Collaborative KM for SMEs: A framework evaluation study. **Information Technology & People**, 26, 368-382, 2013

DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F., & MISCHKE, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, 17(2), 143–162.

DUH, M., BELAK, J., & MILFELNER, B. . Core values: culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97, 473–489, 2010

DUH, M. Family business succession as knowledge creation process. **Kybernetes**, v. 43, n. 5, p. 699–714, 2014.

DURST e EDVARDSSON, Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 2012.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. [s.l: s.n.]. v. 14

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FELTHAM, TAMMI S., GLENN Feltham, and JAMES J. Barnett (2001). “Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?” **Isuma: Canadian Journal of Policy Research** 2(4), 116–122.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

FOSTER, A. T. Developing Leadership in the Successor Generation. **Family Business Review**, v. 8, n. 3, 1995.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. **Classics of organization theory**, p. 251–261, 1959.

GARCÍA-ALVAREZ, E. and LÓPEZ-SINTAS, J. , “A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity”, **Family Business Review**, Vol. 14 No. 3, pp. 209- 230, 2001

GASKELL, B. **bauer_gaskell_allum.pdf** (ABDR, Ed.), 2010.

GIBBS, Graham. Análise de Dados Qualitativos. **Porto Alegre: Artmed**, 2009.

GILDING, M.; GREGORY, S.; COSSON, B. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 2, p. 299–312, 2015.

GIOIA, Dennis A.. A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. In: STABLEIN, R. E.; FROST, P. J. (Eds.). **Renew ingresearch practice**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004. p. 97-114.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation****California Management Review**, 1991. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166664>>

GRANT, R.M., “Toward a knowledge-based theory of the firm”, **Strategic Management Journal**, Vol. 17 No. S2, pp. 109-122, 1996.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I. C. A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 451–465, 2003.

HANDLER, W. Succession in Family Business: A Review of the Research. **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

HANDLER, W. C.; KRAM, K. E. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. **Family Business Review**, v. 1, n. 4, p. 361–381, 1988.

HANDLER, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 15(1), 37–51.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. J. **What ’ s Your Strategy for Managing Knowledge**. [s.l: s.n.].

HATAK, I. R.; ROESSL, D. Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. **Family Business Review**, v. 28, n. 1, p. 10–25, 2015.

HOLLOWAY, I., & TODRES, L., The status of method: Flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 2003, 3(3), 345–357. doi:10.1177/1468794103033004

- HOLSTE, J. S., & FIELDS, D. . Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, *14*, 128-140, 2010
- HUIZINGH, E.K.R.E. (2011), “Open innovation: State of the art and future perspectives”, **Technovation**, Vol. 31 No. 1, pp. 2-9, 2012
- HUSTED, K., MICHAIOVA, S., MINBAEVA, D.B., and PEDERSEN, T. , “Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16 No. 5, pp. 754-773, 2012
- JOIA, L.A. and LEMOS, B. , “Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 14 No. 3, pp. 410-427, 2010
- KAHLKE, R. M. Generic qualitative approaches: Pitfalls and benefits of methodological mixology. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 13, n. 1, p. 37–52, 2014.
- KAMMERLANDER, N, DESSÌ, C., Bird, M., FLORIS, M. and MURRU, A. , “The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study”, **Family Business Review**, Vol. 28 No. 4, pp. 1-23, 2015.
- KLEIN, S. B. Family Businesses in Germany: Significance and Structure. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 157–181, 2000.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305–328, 2004.
- LEE, K. S.; LIM, G. H.; LIM, W. S. **Family Business Succession : Appropriation Risk and Choice of Successor**. [s.l: s.n.]. v. 28
- LEE, P., GILLESPIE, N., MANN, L., & WEARNING, A. , Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, *41*, 473-491, 2010
- LICHTENTHALER, U. , “Open Innovation: past research, current debates, and future directions”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 No. 1, pp. 75-94, 2011
- LIM, J. H., Qualitative methods in adult development and learning: Theoretical traditions, current practices, and emerging horizons. In C. Hoare (Ed.), **The Oxford handbook of reciprocal adult development and learning** (2nd ed., pp. 39–60). 2011, New York, NY: Oxford University
- LITZ, R. A. **The Family Business: Toward Definitional Clarity****Family Business Review**, 1995.
- MACEDO, C. et al. Balanço das emissões de gases do efeito estufa na produção e no

uso do etanol no Brasil. 2004.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991

MASSARO, M. et al. **Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review**. [s.l: s.n.]. v. 20

MATTHEWS, C. H.; MOORE, T. W.; FIALKO, A. S. Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. **Family Business Review**, v. 12, n. 2, p. 159–169, 1999.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 239–258, 2008.

MCCONAUGHY, D. L. Family CEO versus non-family CEOs in the family controlled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, v. 13, p. 121–131, 2000.

MEMILI, E. et al. Role conflicts of family members in family firms. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 1, p. 143–151, 2015.

MERRIAM, S. B., Basic interpretive qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative research in practice*, 2002, (pp. 37–39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 2009 San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MILLER, D. Some Organizational Consequences of Ceo Succession. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 644–659, 1993.

MUSKAT, B.; ZEHRER, A. A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 29, n. 5, p. 333–350, 2017.

MUSSOLINO, D., & CALABRO, A. . Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession? *Journal of Family Business Strategy*, 5, 197- 210, 2014

NELLY TREVINYO-RODRÍGUEZ, R.; BONTIS, N. Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 3, p. 418–436, 2010.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. n. I, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5–34, 2000.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, 2009.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179–1208, 2006.

PEARSON, A. W., CARR, J. C., & SHAW, J. C. . Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969, 2008

PERRICONE, P. J.; EARLE, J. R.; TAPLIN, I. M. Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Businesses: Study of an Ethnic Community. **Family Business Review**, v. 14, n. 2, p. 105–121, 2001.

POLANYI, M. The tacit dimension. **London: Routledge & Kegan Paul**, 1966.

POUTZIOURIS, P. Z., and F. CHITTENDEN. 1996. Family Businesses or Business Families. **Westminster: Institute for Small Business Affairs and National Westminster Bank**.

REBOLLEDO, C. and NOLLET, J. , “Learning from suppliers in the aerospace industry”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 129 No. 2, pp. 328-337, 2011

RUBENSON, GEORGE C.GUPTA, A. K. **The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure.Entrepreneurship: Theory & Practice.**, 1996.

SALTER, A., CRISCUOLO, P. and TER WAL, A.L.J. , “Coping with Open Innovation: responding to the challenges of external engagement in R&D”, *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 77-95, 2014

SANCHEZ-FAMOSO, V., & MASEDA, A. . The role of social capital in family firms to explain the innovation capabilities in recession time: an empirical study, In K. Rüdiger, M. P. Ortiz, & A. B. González (Eds.), *Entrepreneurship, innovation and economic crisis* (pp. 77–84). Switzerland: Springer International Publishing. 2014

SANDELOWSKI, M., Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing and Health*, 2000, 23, 334–340.

SANJAY CHAUDHARY, SAFAL BATRA, Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes, **Journal of Knowledge Management**, 2018

SAVITSKAYA, I., SALMI, P. and TORKKELI, M. , “Barriers to Open Innovation: Case China”, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 5 No. 4, pp. 11-21, 2010

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13–28, 1983.

SCHIUMA, G. , “Managing knowledge for business performance improvement”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 515-522, 2012.

SHANKER, M. C.; ASTRACHAN, J. H. Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 107–123, 1996.

SHARMA, P. An overview of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. **in: Family Business Review, Vol.**, v. 10, n. 1, p. 1–35, 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5–15, 2012.

SHORT, J.C., SHARMA, P., LUMPKIN, G.T. and PEARSON, A.W., “Oh, the places well go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research”, **Family Business Review**, 2016, Vol. 29 No. 1, pp. 11-16

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II. **Caderno Pedagógico**. Florianópolis: Udesc, 2002.

SIRMON DAVID D.; HITT, M. A. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 339–358, 2003.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of Best Practice Within the Firm.pdf. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27–43, 1996.

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 11–25, 1996.

UWE FLICK. **Pesquisa qualitativa - por que e como fazê-la**; [s.l: s.n.].

- VENTER, E., BOSHOFF, C., & MAAS, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, 18, 283-303.
- WALCZAK, S. Organizational knowledge management structure. **The Learning Organization**, v. 12, n. 4, p. 330–339, 2005.
- WARD, J. L., & ARONOFF, C. E. (1994). Preparing successors to be leaders. **Nation's Business**, 82, 54-55.
- WOOD, P.; HUSTED, K. Intergenerational knowledge sharing in family firms : Case-based evidence from the New Zealand wine industry, **Journal of Family Business Strategy** n. 2016, 2017.
- WICKERT, A.; HERSCHEL, R. Users who downloaded this article also downloaded : Knowledge- management issues for smaller businesses. 2006.
- YEW WONG, K.; ASPINWALL, E. Characterizing knowledge management in the small business environment. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 44–61, 2004.
- YIN, R. **Estudo de Caso**. [s.l: s.n.].
- ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; LARRAÑETA, B. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1070–1079, out. 2007.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. **1995_OrgSci_Zander_Kogut.pdf**, 1995.