

A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO VAREJISTA EM MINAS GERAIS (MG): UM ESTUDO DE CASO

THE PRACTICE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A RETAIL FAMILIAR COMPANY IN MINAS GERAIS (MG): A CASE STUDY

Érica Norimar Pacheco Ramos

Diogo Henrique Helal

Faculdade Novos Horizontes (FNH), Minas Gerais, Brasil

ABSTRACT

The Family Companies have an important role in national economies and, specially in the Brazilian one. However its importance and feasibility are questioned. Good part of such questionings has a focus on the managerial limitations often observed in the management of Family Organizations. As a consequence the search for solutions under the managerial scope is an urgent issue for the survival of Family Companies. Within the myriad of current organizational strategies, knowledge management has emerged as an important competitive differential. Following this track, the objective of this article was to verify how knowledge management (KM) in a retail Family Company in Minas Gerais (Brazil) occurs. A qualitative case study was carried through, based on data obtained from observations and interviews with managers. The results led to KM's practices (JÓIA and OLIVEIRA, 2007): exchange of knowledge in meetings, study groups, incentive to innovation and dissemination of knowledge by personal contact. The conclusion highlighted how much the company's environment favored KM's practices due to the a favorable field for the development of innovation, creativity and sharing of implicit knowledge.

Keywords: Knowledge Management. Strategy. Family Business

RESUMO

As empresas familiares têm ocupado papel de destaque nas economias nacionais e, em especial, na brasileira. Apesar de sua importância, a viabilidade dessas empresas é questionada. Boa parte

Recebido em/*Manuscript first received:* 19/05/2009 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 10/03/2010
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Érica Norimar Pacheco Ramos, Mestrado Acadêmico em Administração/Faculdade Novos Horizontes (FNH), Minas Gerais, Brasil, Rua Alvarenga Peixoto, 1270 CEP: 30180-121. Belo Horizonte-MG, (31) 3293-7030. E-mail: ericapachecol@yahoo.com.br

Diogo Henrique Helal, Mestrado Acadêmico em Administração/Faculdade Novos Horizontes (FNH), Minas Gerais, Brasil, Rua Alvarenga Peixoto, 1270 CEP: 30180-121. Belo Horizonte-MG, (31) 3293-7030. E-mail: diogohh@yahoo.com.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2010

de tais questionamentos tem como principal fundamento as limitações gerenciais comumente observadas na gestão de organizações familiares. Tem-se, portanto, que a busca por soluções de ordem gerencial é uma questão urgente para a sobrevivência de empresas familiares. Na miríade de estratégias organizacionais, hoje existentes, a gestão do conhecimento tem despontado como um importante diferencial competitivo. Neste sentido, o objetivo desse artigo foi verificar como ocorre a gestão do conhecimento (GC) em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais. Foi realizado um estudo de caso qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de observação e entrevistas em profundidade com gestores. Os resultados indicaram a existência das seguintes práticas de GC (JÓIA e OLIVEIRA, 2007): troca de conhecimento em reuniões, grupos de estudo, incentivo a inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal. Concluiu-se que, na organização estudada, a GC é favorecida, em função da existência de ambiente propício à inovação, criatividade e compartilhamento do conhecimento tácito.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Estratégia. Empresa Familiar.

1 INTRODUÇÃO

No cenário internacional, a importância econômica das empresas familiares é enfatizada em diversos estudos. Vidigal (1996) expõe que, nos EUA, cerca de 75% dos empregos, entre 1977 e 1990, foram gerados pelas empresas familiares. A revista americana *Fortune*, por sua vez, revela que as empresas familiares respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo (Lethbridge, 2005). Casillas, Vazquez e Díaz (2007) consideram, por sua vez, que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo.

No Brasil, no mesmo sentido, as empresas familiares possuem grande peso econômico (Gersick, 2006). Floriani e Rodrigues (2000) consideram que as empresas familiares são uma grande oportunidade de emprego e desenvolvimento no Brasil. Para Grzybovski e Tedesco (1998, p.42), as “empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos”. De acordo com Leone (2005), aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce.

Apesar de sua importância no cenário econômico mundial e nacional, a viabilidade dessas empresas é muito questionada. Tais questionamentos têm como principal fundamento as limitações gerenciais comumente observadas na gestão de organizações familiares. Segundo Leone (2005), em parte, tais limitações decorrem de características peculiares à própria natureza familiar das organizações, como o protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa. De outra parte, Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) apresentam opinião distinta ao considerar a característica familiar dessas empresas como algo positivo no tocante à sua gestão e desempenho.

Para Smith (2007), as empresas familiares possuem um número reduzido de especialistas, se comparado com as empresas não-familiares. Além disso, segundo o autor, as empresas familiares são menos susceptíveis de produzir um negócio formal ou estratégico. Diante de tais dificuldades, a busca por soluções de ordem gerencial e estratégica torna-se uma questão urgente para a sobrevivência de empresas familiares.

Na miríade de estratégias organizacionais hoje existentes, o conhecimento tem

despontado como um importante diferencial competitivo. Segundo Terra (2001, p. 19), “são muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade”.

A gestão do conhecimento trabalha, sobretudo, com os bens intangíveis dentro da empresa. Dentre os principais objetivos está a busca de organizações capazes de compreender seu ambiente e, principalmente, suas necessidades. Em tal estratégia, a empresa mobiliza seus membros a gerarem inovação e criatividade para minimização dos custos, exigindo colaboradores cada vez mais eficientes. O ambiente organizacional, por sua vez, enfatiza a rapidez nas informações e necessidade de renovação constante.

Para Terra (2001), todas as empresas praticam a gestão do conhecimento, mesmo que não tenham consciência disso. Entende-se que todas as empresas geram ou utilizam o conhecimento em seu processo produtivo. Dessa forma, é possível afirmar que o conhecimento faz parte do desenvolvimento organizacional (Davenport e Prusak, 1998).

Para compreender melhor a dinâmica do conhecimento no contexto organizacional, é necessário estudar as correntes que envolvem a gestão do conhecimento. Atualmente, na gestão do conhecimento, observam-se duas correntes distintas. A primeira, descrita dentro de uma perspectiva cognitiva chamada de codificação, considera que o conhecimento pode ser estruturado, armazenado e distribuído para toda a organização. A segunda aparece como gestão do conhecimento focado nas pessoas ou comunidades, chamada de personalização. Nesta, o conhecimento é algo transmitido ou adquirido pela experiência ou pela aprendizagem por vivência de uma experiência. Acredita-se, assim, que o conhecimento é repassado de pessoa para pessoa dentro da organização (Hansen, Nohria; Tierney, 2001).

Convém observar, contudo, que para autores mais recentes (Hansen e Crawford, 2003) são indispensáveis abordagens que considerem tanto a explicitação de objetos de conhecimento (codificação) como o apontamento de detentores de conhecimento (contatos).

No tocante às empresas familiares, assiste-se geralmente a uma gestão conservadora e centralizadora. Comumente, nessas organizações, a transmissão do conhecimento é realizada de maneira informal e espontânea. Diante desse contexto, acredita-se que descrever como ocorre a gestão do conhecimento em uma empresa familiar e, em particular, como nela se dá a transmissão e incorporação do conhecimento, poderá contribuir para o melhor direcionamento e aproveitamento desse recurso (conhecimento). Apresenta-se, assim, o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais?

2 A EMPRESA FAMILIAR

Nos últimos anos, diversas produções no campo da administração têm se preocupado com o tema “Empresas familiares”. Dentre eles, podem ser citados Bernhoeft (1989; 2004), Garcia (2001), Pereira (2002), Gersick *et al* (2006) e Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008). Tal lista é apenas exemplificativa e os diferentes autores expressam visões distintas sobre o referido conceito.

Para Lodi (1998, p.6), “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”.

Em Leone (2005), o conceito de empresa familiar abraça três vertentes: a primeira, no nível de propriedade, pelo qual o membro da família detém o controle da empresa; a segunda, no nível da gestão em que os membros da família deverão assumir a direção dos principais setores da empresa, e a última, no nível da sucessão, no qual os cargos de chefia estão ligados ao fator hereditário.

Tal aceção coincide com o modelo desenvolvido por Gersick *et al.* (2006), o Modelo de Três Círculos (M3C), que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos – gestão, propriedade e família – que interagem e influenciam a dinâmica da empresa.

Diante da ideia de singularidade, que difere a empresa familiar das demais instituições, destaca-se:

Não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família, provocando certas particularidades em sua atuação (Oliveira, 1999, p.22).

Entre os pontos positivos das empresas de gestão familiar, tem-se o reduzido rodízio entre os cargos, o que permite ao herdeiro maior identificação com as tarefas administrativas, além de uma liberdade maior para negociação e tomada de decisão (LEONE, 2005). Outras vantagens da empresa familiar, segundo Lodi (1998), referem-se à lealdade mais acentuada dos funcionários, a força do nome da família e a existência de um sistema de decisão mais rápido.

Ainda sobre esse assunto:

As firmas familiares têm grandes vantagens. Em contraste com as grandes firmas burocráticas, elas podem tomar decisões rápidas. Com frequência, estão dispostas a correr ousados riscos, no que se refere a empreendimentos. As firmas familiares podem alterar mais depressa e adaptar-se melhor às novas necessidades do mercado (Toffler, 1998, p.11).

No âmbito negativo, Ricca (1998, p.17) afirma que “as organizações com base familiar, apresentam vários problemas de gestão que prejudicam sua atuação num mercado competitivo, tais como o paternalismo”. Cabe também ressaltar como desvantagens, a confusão entre propriedade e gestão, a permanente luta pelo poder e a deficiência de investimento em tecnologia e em recursos humanos, comumente observadas em organizações familiares. (Bernhoeft, 1989).

Oliveira (1999) e Leone (2005) enfatizam também que nesse tipo de empresa, há grande confusão de papéis e dificuldade em separar o ambiente residencial do profissional, o que é determinado pela ausência de regras claras para orientar a gestão.

Outro grande problema a ser enfrentado nas empresas familiares, de acordo com Oliveira (1999), é a menor longevidade. Segundo o autor, a vida média das empresas americanas não-familiares é de 45 anos, enquanto das empresas familiares é de 24 anos.

No Brasil, existem dados demonstrando que a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos contra 9 anos das empresas familiares (Oliveira, 1999, p. 19).

Observa-se, contudo, que a globalização, o aumento da competitividade nos negócios e a ampliação de oferta em um nível superior ao da demanda vêm compelindo as empresas familiares a reverem sua posição, e buscarem, de forma progressiva, melhorar a eficiência de suas atividades.

Além disso, o surgimento de novos modelos de gestão, as inovações tecnológicas e as mudanças no perfil dos clientes e nas relações com as empresas (Casarotto FILHO, 1998) fazem com que as organizações busquem por mais informações e técnicas, com vistas a obter melhor atuação e posicionamento no mercado.

Para que tais mudanças ocorram no âmbito de empresas familiares, alguns pontos necessitam de urgente solução: a descentralização do poder e a disseminação do conhecimento. Destaque-se, entretanto, como em qualquer outra organização, a mudança tende a trazer resistência e choque cultural. Como esta é uma questão inevitável, não são poucos os proprietários das empresas familiares que buscam aprendizagem e conhecimento fora de suas organizações, muitas vezes de maneira acrítica, via contratação e incorporação de modelos organizacionais estranhos à realidade familiar.

Para Leone (2005, p. 16), “embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura”.

Dentre as alternativas para a empresa familiar, a gestão do conhecimento surge como oportunidade de estratégia para sobrevivência organizacional, ao procurar, a partir da tecnologia, aprendizado organizacional e criatividade, gerar, armazenar e compartilhar conhecimento de valor para a empresa. O grande desafio da gestão do conhecimento em empresas familiares é, certamente, vencer as barreiras culturais, administrativas e estruturais, peculiares a empresas desse tipo.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema Gestão do conhecimento está entre os mais discutidos contemporaneamente (ZABOT e SILVA, 2002). Entretanto, para compreender melhor a gestão do conhecimento dentro das organizações, é preciso estudar os vários debates sobre as terminologias e ferramentas que envolvem o gerenciamento da informação e o conhecimento organizacional.

No final de 1980, os estudos sobre a gestão do conhecimento obtiveram grande ênfase. O termo gestão do conhecimento foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informações, com uma estrutura orientada para o conhecimento (Davenport, 1998).

A teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) considera que o conhecimento nasce da capacidade de interlocução entre os indivíduos e a organização e que esta integração encontra-se dentro de duas dimensões:

- Ontológica: uma organização, por si só, não pode criar conhecimento. A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir do compartilhamento entre o conhecimento individual e o conhecimento em grupo.

- Epistemológica: há dois tipos de conhecimentos existentes; tácito e explícito. Conhecimento tácito é aquele que se encontra na mente do indivíduo. Esse tipo de conhecimento é baseado em experiências pessoais e são difíceis de serem registrados ou comunicados. A transferência deste para os demais indivíduos geralmente ocorre por meio de conversas informais, troca de informações ou troca de experiências. O conhecimento explícito, por sua vez, é o conhecimento objetivo, portanto, fácil de ser compartilhado e codificado. Este tipo de conhecimento pode ser encontrado em manuais, banco de dados, relatórios, procedimentos etc.

Para explicar o processo da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro situações: i) socialização, quando o conhecimento tácito é compartilhado dentro do ambiente organizacional; ii) externalização, quando o conhecimento tácito é externalizado, por meio da produção de manuais, por exemplo; iii) internalização, quanto esse manual e/ou novo conceito passam por uma análise para verificar sua aplicabilidade dentro da organização e, posteriormente, se efetivam na empresa; e iv) combinação, quando os novos manuais e conceitos, aplicáveis e relevantes para a organização são reunidos e estruturados como modelos ou arquétipos, e, posteriormente, disseminados dentro da organização.

A criação do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas de utilizar e combinar as várias fontes e os tipos de conhecimento organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997). Os autores acreditam ainda que as competências dos indivíduos podem ser exploradas como recursos que possibilitam transformar informação em conhecimento para otimizar a gestão e os projetos inovadores. Ressalte-se que as organizações guiadas pela gestão do conhecimento buscam sistemas motivacionais capazes de trabalhar com funcionários mais flexíveis e comprometidos com os resultados.

Deve-se observar, contudo, que algumas empresas não sabem administrar o conhecimento, tampouco sabem qual é o verdadeiro conhecimento que precisam buscar ou desenvolver (Stewart, 2002). Nonaka e Takeuchi (1997) consideram, ainda, que existem algumas limitações que impedem a gestão do conhecimento:

- Os valores e crenças empresariais resistem à criação de uma nova visão;
- A estratégia empresarial considera que apenas a alta gerência é capaz de pensar e articular o conhecimento explícito existente dentro da organização. Com isso, o conhecimento dos demais membros não são considerados ou utilizados;
- O conhecimento não é valorizado como fonte de competitividade.

Apesar das limitações em sua aplicação, a gestão do conhecimento tem se colocado como importante ferramenta organizacional para a competitividade. De modo geral, Hansen, Nohria e Tierney (2001) apresentam duas correntes estratégicas para a gestão do conhecimento. A primeira é a codificação, denominada assim porque o conhecimento é tratado como algo codificável, padronizado e estruturado, podendo ser explicitado e armazenado em bancos de dados, facilitando o seu acesso e a sua

distribuição. A segunda é chamada de personalização, caracterizada pela transmissão do conhecimento tácito por meio do contato pessoal entre os funcionários da empresa, que adquirem ou transmitem o conhecimento utilizando a troca de experiências profissionais.

É importante ressaltar que ambas as estratégias são encontradas nas organizações. Existe, porém, um foco maior em uma das duas, sem descartar nenhuma das duas linhas (Hansan e Crawford, 2003). Destaca-se que não existe o conceito de que uma é melhor do que a outra, pois existem casos de sucesso nos dois focos (Jóia e Oliveira, 2007).

“É fundamental que a organização conheça exatamente, qual é o seu foco”, no que tange à gestão do conhecimento (Jóia e Oliveira, 2007, p.15). A análise dos autores justifica-se, uma vez que definida a corrente adotada pela empresa, é possível conduzir adequadamente os esforços para garantir sua sustentabilidade e seu crescimento, pois se saberá exatamente em quais ferramentas investir para melhor utilizar o conhecimento organizacional.

Gestão do conhecimento, portanto, está além da tecnologia da informação utilizada. Envolve processos intrínsecos de personalidade, capacidade de raciocínio e valores dos indivíduos. Envolve, sobretudo, a capacidade do conhecimento em agregar valor à organização. Com isso, “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, pode ser considerada uma organização do conhecimento” (Choo, 2003, p.30).

3.1 Correntes da Gestão do Conhecimento: Codificação e Personalização

Para Sveiby (1998), os diversos roteiros de gestão do conhecimento podem ser classificados segundo sua orientação e divididos em dois grupos: 1) orientados para gestão da informação; 2) orientados para aprendizado organizacional e competências.

O roteiro desenvolvido por Hansen, Nohria e Tierney (2001) e apresentado por Jóia e Oliveira (2007) para o caso brasileiro parte do pressuposto que é possível identificar a corrente estratégica da gestão do conhecimento, praticada pela organização. Como abordado anteriormente, a corrente pode ser classificada em: codificação e personalização (Hansen, Nohria e Tierney, 2001).

Para Jóia e Oliveira (2007), a partir da identificação do foco ou corrente estratégica da gestão do conhecimento, é possível melhorar o processo de criação do conhecimento e aumentar a vantagem competitiva da empresa. A partir dessa análise, Jóia e Oliveira (2007) desenvolveram um roteiro para se identificar estratégias de transferência de conhecimento, a partir de nove indicadores. São eles:

1) **Transferência do conhecimento de uma pessoa para outra:** consiste na percepção das pessoas, quanto à transferência interna de conhecimento dentro da sua empresa. Esse processo pode ser focado nas relações pessoais ou reutilização de conhecimento codificado, valorizando o capital humano;

2) **Treinamentos aplicados na empresa:** refere-se a como a empresa capacita seus funcionários para o desenvolvimento de novas atividades. Também se refere à forma de transmissão do conhecimento, se de maneira explícita por meio de aulas e palestras com

instrutores ou tácito, por meio de funcionários seniores que repassam o conhecimento para os funcionários juniores, por exemplo;

3) **Fontes externas de conhecimentos utilizados pela empresa:** uma fonte de conhecimento importante encontra-se fora do ambiente organizacional. A empresa pode incentivar seus funcionários a buscarem esses conhecimentos por meio de seminários e cursos formais externos (explícito – codificado), ou ainda, os funcionários podem ser convidados a participar de comunidades de prática (implícito – personalizado);

4) **Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa:** consiste em reaproveitar e compartilhar o conhecimento adquirido por meio da experiência em projetos de sucesso, relacionados ao relacionamento com o mercado;

5) **Armazenagem do conhecimento da empresa:** refere-se ao modo como o conhecimento é armazenado na organização. O conhecimento pode ser encontrado nos bancos de dados e manuais, e também nas pessoas (personalização), destacando aspectos como criatividade, inovação, comunicação, etc.

6) **Sistema de identificação do conhecimento na empresa:** busca identificar o conhecimento necessário para que os funcionários possam solucionar os problemas decorrentes de suas tarefas diárias, podendo estar localizado em bancos de dados e manuais ou nas pessoas que possuem muita experiência em determinada atividade;

7) **Tipos de reuniões na empresa:** nas reuniões de trabalho é possível haver grande troca de conhecimento, possibilitando aos funcionários uma participação importante para soluções dos problemas organizacionais; as reuniões podem ter caráter informativo e comunicativo ou serem um espaço criativo de troca e socialização de experiências;

8) **Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimentos:** consiste em premiar por meio de remuneração, os funcionários que utilizam o conhecimento enquanto recurso dentro da empresa;

9) **Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa:** todo o conhecimento adquirido pelos funcionários que participavam de cursos, seminários ou comunidades de prática, deveria ser repassado para os demais integrantes da equipe.

Os autores acreditam que a identificação da corrente de gestão do conhecimento de uma empresa, bem como das estratégias de transmissão do conhecimento justificam-se a partir de três aspectos básicos: a) Identificar e mapear as reais técnicas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa; b) Focar as técnicas de gestão do conhecimento para a estratégia da empresa; c) Maximizar os recursos humanos, materiais e financeiros envolvidos na geração do conhecimento.

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, de natureza qualitativa. Para Yin (2001), essa técnica é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo cada vez mais utilizado como ferramenta de pesquisas em

ciências sociais.

O problema para o qual se procura uma resposta é identificar como ocorre a gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais.

A unidade de análise da pesquisa foi composta pelos gerentes e sócios-diretores de uma empresa familiar de grande porte, do ramo varejista, com sede na cidade de Betim. A empresa encontra-se na segunda geração e foi denominada neste estudo como empresa “Alfa”. As unidades de observação foram dois sócios do nível estratégico (diretores presidente e comercial) e quatro profissionais do nível tático que ocupam cargo de gerência na empresa (gerente de RH, de TI, regional de vendas e de loja). Todos os profissionais que foram entrevistados estão envolvidos com a estratégia e prática da gestão do conhecimento.

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica da triangulação, ou seja, a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno, a fim de abranger uma maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo (Goldenberg, 1999). Para fins operacionais, o trabalho foi planejado para ser executado em três fases:

Primeira fase - Observação sistemática direta: durante a coleta de dados, a observação do pesquisador é essencial para confirmar ou questionar os dados levantados a partir da realidade apresentada. Foram analisadas nove ações estratégicas observadas no modelo de Jóia e Oliveira (2007), que dependendo da forma adotada para a gestão do conhecimento, levam a uma estratégia mais focada em “personalização” ou “codificação” (Hansen, Nohria e Tierney, 2001);

Segunda fase - Entrevista semi-estruturada com os sócios: o objetivo é coletar dados referentes ao tipo de estratégia adotada pela empresa;

Terceira fase – Entrevista semi-estruturada com os gerentes: objetivo é verificar fatores existentes e os fatores percebidos pelos entrevistados sobre gestão do conhecimento.

Os dados primários levantados por meio de entrevista foram analisados por meio da interpretação das falas dos entrevistados e dos registros das observações, verificando quais são as práticas, percepções e idéias predominantes sobre gestão do conhecimento, na organização em questão.

5. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA FAMILIAR DO RAMO VAREJISTA

Fundada em 1954, no interior de Minas Gerais, a empresa do ramo varejista “Alfa” começou suas atividades com um pequeno empório administrado por cinco irmãos. Desde a fundação até 1987, a empresa apresentou uma significativa ascensão. Nessa época, surge o processo de sucessão da empresa, passando a administração dos negócios para a segunda geração da família. A empresa foi dividida em 12 partes iguais e repassada para os doze novos sócios, decisão gerada em consenso entre os antigos proprietários.

Naquela ocasião, surge uma nova política de desenvolvimento, com a abertura da primeira loja de auto-serviço e implantação do primeiro supermercado, a empresa passa a atuar em uma importante cidade do interior de Minas Gerais. Esta fase registra grande

ascensão dos negócios da família, pois é inaugurada uma das maiores lojas do grupo, considerando tamanho e faturamento.

A partir da nova administração, a empresa investe na abertura de novas lojas no interior de Minas Gerais e Goiás, e desponta para uma caminhada de sucesso e de grandes empreendimentos.

Em 2004, o faturamento da empresa ultrapassou R\$ 1 bilhão. Com o objetivo de dobrar o faturamento, a empresa investe continuamente em construção de novas lojas e em melhoria das já existentes.

Atualmente, é uma das principais redes supermercadistas e encontra-se entre os 10 maiores do Brasil, contando com mais de 10.000 colaboradores em mais de 15 cidades do Estado de Minas Gerais e Goiás. Possui um importante centro de distribuição que movimenta cerca de R\$ 1,5 bilhão de vendas.

O trabalho de campo deste estudo teve início em fevereiro de 2009. No primeiro momento, realizou-se a observação sistemática direta no setor comercial, na sede administrativa da empresa, situada na cidade de Belo Horizonte – MG. Houve um registro de toda a observação realizada no setor comercial. O setor escolhido justifica-se por se tratar de uma área estratégica da empresa, em que as pessoas envolvidas precisam estar capacitadas para adquirir, criar, e disseminar o conhecimento.

Posteriormente, passou-se para a realização das entrevistas. Como ocorreu com a empresa, respeitando os princípios éticos, o nome dos entrevistados também se manteve no anonimato. Neste trabalho eles são identificados como: diretor comercial (DC), gerente de recursos humanos (GH), diretor presidente (DP), gerente regional de vendas (GR), gerente de loja (GL) e gerente de TI (GT). As entrevistas tiveram duração de, aproximadamente, uma hora, seguindo um roteiro compreendido por diversas perguntas relacionadas ao tema e foram finalizadas em março de 2009.

6 RESULTADOS

Para melhor compreender e analisar as informações optou-se por separar os resultados da pesquisa, de acordo com os nove indicadores de gestão do conhecimento apresentados no roteiro de Jóia e Oliveira (2007), a saber:

1. Transferência do conhecimento:

Os resultados da observação demonstraram que a transferência do conhecimento dentro da organização ocorre dentro do formato de socialização. Segundo os autores, socialização é a transferência do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Notou-se, que os funcionários do departamento comercial valorizam as relações pessoais na busca do conhecimento, utilizando pouco o conhecimento codificado, pois frequentemente, os diálogos e comunicação ocorrem “face a face”.

Observou-se que, quando surge alguma dúvida ou dificuldade no desenvolvimento da tarefa, os funcionários procuram os colegas do setor para troca de informação e experiência. Pôde-se perceber, por exemplo, a transferência de conhecimento, por meio da socialização, no momento em que o assistente comercial solicitou ajuda ao gerente de negócios para operar um dos sistemas da empresa. Constatou-se que a empresa

estimula a troca de informação por meio de contatos pessoais. Tais resultados sugerem que a organização valoriza a transmissão do conhecimento tácito entre os funcionários.

Quanto aos resultados obtidos na entrevistas, tais constatações se confirmaram conforme os depoimentos abaixo:

Quando o funcionário chega, a gente tem nos setores o encarregado. Por exemplo, você chegou hoje, é um novato, aí vai ficar com o encarregado o dia inteiro, ele vai mostrar a loja, praticamente não vai trabalhar nesse dia, vai falar da empresa, do atendimento ao cliente, mostrar onde é a secretaria, o gerente, o refeitório, onde é a saída, o banheiro, onde bate o cartão, onde vai guardar a bolsa dele, essas coisas todas. (GL)

A transferência de conhecimento codificado pode ocorrer também por meio do Portal de TI, conforme afirma o gerente:

(...) o portal de TI é a forma como nos comunicamos com os usuários da rede inteira. Ali são comunicadas as versões, alterações e mudanças, os manuais, estratégia de negócio, o andamento dos projetos e da ordem de serviço (...) quando a gente monta um serviço, a gente divulga no portal, então fica disponível lá como base de conhecimento para as pessoas (GTI).

O gerente de área de informática confirma que, apesar dessa importante ferramenta, percebe-se que raramente a empresa pratica a transmissão do conhecimento de forma codificada.

(...) é mais prático você procurar uma pessoa e perguntar, (...) isso é o comum de fazer, não é o certo, mesmo porque ler manuais é chato (GTI).

Segundo a gerente de recursos humanos, os funcionários não possuem o hábito de consultar os regulamentos, manuais de procedimentos e rotinas existentes para buscar conhecimento ou tirar suas dúvidas. Sabe-se que, rotineiramente, a maioria das informações vem do contato humano direto.

Outra importante ferramenta de transmissão do conhecimento, que está em fase de desenvolvimento pela fábrica de TI, é a gravação e disponibilização no portal dos treinamentos realizados na empresa.

Nota-se que o departamento de informática aponta efetivamente para formas que facilitam o acesso ao conhecimento, além de se preocupar com alternativas criativas de codificação do conhecimento.

2. Treinamento aplicado na empresa:

Por meio da realização das entrevistas, percebeu-se que todos os funcionários novos recebem um treinamento introdutório, cujo objetivo principal consiste em repassar a história da empresa, sua cultura, valores e procedimentos.

Para a inauguração de uma loja, o treinamento se transforma em um evento que requer um bom planejamento. Todos os novos funcionários participam de um encontro no centro de treinamento da empresa, localizado atualmente, em uma cidade no interior de Minas Gerais. Geralmente, esse evento dura um fim de semana, e sempre conta com

a participação e encerramento do presidente do grupo. Segundo a gerente de recursos humanos, esta é uma rica oportunidade de socialização entre novos colaboradores e, sobretudo, uma forma eficaz de transmitir o modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Quando surge a necessidade de contratação de um funcionário para uma das lojas do grupo, o treinamento acontece de forma personalizada. Os novos funcionários passam por um treinamento em que a empresa é apresentada de forma geral. Logo depois, os funcionários são treinados dentro do setor em que irão atuar. Nessa forma de treinamento, os funcionários seniores são os repensáveis a repassar seu conhecimento para os funcionários novatos ou juniores.

(...) Exemplo: este mês precisamos contratar só vinte pessoas para nossa loja, essas pessoas recebem um treinamento chamado de acolhida, aqui na regional. Essas pessoas fazem um treinamento sobre atendimento ao cliente, sobre o que é a empresa, conta um pouquinho da história da empresa, o tamanho da empresa; discutimos normas importantes, lê o manual da empresa, apresenta as pessoas gerenciais da região (...) só depois eles vêm para loja (...) (GR).

Novamente, tem-se a prática da personalização na transmissão do conhecimento, comentado anteriormente.

Em particular, quando se trata de promoção hierárquica, o treinamento é conduzido de forma específica, principalmente para os cargos gerenciais. O gerente regional de vendas afirmou ser essencial para sucesso, nas tomadas de decisões, uma visão sistêmica de toda empresa. Segundo ele, essa necessidade é suprida mediante o programa de treinamento gerencial desenvolvido pelo departamento de recursos humanos:

Precisamos entender como tudo funciona, da compra até a venda dos produtos nas lojas. Todos nós ficamos alguns dias trabalhando no estoque e no centro de distribuição da empresa. Fazemos de tudo, descarregamos caminhão, lavamos galpão, trabalhamos no turno da noite e operamos o sistema de informática do setor. Desse jeito fica mais fácil para entender como funciona a logística e a dinâmica das operações. (GR)

3. Fontes externas de conhecimentos utilizados pela empresa

Uma das formas de melhorar a aprendizagem dos funcionários consiste na possibilidade de vivenciar ou estudar ocorrências que podem ser percebidas nas rotinas e atividades ocorridas dentro ou fora da organização.

Percebe-se que a empresa está alinhada com as perspectivas e necessidade do mercado, ao considerar que em seus clientes e concorrentes, reside uma poderosa fonte de coleta de informação.

O gerente de loja comentou que constantemente visita os supermercados concorrentes, pois acredita ser esta uma importante técnica de pesquisa de mercado. As informações coletadas servem para nortear ações para modernização da gestão das empresas, a melhoria da infra-estrutura e até mesmo, ações de *marketing* e vendas.

(...) Nós temos as revistas específicas que dão direcionamento, atualizam a gente

através de mercado, e a gente tem gerente regional, compradores que rodam constantemente, o próprio gerente muda de cidade, faz rodízio de cidade, a gente visita um concorrente normalmente uma vez por semana, também para estar buscando conhecimento, para estar atualizando, para estar melhorando, enquanto profissional e enquanto mercado. (GL)

Além disso, a empresa desenvolve um trabalho mais abrangente com as fontes de conhecimento externo. De acordo com os entrevistados, são comuns as ações em conjunto entre os fornecedores e empresa. Para a gerente de recursos humanos, estreitar a relação entre fornecedor e empresa é fundamental para a competitividade de qualquer organização, principalmente quando surgem necessidades atípicas ou demandas que a empresa não está preparada para atender.

(...) Começou a compra de vinho, por exemplo; nós não sabíamos vender vinho, porque não era o nosso negócio vender vinho, (...) nós entramos em contato com o fornecedor que vende vinho para gente, vamos pensar a Miolo (...) nós fechamos todo o pacote com ele, onde ele vai dar o curso, quantas horas de treinamento, quantas pessoas será preciso, o material para o treinamento e a gente fornece toda a estrutura física e ele, o conhecimento técnico. (GRH)

Percebe-se que a empresa desenvolve o conhecimento focado no consumidor e busca capturar suas necessidades, preferências e ações.

Dentro das ações estratégicas da empresa, percebe-se a prática de *benchmarking* e a realização de alianças (entre competidores ou não), que permitem além de troca de conhecimento, aprendizagem e construção de técnicas para analisar tendências futuras. Como por exemplo, no momento em que decorria a entrevista, foi possível observar a conversa, ao telefone, entre o diretor presidente e outra pessoa que, segundo ele, tratava-se de um gestor da rede de supermercados concorrente. Na conversa, observou-se que os empresários trocavam informações do tipo: o desempenho das lojas até aquele momento, comparado à meta de crescimento estipulada pela empresa.

Verificou-se também que a prática de trocar informações com a concorrência é comum em todos os níveis gerenciais. Conforme confirma o gerente regional:

(...) nós temos uma relação muito próxima e nós discutimos muito com a concorrência. O segmento é bem representado pelas classes, nós temos a associação comercial, o sindicato do comércio, temos sempre alguns eventos, feiras regionais, nós temos encontros regulares (...) (GR).

4. Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidos aos clientes pela empresa:

Para Hansen *et al.* (2001), as estratégias do atendimento aos clientes devem estar alinhadas com a estratégia da gestão do conhecimento na empresa. Os autores destacam ainda a importância do reaproveitamento dos projetos de sucesso na agilização do atendimento a novos clientes.

Em relação ao reaproveitamento de projetos de sucesso, notou-se que existe na empresa um ambiente voltado para o compartilhamento de experiências bem sucedidas. Trata-se da “Reunião Águia”. Essa atividade consiste no testemunho de um dos

membros da equipe ou de um colaborador de outra área, que é convidado a repassar sua experiência para os demais funcionários. A empresa acredita que é possível modificar comportamentos a partir da reflexão dos erros levantados e das soluções adotadas.

5. Armazenagem do conhecimento

A tecnologia de informação (TI) é um importante instrumento de apoio nas tomadas de decisão organizacional. Para Zabot e Silva (2002), a empresa precisa transformar seus dados em informações e, a partir das informações, gerarem conhecimento que deve ser armazenado, disseminado e reutilizado dentro da organização.

Um dos principais papéis da TI é dar suporte e ampliar o alcance do conhecimento dentro da empresa. O rápido acesso às informações facilita o compartilhamento de problemas, ideias e soluções no dia a dia dos profissionais.

Há uma unanimidade quanto à facilidade de acesso e uso da informação na empresa. Os entrevistados destacaram que possuem total liberdade em solicitar ao departamento de informática da empresa, chamado de fábrica de TI, a criação de relatórios baseados nas necessidades de suas atividades diárias.

Apesar da facilidade em se criar programas e acessar as informações necessárias para desenvolvimento diário das tarefas, constatou-se que o compartilhamento do conhecimento entre os departamentos ocorre, na maioria das vezes, por meio da personalização. Isso ocorre porque o sistema de informações da empresa ainda não é integrado. Isso parece obstaculizar, de certa forma, a adequada interação do conhecimento entre os departamentos. Ressalta-se, entretanto, que os gestores da empresa estão cientes do problema e, atualmente, existe pesquisa para solução do problema.

6. Sistema de identificação do conhecimento

Para Jóia e Oliveira (2007), o conhecimento pode estar armazenado tanto em documentos, banco de dados (explícito), quanto nas pessoas (tácito).

Observou-se que o Diretor presidente não gosta de operar computadores. Contudo, os relatórios gerados diariamente são fundamentais para todas as tomadas decisões. Segundo o gerente comercial, a empresa fornece soluções eficientes para tornar a informação mais facilmente acessível para os níveis gerenciais, funcionários em geral, parceiros externos e clientes. Diariamente, suas decisões são baseadas em informações estruturadas, como relatórios e banco de dados, e também fontes desestruturadas, como e-mail, páginas Web e intranet.

Ressalta-se que, quando é necessário alguma informação mais ligada à área estratégica da empresa, geralmente os gerentes são consultados pessoalmente. Para o gerente regional, apesar da facilidade para obtenção de informação nos bancos de dados da empresa, os gerentes preferem tirar suas dúvidas ou trocar informações, diretamente com o colega de trabalho. Isso comprova que se reconhece, na empresa, que o conhecimento está armazenado também nas pessoas. Os contatos diários são realizados por meio de telefone e e-mail.

7. Tipos de reunião realizada na empresa

As reuniões de trabalho estão entre as mais importantes ferramentas de geração e troca de conhecimento (Jóia e Oliveira, 2007).

Observou-se que a prática de reuniões faz parte do dia a dia da empresa. Segundo o Gerente de Loja, a empresa estimula muito esse tipo de atividade, pois acredita que o compartilhamento da tarefa pode trazer soluções mais rápidas, uma vez que é possível reunir visões diferentes e aprender com pessoas que possuem conhecimento mais especializado.

Percebeu-se a valorização dessa prática dentro da organização, pois há vários tipos de reunião na organização. São exemplos:

- Reuniões entre gerentes regionais de venda; ocorrem sistematicamente de vinte em vinte dias na sede da empresa. Este tipo de reunião tem o propósito de direcionar todas as decisões e ações estratégicas da empresa;
- Reuniões semanais entre setores – cada setor precisa organizar encontros em que são discutidos pontos-chaves para o desenvolvimento das tarefas diárias;
- Reuniões de Águia – compartilhamento de experiências entre funcionários;
- Reuniões com os principais fornecedores – nessa reunião, procura-se verificar a comercialização dos produtos, rupturas, problemas de entrega e troca de mercadorias, crescimento de compra e lançamento de novos produtos;
- Reuniões para discutir campanhas específicas e importantes no calendário anual (natal, páscoa, dias dos namorados, dia das mães, etc.);
- Reunião estratégica da empresa – é repassada a meta para o ano inteiro, tratam-se de questões de crescimento, *marketing*, estudo de mercado, fornecedores e clientes. Esta reunião conta com a participação de todos os setores da empresa, e também com presença do presidente do grupo.

Constatou-se grande importância dada às reuniões do tipo *brainstorming*, o que indica um estímulo à inovação e criatividade.

A reunião é um importante momento de troca, a gente tem uma política de fazer grupo de estudo. Se tem algum assunto polêmico ou complexo, não está conseguindo achar uma solução, (...) a empresa marca um grupo de estudo. (GRH).

8. Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca do conhecimento

A pesquisa evidenciou o dissenso acerca dos estímulos a novas ideias. O diretor presidente e a gerente de recursos humanos afirmaram que a empresa não possui forma de premiação por inovação dentro da organização. Em contra partida, os gerentes regional e de loja declararam que se preocupam em premiar as contribuições de seus funcionários.

O gerente regional afirmou que, constantemente, promove eventos nas lojas com

objetivo de incentivar os funcionários a trabalhar em equipe e desenvolver ideias, com isso, espera-se alavancar as vendas. Como incentivo, ele oferece para seus funcionários prêmios como: troféu e almoço de confraternização para equipe.

(...) Estamos promovendo agora um festival de pães, chamei todo pessoal da padaria e fizemos um campeonato, chamado festival de pães. A loja que vender mais, dentro de uma meta que nós acertamos, vai ganhar este campeonato, vai ganhar um troféu, vai ganhar um “almoçozinho” com os colaboradores. (...) (GR)

Os resultados confirmam o discurso dos gerentes quando afirmam que possuem liberdade para as práticas gerenciais focadas no estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação, além disso, demonstra fortemente, a autonomia para melhorar o desempenho da empresa. Tal prática confirma uma das vantagens das empresas familiares, apontada por Leone (2005):

Não é por outra razão que as decisões cruciais para a vida do negócio são tomadas com uma rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes (...). Isso dá liberdade para a discussão dos problemas e diminui a burocracia interna no processo de tomada de decisão e nesse tipo de organização dificilmente se chega a um impasse. (LEONE, 2005, p.13)

9. Transmissão de conhecimento adquirido em cursos externos

Percebe-se que a empresa contribui efetivamente para que seus funcionários busquem soluções dentro e fora dos seus departamentos, conforme afirma o gerente comercial:

(...) A gente visita também uma vez por ano, a Feira da AMIS (Associação Mineira de Supermercados). Nosso gerente regional atualiza lá em São Paulo, repassa pra gente todo tipo de informação, por exemplo, se o presidente foi na Alemanha visitar uma pendência lá, uma multinacional, essas informações chegam através de reuniões pra gente. O sentido da coisa tem que ser assim, multiplicar, o supermercado tem que multiplicar muito, nossa filosofia é a formação de pessoas. (GL)

Outra prática a destacar é a troca de experiência e busca de informação. Por exemplo, o gerente de loja faz parte dos encontros realizados pela associação comercial de sua cidade.

A participação em feiras nacionais e internacionais também foi mencionada pelo diretor presidente. Ele afirmou que grandes feiras tendem a reunir expositores que representam as mais importantes companhias de cada ramo de atividade, permitindo a qualquer participante, condições para estudar os produtos e as técnicas mercadológicas das empresas bem sucedidas. Ressalta ainda, que é uma oportunidade na busca de conhecimento relevante para aplicações práticas frente às novas dinâmicas do mercado.

Vale ressaltar que a empresa possui um grupo de estudos. Nele, as pessoas trabalham em conjunto; o objetivo é que cada um use sua criatividade e seus recursos para resolver problemas, além de criar ações capazes de resolver os desafios organizacionais. Após o consenso, são registradas as decisões e, mais tarde, são repassadas para os manuais de procedimentos ou normas, com o propósito de se avaliar

e propor as melhores práticas para obtenção de melhores resultados.

Outra questão destacada, refere-se à tolerância ao erro praticado pelos colaboradores, por parte da empresa. Todos os entrevistados foram enfáticos ao declarar que a empresa é extremamente tolerante ao tratar os insucessos de seus colaboradores.

(...) a empresa é muito flexível, (...) nós não temos a menor vergonha de dizer que nós erramos; isso não deu certo. Ela é tolerante porque ela não demite uma pessoa porque a ideia foi ruim (...), ela é muito positiva, ela reage positivamente. Não deu certo? Vamos mudar rápido enquanto tem tempo, foi bom que a gente aprendeu que nunca mais vamos fazer deste jeito (...) (GRH).

Eu me sinto protegido, neste sentido, eu me sinto muito à vontade para arriscar, para ser arrojado, porque eu tenho a impressão que está todo mundo comigo (GR).

Destaca-se ainda o fato de que os gerentes possuem autonomia para criar e desenvolver campanhas que possam atender às necessidades de sua clientela. A empresa apresenta uma estrutura flexível para a criação e disseminação do conhecimento. Percebe-se o estímulo de técnicas criativas e à solução compartilhada de sucesso, a fim de possibilitar o aumento do conhecimento e a interação coletiva.

A partir desses resultados, observa-se que o ambiente familiar, na organização estudada, favorece a gestão do conhecimento, conduzindo a uma estratégia de personalização, em que são favorecidas a troca e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, informalmente, a criatividade e a inovação.

7 CONCLUSÃO

É possível afirmar, mediante os resultados coletados na observação e nas entrevistas, que a empresa pratica os dois tipos de estratégia da gestão do conhecimento, ou seja, a personalização e a codificação. Pode-se identificar na organização, o conhecimento de forma tácita (pessoa) e explícita (documentos e base de dados), contudo, existe uma forte tendência à prática da personalização.

Os resultados indicaram a existência das seguintes práticas de GC (JÓIA e OLIVEIRA, 2007): troca de conhecimento em reuniões, grupos de estudo, incentivo à inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal.

A empresa estimula a criatividade e o compartilhamento do conhecimento. Tais estímulos são priorizados por meio de contatos pessoais e socialização.

Percebeu-se que a empresa busca interiorizar o conhecimento por meio de treinamentos, socialização e forte relacionamento com o ambiente externo. A empresa investe em treinamentos externos (fornecedores), estimula visitas técnicas e troca de informações com profissionais da área.

Apesar de existir vários conhecimentos codificados por meio de manuais, os colaboradores da empresa não recorrem muito a este tipo de material para solução dos problemas diários. Conclui-se, assim, que a identificação do conhecimento geralmente ocorre por meio da personalização.

A empresa possui importante setor de informática que permite aos gestores criar,

armazenar e utilizar grande parte do conhecimento, de forma acessível e estruturada, viabilizando o intercâmbio de informação entre pessoas de diferentes departamentos. Constatou-se que a empresa valoriza e que está atenta à codificação do conhecimento.

Observou-se que o conhecimento gerado é facilmente transferido e que, nos locais de trabalho, oportunizam aprendizagem a todo instante, por meio do envolvimento entre os funcionários. Os relatos foram unânimes quanto à facilidade de informação e à existência de um sistema rápido de decisão. Além disso, foi notória a lealdade acentuada dos funcionários, característica de organizações familiares.

Com base nos resultados estudados, constatou-se que a estrutura familiar contribui com a gestão do conhecimento uma vez que valoriza um ambiente de compartilhamento de conhecimento e informações, além da criatividade e inovação. Outro fator importante, inerente ao universo familiar, que contribui para a gestão do conhecimento é o forte vínculo e fidelidade dos funcionários com a empresa. Percebeu-se que todos os funcionários possuem grande comprometimento com suas tarefas diárias e com o bom resultado organizacional, o que facilita a troca constante de conhecimento. Não há retenção de informações importantes. Pelo contrário, faz parte da cultura da empresa a constante troca de experiência – positiva ou negativa – com vistas a um melhor desempenho organizacional.

Ainda, o presente estudo permitiu concluir que, dentro da especificidade cultural de uma organização familiar, a gestão do conhecimento é favorecida, em função da existência de um ambiente propício à inovação, criatividade e compartilhamento do conhecimento tácito. O caso estudado pode indicar que em organizações familiares, é provável que se observe a personalização como estratégia predominante de gestão do conhecimento.

Propõe-se para estudos futuros, estender a problemática desta pesquisa a outros exemplos, e também explorar, de forma mais profunda, limitações e facilitadores da gestão do conhecimento em organizações familiares.

REFERÊNCIAS

- Bernhoeft, R. (1989). *Empresas familiares* (2a ed.). São Paulo: Nobel. (2004). *Evolução e Revolução na Empresa Familiar*. São Paulo: Nobel.
- Carrieri, A., Saraiva, L., & Grzybovski, D. (2008). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- Casarotto Filho, N. (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- Casillas, J. C. B., Fernandez, C. D., & Sanchez, A. V. (2007). *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thompson Learning.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Ed. Senac.

- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial*. RJ: Campus.
- Duguid, P. (2001). Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. In M. T. L. Fleury, & J. R. Oliveira. *Gestão e Estratégica do Conhecimento*. SP: Atlas.
- Floriani, O., Rodrigues, L. C. (2000). Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, I, 2000, Anais... Londrina: UEL: 2000.
- Garcia, V. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. RJ: Qualitymark.
- Gersick, K. E. et al. (2006). *De geração para geração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Goldenberg, M. (1999). *A arte de pesquisar*. São Paulo: Record.
- Grzybowski, D., & Tedesco, J. C. (1998). *Empresa familiar*. Passo Fundo: Ediupef.
- Hasan, H., & Crawford, K. (2003). Codifying or enabling: The challenge of knowledge management systems. *The Journal of the Operational Research*, 54(2).
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2001). Qual é a sua estratégia para Gestão do conhecimento?. In *Aprendizagem organizacional Harvard Business Review*. (pp.61-63). Rio de Janeiro: Campus.
- Jóia, L. A., & Oliveira, M. F. B. (2007). Personalização ou Codificação? Avaliando Estratégias de Gestão do Conhecimento. *Organizações & Sociedade*, 14(43): 13-36.
- Leone, N. (2005). *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas.
- Lethbridge, T. (2005, Março). O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*, 39(5): 22-35. São Paulo: Abril.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar* (5a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. RJ: Campus.
- Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, H. J. (2002). Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. XI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais, CD-ROM, São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Ricca, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL.
- Smith, M. (2007). 'Real' managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5).
- Stewart, T. A. (2002). *A Riqueza do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora.
- Terra, J. C. C., & Gordon, C. (2002). *Portais corporativos*. São Paulo: Ed. Negócio.
- Toffler, A. (1998). *O Choque do futuro*. Rio de Janeiro: Record.
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zabot, J. B., & Silva, L. C. M. (2002). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Atlas.