

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

FERNANDA PAULETTO D'ARRIGO

RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO E
AS ATIVIDADES DE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* DE CONHECIMENTO
NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

CAXIAS DO SUL
2016

FERNANDA PAULETTO D'ARRIGO

**RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO E
AS ATIVIDADES DE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* DE CONHECIMENTO
NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação de mestrado submetido à banca de defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli
Coorientador: Prof. Dr^a. Cintia Paese
Giacomello

**CAXIAS DO SUL
2016**

D225r D'Arrigo, Fernanda Pauletto

Relação entre o comprometimento e as atividades de exploration e exploitation de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares / Fernanda Pauletto D'Arrigo. – 2016.

165 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli.

Coorientação: Cintia Paese Giacomello.

1. Empresas Familiares. 2. Processo de sucessão. 3. Conhecimento. 4. Exploration. 5. Exploitation. I. Fachinelli, Ana Cristina, orient. II. Giacomello, Cintia Paese, coorient. III. Título.

**“Relação Entre Comprometimento e as Atividades de *Exploration e Exploitation* de
Conhecimento no Processo de Sucessão em Empresas Familiares”**

Fernanda Pauletto D'Arrigo

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Caxias do Sul, 28 de abril de 2016

Banca Examinadora



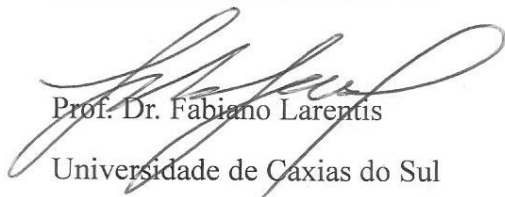
Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli (orientadora)

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Cintia Paese Giacomello (coorientadora)

Universidade de Caxias do Sul




Prof. Dr. Fabiano Larentis

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Norberto Hoppen

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa muito mais do que o cumprimento de uma etapa. Representa uma construção pessoal e acadêmica mais ampla do que as palavras expressas nas folhas seguintes. Assim, ao final desta etapa, deixo alguns agradecimentos:

A Deus por estar comigo e por colocar tantas alegrias em meu caminho.

Ao meu filho Bernardo por me proporcionar o maior amor do mundo. Mesmo sem compreender com clareza esta etapa, seu carinho foi indispensável em todos os momentos e a razão de seguir em frente.

Aos meus pais, Mauro e Vania por estarem ao meu lado sempre, principalmente nos momentos mais difíceis. O incentivo e apoio de vocês foram fundamentais para que este desejo se tornasse uma realidade. Sem vocês nada seria possível.

À minha orientadora, professora Ana Cristina Fachinelli, pelas incansáveis conversas, pela confiança (e paciência) a mim dedicada. Agradeço pelo acompanhamento, dedicação, atenção, mas principalmente valores transmitidos ao longo desta caminhada. Sem dúvida, estes valores compartilhados comigo (na vida acadêmica e fora dela) serão sempre lembrados com muito carinho em minha memória.

À minha coorientadora, professora Cintia Paese Giacomello, pela serenidade e presteza em me auxiliar nos momentos de dúvida.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, em especial ao professor Fabiano Larentis pelo incentivo inicial ao aventurar-me na pós-graduação.

Aos meus colegas da Turma 9, os quais tive o prazer de conviver durante esse período. Agradeço especialmente a duas colegas que se tornaram amigas de coração: Ana Virginia e Claudia. Com certeza levarei nossa amizade em minha vida.

Aos meus amigos por entenderem que nem sempre foi possível estar presente. Com carinho especial agradeço a melhor amiga que alguém poderia ter - Fernanda. Muito obrigada pela força incondicional durante esta etapa e em todas outras.

À família CDL do Rio Grande do Sul pelo apoio na aplicação desta pesquisa, em especial ao Sr. Vitor Augusto Koche e Sra. Beatriz Lehmen. Muito me orgulho de ter feito parte desta família e agora me sinto honrada em entregar esta pesquisa à entidade.

A Universidade de Caxias do Sul, ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) e seus professores pelos ensinamentos compartilhados.

À Fundação de Apoio a Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS) pelo fundamental incentivo na realização desta pesquisa.

*Contra ventos e marés, ainda estamos aqui no
passo lento de quem aproveita o caminho para
fazer valer o destino.*

Maria José Quintela

RESUMO

A troca de comando é um desafio para as empresas familiares que buscam a sobrevivência da empresa em longo prazo. O processo de sucessão é também o período de convivência entre predecessores e sucessores para o compartilhamento de conhecimento a fim de garantir que conhecimentos valiosos sobre o negócio se mantenham na organização, para que assim a troca do comando não afete o desempenho e eficiência da empresa. Dada a relevância do conhecimento no processo de sucessão de empresas familiares, destaca-se atividade de exploração de conhecimento, realizadas individualmente, mas também no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores. A exploração de conhecimento pode acontecer por meio das atividades de *exploitation*, quando refere-se aos novos usos e combinações do conhecimento existente para atingir as metas de curto prazo, ou por meio das atividades de *exploration*, quando refere-se à busca por novos conhecimentos, desconhecidos e muitas vezes incertos. Por isso, as atividades de exploração de conhecimento se relacionam às características individuais na relação com demais membros da família, na rotina da organização. Fatores referentes à motivação e ao envolvimento do indivíduo com o negócio familiar podem ter influência em como tais atividades são realizadas na organização. Neste aspecto, estudos apontam as bases do comprometimento dos membros envolvidos no processo de sucessão como um aspecto crítico na sucessão. O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre o comprometimento e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo de sucessão de empresas familiares. A abordagem adotada para a pesquisa foi a de métodos mistos com estratégia sequencial explanatória, sendo que inicialmente coletou-se e analisou-se dados quantitativos. A partir dos achados quantitativos procedeu-se a segunda fase da pesquisa, de abordagem qualitativa com o objetivo de aprofundar os resultados da pesquisa quantitativa. A pesquisa foi aplicada na Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul (FCDL-RS) considerando empresas familiares do Rio Grande do Sul envolvidas em processos sucessórios. Participaram da etapa quantitativa 303 associados e 10 associados participaram da etapa qualitativa. Os resultados indicaram que no nível individual de análise os respondentes realizam de forma ambidestra, ambas as atividades, *exploration e exploitation*. Já no nível do compartilhamento de conhecimento entre sucessores e predecessores, a ambidestria não foi identificada. Ao relacionar as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento individuais e no compartilhamento com o comprometimento, identificou-se relações positivas e negativas. A relação positiva foi percebida entre o comprometimento afetivo na dimensão referente à lealdade dos indivíduos ao negócio da família e as atividades de *exploitation* no compartilhamento e combinação de conhecimentos. Por outro lado, foram identificadas relações negativas entre o comprometimento de continuidade e afetivo, na dimensão referente ao desejo em permanecer na empresa e as atividades de *exploration* no compartilhamento para a criação de novos conhecimentos. O resultado da pesquisa indica que, ao discutir as atividades de *exploration*, *exploitation* e ambidestria de conhecimento o nível de análise e o contexto da pesquisa podem influenciar nos resultados do estudo.

Palavras-chave: *Exploration. Exploitation.* Conhecimento. Processo de sucessão. Empresas familiares.

ABSTRACT

The change of command is a challenge for family businesses looking for of the business long-term survival. The succession process is a period of coexistence between predecessors and successors for knowledge sharing between generations to ensure that, the valuable knowledge about the business remains in the organization, therefore that the change of command does not affect the performance and efficiency of company. Given the importance of knowledge in the succession process of family businesses, we highlight knowledge exploration and exploitation activities, carried out individually, but also in the sharing of knowledge between predecessors and successors. Knowledge strategies can be perceived through the exploitation activities - relates to new uses and combinations of existing knowledge to achieve short-term goals, or by means of exploration activities - the search for new knowledge, unknown and often uncertain. Therefore, knowledge exploration and exploitation activities may be related to individual characteristics and with the relationship with other family members in the routine of the organization. Thus, it allows considering the motivations and involvement of the individual with the family business may have an impact on how such activities are carried out in the organization. In this regard, previous studies indicate that the commitment bases of the members involved in the succession process, thus defining the commitment as a critical aspect of succession. The objective of this research was to analyze the relationship between the commitment and the activities of exploration and exploitation of knowledge of the individuals involved in the process of succession of family businesses. To reach the aim, was carried out a mixed methods approach with an explanatory sequential strategy, and initially collected to be analyzed quantitative data. From the quantitative findings we proceeded to the second phase of research, with a qualitative approach that aimed to in depth the results of the quantitative research. The survey was conducted in FCDL-RS considering family businesses of Rio Grande do Sul – Southern Brazil, involved in succession processes. The final results considered 303 respondents participated in the quantitative step and 10 interviewers in the qualitative step. The main contribution of the study is the knowledge exploration and exploitation activities in the individual and the sharing between predecessors and successors, and beyond the commitment relating to these members. The results indicated that, in regard to the individual dimension of analysis, the respondents perform ambidextrous way, both activities. However, in the knowledge sharing dimension, ambidexterity was not identified. Relating the knowledge exploration and exploitation activities in the individual and sharing level with the commitment, the results identified positive and negative relationships. A positive relationship was perceived between affective commitment regarding to the loyalty dimension and exploitation activities for knowledge sharing and combination. On the other hand, negative relationships between the commitment of continuity and affective - regarding the desire to stay in business - and exploration activities on the share to the creation of new knowledge. The result of research indicates that, when discussing the activities of exploration, exploitation and ambidexterity knowledge of the level of analysis and the search context can influence the results of the study.

Keywords: Exploration. Exploitation. Knowledge. Succession process; Family businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Força de trabalho mantida por empresas familiares (em porcentagem).....	22
Figura 2 – Contribuição dos Negócios Familiares para o PIB (em porcentagem)	23
Figura 3 – 500 maiores empresas familiares do mundo por setor e evolução de tempo	24
Figura 4 – <i>Framework</i> do projeto	29
Figura 5 – Modelo dos três círculos dos negócios familiares.....	30
Figura 6 – Tipologia das estratégias de conhecimento nas empresas	56
Figura 7 - Síntese dos achados da pesquisa	136
Figura 8- Cartão das atividades individuais.....	164
Figura 9 – Cartão das atividades no compartilhamento.....	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapeamento dos trabalhos nas bases de dados	47
Quadro 2 – Detalhamentos dos trabalhos	48
Quadro 3 – Vantagens do exploration e exploitation em empresas familiares	50
Quadro 4 – Fases do projeto sequencial explanatório	65
Quadro 5 – Construtos e variáveis	72
Quadro 6 – Caracterização das empresas participantes do pré-teste	74
Quadro 7 – Ramos de atuação dos respondentes e categorização por setor	84
Quadro 8 – Categorização dos cargos dos respondentes	94
Quadro 9 – Principais achados quantitativos	115
Quadro 10 – Categorias e códigos de análise	117
Quadro 11 – Roteiro de Entrevista	118
Quadro 12 – Entrevistados	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste confiabilidade dos construtos do Pré-teste	75
Tabela 2 – Acompanhamento coleta de dados	76
Tabela 3 – Cidades das empresas respondentes do estudo	82
Tabela 4 – Distribuição dos respondentes	85
Tabela 5 – Porte das empresas respondentes	86
Tabela 6 – Tempo de atuação no mercado	87
Tabela 7 – Situação das empresas respondentes em relação à sucessão	87
Tabela 8 – Relação do tempo de atuação no mercado e processos sucessórios	88
Tabela 9 – Geração que administra a empresa	89
Tabela 10 – Quantidade de membros da família atuam ativamente na empresa	89
Tabela 11 – Geração da família qual detém maior propriedade da empresa	90
Tabela 12 – Tabela cruzada: geração que administração e geração que detém propriedade ...	90
Tabela 13 – Participação acionária da família	91
Tabela 14 – Tabela cruzada: relação ao conselho de administração e quantidade de membros da família que atuam na empresa	92
Tabela 15 – Geração dos respondentes e cargos de diretoria na empresa	93
Tabela 16 – Frequência dos cargos ocupados pelos respondentes	95
Tabela 17 – Tempo de experiência na função (por blocos)	95
Tabela 18 – Tabulação cruzada: tempo de experiência na função com a geração dos respondentes e a ocupação em cargos de diretoria da empresa	96
Tabela 19 – Medidas de tendência central e dispersão das variáveis	97
Tabela 20 – Teste T	100
Tabela 21 – Cargas fatoriais das atividades de <i>exploration</i>	104
Tabela 22 – Novos fatores das atividades de <i>exploration</i>	104
Tabela 23 – Cargas fatoriais das atividades de <i>exploitation</i>	106
Tabela 24 – Novos fatores das atividades de <i>exploitation</i>	107
Tabela 25 – Cargas fatoriais das bases comprometimento	109
Tabela 26 – Novos fatores das bases de comprometimento	109
Tabela 27 – Valores e força das correlações definidas na literatura	110
Tabela 28 – Matriz de correlação	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> – Diretor Executivo
FCDL	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBERVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PWC	<i>Pricewaterhouse Coopers</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
VBC	Visão Baseada em Conhecimento
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	EMPRESAS FAMILIARES	30
2.1.1	Processo de sucessão.....	33
2.2	COMPROMETIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES	35
2.2.1	Bases do comprometimento.....	36
2.2.1.1	Comprometimento afetivo.....	37
2.2.1.2	Comprometimento normativo	38
2.2.1.3	Comprometimento de continuidade	39
2.3	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES	40
2.4	ATIVIDADES DE EXPLORATION E EXPLOITATION NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	42
2.4.1	Origens do Exploration e Exploitation.....	42
2.4.2	Definição de <i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i>.....	44
2.4.3	<i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> em empresas familiares.....	45
2.4.4	<i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> de conhecimento nas organizações	55
2.4.5	<i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> de conhecimento em nível individual de análise	59
2.4.6	<i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> como estratégia de compartilhamento de conhecimento	61
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	67
3.1.1	Coleta de dados quantitativos	67
3.1.1.1	Instrumento de coleta de dados	68
3.1.1.2	Pré-teste	74

3.1.1.3	Campo de estudo	Erro! Indicador não definido.
3.1.1.4	Procedimentos da aplicação da pesquisa para a amostra definitiva	75
3.1.1.5	Preparação da base de dados	76
3.1.2	Resultados quantitativos	81
3.1.2.1	Caracterização das empresas respondentes	81
3.1.2.1.1	<i>Caracterização por cidade</i>	82
3.1.2.1.2	<i>Caracterização por setor e cidade</i>	83
3.1.2.1.3	<i>Caracterização por porte</i>	86
3.1.2.1.4	<i>Caracterização por tempo de atuação no mercado e processos de sucessão</i>	87
3.1.2.1.5	<i>Caracterização das empresas segundo o modelo de Três Círculos</i>	88
3.1.2.2	Caracterização dos membros familiares respondentes	93
3.1.2.2.1	<i>Caracterização por geração e ocupação em cargos de diretoria</i>	93
3.1.2.2.2	<i>Caracterização por cargos</i>	94
3.1.2.2.3	<i>Caracterização por tempo de experiência na função atual</i>	95
3.1.2.3	Análise de frequência e dispersão dos construtos	97
3.1.2.4	Teste T.....	99
3.1.2.5	Análise fatorial exploratória.....	102
3.1.2.5.1	<i>Análise fatorial das atividades de exploration</i>	103
3.1.2.5.2	<i>Análise fatorial das atividades de exploitation</i>	106
3.1.2.5.3	<i>Análise fatorial comprometimento</i>	108
3.1.2.6	Correlação	110
3.2	FASE 2: PESQUISA QUALITATIVA... ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
3.2.1	Coleta de dados qualitativos	Erro! Indicador não definido.
3.2.1.1	Seleção dos Entrevistados	Erro! Indicador não definido.
3.2.2	Resultados Qualitativos	Erro! Indicador não definido.
3.2.2.1	Comprometimento Afetivo: Permanência na empresa e Lealdade	120
3.2.2.2	Vontade de permanecer no negócio familiar e as atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento	121
3.2.2.3	Atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento.....	123
3.2.2.4	Ambidestria individual.....	125
3.2.2.5	Lealdade, compartilhamento e combinação de conhecimentos	127
3.2.2.6	Criação de novos conhecimentos e comprometimento	129
4	ANÁLISE MISTA E DISCUSSÃO	132

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	145
7	PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROSERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
	REFERÊNCIAS.....	147
	ANEXO A – E-MAIL ENVIADO PELA FCDL-RS PARA OS LOJISTAS ASSOCIADOS.	158
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA.....	159
	APÊNDICE B – DADOS DEMOGRÁFICOS	162
	APÊNDICE C – CARTÃO DAS ATIVIDADES	164

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares apresentam recursos e capacidades estratégicas únicas que as diferenciam das empresas não familiares, uma vez que tais recursos e capacidades são dificilmente imitáveis e estão ligados ao alto grau de comprometimento e dedicação dos membros das empresas familiares. O comprometimento na empresa familiar é percebido como o laço do indivíduo com o negócio familiar, bem como com a comunidade na qual a empresa está inserida (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Nessa perspectiva, um dos grandes desafios das empresas familiares é alinhar o comprometimento e a dedicação dos membros familiares para a continuidade dos negócios, na troca do comando da empresa. Por isso, o processo de sucessão nas empresas familiares tem sido retratado como um momento chave para a continuidade do negócio (MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003). Para Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) a sucessão acontece com êxito quando envolve fatores que influenciam o desenvolvimento da empresa e dos membros. A sucessão deve ainda, garantir a viabilidade do negócio, a integridade da família, a satisfação das necessidades e interesses dos membros da família, de forma que o processo de sucessão não tenha efeitos negativos na família e no desempenho empresarial.

Na discussão dos fatores-chave no processo de sucessão, Handler (1989) afirma que a relação entre o antecessor e o sucessor é melhor quando é caracterizada pelo respeito, compreensão e empatia. A probabilidade do processo de sucessão ser positivo tem base na percepção do indivíduo em sentir-se apoiado e reconhecido. Esta percepção individual envolve o desenvolvimento da confiança, *feedback* e a capacidade de aprendizagem mútua e amizade, que são resultado de um processo evolutivo que começa antes da preparação da geração seguinte. De acordo com Sharma (1997), os familiares comprometidos são mais propensos a ter resultados satisfatórios com o processo de sucessão, seguir uma carreira na empresa familiar e ser cooperativos na realização de seu papel na transição de liderança. Por isso o autor considera que o comprometimento do sucessor com a empresa representa um atributo chave no processo de sucessão. Dawson et al. (2013) defendem o comprometimento como um construto multidimensional nos negócios familiares, que envolve três bases: a base afetiva, relacionada ao desejo de combinar os objetivos individuais e da organização; a base normativa, relacionada ao sentimento de obrigação em seguir carreira no negócio familiar e por último a base de continuidade, relacionada à percepção de perder oportunidades ao não se

envolver nos negócios da empresa familiar. Para Dawson et al. (2013) todas as bases de comprometimento em sucessores de empresas familiares têm influência na intenção do sucessor em ficar ou deixar a empresa familiar.

Tendo em vista os trabalhos de Handler (1989), Sharma (1997), Dawson et al. (2013), percebe-se que, no campo de negócios familiares, o comprometimento já foi tema de discussões acadêmicas, sendo relacionado às características individuais dos sucessores de empresas familiares. Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) e Zahra, Neubaum e Larrañeta (2008), por exemplo, discutem a influência do comprometimento das gerações futuras de empresas familiares na maneira como acontece o compartilhamento de conhecimento na organização. Desta forma, os trabalhos passam a observar o comprometimento na perspectiva do conhecimento, bem como a capacidade e habilidade de seu compartilhamento nas empresas familiares.

O compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares é tratado como um fator-chave no processo de sucessão, uma vez que os conhecimentos mais valiosos de uma empresa familiar frequentemente residem na figura do fundador, ou em um número limitado de membros da família (LANSBERG, 1999). Na mesma direção, Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001) indicam que os recursos e capacidades mais valiosos em um negócio familiar são aqueles baseados na informação e no conhecimento tácito, geralmente relacionado ao predecessor. De acordo com Polanyi (1966) a dimensão tácita do conhecimento é inerente ao indivíduo de uma forma que não pode ser expressa em palavras, mas expressa nas práticas. Para Polanyi (1966), o conhecimento é internalizado nos atos de compreensão do indivíduo, assim criando o saber tácito. Em complemento, Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que o conhecimento tácito é profundamente enraizado em ações, procedimentos práticos, rotinas, ideias, comprometimento, valores e emoções. O conhecimento tácito é diferente do conhecimento explícito, este expresso por palavras, que pode ser articulado, transmitido e compartilhado facilmente. Para Ichijo (2002), mesmo que o conhecimento tácito faça sentido para a maioria das pessoas, para os gerentes e gestores, na prática empresarial é um desafio.

Diante disto, Ichijo (2002) descreve duas formas para que o conhecimento tácito e explícito seja compartilhado e crie novos conhecimentos nas organizações: o *exploration* e *exploitation*¹. De acordo com March (1991) as atividades de *exploration* estão ligadas à

¹ Com o propósito de evitar equívocos em relação às expressões “*exploration*” e “*exploitation*” encontrados na tradução para a língua portuguesa, optou-se por manter os termos na língua inglesa. Outros trabalhos publicados

experimentação de novas alternativas, flexibilidade, busca, descoberta, experimentação e inovação. Para Ichijo (2002), o *exploration* significa dar valor ao conhecimento tácito de forma que incentive a buscar mudanças e inovações, tornando o conhecimento tácito em explícito para compartilhá-lo entre os membros da organização. Já o *exploitation* tem essência em atividades que incluem refinamento, escolha, eficiência, seleção e execução. Desta forma o *exploitation* está associado à ampliação das competências, refinamento, aperfeiçoamento e incremento no desempenho (MARCH, 1991). Para Ichijo (2002), o *exploitation* está relacionado ao conhecimento já existente e à sua análise para que a organização possa fazer melhor uso dele.

March (1991) defende que as organizações devem buscar o balanço entre o *exploration* e o *exploitation*. Em concordância, Ichijo (2002) afirma que tanto o *exploration* quanto o *exploitation* são necessários em uma organização já que esta lida com diferentes tipos de conhecimento para a criação de capacidades intelectuais. Nonaka et al. (2014) discutem a necessidade de alcançar formas dinâmicas de *exploration* e *exploitation* de conhecimento para a criação de novos conhecimentos, cunhando assim um processo dinâmico e contínuo do conhecimento nas organizações.

Todavia, os conceitos de *exploration* e *exploitation* cunhados por March (1991) se detém em discutir a essência com que estas atividades são realizadas, e por isso foram aplicadas nas mais diversas áreas, tais como gestão estratégica, inovação e gestão tecnológica, aprendizagem organizacional, adaptação organizacional e comportamento organizacional (SIMSEK, 2009). De acordo com Im (2006), as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento levam a relações de longo prazo dentro e fora da organização. Ao praticar ambas as atividades de maneira simultânea, a empresa acaba por alcançar a ambidestria de conhecimento. Posteriormente, De Vries et al. (2014) continuam a discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento e acabam levantando questionamentos de como a figura dos gerentes e gestores influencia o compartilhamento de conhecimento mais voltado à determinada atividade, ou a ambas. Tal discussão remete ao trabalho de Mom (2006), o qual foi o pioneiro a discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* na perspectiva individual dos gestores. Mom (2006) e Mom, Van der Bosch e Volberda (2007) retratam as atividades como uma orientação comportamental sobre o balanço entre as atividades. De acordo com os autores, a combinação das duas

atividades de compartilhamento de conhecimentos cria valor para os gestores na tomada de decisão.

No campo dos negócios familiares, Miller e Le-Breton (2006) foram os primeiros autores a discutir as atividades de *exploration* e *exploitation*. Os autores argumentam que independentemente da perspectiva de governança, as atividades envolvem o incentivo, os recursos e o conhecimento que faz as empresas estar menos propensas a inércia. Por consequência, as empresas acabam por apresentar uma longevidade saudável ao negócio familiar. Na mesma direção, Sharma e Salvato (2011) defendem que o *exploration* e *exploitation* acontecem em negócios familiares quando as empresas conseguem alcançar um balanço entre os conhecimentos existentes e novos conhecimentos. Allison, McKenny e Short (2013) afirmam que empresas familiares balançam as atividades de *exploration* e *exploitation* em diversas situações, tais como a realização de investimentos em longo prazo e no equilíbrio dos interesses da família com os do negócio. Para Kammerlander et al., (2014), as características dos gestores, especialmente em relação ao foco estratégico, afetam o engajamento das empresas e dos colaboradores em estratégias de *exploration* e de *exploitation*. Os autores indicam que as estratégias organizacionais dos gestores mais voltadas a uma ou a outra estratégia influenciam tanto as atividades como o comportamento dos indivíduos na empresa, o que acaba por interferir no desempenho empresarial. Na mesma linha, Bonesso, Gerli e Scapolan (2014) também reforçam que as características dos membros das organizações podem influenciar na habilidade da empresa de chegar a um balanço entre a *exploration* e *exploitation*, e assim discutem a perspectiva individual e comportamental dos gestores.

Ao abordar as estratégias de *exploration* e *exploitation* na perspectiva individual dos gestores, os estudos de Allison, McKenny e Short (2013), Bonesso, Gerli e Scapolan (2014) e Kammerlander et al. (2014), revelam que o envolvimento individual é determinante para o êxito do processo de sucessão. Por isso, o presente estudo tem a intenção de discutir também o nível individual dos membros da família, ao executar atividades mais voltadas ao *exploration* ou ao *exploitation* na aquisição e na criação do conhecimento individual, e também ao compartilhamento deste conhecimento com os demais membros da organização com o propósito de assegurar o seu papel na perpetuação da organização em meio ao processo de sucessão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As atividades de *exploration* e *exploitation* no contexto organizacional já foram relacionadas à aprendizagem, adaptabilidade, inovação, estrutura organizacional, estratégia (SIMSEK, 2009; NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012). Todavia, independentemente do campo observado, os estudos que relacionam *exploration* e *exploitation* acabam por discutir, mesmo que indiretamente, o aperfeiçoamento, a aquisição e o uso do conhecimento como ponto central em cada uma das atividades (GUPTA, SMITH; SHALLEY, 2006).

Especificamente no campo do conhecimento, Ichijo (2002) defende que ambas as atividades são fundamentais para o compartilhamento do conhecimento nas organizações e influenciam o capital intelectual de toda a organização. Ou seja, o capital intelectual das organizações é desenvolvido na medida em que as atividades de *exploration* e *exploitation* são realizadas na organização, de maneira contínua e dinâmica (ICHIJO, 2002).

Em meio a este processo dinâmico do conhecimento, Brännback, Carsrud e Schulte (2008) discutem a respeito da relação do compartilhamento conhecimento (tácito e explícito) no capital intelectual das empresas familiares. De acordo com os autores, a família cria um ambiente que favorece o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, criando novos conhecimentos para o ambiente organizacional. Nesta mesma linha, Duh (2014) discute o compartilhamento do conhecimento em empresas familiares no processo de sucessão. Segundo a autora, o compartilhamento de conhecimento entre predecessor e sucessor pode ser um reforço para a capacidade de inovação, criatividade e competitividade da empresa. Assim, no contexto das empresas familiares, o compartilhamento de conhecimento é destacado como um fator fundamental para que o conhecimento não se perca na troca de gerações, uma vez que o conhecimento tácito se encontra na figura do fundador (CABRERA-SUAREZ; SAÁ-PEREZ; GARCIA-ALMEIDA, 2001). Duh (2014) ainda afirma que deve-se levar em consideração as características e capacidades pessoais no compartilhamento de conhecimento. De acordo com a autora, as características individuais influenciam diretamente na capacidade de compartilhar conhecimento. Contudo, a capacidade de compartilhar conhecimento não se relaciona com a preparação para a sucessão, mas sim com a habilidade do sucessor de acrescentar novos conhecimentos e assim oferecer novas perspectivas para a organização.

Im (2006) e Im e Rai (2008) discutiram o compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional por atividades de *exploration* e *exploitation*. As atividades de

exploration no compartilhamento de conhecimento tem foco nas recompensas de longo prazo, desenvolvidas a partir de um relacionamento duradouro. Por outro lado, as atividades de *exploitation* no compartilhamento de conhecimento tem foco nas recompensas de curto prazo, e na resolução de problemas específicos. O que determina o foco em cada uma das atividades são os valores e as estratégias que a organização assume. Ainda sobre o compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares, Zahra, Neubaum e Larrañeta (2008) analisam o envolvimento dos sucessores na gestão da organização na perspectiva teórica da Visão Baseada em Conhecimento (VBC), e evidenciam que o compartilhamento do conhecimento entre os membros é fortemente influenciado pelo comprometimento das gerações subsequentes com o negócio familiar. O comprometimento dos membros no contexto dos negócios familiares foi discutido por Sharma e Irving (2005) quando aplicaram as bases do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) em empresas familiares. Segundo Sharma e Irving (2005), o comprometimento dos membros familiares envolve a dimensão afetiva, relacionada ao apego emocional ao negócio da família; a dimensão normativa, relacionada ao sentimento de obrigação do membro familiar permanecer no negócio, e a dimensão de continuidade, relacionada à percepção de oportunidade e investimentos realizada no negócio familiar. Dawson et al. (2013), concordam com as dimensões tratadas por Sharma e Irving (2005) sobre o comprometimento nas empresas familiares e acrescentam que as dimensões de comprometimento têm relação com a intenção individual dos membros em permanecer no negócio familiar. Embora Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) já retratassem a importância do comprometimento dos sucessores no negócio familiar, Sharma e Irving (2005) e Dawson et al. (2013), forneceram indícios sobre as bases de comprometimento afetivo, normativo e de continuidade no campo das empresas familiares. Os autores indicaram que as bases do comprometimento definem a intenção do sucessor continuar ou não no negócio familiar.

Assim, ao assumir o processo de sucessão das empresas familiares como um processo de compartilhamento de conhecimento (tácito e explícito) entre predecessor e sucessor, a principal questão que emerge e que fundamenta o presente projeto de pesquisa é: qual a relação entre o comprometimento dos sucessores e predecessores de empresas familiares e as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais de conhecimento e no compartilhamento de conhecimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o comprometimento e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento dos membros envolvidos no processo de sucessão de empresas familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar as bases de comprometimento dos predecessores e sucessores de empresas familiares participantes da pesquisa;
- b) examinar as atividades individuais de *exploration* e *exploitation* de conhecimento em sucessores e predecessores de empresas familiares;
- c) investigar as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento em sucessores e predecessores de empresas familiares;
- d) relacionar as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais e de compartilhamento dos sucessores e predecessores de empresas familiares.

1.3 JUSTIFICATIVA

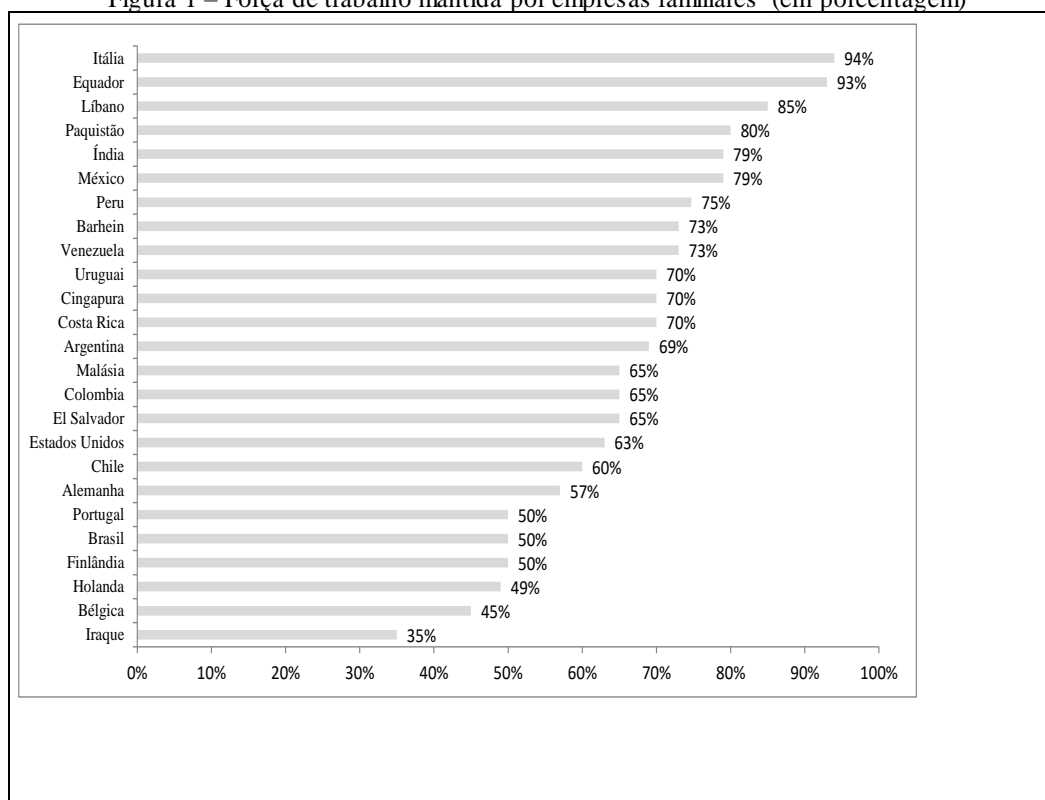
Empresas familiares apresentam uma força econômica no contexto social e econômico das sociedades (DUH; TOMINC; REBERNIK, 2009). Em 2014, a rede de empresários familiares *Tharawat Family Business* divulgou em sua revista, uma compilação de dados sobre a importância econômica das empresas familiares. Os resultados indicaram que 70% do volume de empresas do mundo são de origem familiar. Já a associação de empresas familiares dos países da Europa, a *European Family Businesses* (2014), indica que o volume de instituições familiares no mundo pode chegar a 95%. Embora não exista um indicador padrão, a compilação de dados, como volume de empregos gerados por empresas familiares e sua participação no PIB dos países, podem ser indicadores de quanto às empresas familiares movimentam a economia de um país (THARAWAT MAGAZINE, 2014).

A Forbes apresentou em 2015 o resultado de uma pesquisa *Global Family Business Index* realizada pela Universidade de St. Gallen – Suíça e dirigida pelo pesquisador Thomas

Zellweger, a qual listou as 500 maiores empresas familiares mundiais. Segundo os dados desta pesquisa, as 500 maiores empresas familiares do mundo são responsáveis por U\$ 6,5 trilhões em vendas anuais. Em uma análise este valor é suficiente para ser considerada a terceira maior economia do mundo (atrás dos Estados Unidos e da China), e empregam quase 21 milhões de pessoas.

Em relação ao volume de empregos criados e mantidos por empresas familiares, a associação *European Family Businesses* (2012) acredita que entre 50% e 80% do volume total de empregos são mantidos por empresas familiares. Dados da Tharawat Magazine (2014) compõem um ranking estimado da força de trabalho mantida por empresas familiares, conforme mostra a Figura 1. O ranking evidencia a importância das empresas familiares na criação de empregos para os países. A Itália lidera o ranking com 94%, sendo seguida pelo Equador (93%) e pelo Líbano (85%). O Brasil se iguala a países como Portugal e Finlândia, com 50% da força de trabalho nacional mantida por empresas familiares.

Figura 1 – Força de trabalho mantida por empresas familiares (em porcentagem)

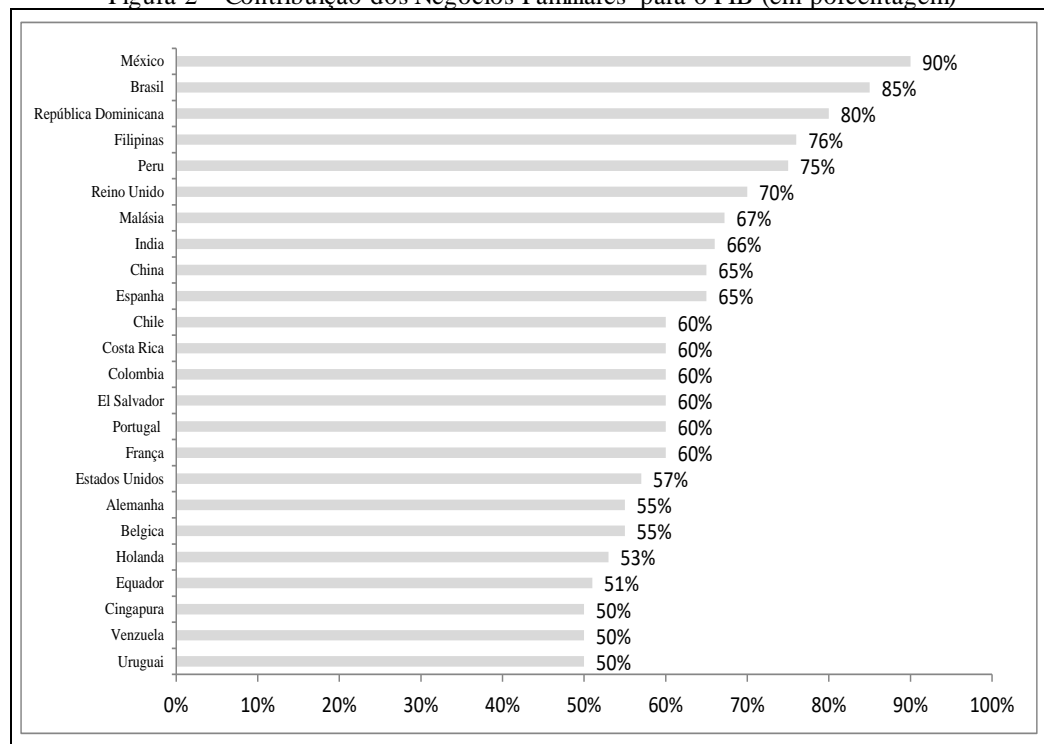


Fonte: Adaptado de Tharawat Magazine (2014).

Outro indicador a ser considerado é a influência das empresas familiares no PIB dos países. Por indicar a soma dos bens e serviços finais produzidos por uma nação, o PIB é um parâmetro da atividade da econômica, e desta forma é um indicador diretamente relacionado ao

crescimento econômico da nação. A rede de empresários familiares *Tharawat Family Business* (2014) estimou a porcentagem da participação de empresas familiares no PIB das nações, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Contribuição dos Negócios Familiares para o PIB (em porcentagem)



Fonte: Adaptado de Tharawat Magazine (2014).

Conforme os dados da Tharawat Magazine (2014), apresentados na Figura 2, no Brasil 85% do PIB é originado de empresas familiares. A pesquisa leva em consideração dos dados econômicos de 2013, onde o Brasil apresentou um PIB de R\$ 4,8 trilhões (FMI, 2014). Nesta linha é possível analisar as porcentagens da participação das empresas familiares com o desempenho econômico dos países. Os países que lideram o ranking são países considerados de economia emergente, tais como México e Brasil (90% e 85% respectivamente). Países de economia madura, tais como Portugal, França, Estados Unidos, Alemanha, Bélgica e Holanda os percentuais ficam entre 53% e 60%. A diferença de percentual de empresas familiares sobre o PIB entre as economias emergentes e economias maduras pode ser um indicador do envolvimento das empresas familiares no contexto econômico do país.

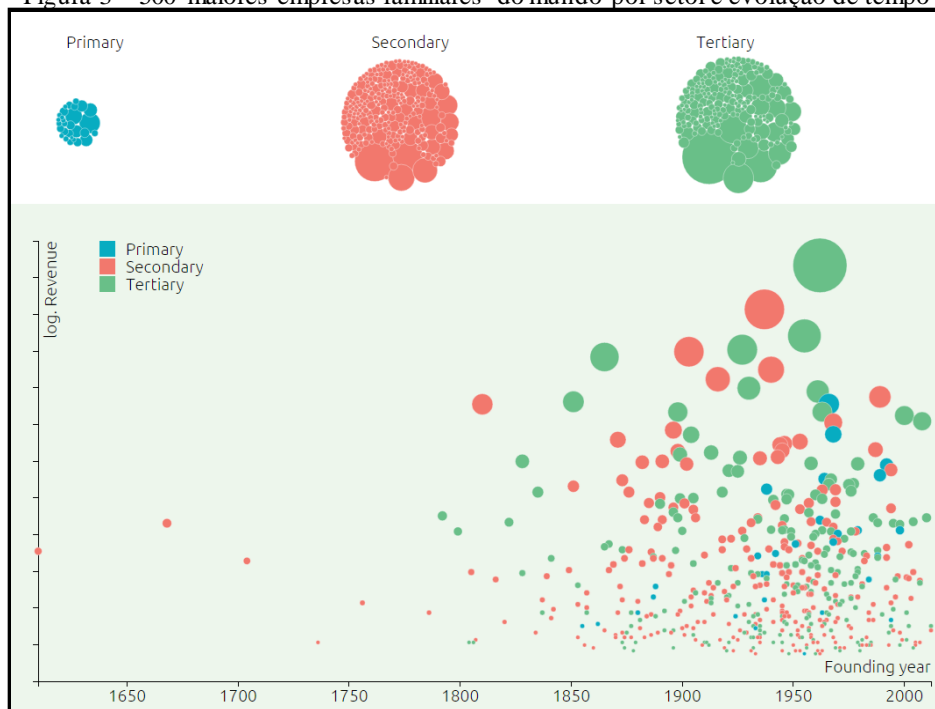
Tal dado também pode ser relacionado aos indicadores de continuidade das empresas familiares. Pesquisas indicam que apenas 30% dos negócios familiares sobrevivem à segunda geração, e menos de 5% à terceira geração (KETS DE VRIES, 1993; MORRIS et al., 1997, SEBRAE, 2005). Duh, Tominc e Rebernik (2009) discutem a relação de continuidade de

empresas familiares e o contexto econômico e afirmam que, em países de economia maduras e tradicionais pelo empreendedorismo e pela economia de mercado. No Brasil, as sociedades empresárias familiares sofrem com o planejamento de futuro da empresa (OLIVEIRA, 2006).

O processo de sucessão nas empresas familiares brasileiras é percebido como o maior desafio para o futuro da empresa para 50% dos empresários a frente de empresas familiares (PWC, 2014a). Ao considerar que 85% do PIB do Brasil é originado de empresas familiares e, metade dos empresários retratam a sucessão com um problema a ser enfrentando nos próximos anos, estudos que discutam o processo de sucessão a luz de diferentes perspectivas podem proporcionar novos *insights* que contribuam para o campo teórico e a para a realidade das empresas familiares.

O ranking das 500 maiores empresas familiares mundiais, realizado pelo *Center for Family Business* e divulgado pela Forbes (2015) apontou que as empresas de varejo e atacado compõem a maior parte do índice (18% das empresas), seguidas pelas empresas de setores industriais diversificados (17%) e apenas 6% das empresas estão no setor primário (FORBES, 2015). Para ilustrar a pesquisa apresenta a composição das 500 maiores empresas familiares do mundo por setor por meio da distribuição de bolhas (cada organização representa uma bolha) e sua evolução ao longo do tempo, apresentado na Figura 3.

Figura 3 – 500 maiores empresas familiares do mundo por setor e evolução de tempo



Fonte: Center for Family Business (2015).

Segundo o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBERVAR), em parceria com a PwC, apresentou dados das maiores 120 maiores empresas varejistas brasileiras. Segundo o relatório, no ano de 2014, estas 120 empresas varejistas faturaram R\$ 380 milhões, com um crescimento de 13% a mais que no anterior. Em 2014, o faturamento destas empresas totalizaram 29,8% do total de consumo de bens brasileiros. Ainda, segundo a PwC (2014c) a área de comércio e serviços é apontada como uma das áreas com maior perspectiva de crescimento para os próximos anos para a economia nacional. Tais dados reforçam a importância do setor do comércio e serviços para o desenvolvimento econômico e social das cidades e regiões.

Assim, o estudo busca contribuir para os estudos a respeito do processo de sucessão em empresas familiares. A literatura já indica que a sucessão deve garantir a viabilidade do negócio, a integridade da família, a satisfação das necessidades e interesses dos membros da família (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; ZAHRA et al., 2008; DAVIS, 2014). Mais além, sabe-se também que o processo de sucessão acontece com êxito quando existe o compartilhamento de conhecimento ao longo do processo de sucessão (HANDLER, 1989; LANSBERG, 1999; BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008). Contudo, o compartilhamento de conhecimento em meio ao processo de sucessão não acontece de maneira igual e uniforme e todas as empresas. Cada empresa apresenta características únicas no compartilhamento, relacionadas aos valores e a cultura estabelecida na empresa familiar (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008). Para Im (2006) e Im e Rai (2008), o conhecimento tácito e explícito pode ser compartilhado por meio de duas atividades distintas: o *exploration* e *exploitation*. As ações voltadas ao *exploration* estão ligadas ao compartilhamento voltado à experimentação de novas alternativas, flexibilidade, busca e descoberta e experimentação, inovação com foco em longo prazo. Já no *exploitation*, o compartilhamento envolve atividades que incluem refinamento, escolha, eficiência, seleção e execução, diretamente associada ao incremento no desempenho em curto prazo (MARCH, 1991).

Tendo em vista a relevância do compartilhamento de conhecimento no processo de sucessão de empresas familiares, surge o questionamento de como as atividades de *exploration* e *exploitation* se manifestam em meio ao processo de sucessão das empresas familiares, sendo elas associadas às características individuais, mas também na relação com predecessores e sucessores. Assim, o presente estudo contribui aos debates a respeito das atividades de *exploration* e *exploitation* em membros de empresas familiares em nível

individual e no compartilhamento de conhecimento com os sucessores ou predecessores. Mais além, relaciona as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais e nas relações de compartilhamento de conhecimento, com o comprometimento, fator já retratado pela literatura como chave para a continuidade das empresas familiares (SHARMA; IRVING, 2005; DAWSON et al. 2013). Assim, o estudo fornece uma nova perspectiva para estudos sobre o processo de sucessão, sob as lentes dos aspectos intangíveis das organizações.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A partir dos anos 80, estudos sobre empresas familiares ganharam novas perspectivas, um maior corpo de autores, instituições de pesquisa e metodologias mais elaboradas (WRIGHT; KELLERMANN, 2011). Segundo Zahra e Sharma (2004) estudos sobre empresas familiares envolvem principalmente temas relacionados à governança, empreendedorismo e inovação, profissionalização dos membros e da empresa, conflitos entre a empresa e a família, cultura e recursos familiares e empresariais e o processo sucessório.

Além disso, os temas relacionados a empresas familiares são enquadrados em diferentes bases teórico-conceituais no campo organizacional. Zahra et al., (2008) classificam os estudos sobre empresas familiares em dois campos teóricos: A Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1994) e a Teoria da Servidão ou *Stewardship Theory* (STEINER; CHRISMAN; CHUA, 2004). Chrisman et al., (2009) identificam e comparam os campos teóricos dos 25 estudos mais citados no campo de empresas familiares. Os autores classificaram os estudos com base na Teoria da Agência, na Visão Baseada em Recursos (VBR) também na Visão Baseada em Conhecimento (VBC) (GRANT, 1996; SPENDER, 1996).

A VBC nas organizações familiares estende a ideia dos recursos da VBR para o campo do conhecimento, ao definir o conhecimento como ponto central das atividades da empresa para além da vantagem competitiva. Essa visão associa também a inovação, aprendizagem organizacional, gerenciamento tecnológico e cognitivo da organização na perspectiva do conhecimento (GRANT, 1996). A VBC envolve as capacidades e habilidades dos membros da família e da empresa no gerenciamento e criação do conhecimento como um ativo da organização (STEINER, 2001). Cabrera-Suárez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) e Steiner (2001) tratam o processo de sucessão em empresas familiares no campo da VBC e avançam na discussão sobre o conhecimento tácito como fator chave para o processo de

sucessão. Steiner (2001) defende a influência do conhecimento tácito nas empresas familiares no desempenho da empresa pós-sucessão. Tal perspectiva envolve o compartilhamento do conhecimento por meio das atividades de *exploration* e *exploitation* (IM, 2006; IM; RAI, 2008) e também o comprometimento dos sucessores e predecessores (STENEIR, 2001; SHARMA; IRVING, 2005; DAWSON et al. 2013).

Desta forma, assumem-se as perspectivas de Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) e Steiner (2001) sobre o conhecimento compartilhado entre predecessor e sucessor como um ponto chave para a proteção do conhecimento e a garantia de continuidade dos negócios da família. De acordo com os autores o compartilhamento de conhecimento entre os membros pode garantir a preservação conhecimento tácito do negócio. Também adotamos os conceitos defendidos por Im (2006) e Im e Rai (2008), ao afirmar que o compartilhamento do conhecimento pode acontecer por meio das atividades de *exploration* - quando o conhecimento é compartilhado com o propósito de buscar novos conhecimentos e garantir os relacionamentos em longo prazo entre as partes - e *exploitation* - quando o compartilhamento de conhecimento acontece para na perspectiva de preservar e melhor utilizar o conhecimento existente e resolver problemas pontuais.

Assim, o presente trabalho analisa as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais dos membros familiares e também no compartilhamento de conhecimento. Ao se observar o nível individual, o *exploration* e o *exploitation* estão relacionados às habilidades, competências, conhecimento e experiências vivenciadas por estes indivíduos (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006). O presente estudo tem como foco o *exploration* e *exploitation* como atividades de conhecimento (MARCH, 1991; LEVINTHAL; MARCH, 1993; SPENDER, 1992; SEO; CHAE; LEE, 2015) observadas em nível individual de análise (MOM, 2006; BONESSO; GERLI; SCAPOLAN, 2014) e no compartilhamento entre sucessores e predecessores de empresas familiares.

No que diz respeito ao comprometimento, a pesquisa estará circunscrita aos membros das empresas familiares em consonância ao estudo de Dawson et al., (2013), uma vez o que os autores já discutem o contexto de empresas familiares, mais especificamente o processo de sucessão. Neste contexto, o comprometimento é tratado como uma peça chave no processo de sucessão, visto que envolve a motivação e a intenção do sucessor em continuar o negócio familiar (MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003). Neste sentido, Dawson et al., (2013) exploram as bases do comprometimento dos sucessores de empresas familiares, contemplando os antecedentes de

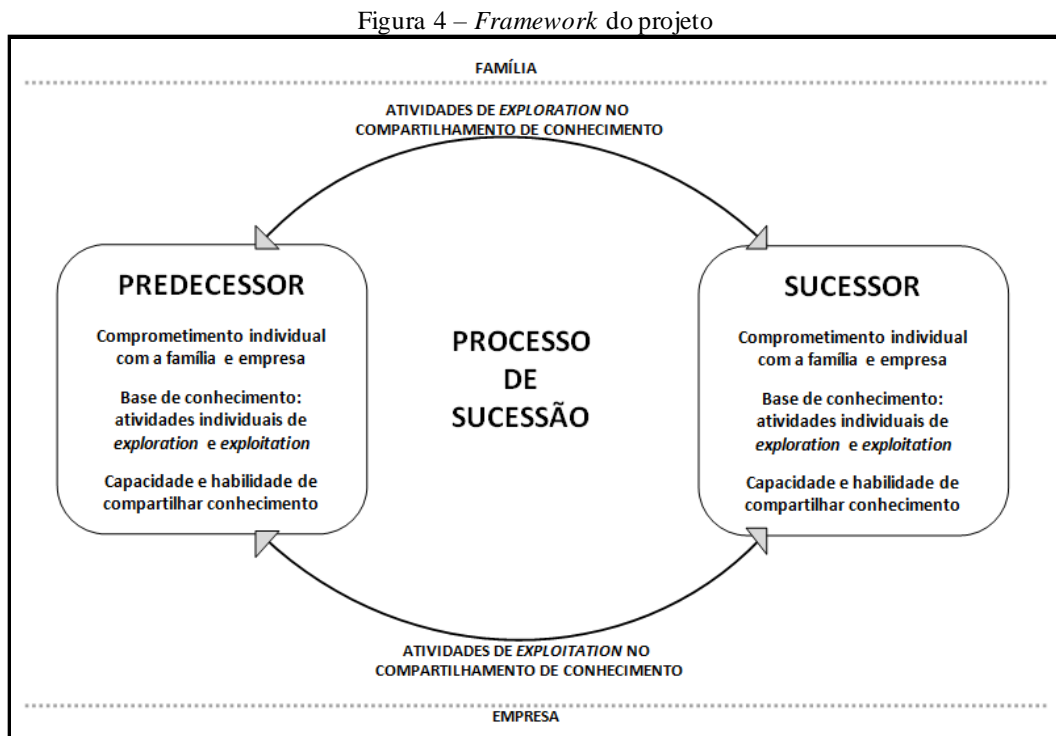
cada base de comprometimento. Segundo os autores, mesmo que o comprometimento do sucessor em assumir a direção do negócio familiar seja identificado como atributo chave desejável em empresas familiares, nem todos os membros da família são igualmente qualificados ou competentes para fazer uma contribuição positiva para suas empresas. Os autores ainda apontam que pesquisas futuras que relacionem o comprometimento com diferentes ações comportamentais dos sucessores podem contribuir para os estudos sobre o comprometimento no campo de empresas familiares. Assim sendo, o presente trabalho pretende avançar a discussão sobre o comprometimento em negócios familiares ao associar com as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento dos predecessores e sucessores de empresas familiares envolvidos no processo de sucessão.

O campo da pesquisa está circunscrito em empresas familiares associadas à FDCL-RS. A associação que busca amparar e defender os interesses de os interesses de lojistas, industriais e prestadores de serviços. Destaca-se que a pesquisa não tem como objetivo estudar especificamente o comércio, a indústria ou os serviços, mas sim empresas familiares que atuem nestes setores. Assim, delimita-se como objeto de estudo empresas familiares, observando como campo de estudo da FCDL-RS.

Quanto a estrutura, a pesquisa se estrutura em 7 capítulos. Além do primeiro capítulo introdutório, apresenta-se no Capítulo 2 o referencial teórico base desta pesquisa, e no Capítulo 3 os procedimentos metodológicos das pesquisas (qualitativa e quantitativa). Já o Capítulo 4 apresenta os resultados qualitativos e quantitativos. O Capítulo 5 apresenta os resultados mistos e a discussão, enquanto no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais. As limitações de pesquisa e perspectivas de estudos futuros são apresentadas no Capítulo 7.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho tem como foco nas atividades de *exploration* e *exploitation* dos membros de empresas familiares envolvidas no processo de sucessão. Ao assumir que as empresas familiares devem gerenciar os objetivos do negócio bem como os da família (MILLER et al., 2007), o referencial teórico deste trabalho envolve a relação do comprometimento individual dos predecessores e sucessores com as atividades *exploration* e *exploitation* individuais e no compartilhamento de conhecimento no processo de sucessão, conforme apresentado na Figura 4.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

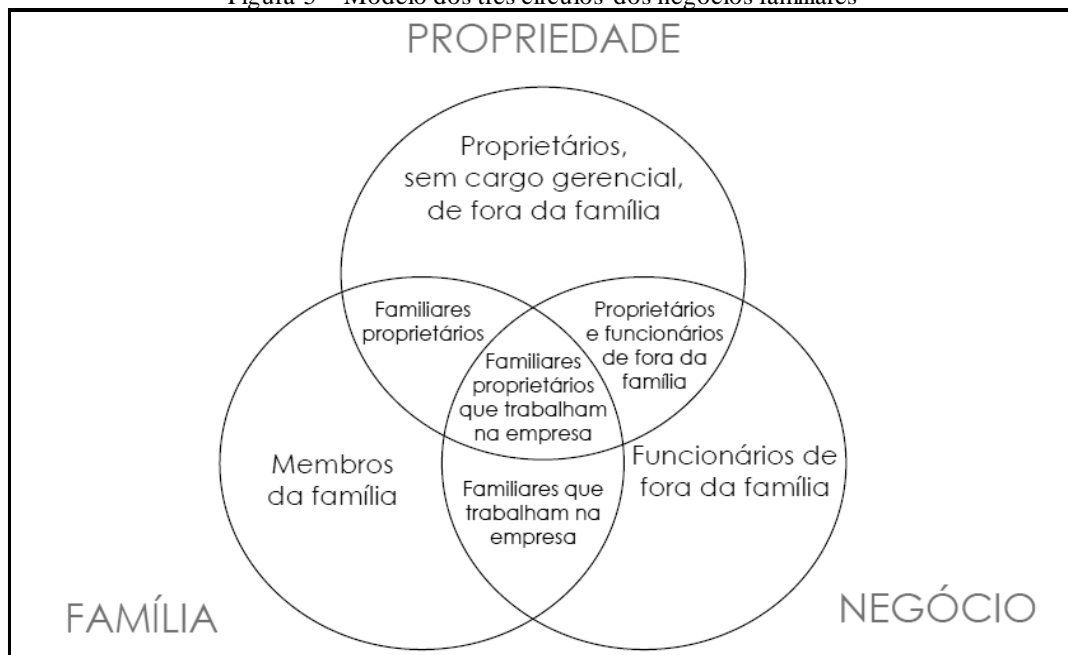
A Figura 4 desenha o processo de sucessão da familiar como um processo que ocorre envolvendo o ambiente familiar e organizacional. Neste processo, os predecessores e sucessores são caracterizados por meio de seus conhecimentos individuais, capacidades, habilidades e comprometimento. Nesta relação, destaca-se o compartilhamento de conhecimento, evidenciado pelas atividades de *exploration* e *exploitation* individuais e no relacionamento entre os membros. Por isso o referencial teórico inicia (1) caracterizando as empresas familiares e o processo de sucessão; (2) o comprometimento nas empresas familiares; (3) o compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares e por último (4)

as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais e no compartilhamento de conhecimento.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são organizações em que dois ou mais membros da família participam da direção da empresa por meio do exercício de laços de parentesco, funções de gerenciamento, ou direitos de propriedade. Especificamente, isso inclui qualquer empresa na qual a propriedade é controlada por uma família, com pelo menos dois membros da família em sua gestão, e que envolve também membros não familiares (TAGIURI; DAVIS, 1992). O “Modelo dos Três Círculos” contempla as três dimensões do negócio familiar: a família, o negócio e a propriedade. A Figura 5 mostra as sete situações possíveis nas relações entre membros familiares e não familiares que compõe o negócio.

Figura 5 – Modelo dos três círculos dos negócios familiares



Fonte: Tagiuri e Davis (1992).

O modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1992) definem as empresas familiares não apenas pela participação acionária ou legal dos membros da família, mas pela relação entre todos os membros da organização familiar. Segundo Gersick et al. (1997), o modelo dos Três Círculos demonstra sua aplicabilidade teórica e prática, por ser uma ferramenta que consegue contemplar todas as dimensões no entendimento de dilemas, prioridades e as fronteiras

de envolvimento das partes. Mesmo com a definição de negócio familiar proposta por Tagiuri e Davis (1992), Lansberg (1999) ressalta a existência de diferenças em relação às definições do conceito de empresa familiar. Chua, Chrisman, e Sharma (1999) definem uma empresa familiar como um negócio governado ou gerenciado com a intenção de moldar e prosseguir com a visão de negócios já presentes nas gerações anteriores. Esta definição enfatiza, de maneira indireta, a importância da intenção entre gerações e a continuidade do controle empresarial dentro de uma mesma visão (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Ao considerar o envolvimento dos sucessores, Miller et al. (2007), definem como empresas familiares aquelas que envolvem membros de uma mesma família em posição de proprietários ou gestores no momento atual ou no futuro. De acordo com os autores, a geração dos sucessores também deve ser considerada na definição da empresa familiar de maneira específica.

Em relação à continuidade das empresas familiares, Tagiuri e Davis (1992) ainda discutem os atributos únicos inerentes unicamente a empresas familiares fundamentais a visão de longo das empresas familiares. Neste sentido Aldrich e Cliff (2003), afirmam que as empresas familiares são únicas, devido à inserção das relações familiares dentro da empresa. Por outro lado, as mesmas relações que caracterizam a família de forma positiva podem levar a problemas de relacionamento no domínio da família, tanto positivo e negativo, os quais afetam as relações de trabalho, e vice-versa (EDDLESTON; KIDWELL, 2012; PIEPER; ASTRACHAN; MANNERS, 2013). Cabe às empresas familiares enfrentar, além dos desafios empresariais recorrentes a todas as empresas, questões relacionadas às práticas e estratégias que garantam o sucesso e continuidade da empresa (BIRD et al., 2002).

A respeito das diferenças entre empresas familiares e não familiares, Kets De Vries (1993) já salientava que a orientação de longo prazo, a cultura, a resiliência, conhecimento e flexibilidade fornece para as empresas familiares vantagens naturais em relação a empresas não familiares. Para Lansberg (1999) a inquietude dos membros familiares na busca da qualidade dos negócios é maior do que nas empresas não familiares. Para Chrisman, Chua e Sharma (2005) as empresas familiares apresentam uma combinação entre recursos e capacidades estratégicas que garantem as empresas familiares vantagem em relação à competitividade de mercado. Para Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) os recursos não imitáveis das empresas familiares estão relacionados ao alto grau de comprometimento e dedicação dos membros das empresas familiares. Davis (2014, p. 122)

defende que empresas familiares apresentam desempenho superior quando comparadas a empresas não familiares devido às características abaixo relacionados:

- a) foco na excelência, na criação de valor duradouro, ética e controle familiar;
- b) determinação e ousadia periódica (movimento/ímpeto);
- c) perspectiva paciente, de longo prazo: planos, investimentos e relacionamentos;
- d) união e investimento na formação dos talentos da geração seguinte;
- e) forte cultura de “tribo” nos negócios, ou seja, ênfase na qualidade, no valor duradouro e no zelo;
- f) forte lealdade dos *stakeholders* com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade;
- g) forte equilíbrio.

Percebe-se que as características citadas envolvem os valores da família no ambiente de negócios, especificamente na maneira de gerir os negócios e a família. Segundo o autor, a união da família em um ambiente empresarial é fundamental já que melhora a eficiência na tomada de decisões e aumenta a flexibilidade da empresa. A união da família no ambiente empresarial adota os princípios da família como base das decisões, ou seja, existe um alinhamento ideológico entre a visão da organização família.

Ao tratar a ideologia dos negócios familiares, Gupta e Levenburg (2012) apontam as diferenças ideológicas dos membros da organização como pontos que geram e nutrem a cultura da organização familiar. De acordo com os autores, ao considerar as empresas familiares como sistemas sociais que envolvem diferentes ideologias, dos membros da família e membros não familiares desenvolve uma relação de coletivismo, a qual favorece a cultura da empresa. Nas organizações familiares, a maior parte da herança ideológica dos negócios se dá pelo comportamento dos indivíduos que conciliam a função de pais na família e gestores na empresa. Ainda, a motivação dos filhos em assumir um negócio familiar é influenciada pelo comportamento parental (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND, 2013). Segundo os autores, a geração subsequente apresenta diferentes motivações para ingressar no negócio da família, e o ambiente criado pelos pais acaba por influenciar o sucessor a assumir ou não o negócio familiar. Tal resultado vem em consonância às pesquisas sobre sucessão empresarial familiar, na seleção de um sucessor familiar adequado, como valores compartilhados familiares, objetivos, cultura, compromisso e lealdade para com a empresa (LANSBERG; ASTRACHAN, 1994).

2.1.1 Processo de sucessão

A troca de comando da empresa familiar é um ponto crucial para a continuidade das empresas no passar das gerações (GERSICK et al., 1997). A sucessão na empresa familiar é uma jornada que inicia quando a geração que está no controle da empresa começa a se preocupar e planejar a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades para a geração seguinte (LANSBERG, 1999). Em dezembro de 2014, o *European Family Businesses* (EFB) divulgou o relatório bianual que ouviu 878 empresas familiares da Europa, desenvolvendo o relatório *European Family Business Barometer*. Este relatório, intitulado como barômetro das empresas familiares, 82% dos empresários entrevistados relataram que a capacidade dos líderes das empresas familiares de preparar e treinar o sucessor para a transferência da liderança da empresa é o desafio mais crítico para o sucesso da organização. No Brasil, de acordo com a auditoria PwC (2014b), os gestores de empresas familiares percebem o processo de sucessão como um dos principais desafios a ser enfrentando no futuro. A pesquisa *Next Generation* mostrou que 50% dos empresários brasileiros acreditam que o planejamento de sucessão deve ser considerado como um ponto de desafio em curto prazo. Destaca-se que este dados se refere às grandes empresas, o que pode representar um percentual ainda maior em empresas de pequeno e médio porte, uma vez que empresa familiar é a principal forma de sobrevivência da família (PWC, 2014a).

Em meio às discussões a respeito do processo de sucessão, Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) defendem que a transferência de conhecimento entre predecessor e sucessor é um ponto chave no processo de sucessão, pois garante a proteção do conhecimento e a garantia de continuidade dos negócios da família ao longo das gerações. De acordo com os autores, o fundador detém uma base de conhecimento tácito sobre o negócio e a família fundamental para a organização e para a família. Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001, p. 44) ainda afirmam que “o conhecimento tácito incorporado no fundador é um ativo estratégico que uma empresa familiar pode desenvolver e transferir de forma mais eficaz do que as empresas não familiares”. Neste ponto pode-se ressaltar que os autores apontam os recursos e as capacidades dos membros como aspectos fundamentais no processo de sucessão. No entanto, os autores vão além ao discutir o conhecimento compartilhado entre os membros, não como um recurso ou capacidade, mas como um ativo estratégico gerenciado no contexto da organização e da família. Assim, Cabrera-Suarez, Saá-Perez e Garcia-Almeida (2001) tratam a sucessão na perspectiva baseada em conhecimento

(GRANT, 1996; SPENDER, 1996), onde a troca de conhecimento entre o predecessor e sucessor pode ser uma fonte potencial de vantagem competitiva nos negócios familiares envolvendo os recursos, a capacidade e os ativos de conhecimento.

No mesmo sentido, ao tratar o processo de sucessão de empresas familiares na perspectiva dos ativos intangíveis, Steier (2001) argumenta que o capital social das empresas familiar é um dos recursos mais significativas no processo de sucessão. De acordo com o autor, o predecessor cria uma estrutura de conhecimento tácito na organização, construída ao longo de muitos anos na empresa. Cabe aos sucessores a tarefa de decifrar e manter esta estrutura, e por esta razão as sucessões devem ser planejadas ao longo do tempo. Em sucessões súbitas, ou apressadas onde as partes pouco se conhecem, este conhecimento tácito pode ser perdido, ou abandonado, uma vez que seu valor pro negócio não é reconhecido.

Brännback, Carsrud e Schulte (2008) analisam o processo de sucessão empresarial familiar com base no modelo SECI de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com Brännback, Carsrud e Schulte (2008), o modelo SECI, o qual explica o espiral de criação de conhecimento, pode ser aplicado às empresas familiares uma vez que os sucessores e predecessores mobilizam conhecimento tácito e explícito por meio da socialização, externalização, combinação e internalização. Assim, os autores definem o ambiente familiar como um “Ba”, ou seja, um espaço compartilhado de relações emergente, físico, mental ou uma combinação de ambos. Entretanto o que diferencia o “Ba” das interações humanas comum é o conceito da criação do conhecimento. O “Ba” fornece uma plataforma que em uma perspectiva transcendente integra a informação se tornando um contexto carregado de sentido (FAYARD, 2010).

Assim, a família cria um “Ba” que se entende na dimensão familiar e organizacional, no qual se cria uma tradição de partilha e de igualdade, pois compartilha os mesmos valores da família e do negócio (BRÄNNBACK, CARSRUD, SCHULTE, 2008). Por consequência, as estratégias adotadas e os compromissos assumidos seguem a diretriz compartilhada. Quando a empresa estimula o “Ba” por meio do fortalecimento dos valores e dos compromissos compartilhados, o processo de sucessão segue os valores compartilhados pela empresa e pela família. Em complemento ao trabalho de Brännback, Carsrud e Schulte (2008), Duh (2014) explora especificamente o processo de sucessão empresarial familiar a partir da perspectiva da criação do conhecimento organizacional, e aborda a necessidade de aumentar a inovação, criatividade e competitividade entre as gerações da família. Com isso,

Duh (2014) assume as considerações de Brännback, Carsrud e Schulte (2008) e analisa o processo de sucessão como um período de conhecimento fundamental as empresas familiares.

Na mesma direção, Davis (2014) argumenta que a preparação a próxima geração da empresa familiar deve envolver a criação de valor das relações familiares, para gerir e preservar as organizações e os ativos que lhes forem legados e ao mesmo tempo expandir o patrimônio da família. Manter a união familiar e promover pessoas talentosas da família pode preservar e aprimorar a marca e o nome da família. Estes valores criados e compartilhados são transmitidos para o legado de família e perpetuado entre as gerações.

2.2 COMPROMETIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES

O papel do comprometimento no ambiente organizacional é retratado desde a década de 50. Foote (1951) foi um dos primeiros autores a discutir o comprometimento na dimensão organizacional ao tratar da continuidade das linhas de negócio das empresas. No ambiente de trabalho tem relação com as fortes crenças individuais nos objetivos e valores da organização, e assim cria vontade de exercer um esforço significativo em favor da empresa. Por consequência cria um forte desejo de permanecer como membro da organização por longos períodos de tempo (PORTER et al., 1974). Da mesma forma, o comprometimento organizacional é o apego psicológico que a pessoa sente pela organização, e ocorre pelo fato de o indivíduo internalizar e adotar os valores, metas e objetivos da organização (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

O comprometimento é tratado como um pilar fundamental no campo de negócios familiares (SIRMON; HITT, 2003; MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003; EDDLESTON; MORGAN, 2014). A integridade e o compromisso podem ser mais importantes para a seleção de um sucessor do que habilidades técnicas, uma vez que tais atributos podem ser associados com a reputação de uma empresa familiar aos olhos dos clientes e fornecedores (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Já para Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida (2001), o comprometimento nos negócios familiares vai além do compromisso com a família, se estendendo a comunidade e aos demais envolvidos com o negócio. O comprometimento pode diferenciar as empresas familiares das não familiares uma vez que a confiança entre os membros e o comprometimento com a família e com o negócio são fatores que não permitem que as empresas familiares sejam analisadas de maneira igual às empresas não familiares (EDDLESTON et al., 2010).

O comprometimento da família com o negócio cria condições que conduzem a flexibilidade estratégica do negócio. O comprometimento associado à satisfação, intenção, mesma direção dos esforços e a motivação contribuem para o interesse coletivo da organização, criando assim uma cultura de comprometimento na empresa familiar. Segundo os autores, a cultura de comprometimento nas empresas familiares envolve os membros da família e não familiares, pois cria uma identidade organizacional fortalecida pelos relacionamentos em longo prazo. A cultura de comprometimento alinha as necessidades e objetivos individuais aos objetivos organizacionais, e assim envolve os membros em atividades que favoreçam a flexibilidade estratégica destes membros (ZAHRA et al., 2008). Davis, Allen e Hayes (2010) também destacam comprometimento e a cultura coletiva nos negócios familiares. De acordo com os autores, os membros da organização compartilham os valores representados pela cultura da organização e, dessa forma, a organização é uma extensão dos valores individuais.

2.2.1 Bases do comprometimento

O comprometimento organizacional é um conceito multidimensional, no qual os alvos do comprometimento são os objetivos e entidades que envolvem os indivíduos (MEYER; ALLEN, 1991). As dimensões do comprometimento contemplam a dimensão afetiva, relacionada ao apego emocional; a dimensão normativa relacionada ao sentimento de obrigação para com a empresa e a dimensão de continuidade, relacionada aos investimentos realizados e a necessidade de permanência na empresa (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS; ENDER, 1998).

No contexto das empresas familiares, destacam-se as bases do comprometimento, por envolver também os motivos subjacentes que produzem o comprometimento. Ou seja, o alvo do comprometimento é o negócio da família, enquanto as bases afetiva, normativa e de continuidade estão associadas bases estão associadas ao envolvimento subjetivo que produzem o comprometimento dos membros da família com o negócio (SHARMA; IRVING, 2005; DAWSON et al., 2013).

Ao discutir as bases do comprometimento nos negócios familiares, Sharma e Irving (2005) defendem que em meio ao processo de sucessão o comprometimento do sucessor em assumir a direção do negócio familiar é considerado um atributo chave e desejável, entretanto nem todos os membros são igualmente qualificados ou competentes. Os autores chegam a esta

conclusão após aplicar os conceitos das bases de comprometimento de Meyer e Allen (1991) em empresas familiares e explorar os antecedentes de cada base de comprometimento. Sharma e Irving (2005) concluíram que mesmo que os membros da família podem não ter comprometimento afetivo ou normativo para o negócio da empresa, entretanto podem permanecer na empresa da família devido ao compromisso calculista. Ou seja, os membros de empresas familiares podem apresentar maiores níveis de um determinado comprometimento, entretanto isto não quer dizer que estes não apresentem bases de outra base de comprometimento em diferente intensidade.

Em complemento aos resultados de Sharma e Irving (2005), Dawson et al. (2013), discutem as bases do comprometimento dos sucessores na intenção destes membros permanecerem e darem continuidade ao negócio familiar. Os resultados indicaram que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo foram positivamente associados à intenção de continuar os negócios da família. Os autores apontam que pesquisas futuras que relacionem o comprometimento com diferentes ações comportamentais dos membros podem contribuir para os estudos sobre o comprometimento em empresas familiares.

2.2.1.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é caracterizado pelo desejo de seguir o curso de ações que a empresa está tomando. No comprometimento afetivo existe uma ligação emocional do sucessor com o negócio (MEDEIROS; ENDERS, 1998), e com isso existe também identificação e o envolvimento do sucessor com os negócios da família. Segundo Sharma e Irving (2005) um indivíduo com um alto nível de comprometimento afetivo a organização retrata uma forte crença, aceitação e empolgação com os objetivos da organização familiar. Esses indivíduos apresentam um forte desejo de contribuir que os objetivos sejam atingidos. É importante destacar que existe um alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais. Desta forma, o alinhamento dos objetivos leva a uma crença de que as aspirações de carreira de um indivíduo podem ser satisfeitas no contexto da organização. Por isso, o alinhamento de identidade e o alinhamento do interesse em seguir uma carreira na organização são considerados antecedentes da motivação afetiva.

Uma vez que o comprometimento afetivo envolve altos níveis de identificação com a empresa familiar, ele origina o sentimento de apego emocional e por consequência alinha os valores da organização, com os valores individuais (VALLEJO, 2008). Cabrera-Suárez e

Martín-Santana (2012) analisam a percepção dos sucessores sobre o processo de sucessão e relacionam ao comprometimento destes membros na organização. Os resultados indicam que o êxito no processo de sucessão, a autonomia em ingressar na empresa, a realização e satisfação das necessidades pessoais percebidas pelos sucessores é influenciada positivamente pelo comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo dos proprietários e gestores de empresas familiares é percebido como um pré-requisito essencial para a prosperidade e em longo prazo, a própria sobrevivência das organizações familiares (MEMILI; ZELLWEGER; FANG, 2013).

Por esta razão observar a base afetiva do comprometimento dos sucessores e predecessores pode influenciar nas atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento em membros de empresas familiares. O desejo de continuidade do negócio, o apego afetivo pode motivar a realização de atividades voltadas ao *exploration* ou *exploitation* nas organizações familiares.

2.2.1.2 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo é baseado no sentimento de obrigação um indivíduo seguir um curso de ação relevante para um ou mais propósitos. No campo organizacional, um indivíduo com altos níveis de comprometimento normativo possui um sentimento de obrigação em permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Este sentimento de obrigação em permanecer na empresa não está necessariamente ligado à ideia negativa da obrigação, mas sim ao sentimento de obrigação de forma mais ampla. Para Meyer e Herscovitch (2001), a mentalidade de obrigação se desenvolve como um resultado da internalização das normas socializadas entre os membros, o reconhecimento do benefício e a necessidade de retribuir esta aceitação psicológica.

O comprometimento normativo se refere ao senso de lealdade a uma organização, e a crença individual que a lealdade é um valor considerado fundamental. No campo das empresas familiares, o comprometimento normativo está associado à lealdade e a decisão de seguir uma carreira no negócio (MORRISON, 1994). No entanto, ao contrário de comprometimento afetivo, o fator de impulso é uma obrigação experiente para fazê-lo, em vez do que um desejo intrínseco de se engajar no comportamento (SHARMA; IRVING, 2005). Sharma e Irving (2005) ainda apontam que as expectativas e a orientação da família para o sucessor permaneçam no negócio, são considerados antecedentes da base normativa do

comprometimento dos sucessores de empresas familiares. Seguindo os estudos de Sharma e Irving (2005), Dawson et al. (2013), discutem a influência dos pais, na decisão de assumir um negócio familiar. Dawson et al. (2013), evidencia que o comprometimento normativo dos sucessores de empresas familiares está relacionado ao comprometimento afetivo. Tal evidência vem em consonância à afirmação de Meyer e Allen (1991), ao defender que o comprometimento normativo não é visualizado como um sentimento negativo, mas sim relacionado à lealdade. Dawson et al. (2013), também contribuem para o estudo de Sharma e Irving (2005) ao evidenciar que o alinhamento de identidade desenvolve um apego emocional com a família, o que aumenta o senso de obrigação.

2.2.1.3 Comprometimento de continuidade

O comprometimento de continuidade acontece quando os indivíduos acreditam que não existem alternativas disponíveis além do negócio atual, e o medo de perder os investimentos ou perder recompensar os obriga a seguir em direção ao que já estão fazendo (MEYER; ALLEN, 1991). Os custos de continuidade são percebidos quando o indivíduo reconhece que pode perder os investimentos realizados até aquele momento e ao mesmo tempo percebe que a não possibilidade de seguir um curso alternativo (PENLEY; GOULD, 1988).

No contexto das empresas familiares, a decisão de seguir a carreira de sua empresa familiar pode ser guiada por suas percepções sobre os custos financeiros e/ou oportunidades sociais envolvidas. Segundo Sharma e Irving (2005), os custos associados ao abandono dos negócios da família podem ser financeiros ou sociais, tanto que os autores defendem que os antecedentes do comprometimento de continuidade são os custos financeiros e sociais, o risco ou falta de oportunidade de criar uma carreira fora do negócio familiar.

O sentimento do sucessor de não ter opções de seguir uma carreira fora da empresa familiar pode ser causado pela exposição limitada a planos de carreira alternativos e / ou percepção de falta de habilidades comercializáveis (SHARMA; IRVING, 2005). O sentimento de continuidade da empresa familiar também pode acontecer pela influência da família do negócio. O emprego dos pais tem uma forte influência sobre as escolhas de trabalho dos filhos. Quando a segunda geração dos membros de uma empresa familiar é exposta somente aos planos de carreira dentro da empresa, o sucessor desenvolve uma ideia

de domínio por parte da organização e da família e, tem mais tendência a adotar uma carreira, na organização (BARLING, 1994).

Ao investigar o comprometimento de continuidade dos membros da família para continuar o negócio da família em oposição à venda ou término do negócio, Mahto, Davis, Khanin (2014), observaram de maneira inesperada que a continuidade dos membros da família está relacionada à confiança e a segurança do predecessor com o futuro da empresa. Em contraponto, Dawson et al. (2013), apresenta resultados que o compromisso de continuidade está associado diretamente a aos custos financeiros e a falta de oportunidade fora da empresa familiar, enquanto os custos sociais apresentaram impacto mínimo no comprometimento de continuidade nos sucessores.

Em meio a esta discussão, observar o comportamento de continuidade dos sucessores e também dos predecessores relacionado a as atividades de compartilhamento de conhecimento, pode fornecer novos elementos para a discussão dos custos sociais e financeiros da permanência destes membros no negócio da família.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES

Compartilhamento de conhecimento é um processo no qual os indivíduos mutuamente trocam conhecimentos (tácito e explícito) e de maneira conjunta criam novos conhecimentos (ARDICHVILI; PAGE; WENTLING, 2003; VAN DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004). O compartilhamento de conhecimento consiste tanto na oferta quando demanda da criação de novos conhecimentos. Para Wang e Noe (2010) compartilhamento de conhecimento é dividir informações sobre tarefas e *know-how* para resolver problemas, desenvolver novas ideias ou implantar políticas e procedimentos. O comportamento individual de compartilhar conhecimento é influenciado pelas relações de facilidade com que os membros interagem dentro das organizações (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; CEGARRA-NAVARROS; RODRIGO-MOYA, 2007; LEE; SEO; LEE, 2011).

Em estudos de negócios familiares, o compartilhamento de conhecimento formal e informal pode ser influenciado pelo número de gerações da família envolvidas na gestão da empresa. Mais além, o envolvimento da família na gestão pode fortalecer ou enfraquecer a capacidade de uma empresa para compartilhar conhecimento, entretanto quando as práticas de compartilhamento de conhecimento estejam além do envolvimento da família pode gerar resultados positivos (ZHARA; NEUBAUM; LARRAÑETA, 2007). Os autores observam

ainda que o poder distribuído entre gerações favorece as trocas de conhecimento, as deixando mais ricas.

O compartilhamento do conhecimento nas organizações familiares é fundamental uma vez que o conhecimento mais valioso de uma empresa familiar frequentemente reside em um único indivíduo, na figura do fundador. Com o compartilhamento, este conhecimento pode se estender a um número maior de membros da família e da organização, o que garante a preservação deste conhecimento nas práticas da organização. Entretanto as rivalidades familiares podem fazer com que este fundador, ou outros membros seniores da organização sejam relutantes em compartilhar informações e conhecimento com a próxima geração (LANSBERG, 1999). Todavia Zhara, Neubaum e Larrañeta (2007) discutem dois tipos de compartilhamento de conhecimento em empresas familiares. O primeiro é o compartilhamento de conhecimento formalizado, que percebe os conhecimentos como colecionáveis, armazenáveis e recuperáveis (LEONARD-BARTON, 1995).

Assim o conhecimento pode ser facilmente transferido pelo uso de estruturas (tais como as redes), deliberado e formalizado nas práticas de compartilhamento de conhecimento. O segundo tipo de compartilhamento de conhecimento é o compartilhamento de conhecimento tácito, diretamente relacionado ao indivíduo quando compartilhado pelas práticas. O compartilhamento do conhecimento tácito é desestruturado, presencial e personalizado por um intercâmbio informal entre os pares ou em pequenos grupos (ORLIKOWSKI, 2002). O ideal é que as empresas consigam de maneira complementar as práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento, para disseminação de todos os tipos de conhecimento (ZHARA; NEUBAUM; LARRAÑETA, 2007).

Ainda sobre o compartilhamento de conhecimento nas organizações familiares, Zhara, Neubaum e Larrañeta (2007) ressaltam o papel do comprometimento dos sucessores neste processo. De acordo com os autores, os sucessores muitas vezes exibem diferentes tipos de comprometimento, o que demonstra um significativo apego emocional e envolvimento nos negócios. O comprometimento das gerações subsequentes pode fortalecer a relação positiva entre a partilha de conhecimentos formal e informal e a capacidade tecnológica, uma vez que a relação entre os membros é fortalecida.

2.4 ATIVIDADES DE EXPLORATION E EXPLOITATION NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O capítulo apresenta inicialmente as origens das atividades de *exploration* e *exploitation* na literatura, desde os aspectos históricos até chegar às definições das atividades em contextos diversos. Assim é analisada a literatura das atividades de *exploration* e *exploitation* nas empresas familiares. Após este mapeamento de trabalhos de *exploration* e *exploitation* nas empresas familiares, realizou-se a revisão da literatura a respeito atividades de *exploration* e *exploitation* na área do conhecimento, em nível individual e posteriormente no compartilhamento de conhecimento.

2.4.1 Origens do Exploration e Exploitation

O termo “*exploitation*” tem sido usado no campo organizacional desde as discussões de Adam Smith e Karl Marx acerca da Teoria da Mais-Valia. Enquanto Smith (1983) defendia o lucro empresarial como a discrepância entre o valor do trabalho no preço dos produtos, Marx (1985) também entendia o lucro como parte fundamental das empresas, entretanto preocupa-se menos com o lucro capitalista das empresas e mais com a sua gênese social. Desta forma, as discussões de Marx se davam pela maneira como o lucro é gerado do que pela sua divisão, e se posiciona de maneira crítica em relação à exploração (*exploitation*) dos funcionários além da cobrança justificada pelo salário do empregado. Nesta lógica surge a Teoria da Exploração (*Theory of Exploitation*). A teoria Marxista que salienta a exploração dos assalariados quando um agente necessário para a produção recebe um valor menor do que foi acordado economicamente, ou uma maior carga de trabalho.

Schumpeter (1934) foi quem começou a interpretar o *exploitation* de maneira diferente a visão de Marx. Na obra “*Business Cycles*”, de 1939, Schumpeter cita as ideias de Marx, entretanto deixa claro que o sentido do termo “*exploration*” não carrega o mesmo significado. Segundo Schumpeter (1934) a exploração (*exploration*) de novas oportunidades acontece em um sistema econômico o qual se encontra em fase de maturidade, recessão ou declínio. Sendo assim, as indústrias e o comércio precisam se reorganizar e explorar (*exploitation*) novas oportunidades de retorno do crescimento da economia. Além da contribuição a economia Schumpeter (1934), mesmo que de maneira não explícita, começa a diferenciar o *exploration* do *exploitation*, se referindo ao *exploitation* como exploração de

oportunidades, no sentido da busca e descoberta das oportunidades do mercado. E o *exploitation*, em um sentido econômico de exploração de novos parceiros comerciais, novos mercados com a intenção de aumentar o lucro empresarial.

Já na década de 50, surge em Pittsburgh na Universidade Carnegie Mellon, um movimento intelectual conhecido como Escola do Pensamento de Carnegie (*Carnegie School of Thought*), o qual mais tarde seria à base dos conceitos dicotômicos do “*exploration*” e “*exploitation*”. A escola do Pensamento de Carnegie foi berço de um grupo de pesquisadores liderados por Herbert Simon, James March e Richard Cyert, os quais realizavam pesquisas na área de comportamento organizacional e sua influência na tomada de decisão. O grupo buscava entender como os indivíduos realizam as decisões organizacionais e se comportam no mundo real, pois acreditavam que os economistas neoclássicos da época não incluíam as perspectivas dos erros e complicações humanas. Ou seja, a tomada de decisão é balizada pela racionalidade humana do gestor. Com isso, surge a corrente da Teoria da Racionalidade Limitada, que tem como ponto central a limitação das informações e recursos disponíveis no momento de tomada de decisão, o que caracteriza a racionalidade dos indivíduos tomadores de decisão.

Em 1991, o integrante da Escola de Pensamento de Carnegie, James March, publica o estudo apresentando a base dos conceitos de *exploration* e *exploitation*. O estudo é construído nas bases da Teoria da Racionalidade Limitada (mais especificamente nos processos adaptativos da tomada de decisão - por tratar do balanço entre as estratégias para se alcançar a aprendizagem nas organizações), na pesquisa racional (ideia de alocação de recursos, nas áreas das empresas mais voltadas ao *exploration* ou ao *exploitation*, para assim realizar investimentos), nos modelos evolucionários de gestão (seleção de formas, rotinas, práticas já existentes na organização, mas também na criação de novas práticas) no contexto da aprendizagem.

A união destas bases teóricas relacionadas à ideia de Schumpeter (1934) de que os processos adaptativos das empresas consistem na relação entre a exploração (*exploration*) de novas possibilidades e a exploração (*exploitation*) de velhas certezas. O resultado é definição conceitual de *exploration* e *exploitation* de March (1991), qual se tornou base para diversos estudos sobre tema no campo organizacional.

2.4.2 Definição de *Exploration* e *Exploitation*

As atividades de *exploration* estão relacionadas às atividades de experimentação de novas alternativas, a flexibilidade, a busca, a descoberta e a inovação. Já a essência do *exploitation* se encontra em atividade que incluem refinamento, escolha, eficiência, seleção e execução. Desta forma o *exploitation* está associado à ampliação das competências e ao incremento no desempenho (MARCH, 1991). March (1991) foi o primeiro autor a discutir o *exploration* e *exploitation*, no contexto da aprendizagem, como duas atividades fundamentalmente diferentes e que dividem a atenção e os recursos da organização. Ainda no contexto da aprendizagem, Baum, Li e Usher (2000) sugerem que o *exploitation* refere-se ao aprendizado adquirido pela busca local, ao refinamento pela experiência, seleção e novo uso das rotinas existentes na organização. Já o *exploration* refere-se ao aprendizado ganho a partir de processos variados, de experimentação e tentativa.

Ao discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* no desenvolvimento de produtos, Knott (2002) analisou dados de 28 anos (1961-1988) da empresa Toyota Motors, observando o desenvolvimento de novos produtos durante este período de forma quantitativa e qualitativa, a autora relaciona como as atividades *exploration* e *exploitation* foram percebidas. Os resultados indicaram que, no caso da Toyota, as atividades de *exploration* e *exploitation* foram complementares, mesmo que demandassem diferentes estruturas. O trabalho ainda relata como as inovações na empresa foram criadas e desenvolvidas ao longo deste período, o que leva a autora a concluir que, no caso da Toyota, o *exploration* é uma atividade contínua enquanto o *exploitation* foi percebido como episódios de oportunidade.

Ao relacionar os conceitos de *exploration* e *exploitation* com a inovação, Benner e Thusman (2003) definem o *exploitation* como a melhoria nos componentes existentes na trajetória tecnológica da organização, enquanto o *exploration* envolve a mudança na trajetória tecnológica da organização. Ainda, ao tratar de inovação, He e Wong (2004) definem o *exploitation* como as inovações tecnológicas para melhorar o desempenho dos produtos em mercados já existentes. O *exploration* é definido como as inovações tecnológicas as quais buscam novos produtos e novos mercados.

Segundo Gupta, Smith e Shalley (2006), na prática empresarial, as atividades de *exploration* e *exploitation* competem por recursos uma vez que mais recursos destinados ao *exploitation* implicam em menos recursos para o *exploration*, e vice-versa. Segundo os autores, as empresas que são capazes de implantar tanto a estratégia de *exploration* e

exploitation ao mesmo tempo, conquistam vantagem em relação às demais, uma vez que elas conseguem adaptar a mentalidade e as rotinas organizacionais em função da demanda atual e também se preocupar com o futuro da empresa.

Especificamente sobre o balanço entre o *exploration* e *exploitation*, Tushman e O'Reilly (1996) propuseram a união dos conceitos de *exploration* e *exploitation* ao conceito de organizações ambídestras defendido por Duncan (1976). Assim os autores defendem o conceito de ambídestria nas organizações relacionado à capacidade de perseguir simultaneamente estratégias voltadas ao *exploration* e ao *exploitation*. Assim, as empresas com foco somente em *exploration* estão expostas ao risco, uma vez que os resultados que os resultados destas ações são incertezas e de longo prazo. Entretanto as empresas voltadas apenas ao *exploitation* acabam deixando de lado novas oportunidades, as quais podem garantir sucesso da empresa (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). O foco apenas em *exploitation* deixa as competências da organização cada vez mais especializadas o que, por consequência deixa o mapa mental dos envolvidos mais rígidos e menos propensos a mudanças e adaptações. Mesmo que o foco exclusivo em *exploitation* apresente resultados satisfatórios para a empresa no curto prazo pode, no futuro se tornar uma armadilha da competência, já que a empresa não consegue responder de maneira adequada às mudanças de mercado (LEVITHAL; MARCH, 1993; AHUJA; LAMPERT, 2001).

O gerenciamento de atividades conflitantes de *exploration* e *exploitation* de maneira estrategicamente integrada por um conjunto comum de valores similares, uma visão compartilhada, e um processo de governança global se torna uma capacidade dinâmica (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Ao discutir os antecedentes, processos e resultados da capacidade dinâmica nas organizações, Tondolo e Bitencourt (2014) destacam que as atividades de *exploration* e *exploitation* podem ser relacionadas às capacidades dinâmicas uma vez que as mudanças do ambiente demandam novas capacidades e habilidades para as organizações. Os autores também ressaltam que as capacidades dinâmicas nas organizações envolvem os aspectos individuais, bem como a capacidade de explorar as oportunidades do ambiente. Desta forma, percebe-se que a capacidade de gerenciar atividades de *exploration* e *exploitation* nas organizações passa a envolver o nível individual de análise.

2.4.3 *Exploration e exploitation em empresas familiares*

Desde o trabalho de March (1991), o qual apresentou as atividades de *exploration* e

exploitation no campo organizacional, emergiram inúmeros campos de aplicação relacionados a estas atividades (SIMSEK, 2009). A flexibilidade do conceito permite a aplicação das atividades de *exploration* e *exploitation* no contexto da inovação, da adaptação organizacional, do design organizacional, da aprendizagem e da gestão estratégica (NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012)

A partir da questão de pesquisa proposta, inicialmente buscou-se identificar estudos quais tratem as atividades de *exploration* e *exploitation* em empresas familiares. Esta busca teve o propósito de identificar e mapear esta relação e mais especificamente as perspectivas teóricas já utilizadas, bem como a direção que este tema de pesquisa está tomando. Neste propósito, realizou-se uma busca nas bases de dados de livre acesso da Capes: *Academic on File*, *Emerald*, *Sage*, *Science Direct*, *Scopus*, *Springer*, *Web of Science*, *Wiley*, buscando trabalhos que relacionassem as atividades de *exploration* e *exploitation* às empresas familiares.

Neste levantamento de trabalhos, buscou-se nas bases de dados os termos "*exploration*"; "*exploitation*"; "*exploration*" AND "*exploitation*"; "*family firms*"; "*family business*"; "*family firms*" OR "*family business*" no campo de busca de títulos, resumos e palavras chaves de todas as bases de dados acima relacionadas. As bases de dados *Academic on File* e *Springer* não apresentaram resultados que relacionassem os dois temas. Nas demais bases de dados foram identificados 8 (oito) trabalhos, apresentados no Quadro 1.

Após a identificação de trabalhos que já contemplaram esta relação, estes foram analisados por ser conteúdo (questão de pesquisa, a definição conceitual de *exploration* e *exploitation* utilizada pelos autores), perspectiva teórica com base no mapeamento de Nosella, Cantarello e Filippini, (2012), nível de análise dos estudos de acordo com Bonesso et al. (2014) (organizações, grupos, indivíduos) e aspectos metodológicos (método, técnicas de coleta e análise de dados utilizada), conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 1 – Mapeamento dos trabalhos nas bases de dados

TRABALHOS				DISPONÍVEL NAS BASES DE DADOS					
ANO	TÍTULO	AUTORES	PERIÓDICO	SCOPUS	WEB OF SCIENCE	SCIENCE DIRECT	SAGE	WILEY	EMERALD
2015	<i>Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation</i>	Hiebl	<i>Management Decision</i>						X
2014	<i>Integrating Time Into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity</i>	Allison, McKenny e Short	<i>Family Business Review</i>	X	X		X		
2014	<i>Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Business</i>	Moss, Payne e Moore	<i>Family Business Review</i>	X			X		
2014	<i>in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus</i>	Kammerlander, Burger, Fust, Fueglistaller	<i>Journal of Business Venturing</i>			X			
2013	<i>Collaborative technology strategies and innovation in family firms</i>	Pittino, Visintin, Bau e Mazzurana.	<i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	X					
2011	<i>Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms</i>	Sharma e Salvato	<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	X	X			X	
2010	<i>Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges</i>	Webb, Ketchen e Irelandc	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	X		X			
2005	<i>The Best of Both Worlds: Exploitation and Exploration in Successful Family Businesses</i>	Miller e Breton-Miller	<i>Advances in Strategic Management</i>	X					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 2 – Detalhamentos dos trabalhos

(continua)

Autor	Questão de pesquisa	Definição de <i>exploration/exploitation</i>	Perspectiva teórica	Nível de análise	Método	Coleta de dados	Análise de dados
Hiebl (2015)	Explicar a capacidade de geração de capacidades para ambidestria organizacional e mais tarde para sobrevivência da organização em longo prazo.	"Exploration refere-se às atividades que visam à exploração de novas oportunidades e competências, enquanto <i>exploitation</i> refere-se a uma organização explorar as capacidades e competências atuais".	Adaptação organizacional	Organizacional	Teórico	Proposições	
Allison, McKenny e Short (2014)	Examinar como a ambidestria muda ao longo do tempo em empresas familiares devido a fatores temporais.	"As atividades de <i>exploration</i> incluem pesquisa, experimentação e descoberta, enquanto as atividades de <i>exploitation</i> implicam no refinamento e implementação das descobertas"	Adaptação organizacional	Organizacional	Empírico	Coleta de dados secundários: 149 empresas familiares das S&P 500. Período de 2001 a 2010.	Análise léxica de palavras relacionadas ao <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> - Teste de hipóteses
Moss, Payne e Moore (2014)	Avaliar como consistência estratégica das empresas familiares em buscar iniciativas de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> o afeta o desempenho.	"Exploration refere-se a atividades de uma organização com foco em pesquisa, a assunção de riscos, descoberta, experimentação, e flexibilidade. Embora tipicamente mais caro em curto prazo, o <i>exploration</i> é vital para o desempenho em longo prazo, pois avanços podem levar anos para vir a ser concretizadas. <i>Exploitation</i> , por outro lado, refere-se a atividades de uma organização destinadas a refinação, produção, execução, implementação e eficiência"	Gestão estratégica	Organizacional	Empírico	Coleta de dados secundários: Quatro indústrias de alta tecnologia. Dados 1997-2009.	Análise léxica de palavras relacionadas ao <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> - Teste de hipóteses
Kammerlander, Burger, Fust, Fueglistaller (2014)	Analisar o nível de engajamento em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> de uma empresa de pequena ou média empresa (PME) é afetado pelo foco regulatório crônico (foco de promoção ou de prevenção) do respectivo CEO.	"Atividades de <i>exploitation</i> são realizadas através de rotinas organizacionais, baseados em conhecimentos existentes e muitas vezes é o resultado de processos repetidos. As atividades de <i>exploration</i> são mais arriscadas do que as atividades de <i>exploitation</i> em que requerem a aquisição de novos conhecimentos, o que, de acordo com a teoria do risco, é uma diferença que importa" (p. 12).	Inovação	Organizacional	Empírico	Survey com 153 CEOs de pequenas e médias empresas da Suíça (familiares e não familiares)	Teste de hipóteses

(continuação)

Pittino, Visintin, Bau e Mazzurana (2013)	Avaliar se as empresas familiares, em comparação com empresas não familiares, são mais propensas a se envolver em estratégias de inovação exploratórias ou abusivas.	“Inovações incrementais construir e alavancar o conhecimento existente, acumulada durante longos períodos de tempo, e resultar em modificações de produtos ou processos ao longo de uma trajetória previsível e estabelecida. Inovações incrementais resultarão das atividades de <i>exploitation</i> . Já as atividades de <i>exploration</i> são relacionadas às inovações radicais”.	Inovação	Organizacional	Empírico	Survey com 508 pequenas e médias empresas da Itália (familiares e não familiares)	Teste de hipóteses
Sharma e Salvato (2011)	O objetivo do comentário e lançar questões futuras a ser discutidas, as quais, segundo os autores são perguntas fundamentais ainda respondidas em estudos da área.	Empresas familiares de longa duração continuar a explorar novas oportunidades, explorando simultaneamente as que eles já descobertas ou criadas "(p. 1200)	Inovação	Organizacional	Teórico	Comentário	
Webb, Ketchen e Irelandc (2010)	Verificar a existência de diferenças criadas no empreendedorismo estratégico entre as empresas de controle familiar e não-familiares considerando quatro dimensões-chave da identidade da empresas (mentalidade, justiça, nepotismo, e conflito)	" <i>Exploration</i> é um processo que envolve a variação, pesquisa, criatividade, experimentação e integração de ações diversas de conhecimento. Mais especificamente, <i>exploration</i> envolve a triagem através de oportunidades potenciais para identificar áreas de atividade futura para a empresa. Em contraste, <i>exploitation</i> é um processo que enfatiza refinamento, velocidade, precisão e foco em competências existentes. Relativamente mais preocupado com a eficiência de eficácia, sucesso exploração manifesta-se em melhorias incrementais que permitem às empresas superar os seus concorrentes, estabelecida nichos" (p. 69).	Gestão Estratégica	Organizacional	Teórico	Proposições	
Miller e Breton-Miller (2005)	Analisar como a capacidade de mudança organizacional é afetada pela governança das organizações familiares (agência e servidão) e qual o impacto destas formas de governança na habilidade das empresas em explorarem suas competências atuais (<i>exploitation</i>) e desenvolver novas (<i>exploration</i>).	"muitos negócios da família não só colhem vantagens de continuidade e de foco (<i>exploitation</i>)", mas também para reorientar-se quando necessário (<i>exploration</i>)" (p. 215)	Adaptação organizacional	Organizacional	Teórico		

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A análise dos Quadros 1 e 2 mostra que a relação entre as empresas familiares e as atividades de *exploration* e *exploitation* foi inicialmente discutida por Miller e Le Breton-Miller (2006) ao discutem as atividades de *exploration* e *exploitation* e a capacidade de mudança que as empresas para a longevidade saudável das empresas familiares. A longevidade saudável das empresas familiares está relacionada às condições que estas empresas têm em realizar ações voltadas à ambas atividades especialmente bem: realizar atividade de *exploitation* eficazmente e assim ampliar uma capacidade já existente, mas também mover-se em direção a um novo recurso, quando viável e necessário, realizando assim atividades de *exploration*. Assim, o *exploitation* é definido como a busca rentável de uma capacidade já consolidada (normalmente sustentando e aprofundando a competência focal, e aproveitando-a em toda oportunidade de negócio) enquanto o *exploration* é retratado como a reorientação significativa de uma capacidade da empresa para abraçar novas competências e fontes de competitividade (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006). Assim, às atividades de *exploration* e *exploitation* relacionadas a capacidade de mudança estratégica das empresas familiares passam a discutir as perspectivas de governança adotadas pela empresa, sendo estas: (i) a teoria da agência; (ii) a teoria da servidão. O Quadro 3 mostra as vantagens das atividades de *exploration* e *exploitation* nas empresas familiares, levantadas pelos autores.

Quadro 3 – Vantagens do *exploration* e *exploitation* em empresas familiares

EXPLOITATION	Perspectiva		EXPLORATION	Perspectiva	
	Agência	Servi- dão		Agência	Servi- dão
Discrição para resistir aos perigos, esgotamento dos recursos, movimentos míopes (modismos, etc.), e agir para o longo prazo.	X	X	Discrição para agir rápido quando necessário	X	
Foco nas competências, capacidades e habilidades construídas, fortemente amarradas à missão da empresa.		X	Não se afastar das suas competências quando é hora de mudar	X	X
Forte investimento na cultura corporativa para obter uma força de trabalho estável e leal.	X	X	Recursos para a experimentação e aprendizagem (devido às vantagens agenciativas/preocupações de servidão aos demais)	X	X
Investir em relações estáveis com parceiros externos		X	Estruturas informais e a cultura da iniciativa e motivação.		X
			Permanecer em contato com o ambiente através da formação de laços estreitos com <i>stakeholders</i> .		X

Fonte: Miller e Le Breton-Miller (2006).

Com o Quadro 3, Miller e Le Breton-Miller (2006) descrevem como vantagem do *exploitation* a discrição para resistir ao risco, ao modismo, ao considerar a perspectiva de longo prazo, bem como foco nas competências e habilidade já existentes. Também relacionado ao *exploitation*, os autores apontam o investimento na cultura corporativa da empresa para criar um vínculo de estabilidade e lealdade com os membros da equipe, criando assim relações estáveis com membros internos e externos da empresa familiares.

Já as vantagens das atividades de *exploration* nas empresas familiares são apontadas como a discrição para agir de forma ágil quando for demandado pelo mercado e quando isto acontecer conseguir desenvolver novas competências sem afastar-se das competências atuais. Devido a essência do *exploration*, Miller e Le Breton-Miller (2006) apontam como vantagem o uso de recursos para o desenvolvimento, experimentação, aprendizagem, estruturas informais que facilitem o compartilhamento de informação e conhecimento e que favoreçam a iniciativa e a motivação.

Todavia, mesmo ao relacionar as vantagens das atividades de *exploration* e *exploitation* a partir das perspectivas de governança (agência e servidão), Miller e Le Breton-Miller (2006) sugerem que não são as perspectivas da governança especificamente que fazem os negócios familiares mais duradouros ou adaptativos, mas sim o incentivo, discrição/cautela, os recursos e o conhecimento que fazem as empresas estarem menos propensas a inércia e por consequência apresentarem uma longevidade saudável. Os autores ainda argumentam que “de forma especulativa, dadas as diferentes necessidades de cada atividade, os negócios familiares não estão aptos a ser capaz de se concentrar em ambas as iniciativas de uma vez”, e por isso propõem que pesquisas futuras discutam em profundidade tais aspectos (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006, p. 236). Se Miller e Le Breton-Miller (2006) discutiram as atividades de *exploration* e *exploitation* nas empresas familiares na perspectiva da estratégia de governança em função das mudanças do ambiente, Sharma e Salvato (2011) questionam o porquê de apenas algumas empresas familiares conseguem pesquisar e explorar novas oportunidades em domínios próximos e distantes simultaneamente, a partir de suas operações atuais.

Quais os fatores que permitem que algumas empresas familiares exibam uma agilidade notável na inovação de forma sustentável através das gerações (por exemplo, Target e Wal-Mart), apesar das mudanças ambientais, enquanto outros brilham durante a posse dos fundadores industriais apenas para sucumbir às mudanças na liderança e / ou meio ambiente, desaparecendo como uma vaga lembrança na história econômica (por exemplo, Eatons ou Woolco)? Por que os

ricos estoques de ativos de conhecimento e vantagens do acordo intersubjetivo para a continuidade ou a prosperidade de uma empresa não se traduzem uniformemente em todas as empresas familiares? Por que algumas empresas familiares são mais bem sucedidas do que outros em *exploration* e *exploitation* de oportunidades?” (SHARMA; SALVATO, 2011, p. 1120).

Com estes questionamentos, Sharma e Salvato (2011) expõem sua opinião ao afirmar que nem todas as empresas familiares são igualmente hábeis na descoberta, aproveitamento e criação de novas oportunidades especialmente por mudanças de ambiente. Neste panorama, os autores observam o trabalho de Patel e Fiet (2011) o qual discute a busca de oportunidades a partir das estruturas de conhecimento da empresa e das capacidades e habilidades que as empresas familiares têm para aproveitar as oportunidades. Para Patel e Fiet (2011), as condições únicas das empresas familiares, criadas a partir dos laços sociocognitivos dos empreendedores, resultam em estruturas de conhecimento sólidas, que promovem uma combinação de capacidades e habilidades em uma velocidade mais rápida que em empresas familiares. Outro ponto destacado por Patel e Fiet (2011) é que a visão de longo prazo é mais forte em empresas familiares, o que deixa os empreendedores mais atentos às oportunidades, e com isso os empreendedores não apenas “tropeçam” nas oportunidades, mas as criam. A partir destas considerações, Sharma e Salvato (2011) se concentram nas atividades de *exploration* e *exploitation* para a descoberta de oportunidades em empresas familiares. Por isso, Sharma e Salvato (2011) tratam o *exploitation* como as oportunidades já descobertas que passam a ser exploradas e incrementadas, e o *exploration* como as novas oportunidades para a inovação radical.

Distante das mudanças ou oportunidade do ambiente, Webb, Ketchen Jr e Ireland (2010) observam o balanço das atividades de *exploration* e *exploitation* em uma dimensão interna da empresa, observando o empreendedorismo estratégico das empresas familiares. O empreendedorismo nas empresas familiares envolve a percepção da identidade (mentalidade, justiça, nepotismo e conflito) (WEBB; KETCHEN JR; IRELAND, 2010). Em um trabalho teórico, os autores defendem o *exploration* como atividades que envolvem a busca de oportunidades de potenciais áreas para futura de atividade para a empresa. O sucesso deste esforço se manifesta na capacidade da empresa para criar inteiramente novas fontes de eficácia e estabelecer novos nichos competitivos. Nesta busca a empresa deve construir uma base de conhecimentos diversificados a qual permite que a empresa amplie sua competitividade. Esta expansão é vital para o sucesso durante períodos de turbulência e imprevisibilidade. Assim, a empresa precisa devolver habilidades e capacidade para os

esforços em *exploration*, uma que estes esforços contribuirão positivamente para a criação de valor em longo prazo. Em contraste, *exploitation* é um processo que enfatiza refinamento, velocidade, precisão e foco em competências existentes. Mais concentrado na eficácia e sucesso em curto prazo o *exploitation* manifesta-se em melhorias incrementais que permitem às empresas superar os seus concorrentes, nos nichos já estabelecidos. Nas atividades de *exploitation*, a empresa constrói e utiliza os estoques existentes de conhecimento para satisfazer as demandas imediatas. A partir destas definições, Webb, Ketchen Jr e Ireland (2010) desenvolveram proposições que relacionassem o empreendedorismo estratégico e as atividades de *exploration* e *exploitation* na busca de inovações radicais ou incrementais, abordando questões relacionadas aos indivíduos e a sua percepção. Uma destas proposições sugeridas pelos autores e identificadas como perspectivas de estudos futuros é que à medida que a empresa familiar cria um grupo de tomadores de decisão, a empresa tenderá a enfatizar as atividades de *exploration* e *exploitation* de maneira balanceada.

Já no contexto da inovação das empresas familiares, Pittino et al. (2013) analisam as atividades de *exploration* e *exploitation* relacionadas à capacidade de inovação das empresas. Atividades de *exploitation* são realizadas através de rotinas organizacionais baseadas em conhecimento existentes e o que resulta em processos repetitivos. O *exploration* se refere a atividades diversificadas e o resultado são descobertas não planejadas. As atividades de *exploration* são mais arriscadas do que as atividades de *exploitation*, uma vez que requerem a aquisição de novos conhecimentos, mas que é fundamental para a inovação nas empresas. Os autores apontam como perspectivas de estudos futuros o desenvolvimento de estudos futuros que se concentrem no conhecimento organizacional resultado destas atividades. Os autores também apontam que aspectos culturais da organização podem ser direcionadores de atividades mais voltadas ao *exploration*, ao *exploitation* ou a ambos, facilitando o desenvolvimento de inovações (PITTINO et al., 2013)

Em uma linha diferente dos estudos prévios, Alisson, McKenny e Short (2014) observam e discutem as atividades de *exploration* e *exploitation* na dimensão comportamental dos proprietários e gestores em face às mudanças organizacionais, bem como o balanço destas atividades se modificaram ao longo do tempo. Empresas familiares frequentemente possuem orientações de longo prazo em suas metas e investimentos, têm líderes com longo mandato, desfruta de uma baixa rotatividade em seus negócios, o que apresenta vantagem em relação às empresas não familiares. Mas mesmo assim, a falta de conhecimento a respeito de como os fatores temporais influencia a ambidestria em empresas familiares cria uma lacuna entre o que

sabemos e o que nós gostaríamos de saber sobre ambidestria em empresas familiares. Esta falta de conhecimento é problemática porque pode estar relacionada a aspectos da cultura organizacional, inovação e sucessão inter-geracional em empresas familiares sugerindo que o equilíbrio entre a *exploration* e *exploitation* pode mudar ao longo do tempo (ALISSON; MCKENNY; SHORT, 2014).

Ao relacionar o nível de engajamento em *exploration* e *exploitation* de uma empresa de pequena ou média empresa é afetada pelo foco regulatório crônico (foco de promoção ou de prevenção) do respectivo CEO, Kammerlander et al. (2014) indicam que a promoção do foco estratégico afeta positivamente o envolvimento dos CEOs em ações de *exploration* e *exploitation*. Por outro lado, o foco preventivo está negativamente associado com as atividades de *exploration*, e não significativamente relacionadas às atividades de *exploitation*. Inesperadamente os autores acharam que as empresas familiares se envolvem mais com atividades de *exploration* o que está de acordo com as pesquisa anteriores, uma vez que quando o direcionamento radical para novas oportunidades de mercado (WEBB et al. 2010). Os autores apontam como perspectivas de estudos futuros, investigações sobre as características sobre CEOs, tais como as condições que afetaram a decisão de seguir uma carreira na empresa, principalmente nas pequenas e médias empresas.

Ao analisar o efeito das atividades de *exploration* e *exploitation* no desempenho das organizações, sob as lentes da consistência estratégica, Moss, Payne e Moore (2014) defendem que a consistência estratégica consiste na continuidade das estratégias passadas resultada das gestões anteriores (*exploitation*), mas que pode adotar aspectos de mudança para melhorar o desempenho da empresa e em função da sobrevivência (*exploration*). Os resultados sustentaram a hipótese que possuir consistência estratégica nas atividades de *exploration* e *exploitation* tem forte impacto positivo sobre o desempenho das pequenas e médias empresas. Tal contribuição reforça o estudo de pequenas e médias empresas nas ações de *exploration* e *exploitation* em organizações familiares, como proposto por este estudo.

Ainda, ao discutir o balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation* de forma ambidestria, Hiebl (2015) discute a habilidade dos negócios familiares sobreviverem ao processo de sucessão. As atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento são estratégias para utilizar (*exploitation*) ou adquirir novos conhecimentos (*exploration*) e acabam por se traduzir no sucesso nos negócios, principalmente pela inovação. Em um trabalho teórico, Hiebl (2015) situa as atividades de *exploration* e *exploitation* como atividades de conhecimento, e enfatiza o papel deste conhecimento para a continuidade dos

negócios familiares. Por meio de proposições, o autor relaciona a estrutura da família (percentual de acionistas da família e externos; percentual de membros da família na gestão da empresa) com os níveis de ambidestria organizacional. Uma das proposições sugeridas por Hiebl (2015) é que quanto maior o percentual de membros da família como sucessores da empresa, menor será o nível de ambidestria. Outra proposição defende que empresas familiares que contam com acionistas externos apresentam maior nível de atividades de *exploration*, o que afeta positivamente a habilidade da empresa em atingir altos níveis de ambidestria organizacional. Com tais proposições Hiebl (2015) avança na discussão do tema da realização de atividades de *exploration* e *exploitation* no campo dos negócios familiares.

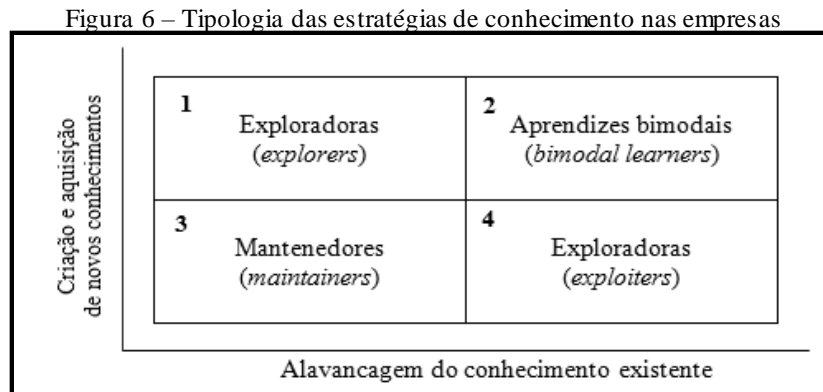
As contribuições de Miller e Le-Bretton Miller (2005) relacionando as atividades de *exploration* e *exploitation* considerando as diferentes perspectivas da governança, os questionamentos de Sharma e Salvato (2011) bem como os estudos teóricos (WEBB; KETCHEN JR; IRELAND, 2010; HIEBL, 2015) e os empíricos (PITTINO et al., 2013; KAMMERLANDER et al., 2014; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014; ALLISON; MCKENNY; SHORT, 2014) indicam que as atividades de *exploration* e *exploitation* vez sendo discutidas no campo das empresas familiares, e nos incentivam a analisar a perspectiva individual dos predecessores e sucessores, observando as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento destes membros, e mais além, no compartilhamento de conhecimento entre as gerações.

2.4.4 *Exploration e exploitation de conhecimento nas organizações*

Levinthal e March (1993) foram os primeiros autores que abordaram o *exploration* e *exploitation* especificamente como atividades de conhecimento. De acordo com autores, o *exploration* é a busca por novos conhecimentos em coisas ainda não descobertas e o *exploitation* é o refinamento do conhecimento e de seu uso. Por isso, o balanço entre as duas atividades garante a viabilidade dos negócios futuros e atuais da empresa (LEVINTHAL; MARCH, 1993). Em complemento, Vermeulen e Barkema (2001) também definem *exploration* e *exploitation* com foco no conhecimento. Segundo os autores o *exploration* é a busca por novos conhecimentos enquanto o *exploitation* é o uso, de maneira contínua da base de conhecimentos já existentes na empresa.

Ao analisar as atividades de *exploration* e *exploitation* na perspectiva da VBC, Bierly e Daly (2002) alinham as atividades como duas tipologias de estratégia de conhecimento nas

empresas. Segundo os autores, uma estratégia de conhecimento pode ser vista pelas empresas sob duas dimensões: (i) a da criação e aquisição de novos conhecimentos e (ii) a habilidade para alavancar os conhecimentos existentes para criar novos produtos e serviços. Dentro destas dimensões das estratégias de conhecimento nas empresas os autores desenvolveram tipologias apresentadas na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Bierly e Daly (2002)

Segundo Bierly e Daly (2002) as empresas exploradoras (*explorers*) – quadrante 1 - são empresas que desenvolvem uma estratégia mais voltada a criação e aquisição de novos conhecimentos, do que aos conhecimentos já existentes. Estas empresas investem no desenvolvimento de patentes para criar uma cultura favorável a experimentação, ao risco. Em outro extremo, as empresas exploradoras (*exploiters*) – quadrante 4 - são empresas constantemente envolvidas em novos usos e potencialização do conhecimento já existente na empresa. Tais empresas são excelentes em refinar e alavancar o conhecimento para o aumento da eficiência das práticas e rotinas existentes na organização. Empresas voltadas a políticas da qualidade total e melhoria continua geralmente se encaixam neste quadrante, já que usam o conhecimento para reduzir os custos devido a maturidade dos processos.

O quadrante dos aprendizes bimodais (*bimodais learners*) – quadrante 2 - se refere à empresas que, ao mesmo tempo adquirem e criam novos conhecimentos e ao mesmo exploraram os conhecimentos já existentes. Estas empresas são raras e paradoxais já que conseguem combinar ambas as estratégias com excelência. Estas organizações são tratadas como “organizações camaleões” já que se adaptam rapidamente as suas necessidades, sendo criativas e ao mesmo tempo mantendo o controle (BIERLY; DALY, 2002). Na literatura já existente, elas são conhecidas como organizações ambidestras (THUSMAN; O'REILLY, 1996). Por outro lado, as empresas mantenedoras – quadrante 3 – são empresas que pouco ou não desenvolvem estratégias de conhecimento (novo ou existente). Ou seja, são empresas

pobres em aprendizagem, e suscetível a tentativa/erro mais do que ao desenvolvimento de uma estratégia.

Com a tipologia acima descrita, Bierly e Daly (2002) descrevem os processos das empresas em relação ao conhecimento, os relacionando as atividades de *exploration* e *exploitation*. Percebe-se que, ao se discutir as estratégias que as organizações adotam em relação ao conhecimento (novo e existente), as atividades de *exploration* e *exploitation* aparecem como diferencial da busca e uso do conhecimento na organização.

Diretamente no campo de conhecimento, Ichijo (2002) discute o termo “*knowledge exploitation*” como um reforço do capital intelectual de uma empresa por meio de conhecimentos já existentes. Estes conhecimentos já existentes são considerados públicos, *predominantemente* conhecimento explícito e social. O conhecimento público está presente nos indivíduos e nas organizações e pode ser explicitado no ouvir, contar e recontar de histórias sobre a indústria, os concorrentes e o mercado. “*Knowledge exploitation*” são as atividades de aquisição e propagação de conhecimento, as quais desempenham um papel fundamental uma vez que disseminam o conhecimento. Assim, o *exploitation* se baseia na análise do conhecimento existente e a possibilidade de realizar melhor uso dele (ICHIJO, 2002).

Ainda no campo do conhecimento, Liu (2006) discute as atividades de *exploration* e *exploitation* podem criar dois tipos de “armadilhas da competência”. O termo ficou conhecido por Levinthal e March (1993) ao afirmar que as organizações podem cair em armadilhas ao longo do processo de aprendizagem e na busca do aumento da eficiência e da competência dos funcionários. Liu (2006) utiliza a mesma definição de Levinthal e March (1993) para o termo “armadilhas da competência”, entretanto amplia a percepção definindo duas armadilhas: (i) quando as organizações tem foco excessivo em atividades de *exploitation*, e (ii) quando as organizações tem foco excessivo em atividades de *exploration*. Segundo o autor, por mais que as empresas se empenhem em realizar atividades de *exploration* ou *exploitation* para aumentar a eficiência pode colocar a empresa em uma armadilha. Uma contribuição importante no trabalho de Liu (2006) está no uso das atividades de *exploration* e *exploitation* especificamente no campo do conhecimento. O autor utiliza os termos “*knowledge exploration*” e “*knowledge exploitation*” para defender as dinâmicas que o conhecimento assume dentro do processo de aprendizagem das organizações, no desenvolvimento de competências e a produção de novos conhecimentos.

Ao discutir os conhecimentos, habilidade e capacidade para realizar as atividades de *exploration* e *exploitation*, Lavine, Stettner e Thusman (2009) sugerem que as atividades

devem ser associadas com a base de conhecimento existentes na organização. Por exemplo, o *exploitation* persiste dentro de uma trajetória já existente e aproveita suas habilidades e capacidade já existentes em suas operações. Por sua vez, o *exploration* implica na mudança, longe da atual base de conhecimentos de uma organização e habilidades. Tais mudanças podem estar relacionadas com novas habilidades técnicas, conhecimento do mercado, ou das relações externas.

Também defendendo de forma clara as atividades de “*knowledge exploration*” e “*knowledge exploitation*”, Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009) discutem sobre as atividades no campo do desenvolvimento de novos produtos e a influência destas atividades de conhecimento neste processo. As autoras consideram o desenvolvimento de novos produtos como um processo intensivo em conhecimento, e assim o *exploration* e *exploitation* são consideradas orientações estratégicas dentro deste processo. Os conceitos de *exploration* e *exploitation* são construídos a partir da gestão do conhecimento e envolve variáveis relacionadas aos problemas de produtos e das áreas da empresa que geram insatisfação nos gestores. As autoras tratam o *exploration* e *exploitation* relacionado à criação de novos conhecimentos, dos métodos e invenções introduzidas na empresa.

Percebe-se que os trabalhos que tratam as atividades *exploration* e *exploitation* no campo do conhecimento acabam por abordar o balanço entre as duas atividades, mesmo que estas atividades sejam de natureza e envolvam processos contrários. Spender (1992) defende que as duas estratégias são complementares para a criação de conhecimento nas organizações e defende que enquanto o *exploration* se refere às atividades de criação de conhecimento para o desenvolvimento dos bens e serviços, o *exploitation* se refere a efetiva aplicação destes conhecimentos criados nas ações empresariais. Assim as duas estratégias acabam se complementando entre si. Grant (2002) concorda com as afirmações de Spender (1992) na definição dos termos, entretanto defende a existência de uma dicotomia entre as duas estratégias. Para Grant (2002), conciliar esta dicotomia é um desafio chave para organizações, já que a criação de conhecimento demanda conhecimentos especializados, enquanto a aplicação requer diversidade de conhecimento. A solução pode se encontrar nos processos de integração do conhecimento, ao passo que permita aos indivíduos aplicar os conhecimentos em determinada área para a produção de bens e serviços enquanto preservam a eficiência do conhecimento especializado (Grant, 2002). Ou seja, por meio do balanço das atividades de *exploration* e *exploitation*, em consoância ao trabalho de March (1991).

Segundo Gupta, Smith e Shalley (2006), mesmo que o tema de *exploration* e *exploitation* já tenha sido relacionado a diversos campos teóricos, todos os estudos têm como ponto central as atividades para a aprendizagem, aperfeiçoamento e aquisição de conhecimento das organizações, mas também de todos os membros envolvidos na organização. Por isso, ao se discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* deve-se ir além do foco estratégico da empresa, e observar o lado individual dos membros em que realizam tais atividades em seu dia-a-dia.

2.4.5 *Exploration e exploitation de conhecimento em nível individual de análise*

As atividades de *exploration* e *exploitation* em nível individual, foram inicialmente tratadas por O'Reilly e Tushman (2004) ao discutirem a relação entre a inovação e a ambidestria organizacional. Os autores apontam que as organizações são ambidestras quando as equipes e os gestores atuam com foco em *exploration* e *exploitation* em igual proporção. Na mesma linha, Lubatkin et al., (2006) percebem o nível individual das atividades de *exploration* e *exploitation* ao tratar a integração comportamental da alta gerência de uma empresa, uma vez que esta precisa lidar com conhecimentos contraditórios de *exploration* e *exploitation*. Desta forma, o *exploration* e *exploitation* são orientações estratégicas com efeito positivo no desempenho da organização (LUBATKIN et al., 2006). A esse respeito, Gupta, Smith e Shalley (2006) e Raisch e Birkinshaw (2008) discutem em seus trabalhos, o *exploration* e *exploitation* em nível organizacional, entretanto sugerem que estudos em níveis individuais é um campo de pesquisa promissor.

Ao considerar o nível individual das atividades de *exploration* e *exploitation*, Mom (2006) foi um dos pioneiros no estudo das atividades individuais dos gestores e o impacto direto nos fatores organizacionais (autoridade para tomada de decisão, formalização das tarefas dos gestores, participação dos gestores em atividades de diferentes setores e a conectividade dos gestores com os demais membros da organização). Os resultados sugerem que o fluxo de conhecimento entre os gestores e os membros da organização de maneira ambidestra é de grande valor para a empresa. A partir deste estudo, Mom, Van Der Bosch e Volderda (2007) passam a defender a ambidestria dos gestores como a orientação comportamental por meio da combinação de atividades de *exploration* e *exploitation* em um determinado período de tempo. Segundo os autores, a relevância de investigar a ambidestria

de gestores dá ênfase nos estudos na habilidade que a empresa tem em se tornar ambidestra (MOM; VAN DER BOSCH; VOLBERDA, 2007).

Ainda ao tratar a ambidestria dos gestores, Thusman, Smith e Binn (2011) analisam especificamente os CEOs, e o balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation* realizada por estes para a inovação das empresas. O que falta é a articulação entre as atividades estratégicas para implantar e operar as diferentes estratégias dentro da organização. Entretanto, os autores deixam claro que os gestores aptos a balançar diferentes tipos de conhecimento nas organizações, são ambidestros por natureza (THUSMAN; SMITH; BINN, 2011).

Em um estudo bibliométrico Nosella, Cantarello e Filippini (2012) mostram que a literatura sobre as atividades de *exploration* e *exploitation* nas organizações foram discutidas primeiramente em um nível “macro” de análise. Ou seja, os primeiros estudos identificam as possíveis soluções organizacionais para nortear os comportamentos rumo a uma aprendizagem equilibrada nas empresas, com foco em ambidestria estrutural (DUNCAN, 1976; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Estudos na área evoluíram para a dimensão do contexto em que ambidestria acontece (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004) e assim a ambidestria foi desmembrada em aspectos estruturais e contextuais (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Em publicações mais recentes sobre a ambidestria nas atividades de *exploration* e *exploitation* nas organizações, os autores evidenciam a evolução em estudos que consideram o nível individual dos membros das organizações (MOM; VAN DER BOSCH; VOLBERDA, 2007; BONESSO; GERLI; SCAPOLAN, 2014).

Ainda em nível individual, Carmeli e Haveli (2009) relacionam as atividades de *exploration* e *exploitation* com as capacidades e comportamentos dos gestores. De acordo com os autores, os processos e as capacidades são fundamentais para gerenciar atividades de *exploration* e *exploitation*. Na mesma direção, Volery, Muller e Von Simens (2013) buscaram descobrir quais comportamentos e competências são realizadas pela equipe de gestão da empresa para buscar o balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation*. Os autores analisam o comportamento e competências de seis empreendedores e as relacionaram com as equipes gerenciadas por estes empreendedores. Assim os autores relacionam, em nível individual, o balanço nas atividades de *exploration* e *exploitation* na organização nas atividades destes empreendedores. Os resultados indicaram que os empreendedores com os quais apresentavam uma visão de longo prazo da organização foram caracterizados como ambidestros, enquanto os demais empreendedores tinham foco total em *exploitation*.

Ao discutir a falta de trabalhos com foco principal no nível individual da ambidestria, Bonesso, Gerli e Scapolan (2014) analisam as atividades de *exploration* e *exploitation* em duas perspectivas: a percepção dos respondentes a respeito das atividades, e os comportamentos dos mesmos membros na organização. O estudo apresenta contribuições importantes para a discussão das atividades de *exploration* e *exploitation* uma vez que se analisa o indivíduo, ao invés da organização. Ainda em nível individual das atividades de *exploration* e *exploitation*, Seo, Chae e Lee (2015) discutem as atividades relacionadas ao conhecimento individual, criatividade e o bem-estar dos indivíduos nas organizações. Os resultados indicaram que as atividades de *exploration* e *exploitation* individual contribuem positivamente para a criatividade nas organizações. Mesmo que o trabalho envolva dimensões além das atividades de *exploration* e *exploitation*, o estudo de maneira indireta valida a análise do nível individual das atividades de *exploration* e *exploitation*, a relacionando a outros ativos intangíveis das organizações.

2.4.6 *Exploration e exploitation como estratégia de compartilhamento de conhecimento*

O conceito de *exploration* e *exploitation* foi aplicado aos mais diversos campos de estudo, uma vez que a sua definição está diretamente relacionada à essência destas atividades. March (1991) define as atividades em relação a sua essência, ao comportamento que as pessoas ou organizações desempenham para realizar o processo de aprendizagem. Por isso, o *exploration* e *exploitation* não fazem parte de uma teoria específica. Os estudos que tratam de tais atividades se aproximam as mais diversas teorias, atentando-se mais a como estas teorias são aplicadas, de uma forma pragmática, observando comportamentos, atitudes, estratégias mais voltadas ao *exploration*, ao *exploitation*, ou a tentativa de criar-se um balanço entre ambas.

Muitos trabalhos retrataram as atividades de *exploration* e *exploitation* como estratégias empresariais, a fim de buscar vantagens e oportunidades no mercado (SIRÉN; KOHTAMÄKI; KUCKERTZ, 2012), para renovação organizacional (MCNAMARA; BADEN-FULLER, 1999), ou até mesmo pela influência do espaço material e imaterial para estratégia (CORADI; HEINZEN; BOUTELLIER, 2015). Em meio aos estudos de estratégia, Bierly e Daly (2007) apresentam as atividades de *exploration* e *exploitation* a partir da perspectiva da VBC, analisando ambas as atividades como estratégias de conhecimento.

A estratégia de conhecimento pode ser vista como conjunto de escolhas estratégicas a respeito de dois domínios de conhecimento: (1) A criação ou aquisição de novos conhecimentos (*exploration*), e (2) a capacidade de alavancar o conhecimento existente para criar uma nova organização produtos e processos (*exploitation*) (BIERLY; DALY, 2007, p.495).

Os autores apontam que o elemento mais importante da estratégia de conhecimento de uma empresa é a alocação de recursos na busca da criação de novos conhecimentos ou na busca gradual da ampliação da base de conhecimentos existentes. Assim, Bierly et al. (2009) defendem as atividades de *exploration* e *exploitation* como estratégias de conhecimento, e analisam o conhecimento externo (explícito) e as capacidades organizacionais de transformá-lo em conhecimento tácito. Mais além, por se tratar de estratégias de conhecimento, estas devem ser transferidas e compartilhadas, e por isso precisam ser externalizadas (BIERLY et al., 2009).

A partir das considerações de Bierly a respeito das atividades de *exploration* e *exploitation* como estratégias de conhecimento (*knowledge strategies*), pode-se discutir tais atividades acontecem além do nível individual, mas também no compartilhamento de conhecimento para a criação de novos conhecimentos, ainda incertos (*exploration*) ou o compartilhamento de conhecimento para a combinação de conhecimento existente entre os indivíduos a fim de garantir novos usos (*exploitation*).

Neste aspecto, pode-se ressaltar as contribuições de Im (2006) que relacionou as atividades de *exploration* e *exploitation* com o compartilhamento de conhecimento entre empresas, ao considerar o nível inter-organizacional. Im (2006) constrói o conceito de “*explorative knowledge sharing*” e “*exploitative knowledge sharing*” como parte de um processo que demanda a capacidade de compartilhar conhecimentos para se criar relacionamentos de longo prazo. “*Explorative knowledge sharing*” é definido como o compartilhamento de conhecimento entre as unidades de uma rede com o propósito de desenvolver um relacionamento duradouro, com foco nas recompensas de longo prazo e na sobrevivência do sistema como um todo, e assumindo o risco deste comportamento. Já “*exploitative knowledge sharing*” é definido como a troca de conhecimentos entre as unidades da rede com foco nas recompensas de curto prazo, centrando-se sobre a sobrevivência dos componentes do sistema e perseguindo comportamentos avessos ao risco (IM, 2006). Percebe-se que na definição de Im (2006) a intenção de manter um relacionamento duradouro entre as unidades está relacionado as atividades de *exploration*, uma vez que estas tem foco nas recompensas deste relacionamento em longo prazo. Por outro lado, as atividades de

exploitation defendem o compartilhamento do conhecimento para atender necessidades pontuais, de curto prazo, o que não quer dizer que a unidade vá manter no futuro um relacionamento futuro com as demais unidades da rede. Por isso, o balanço entre as atividades garante o sucesso nos objetivos de curto prazo e ao mesmo tempo visam o desenvolvimento dos objetivos futuros.

Ao abordar o balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation*, Cantarello, Martini e Nosella (2012) apontam o papel dos gestores e principalmente gerentes para garantir o fluxo contínuo de conhecimento dentro da organização, no armazenamento e disseminação deste conhecimento que foi recentemente adquirido e também do conhecimento já existente, tornando-os disponível de acordo com as necessidades de cada função da empresa. Esta função é atribuída aos cargos gerenciais já que estes estão em posição adequada para colaborar com todas as funções da empresa, usando uma variedade de ferramentas tecnológicas e mecanismos organizacionais, aumentando a comunicação e o compartilhamento de conhecimento (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012). Assim, a organização cria um ambiente de ambidestria, onde os membros da organização, independentemente do seu nível hierárquico, compartilham conhecimento por meio das atividades de *exploration* e *exploitation*.

Ainda, ao discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento, De Vries et al. (2014) se propõem a identificar como as características contratuais (incentivos e cláusulas contratuais) e de relacionamento (qualidade de relacionamento e experiência) reforçam as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento (*exploitative* e *explorative knowledge sharing*) de uma empresa holandesa. Os resultados indicaram, em um primeiro momento, relações positivas entre o nível de especificação de contrato e o compartilhamento de conhecimento, o que indica que o compartilhamento de conhecimento entre os clientes e a área de serviços da empresa acontece principalmente na intenção de atender as demandas contratuais. Uma segunda descoberta foi a existência de uma forte relação negativa entre incentivos contratuais e as atividades de *exploration* no compartilhamento de conhecimento (*explorative knowledge sharing*). Ou seja, as definições contratuais não incentivam, ou até mesmo inibem o compartilhamento de conhecimento para atividades voltadas ao *exploration*. Com isso, os autores sugerem que este resultado indique que o compartilhamento de conhecimento com os clientes apenas para melhorar problemas pontuais e não aperfeiçoar processos operacionais existentes. Os resultados da pesquisa de De Vries et al. (2014) mostraram também que o

compartilhamento de conhecimento entre os parceiros pode ser melhorado através de um relacionamento bem conservado. Os autores descobriram que a qualidade do relacionamento é forte e positivamente associada com o compartilhamento de conhecimento. Tal resultado evidencia a influência das atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento nos relacionamentos e sugerem que pesquisas futuras explorem o papel da personalidade dos membros envolvidos nestes relacionamentos e como isto afeta o compartilhamento de conhecimento.

Ao considerar que as atividades de *exploration* e *exploitation* já tenham sido relacionadas com as atividades de compartilhamento de conhecimento, a presente pesquisa se concentra em observar analisar esta relação no contexto das empresas familiares, envolvendo o compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores especificamente. Para tanto, as atividades de *exploration* são definidas como as atividades que os membros realizam para compartilhar conhecimento tendo em vista o relacionamento de longo prazo, as metas futuras, o desenvolvimento de novas competências e a sobrevivência da empresa nas gerações futuras (IM, 2006; MILLER; LE BERTON-MILLER, 2005). Por outro lado, as atividades de *exploitation* são definidas como as atividades que os sucessores e predecessores realizam na intenção de resolver problemas atuais da empresa, a melhoria da eficiência no curto prazo, aproveitando as competências já existentes para a resolução dos problemas (IM, 2006; MILLER; LE BERTON-MILLER, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de entender a relação entre as atividades de exploração de conhecimento e as bases de comprometimento dos sucessores de empresas familiares, este estudo caracteriza-se por sua natureza aplicada, de caráter descritivo e explanatório. Natureza aplicada porque busca aumentar a possibilidade de compreensão e resolução de questões organizacionais. Descritiva, com o propósito de medir as características descritas na questão de pesquisa (HAIR et al., 2005a). Neste caso, com o objetivo de identificar as bases de comprometimento e as atividades individuais de *exploration* e *exploitation* dos membros de empresas familiares envolvidos no processo de sucessão. Após a etapa descritiva, realizou-se uma pesquisa explanatória, uma vez que esta buscou maior familiaridade com o objetivo, com o propósito de discuti-lo ou construir hipóteses (HAIR et al., 2005a).

A pesquisa utilizou a abordagem dos métodos mistos, conforme descrito por Creswell e Clark (2013). A pesquisa de método misto abrange os resultados de uma pesquisa quantitativa e qualitativa de maneira complementar. A complementaridade busca a melhoria, a ilustração ou esclarecimento dos resultados de um método de pesquisa, pela utilização de um segundo método (GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989). Para Creswell e Clark (2010), o método misto é utilizado quando se busca um aprofundamento sobre um determinado problema de pesquisa, e uma fonte de dados pode ser insuficiente. Assim, os achados exploratórios precisam ser explicados, verificados ou validados por um segundo método. A estratégia de pesquisa utilizada será a sequencial explanatória (CRESWELL; CLARK, 2013), composta por 3 fases, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Fases do projeto sequencial explanatório

Fase	Procedimentos
FASE 1: Pesquisa Quantitativa	a) Estabelecer as questões da pesquisa quantitativa a partir dos construtos estabelecidos; b) Construir do instrumento de quantitativo; c) Identificar a amostra quantitativa; d) Coletar dados quantitativos; e) Analisar dos dados quantitativos usando estatísticas descritivas e multivariadas; f) Determinar quais resultados serão explicados na fase qualitativa (significativos, não significativos, discrepantes, diferenças entre grupos).
FASE 2: Pesquisa Qualitativa	g) Estabelecer as questões da pesquisa qualitativa de acordo com a pesquisa quantitativa; h) Selecionar intencionalmente a amostra qualitativa, a qual possa ajudar a explicar os dados quantitativos; i) Coletar dados abertos com protocolos desenvolvidos com base na pesquisa quantitativa; j) Analisar os dados qualitativos usando procedimentos específicos da abordagem qualitativa para responder a questão de pesquisa.
FASE 3: Interpretação e associação dos resultados	k) Resumir e interpretar os dados quantitativos; l) Resumir e interpretar os dados qualitativos; m) Discutir em que extensão e de que maneira os resultados qualitativos ajudam a explicar os resultados quantitativos.

Fonte: Adaptado de Creswell e Clark (2013).

O Quadro 4 detalha o processo de pesquisa sequencial explanatório, o qual inicia com a elaboração e implantação da pesquisa quantitativa e a partir dos resultados quantitativos é realizada a pesquisa qualitativa. Nesta estratégia, a pesquisa qualitativa tem como objetivo explicar os resultados quantitativos com o propósito de responder o objetivo da pesquisa. Ao final do processo o pesquisador deve realizar a interpretação mista dos resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa.

De acordo com Creswell e Clark (2013) esta estratégia inicia-se com a análise dos dados quantitativos. Estes resultados geram explicações gerais para os relacionamentos entre as variáveis, entretanto permanece faltando o entendimento mais detalhado do que os testes estatísticos realmente significam. Para Inankova e Stick (2007), os dados os resultados quantitativos proporcionam um quadro geral do problema de pesquisa, enquanto os dados qualitativos e sua análise refinam e explicam os resultados estatísticos e assim “exploram as visões dos participantes com relação a sua persistência em maior profundidade” (INANKOVA; STICK, 2007, p. 97). Creswell e Clark (2013) defendem que os achados podem ser significativos, não-significativos, prognosticadores-chaves significativos, variáveis que distinguem entre grupos casos discrepantes ou extremos, ou a distinção entre características demográficas. Com isso, procedeu-se a segunda fase da pesquisa, esta de caráter qualitativo exploratório, a qual tem como objetivo de explicar os resultados iniciais (CRESWELL; CLARK, 2013). Os procedimentos da pesquisa quantitativa e qualitativa são apresentados nos capítulos subsequentes. Porém, antes dos procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas de campo, apresenta-se o campo de estudo da pesquisa.

3.1 CAMPO DE ESTUDO

O campo de estudo foi a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul - FCDL-RS e suas associadas. A FCDL-RS é entidade uma entidade sem fins lucrativos que representa as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL) do RS, a qual tem foco principal no desenvolvimento do comércio e serviços, consciente da relevância de qualificação do terceiro setor. Entretanto, não deixa de contemplar atividades industriais que também se preocupam em qualificar a atividade comercial das regiões. Fundada em julho de 1972, tem como principal objetivo amparar e defender os interesses de lojistas, industriais e prestadores de serviços. Atualmente a FCDL-RS atua ativamente na representatividade política do setor varejista gaúcho, buscando a qualificação e o desenvolvimento das atividades

comerciais. A FCDL-RS representa 152 CDLs do estado do Rio Grande do Sul, e é referência nacional em informações cadastrais, como base operacional do Serviço de Proteção ao Crédito, ferramenta que auxilia diariamente os lojistas associados na tomada de decisão na concessão de crédito. Atualmente a FCDL-RS detém o maior banco de dados da América Latina. O serviço do SPC-RS, operacionalizado pela FCDL-RS recebe por mês mais de 1,5 milhões de consultas.

Ao considerar os objetivos do estudo, a pesquisa buscou entender a percepção de membros familiares em posição de proprietários ou gestores no momento atual ou com perspectiva de atuar nestes cargos no futuro (MILLER et al. 2007).

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

A primeira fase envolveu a delimitação da abordagem da pesquisa e formulação das questões da pesquisa quantitativa, por meio da construção do instrumento. Esta fase também envolveu a delimitação da amostra e a coleta de dados quantitativos. Com os dados coletados, realizou-se a análise dos resultados e identificaram-se os principais achados quantitativos.

3.2.1 Coleta de dados quantitativos

A coleta de dados quantitativos aconteceu em empresas familiares associadas ao FCDL-RS, por meio de questionários estruturados aplicados para predecessores e sucessores. Os associados da entidade foram convidados a participar da pesquisa por meio de um e-mail da instituição às 152 CDLs do estado do Rio Grande do Sul. Solicitou-se que as entidades de cada cidade repassassem o e-mail aos seus associados locais, destacando que se tratava de uma pesquisa em empresas familiares. Assim, ao considerar os critérios de seleção dos respondentes da amostra, pode-se definir a amostra por conveniência, uma vez que não se adotou critérios estatísticos para a seleção dos respondentes.

Inicialmente a coleta de dados demandou a definição do instrumento de pesquisa e aplicação do pré-teste para identificar possíveis dificuldades antes da aplicação para a amostra final. Após a aplicação do pré-teste procedeu-se com a coleta de dados da amostra final e posteriormente a análise dos dados quantitativos.

3.2.1.1 Instrumento de coleta de dados

A partir do objetivo proposto, procedeu-se a definição do instrumento de coleta de dados desta pesquisa aconteceu a partir do referencial teórico desenvolvido. O instrumento de pesquisa foi definido a partir de pesquisas anteriores que validaram as questões, bem como algumas questões propostas.

Uma vez que esta pesquisa se ambienta no processo de sucessão no campo das empresas familiares, o questionário foi desenvolvido a partir de estudos no campo do conhecimento e do compartilhamento de conhecimento entre os membros envolvidos neste processo, bem como a respeito do comprometimento dos membros de empresas familiares, suas características e dimensões. O questionário se divide em cinco blocos, sendo o primeiro referente a aspectos individuais a respeito do conhecimento atual. O segundo bloco envolve as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento de sucessores e predecessores de empresas familiares. O terceiro bloco contém questões relacionadas ao compartilhamento de conhecimento por atividades de *exploration* e *exploitation* em empresas familiares. O quarto bloco se refere ao comprometimento dos sucessores e predecessores envolvidos no processo de sucessão de empresas familiares. O último bloco envolve a caracterização da empresa e dos respondentes.

O primeiro bloco de questões envolve questões relacionadas ao conhecimento individual destes membros. Uma vez que o conhecimento individual pode ser definido pela interpretação do indivíduo a respeito das informações, do talento e das competências de experiências passadas (CEGARRA-NAVARRO; RODRIGO-MOYA, 2007), questionar o respondente a respeito da sua percepção de conhecimento individual pode fornecer um recorte inicial sobre a percepção do conhecimento acumulada por ele. O Quadro 3 apresenta as três variáveis relacionadas ao conhecimento individual do membro com base nos trabalhos de Cegarra-Narravos e Rodrigo-Moya (2007), Lee, Seo e Lee (2011) e Seo, Chae e Lee (2015).

O segundo bloco de questões diz respeito às atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento de sucessores e predecessores de empresas familiares. O bloco foi construído a partir de dois estudos que tratam especificamente de atividades de *exploration* e *exploitation* em nível individual. O primeiro estudo retrata as atividades de *exploration* e *exploitation* aplicadas a gestores (MOM, 2006) e segundo estudo está relacionado a atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento especificamente (SEO; CHAE; LEE, 2015). O trabalho de Mom (2006) é uma referência para a discussão sobre as atividades de *exploration*

e *exploitation* em nível individual. O autor apresenta com objetivo principal entender de que forma os fatores organizacionais e o fluxo de conhecimento dos gestores dentro da organização influenciam as atividades de *exploration* e *exploitation* dos gestores. Por isso o autor desenvolve hipóteses sobre o impacto direto das atividades de *exploration* e *exploitation* dos gestores nos fatores organizacionais (autoridade para tomada de decisão, formalização das tarefas dos gestores, a participação dos gestores em atividades de diferentes setores e a conectividade dos gestores com os demais membros da organização). A *survey* foi aplicada a 519 membros de três organizações multinacionais (serviços bancários/ indústria eletrônica e consultoria financeira e contábil).

Na definição da escala, as atividades de *exploration* e *exploitation* foram desenvolvidas a partir do trabalho de March (1991). Antes da aplicação do pré-teste, o autor procedeu uma etapa qualitativa de pesquisa, entrevistando em profundidade 6 gestores. A escala questiona sobre o envolvimento do gestor nas atividades de *exploration* e *exploitation* no último ano nas oportunidades relacionadas a produtos, serviços, processos e mercados. Também apresenta questões sobre o nível de certeza/incerteza do retorno financeiros das atividades; o foco do gestor para a inovação; a adaptabilidade, as habilidades, experiência e os conhecimentos do gestor nas atividades, bem como a dedicação a atividades que estão ou não na política da empresa. Assim, Mom (2006) validou a primeira escala de atividades de *exploration* e *exploitation* em nível individual de análise. Devido ao fato do presente estudo se situar no campo de conhecimento, para avaliar as atividades de *exploration* e *exploitation* de sucessores e predecessores de empresas familiares serão utilizadas questões do trabalho de Mom (2006) somente relacionadas à adaptabilidade, habilidades, experiência e conhecimentos do gestor, conforme apresentado no Quadro 5.

Ainda no segundo bloco, o trabalho de Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009) discute as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento no desenvolvimento de novos produtos. Na pesquisa, esta de caráter quantitativo, os respondentes foram gestores de empresas da cidade de Madri, por ser a região da Espanha que mais concentra empresas. Os gestores indicaram o grau de concordância levando em consideração as empresas que eles gerenciavam. Desta forma o estudo acontece em nível organizacional de análise. No construto “*Knowledge Exploration*”, as autoras exploram variáveis relacionadas aos problemas nos produtos e áreas da empresa que geram insatisfação nos gestores, bem como variáveis sobre novos conhecimentos, métodos e invenções introduzidos na empresa. No construto “*Knowledge Exploitation*” são exploradas variáveis relacionadas ao conhecimento como um

elemento valioso já identificado e combinado nos negócios da empresa, as competências relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, as maneiras de realização das atividades e a aplicação das lições aprendidas em eventos passados para acontecimentos futuros na organização. Os resultados da pesquisa de Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009) indicaram valores significativos na relação da Gestão do Conhecimento e do *exploitation* de conhecimento nas organizações. Já o *exploration* de conhecimento ficou parcialmente relacionado ao desenvolvimento de novos produtos. Nas limitações da pesquisa, as autoras expõem que o construto de *exploration* poderia ser relacionado a capacidades e habilidades dos gestores, o que poderia fornecer novas perspectivas.

Em consonância ao trabalho de Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009), Seo, Chae e Lee (2015) testam os conceitos de *exploration* e *exploitation* de conhecimento em nível individual. Os autores relacionam as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento a capacidade absorptiva, a criatividade individual e a sensação de bem-estar no ambiente de trabalho. Para tratar as atividades de *exploration* e *exploitation* no campo do conhecimento, os autores usaram a escala desenvolvida por Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009), entretanto a adaptaram para o nível individual, conforme apresentado no Quadro 5. A amostra foi composta 706 respondentes de membros de organizações intensas em conhecimento na Coreia, e apresentou resultado satisfatório nas escalas de *exploration* e *exploitation*.

O terceiro bloco de questões busca observar especificamente ao nível individual de membros de empresa familiares, adotando a escala revalidada por Seo, Chae e Lee (2015) em relação às atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento. Entretanto serão utilizadas variáveis que tratam do conhecimento e competência dos gestores. Variáveis relacionadas aos produtos e áreas da empresa que geram insatisfação dos gestores não serão aplicadas, pois não atendem ao objetivo do estudo.

Ainda, ao considerar que o problema de pesquisa envolve o comprometimento dos sucessores e predecessores de empresas familiares e o compartilhamento de conhecimento entre as partes no processo de sucessão (CABRERA-SUAREZ; SÁA-PEREZ; GARCIA ALMEIDA, 2001), o questionário envolve as ações de compartilhamento de conhecimento por atividade de *exploration* e *exploitation*. O compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares é determinado um fator chave para o processo de sucessão. A relação entre sucessor e predecessor favorece o compartilhamento de conhecimento na passagem de geração o que assegura que o conhecimento tácito do negócio permaneça na empresa (CABRERA-SUAREZ; SÁA-PEREZ; GARCIA ALMEIDA, 2001). Im e Rai (2008)

concluem que o compartilhamento de conhecimento nas organizações pode acontecer por meio de atividades de *exploration* ou *exploitation*. Mesmo que Im e Rai (2008) não tenham aplicado a pesquisa em empresas familiares, e sim a membros de uma cadeia de suprimentos dos Estados Unidos, os resultados da pesquisa indicam que compartilhamento de conhecimento com foco em ações voltadas mais ao *exploration* favorecem os relacionamentos da organização em longo prazo.

Conforme apontando no referencial teórico, empresas familiares têm como característica a preservação da empresa e dos relacionamentos no longo prazo (ZAHRA et al., 2008) e o compartilhamento de conhecimento é fundamental para a conservação dos relacionamentos em longo prazo nas empresas familiares (CABRERA-SUAREZ; SÁA-PEREZ; GARCIA ALMEIDA, 2001). Por isso, observar o compartilhamento de conhecimento por atividades de *exploration* e *exploitation* entre membros de empresas familiares pode oferecer indicadores que contribuam ao objetivo do presente estudo. Assim para atender o objetivo, o questionário envolve variáveis de compartilhamento de conhecimento por *exploration* e por *exploitation* propostas por Im e Rai (2008) adaptadas para o contexto de empresas familiares. Todavia, uma vez que a escala de Im e Rai (2008) trata dos relacionamentos interorganizacionais algumas variáveis não se aplicavam ao contexto do estudo. Por esta razão, foram desenvolvidas variáveis específicas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional. Ao propor as variáveis foram consideradas a essência das atividades no compartilhamento de conhecimento definidas na literatura (BIERLY; DALY, 2007; BIERLY et al., 2009; DE VRIES et al., 2014). O Quadro 5 apresenta as variáveis propostas pelos autores.

O quarto bloco de questões envolve variáveis associadas ao comprometimento do membro com o negócio familiar. Uma vez que se discute a o comprometimento dos sucessores como fator fundamental na sucessão, considerou-se o trabalho de Medeiros e Enders (1998), o qual valida a escala sobre comprometimento organizacional para a língua portuguesa, originalmente desenvolvidas por Meyer e Allen (1991) O comprometimento dos indivíduos no ambiente organizacional é observado de maneira multidimensional, envolvendo as bases afetiva, normativa e de continuidade, validadas no campo de empresas familiares por Sharma e Irving (2005) e Dawson et al. (2013). A base afetiva envolve variáveis relacionadas ao senso de pertencimento do indivíduo na organização, ao envolvimento emocional, ao significado do negócio no indivíduo e à vontade de continuar os negócios da empresa. A base normativa envolve variáveis relacionadas à lealdade e à devoção do membro para com o

negócio, bem como ao sentimento de culpa ao deixar o negócio da família. A base relacionada à continuidade envolve variáveis relacionadas aos investimentos feitos na empresa e aos custos (financeiros e emocionais) de deixar o negócio da família. O bloco foi definido considerando os estudos de Medeiros e Enders (1998), qual traz a escala de comprometimento já adaptada para a língua portuguesa e o estudo de Dawson et al. (2013) que valida o comprometimento nas empresas familiares.

O quinto bloco envolve a caracterização da empresa e do respondente. Para a caracterização da empresa foi utilizada a escala de caracterização de posse e experiência da empresa familiar de Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002). Este bloco envolve, além de questões gerais de caracterização da empresa (quantidade de funcionários, o tempo de atuação da empresa no mercado, a área de atuação da empresa) questões específicas sobre empresas familiares, tais como a porcentagem de membros envolvidos no negócio, o quadro societário da empresa, a existência de conselho de administração e de governança corporativa. Tais questões fornecem o mapeamento das configurações das empresas familiares envolvidas nesta pesquisa. Ainda neste bloco, desenvolve-se a caracterização dos respondentes da pesquisa. Ao considerar o objetivo do estudo em observar a perspectiva individual de predecessores e sucessores envolvidos no processo de sucessão de empresas familiares. Questiona-se a geração a qual o respondente se enquadra, bem como o cargo que exerce na empresa, a experiência e a participação nos conselhos de administração.

Quadro 5 – Construtos e variáveis

Bloco		Variáveis	Descrição	Autores
BLOCO 1 ATIVIDADES DE EXPLORATION E EXPLOITATION DE CONHECIMENTO	EXPLORATION	EXPLORATION_IND_1	Ao realizar minhas atividades, produzo novos conhecimentos que podem ser utilizados na empresa.	Prieto, Revilla e Rodríguez-Prado (2009); Seo, Chae e Lee (2015)
		EXPLORATION_IND_2	Eu utilizo novos conhecimentos e novos métodos para a realização das minhas atividades na empresa.	
		EXPLORATION_IND_3	No futuro, vou criar novas soluções para as questões que atualmente me deixam insatisfeito.	
		EXPLORATION_IND_4	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que exigiram adaptabilidade.	Mom (2006)
		EXPLORATION_IND_5	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que exigiram que eu adquirisse novos conhecimentos e novas habilidades.	
		EXPLORATION_IND_6	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu já tenho bastante experiência em realizar	
	EXPLOITATION	EXPLOITATION_IND_1	Eu combino os conhecimentos já existentes na empresa para realizar minhas atividades.	Prieto, Revilla e Rodríguez-Prado (2009); Seo, Chae e Lee (2015)
		EXPLOITATION_IND_2	Eu realizo minhas atividades aplicando as competências já existentes em nossos produtos e serviços.	
		EXPLOITATION_IND_3	Eu trabalho combinando modos tradicionais com novos modos de fazer as coisas, desde que não afete a eficiência do negócio.	
		EXPLOITATION_IND_4	Eu aplico as lições aprendidas em outras áreas da empresa para a realização das minhas atividades	Mom (2006)
		EXPLOITATION_IND_5	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu consigo realizar com o conhecimento que eu já possuo.	
		EXPLOITATION_IND_6	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu já realizo como rotina	
		EXPLOITATION_IND_7	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades com foco nos objetivos de curto prazo da organização	

(continua)

BLOCO 3: EXPLORATION E EXPLOITATION NO COMPARTILHAMENTO	EXPLORATION	EXPLORATION_SHARING_1	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para criar novos conhecimentos	Variáveis propostas
		EXPLORATION_SHARING_2	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para encontrar novas maneiras de realizar nossas atividades	
		EXPLORATION_SHARING_3	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para buscar de novas oportunidades de negócio	Im e Rai (2008)
		EXPLORATION_SHARING_4	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para buscar novas estratégias para o sucesso de longo prazo da empresa.	
		EXPLORATION_SHARING_5	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para garantir um relacionamento entre nós no futuro	
	EXPLOITATION	EXPLOITATION_SHARING_1	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para criar novos usos para o conhecimento existente em nossas atividades.	Variáveis propostas
		EXPLOITATION_SHARING_2	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para combinar maneiras novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas	
		EXPLOITATION_SHARING_3	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para preservar o conhecimento já existente na organização	
		EXPLOITATION_SHARING_4	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para melhorar o cumprimento das metas de curto prazo.	Im e Rai (2008)
		EXPLOITATION_SHARING_5	Eu e meu(s) sucessor(es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para refinar as medidas existentes na avaliação de desempenho de curto prazo	
BLOCO 4: COMPROMETIMENTO	AFETIVO	AFETIVO_1	Eu sinto como se os problemas da empresa fossem meus.	Meyer e Allen (1991); Medeiros e Enders (1998); Dawson et al., (2013)
		AFETIVO_2	A empresa da família tem um grande significado para mim	
		AFETIVO_3	O negócio da família merece a minha lealdade.	
		AFETIVO_4	Na situação atual, permanecer na empresa família é tanto uma necessidade como um desejo.	
		AFETIVO_5	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa da família	
	NORMATIVO	NORMATIVO_1	Eu sinto que não posso deixar a empresa da família agora porque eu tenho uma obrigação moral com os demais.	
		NORMATIVO_2	Eu me sentiria culpado em deixar o negócio da família agora.	
		NORMATIVO_3	Eu sinto que não seria certo deixar o negócio da família agora, mesmo que me favorecesse.	
		NORMATIVO_4	Eu devo muito ao negócio da família.	
	CONTINUIDADE	CONTINUIDADE_1	Se eu decidisse deixar a empresa da família agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
		CONTINUIDADE_2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o negócio da família	
		CONTINUIDADE_3	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa da família agora.	
		CONTINUIDADE_4	Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa da família seria a escassez de alternativas imediatas	

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O instrumento de coleta de dados foi composto de 39 variáveis, medidas por uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, conforme o grau de concordância: 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente (HAIR JR et al., 2005b). Definido o instrumento de coleta de dados composto por 39 variáveis, procedeu-se a definição do tamanho da amostra. Como o tamanho do universo de pesquisa não é conhecido, utilizou-se como critério para definição de tamanho da amostra as orientações de Hair et al. (2005b), o qual defende que a amostra mínima do estudo corresponde a 5 respondentes por variáveis. Assim, a amostra mínima a ser considerada no estudo é de 195 casos válidos.

As escalas utilizadas no questionário já foram utilizadas em estudos anteriores, e por isso já foram validadas. Entretanto, todas as escalas utilizadas estavam em inglês, e por esta razão foram submetidas a duas traduções distintas e posteriormente comparadas. A partir da comparação da tradução das escalas, desenvolveu-se a versão final do questionário em português, o qual foi submetido ao pré-teste.

3.2.1.2 Pré-teste

O pré-teste tem como objetivo principal fornecer subsídios para o aprimoramento das versões de um questionário. Quando se trata de um questionário auto administrável o pré-teste é fundamental para garantir a clareza da formulação das perguntas, as possíveis resistências em responder algumas questões, tempo de resposta, entre outros aspectos relativos à efetiva aplicação do questionário antes da disseminação do questionário para a população ou amostra (FAERSTEIN et al., 1999). Para a aplicação do pré-teste foi realizada em empresas que não participaram da amostra final do estudo. Nesta etapa, as empresas foram escolhidas por conveniência e pela facilidade de aplicação da pesquisa presencialmente. Foram coletados 25 questionários (7 predecessores e 18 sucessores) em três empresas familiares da Serra Gaúcha, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Caracterização das empresas participantes do pré-teste

Ramo de atuação	Segmento	Quant. de funcionários	Tempo no mercado	Cargo dos respondentes
Metalúrgica, moveleira, Transporte, serviços	Indústria e serviços	Mais de 500	45 anos	Diretor presidente; Engenheiro de automação; Gerente Industrial; Auxiliar Administrativo; Design- P&D; Gerente Geral; Gerente Jurídico e de Governança; Gerente Comercial; Coordenador Marketing; Diretor.
Metal-mecânico	Indústria	De 100 a 499	42 anos	Coordenador de engenharia; Diretor Administrativo; Diretor Comercial; Auxiliar administrativo; Auxiliar administrativo; RH;
Moveleira	Indústria	De 100 a 499	39 anos	Gerente; Auxiliar administrativo; Gerente Produção; Coordenadora financeira; Diretor; Gerente de manutenção; <i>Controller</i> .

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A aplicação do questionário do pré-teste foi realizada no período de 07/07/2015 a 24/07/2015, realizada de maneira presencial e acompanhada para identificar as dificuldades no momento de resposta. No momento da aplicação do pré-teste, alguns predecessores relataram dificuldades em responder as variáveis apontadas no construto comprometimento (afetivo, normativo e continuidade), o qual era originado do estudo de Dawson et al. (2013). Por se tratar de um estudo com sucessores, as variáveis criaram dúvidas no momento das respostas. Por isso buscou-se a escala de Medeiros e Enders (1998) que contém o mesmo conteúdo da escala de Dawson et al. (2013) mas com enunciados diferentes. No momento do pré-teste foram coletados dados dos 25 respondentes com ambas as escalas de comprometimento. Posteriormente foi realizada a análise das respostas, com a realização da

comparação dos resultados do coeficiente de *Cronbach*, apresentado na Tabela 1. O *Alpha de Cronbach* é um coeficiente utilizado para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa.

Tabela 1 – Teste confiabilidade dos construtos do Pré-teste

BLOCO	Quant. de Variáveis	Escala Dawson et al. (2013)	Escala Medeiros e Enders (1998)
PERCEPÇÃO INDIVIDUAL DO CONHECIMENTO	3		0,757
ATIVIDADES INDIVIDUAIS DE <i>EXPLORATION</i>	6		0,560
ATIVIDADES INDIVIDUAIS DE <i>EXPLOITATION</i>	7		0,656
ATIVIDADES DE <i>EXPLORATION</i> NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	5		0,861
ATIVIDADES DE <i>EXPLOITATION</i> NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	5		0,858
COMPROMETIMENTO AFETIVO	5	0,621	0,697
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	4	0,549	0,602
COMPROMETIMENTO CONTINUIDADE	4	0,695	0,851

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A análise do *Alpha de Cronbach*, apresentado na Tabela 1, indicou que a escala de Medeiros e Enders (1998) foi melhor compreendida pelos respondentes, uma vez que apresentou valores superiores à escala de Dawson et al. (2013) e por isso foi mantida para a elaboração do questionário final.

3.2.1.3 Procedimentos da aplicação da pesquisa para a amostra definitiva

Com a definição do questionário, após a realização do pré-teste, iniciou-se a coleta de dados com a amostra proposta neste estudo. O questionário final foi disponibilizado em um link do *Google Docs*® para receber dados de respondentes de diferentes lugares do estado. A coleta de dados da amostra definitiva foi iniciada no dia 07 de setembro de 2015. Por se tratar de uma amostra conveniência, Inicialmente foram coletados junto a associados da CDLs de Bento Gonçalves, Garibaldi, Carlos Barbosa, Farroupilha e Caxias do Sul, de forma presencial e via link, tendo em vista a disponibilidade das entidades em auxiliar na aplicação da pesquisa. Neste primeiro momento, apenas pela conveniência dos pesquisadores, no dia 28 de setembro o banco contava com 71 respostas, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Acompanhamento coleta de dados

	Retornos Presenciais	Retornos Google Doc®	Total parcial (retornos presenciais+ <i>link</i>) no período
de 07 setembro a 28 de setembro	54 respostas	17 respostas	71 respostas
de 28 de setembro a 12 de outubro	15 respostas	63 respostas	149 respostas
de 12 de outubro a 02 de novembro	19 respostas	55 respostas	223 respostas
de 02 de novembro a 20 de novembro	17 respostas	63 respostas	303 respostas

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No início de outubro, a FDCL-RS encaminhou pelo endereço eletrônico da entidade, um e-mail aos associados do Rio Grande do Sul, explicando a pesquisa e solicitando que os associados respondessem ao questionário. No dia 12 de Outubro o banco contava com 149 respondentes, número distante da amostra mínima desejada no estudo (195 casos válidos). Por isso, na segunda metade de outubro a FDCL-RS reencaminhou o e-mail da pesquisa aos associados da entidade no estado. Neste meio tempo, seguiu-se a coleta de dados presencial. No início de novembro o banco contava com 223 respostas.

Em uma nova etapa da coleta de dados, foi realizado o contato telefônico e por e-mail com CDLs do estado na intenção de aumentar o número de respondentes. Foram enviados e-mails a 143 CDLs do estado, localizadas na página da CDL. No contato direto com as CDLs do estado, retorno de 7 CDLs do estado na qual foram coletadas mais 63 respostas, totalizando assim 303 respondentes (173 predecessores e 130 sucessores) de 51 cidades.

Com a amostra final de 303 casos válidos em um questionário de 39 variáveis, obteve-se uma média de 7,8 respondentes por variável, uma vez que atende o critério de pelo menos cinco respondentes por variável a ser estimado (HAIR Jr. et al.; 2005). Com isso, indica-se a adequação ao tamanho da amostra do estudo.

3.2.1.4 Preparação da base de dados

Após a coleta de dados iniciou-se a limpeza do banco de dados. Esta etapa garante que inconsistências no banco de dados sejam eliminadas evitando que as análises sejam prejudicadas devido a estas inconsistências (GIACOMELLO, 2009). O instrumento de pesquisa aplicado no Google Docs® demandava resposta obrigatória a todas as variáveis. Os questionários aplicados de forma presencial, com o instrumento impresso apresentaram ausências de respostas em algumas variáveis, denominadas *missings*.

Segundo Hair et al. (2005) dados perdidos abaixo de 10% para observação podem ser facilmente ignorados, podendo ser substituídos por um novo caso (quando apresentar 50% ou

mais de dados perdidos). Dos 85 questionários aplicados presencialmente, que apresentaram ausência de respostas foi identificada 7 *missings* em variáveis, o que configura menos que 10% do total da respostas presenciais, permitindo assim a substituição dos *missings*. Os dados foram substituídos pelas médias das demais respostas da variável. Segundo Hair et al. (2005) a substituição de casos perdidos pelas médias é mais indicado em níveis relativamente baixos de perdes de dados. A substituição de valores pelo cálculo da média é um dos métodos mais utilizados devido à facilidade de implementação e ao fato de considerar todas as respostas previamente relacionadas. Entretanto o pesquisador deve ter consciência que tal substituição pode reduzir a variância da distribuição e distorcer a distribuição dos dados (HAIR et al. 2005). Após a análise dos *missings*, procedeu-se a categorização dos dados referentes a descrição das empresas e dos respondentes da pesquisa.

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

Como segunda etapa da estratégia, apresenta-se a fase qualitativa exploratória. Esta fase, tem como objetivo de explicar os resultados iniciais (CRESWELL; CLARK, 2013). A pesquisa qualitativa favorece o aprofundando da análise uma vez que esta abordagem considera o contexto para responder à questão de pesquisa (GIBBS, 2009).

Na pesquisa de método misto, a etapa qualitativa não adota uma abordagem simplista, ou foca em um aspecto único, nem tenta dominar toda a complexidade do problema, mas sim tentar perceber o problema de pesquisa de uma forma mais ampla, acrescentando elementos importantes que complementem os dados quantitativos (GUERCINI, 2014). Segundo Creswell e Clark (2013) o primeiro passo da pesquisa qualitativa envolve a análise dos dados quantitativos para a formulação das questões que serão respondidas na etapa qualitativa. Desta forma, os achados quantitativos são explicados e discutidos em profundidade na etapa qualitativa (CRESWELL; CLARK, 2013). Após a definição das questões, o pesquisador deve obter as permissões de pesquisa, selecionar intencionalmente a amostra qualitativa para ajudar a explicar os resultados, coletar os dados com os protocolos informados pelos resultados quantitativos.

3.3.1 Coleta de dados qualitativos

A coleta de dados leva em consideração os resultados quantitativos para o desenvolvimento do roteiro semi-estruturada para as entrevistas. A entrevista semi-estruturada é uma opção para temas de pesquisa no qual os entrevistados tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. A semiestrutura se refere a um conjunto de questões previamente definidas pelo pesquisador, mas com a liberdade de uma conversa informal. Além do mais, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas, o que permite ao entrevistador discorrer a respeito de assuntos complexos e delicados. Ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais eficiente de informações entre as duas partes (BONI; QUARESMA, 2005). Para isso desenvolve-se um roteiro de entrevista, que favorece a liberdade do entrevistado.

Na pesquisa de métodos mistos, o desenvolvimento de roteiro leva em consideração os resultados da pesquisa quantitativa. Ou seja, o roteiro é definido *a posteriori* da primeira coleta de dados (CRESWELL; CLARK, 2013). O roteiro da pesquisa qualitativa foi definido após resultados quantitativos, tornando assim cada resultado uma categoria de análise. As categorias de análise permitem reunir as informações em esquemas conceituais e assim correlacionar os acontecimentos. As categorias organizam os dados brutos de acordo com a base em seu conteúdo de acordo com o enquadramento teórico da pesquisa (FLICK, 2009; BARDIN, 1977). Por isso, os principais achados quantitativos (apresentado no Quadro 9), se tornaram categorias de análise do conteúdo qualitativo. Ainda na definição das categorias de análise, realizou-se a codificação teórica (FLICK, 2009). Na codificação teórica os conceitos e códigos se ligam ao conteúdo coletado, e as categorias referem-se a um resumo destes conceitos e por sua vez, ao aperfeiçoamento das relações entre os conceitos de forma genérica, em níveis ou redes (FLICK, 2009). Para cada uma das categorias de análise criadas, ao mesmo tempo definiu-se códigos utilizados no software NVivo®, para a análise do conteúdo.

3.3.2 Seleção da amostra qualitativa

Quanto à seleção da amostra qualitativa, Creswell e Clark (2013) indicam que os indivíduos mais adequados para a participação da etapa qualitativa são respondentes que se oferecem de maneira voluntária na etapa quantitativa. Cabe ao pesquisador relacionar

respondentes que, durante a coleta de dados quantitativos demonstraram interesse voluntário em participar da etapa qualitativa da pesquisa. Desta forma, no questionário quantitativo foi incluída uma questão na qual se perguntou aos entrevistados se estes gostariam de participar da etapa qualitativa. Dos 303 questionários quantitativos válidos respondidos, 67 respondentes indicaram que gostariam de participar da segunda etapa da pesquisa. Assim, os possíveis participantes da pesquisa qualitativa foram selecionados no momento da coleta na fase quantitativa.

Dos 67 respondentes que afirmaram que gostariam de participar da segunda etapa, procedeu-se a seleção dos membros da amostra qualitativa. Neste aspecto, levaram-se em conta as orientações de Rowley (2012), referente ao acesso aos possíveis entrevistados. A autora defende que no acesso aos potenciais entrevistados devem-se considerar dois fatores principais: vontade e disponibilidade; e, a capacidade de visitar um local acordado para a entrevista, que pode ser selecionado de acordo com a conveniência do entrevistado. Partindo destas considerações, foi realizado o contato com os respondentes que afirmaram que gostariam de participar da segunda etapa, selecionados pela conveniência, o que facilitou a coleta de dados de forma presencial. Um dos respondentes da etapa quantitativa demonstrou grande interesse em participar da etapa qualitativa, e por esta razão decidiu-se então considerar a entrevista do participante e seu predecessor, realizada a distância. Para a entrevista foi utilizado o software Zoom². As entrevistas aconteceram entre o período de 25/01/2016 à 12/02/2016, conforme apresentado no Quadro 7

Quadro 7 - Entrevistados

Entrevistado		Tempo de entrevista	Coleta de dados	Ramo	Porte	Cidade
E1-Suc1	Sucessor	34''	Presencial	Serviços- Transporte Rodoviário de Cargas	Médio	Bento Gonçalves
E1-Suc2	Sucessor	56''	Presencial			
E1- Pred	Predecessor	49''	Presencial			
E2- Suc	Sucessor	1'07''	On-line	Agronegócio	Grande	Campinas do Sul
E2 - Pred	Predecessor	25''	On-line			
E3- Pred1	Predecessor	56''	Presencial	Comércio de metais	Pequeno	Bento Gonçalves
E3-Pred2	Predecessor	1'32''	Presencial			
E3-Suc	Sucessor	47'	Presencial			
E4-Suc	Sucessor	36''	Presencial	Indústria e comércio de esquadrias	Pequeno	Caxias do Sul
E4-Pred	Predecessor	1'10''	Presencial			

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

² Zoom: *software* que oferece suporte virtual para vídeo conferências on-line. O *software* permite o compartilhamento de telas e a gravação da conversa.

Outros estudos que adotam a estratégia explanatória, realizaram a etapa qualitativa com 10 respondentes, como foi o caso de Thøgersen-Ntoumani e Fox (2005), os quais coletaram dados de 312 empregados e posteriormente, na fase qualitativa, acompanharam em profundidade 10 destes respondentes para atingir os objetivos da pesquisa. No caso desta pesquisa esse número se revelou adequado uma vez que a análise das 10 entrevistas indicava que as respostas começavam a se repetir. A partir de tais considerações, encerrou-se a coleta de dados qualitativos, procedendo-se a análise do conteúdo dos dados coletados.

3.3.3 Análise dos dados qualitativos

Para a análise dos dados qualitativos optou-se pelo uso da técnica da análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.37). Neste estudo optou-se pela a análise de conteúdo, uma vez que esta técnica pode fornecer os indícios necessários para o aprofundamento dos achados quantitativos.

A análise de conteúdo pode ser conduzida em dois níveis: em um nível, o conteúdo a ser explorado pode ser capturado e revelado em uma série de estatísticas e textos. Já no segundo nível, o pesquisador está interessado no conteúdo latente e significado mais profundo está incorporado na literatura (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007). A presente pesquisa é conduzida no primeiro nível, onde o conteúdo é originado de dados estatísticos. Apoiada nas definições de Duriau, Reger e Pfarrer (2007) e seguindo as recomendações de Creswell e Clark (2013), as quais defendem que inicialmente definem-se quais pontos serão abordados na pesquisa qualitativa, procedeu-se a análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

Inicialmente são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, os quais serviram como base para a pesquisa qualitativa, apresentada posteriormente.

4.1 Resultados quantitativos

Na apresentação dos resultados quantitativos, inicialmente realizou-se a caracterização das empresas e dos respondentes por meio da análise descritiva dos dados. Mesmo que o objetivo da pesquisa não foi analisar as organizações em si, mas sim ao nível individual, algumas variáveis referentes à estrutura da empresa foram realizadas de forma a contextualizar a estrutura das empresas nas quais os respondentes atuam. Para a contextualização as empresas foram categorizadas por cidade, setor, porte, tempo de atuação no mercado, e sua estrutura de negócio/família/propriedade. Para este último aspecto utilizou-se o modelo de Três Círculos de Tagiuri e Davis (1982) que apresentam a estrutura da família nestas três dimensões, mas também em aspectos que relacionem as dimensões. Após a caracterização das empresas, realizou-se a caracterização dos respondentes, por meio da análise de frequência da geração dos respondentes, ocupação em cargos de direção, cargo ocupado no momento e tempo de experiência na função.

Em seguida a caracterização das empresas e respondentes procedeu-se as a análise das variáveis da pesquisa. Primeiramente realizou-se a análise univariada dos dados pela análise de frequência (tendência central e dispersão) dos construtos estudados. Ainda na análise univariada realizou-se o Teste T das variáveis para identificar diferenças significativas nas respostas de predecessores e sucessores. Em seguida procedeu-se a análise multivariada dos construtos, com a realização da análise fatorial exploratória. Com os novos fatores, procedeu-se a análise de correlação, uma vez que o objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre o comprometimento e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento dos membros envolvidos no processo de sucessão de empresas familiares.

4.1.1 Caracterização das empresas respondentes

No momento da coleta de dados, utilizou-se a escola de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) para caracterização de posse e experiência da empresa familiar que os respondentes da pesquisa atuam. Tais questões forneceram o mapeamento das configurações das empresas familiares envolvidas nesta pesquisa. É importante ressaltar que como o nome da empresa era

opcional, a fim que o respondente se sentisse mais confortável para responder ao questionário, não se pode afirmar que se exista mais um respondente por empresa. De fato, a pesquisa não tinha como objetivo mapear as empresas, mas apresenta o contexto da empresa familiar na qual o respondente está inserido, uma vez que a pesquisa se ambienta em nível individual de análise.

Mesmo que o foco da pesquisa seja o membro familiar, a caracterização da estrutura da empresa é fundamental para a ambientação da pesquisa e sua contextualização. As empresas foram caracterizadas pela cidade e setor de atuação (e a relevância das empresas do setor para as cidades), por tempo de atuação no mercado e processos de sucessão vivenciados. Posteriormente as empresas foram caracterizadas por sua estrutura referente à família, a propriedade e ao negócio, conforme o modelo de Três Círculos de Tagiuri e Davis (1982). Esta caracterização envolveu a quantidade de membros envolvidos no negócio, a existência de conselho de administração, qual geração administra, e qual geração detém maior parte da propriedade da empresa.

4.1.1.1 Caracterização por cidade

Tendo em vista que FCDL-RS representa 152 CDLs do Rio Grande do Sul, de cidades ou regiões específicas, buscou-se mapear em quais cidades gaúchas as empresas respondentes estão situadas. Destaca-se que, nos casos das empresas que possuem filiais em mais de uma cidade do estado, considerou-se a cidade da empresa matriz. A coleta de dados envolveu então empresas associadas ao CDLs de 51 municípios gaúchos, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Cidades das empresas respondentes do estudo
(continua)

Cidades	Frequência	Percentual
Caxias do Sul	45	14,9%
Bento Gonçalves	44	14,5%
Pelotas	23	7,6%
Rio Grande	16	5,3%
Campo Bom	14	4,6%
Farroupilha	11	3,6%
Santa Cruz	10	3,3%
Lajeado	9	3,0%
Santa Rosa	9	3,0%
Santa Maria	8	2,6%
Canoas	6	2,0%
Gramado	6	2,0%
Novo Hamburgo	6	2,0%

Cidades	Frequência	Percentual
Parobé	6	2,0%
Sapiranga	6	2,0%
Carlos Barbosa	5	1,7%
Estancia Velha	4	1,3%
Garibaldi	4	1,3%
Igrejinha	4	1,3%
Porto Alegre	4	1,3%
São Leopoldo	4	1,3%
Taquara	4	1,3%
Vacaria	4	1,3%
Viamão	4	1,3%
Antônio Prado	3	1,0%
Campinas do Sul	3	1,0%
Carazinho	3	1,0%
Charqueadas	3	1,0%
Esteio	3	1,0%
Guaporé	3	1,0%
Lagoa Vermelha	3	1,0%
Cachoeira do Sul	2	0,7%
Camaquã	2	0,7%
Guaíba	2	0,7%
Itaqui	2	0,7%
Nova Prata	2	0,7%
Restinga Seca	2	0,7%
Barros Cassal	1	0,3%
Butiã	1	0,3%
Cachoeirinha	1	0,3%
Caçapava do Sul	1	0,3%
Cruzeiro do Sul	1	0,3%
Eldorado do Sul	1	0,3%
Machadinho	1	0,3%
Panambi	1	0,3%
Pântano Grande	1	0,3%
São Gabriel	1	0,3%
São Pedro da Serra	1	0,3%
Sapucaia do Sul	1	0,3%
Teutônia	1	0,3%
Três Coroas	1	0,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 3 identifica-se que a maior parte dos respondentes são empresas de Caxias do Sul (14,9% das respostas) e Bento Gonçalves (14,5%).

4.1.1.2 Caracterização por setor e cidade

A caracterização por setor das empresas familiares que os respondentes atuam considerou os macro setores (agricultura, indústria de transformação, comércio e serviços) definidos pelo IBGE para caracterizar a demografia das empresas brasileiras. Por isso, o estudo envolve empresas do setor de comércio e serviços, indústria e agricultura. Por se tratar

de pequenas e médias empresas, algumas empresas respondentes realizam atividades em dois setores da economia (indústria e comércio, por exemplo). Por esta razão, a categorização dos dados de acordo com o ramo de atividade relatado pelos respondentes. Esta pergunta foi respondida de forma não estruturada, e por isso a categorização demandou a análise individual de cada uma das empresas, muitas vezes sendo necessária a busca ao site da empresa para a conferência da atividade industrial. As categorias e os ramos de atuação relatados em suas categorias são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Ramos de atuação dos respondentes e categorização por setor

Setor	Ramos de atuação
Comércio	Agências de Viagens e Turismo; Armarinhos; Autopeças; Bazar e decorações; Bazar, cama, mesa e banho; Cama, Mesa e Banho; Comércio (não especificado); Comércio de acabamentos; Comércio de acessórios; Comércio de acessórios para laboratório; Comércio de acessórios para móveis; Comércio de alimentos; Comércio de artigos esportivos; Comércio de bebidas; Comércio de calçados; Comércio de calçados e confecções; Comércio de confecções; Comércio de confecções infantis; Comércio de confecções masculinas; Comércio de confecções femininas; Comércio de congelados; Comércio de doces; Comércio de Esquadrias e Vidraçaria; Comércio de joias; Comércio de máquinas e peças; Comércio de material de construção; Comércio de material elétrico e iluminação; Comércio de Metais; Comércio de móveis; Comércio de móveis corporativos; Comércio de móveis e decorações; Comércio de perfumaria; Comércio de Produtos de Confeitaria; Comércio de produtos para automóveis; Comércio de produtos para cromoterapia; Comércio de roupas de ginástica; Comércio de tecidos; Comércio de tintas; Comércio de produtos para utilidades domésticas; Comércio de veículos; Estofaria; Farmácia; Ferragens; Ferragens e Materiais de Construção; Livraria e artigos para presente; Magazine; Ótica; Ótica e Joalheria; Padaria e Confeitaria; Supermercado; Suprimentos industriais.
Comércio e Serviços	Comércio de combustível; Comércio de peças e equipamentos; Comércio de peças, serviços e acessórios para motocicletas; Comércio de tratores; Comércio de vidros; Comércio e aluguel de trajes de festa; Comércio e serviços de pneus; Comércio e serviços de pneus agrícolas; Comércio e serviços de produtos de higienização e limpeza; Fotografia e Bazar; Gráfica; Pizzaria, Prestadora de serviços funerários; Restaurante; Retífica de motores; Soluções em refrigeração; Studio fotográfico; Suprimentos e montagens industriais.
Indústria e Comércio	Artefatos de Concreto; Frigorífico; Indústria e Comércio (não especificado); Indústria e Comércio de cervejas artesanais; Indústria e comércio de esquadrias; Indústria e comércio de extintores; Indústria e comércio de móveis; Indústria e comércio de móveis sob medida; Indústria e comércio de Plásticos Injetados; Indústria e comércio de pré-moldados; Indústria e Comércio de roupa de cama; Indústria e comércio de sacolas plásticas; Indústria e comércio de uniformes; Madeireira; Metalúrgica.
Serviços	Academia; Assessoria contábil; Assessoria contábil e consultoria; Agência de publicidade; Agência de turismo; Aluguel de carros; Assistência técnica e distribuidora de peças; Clínica dentária; Construtora; Construtora e incorporadora; Corretora de seguros; Diagnóstico por imagem; Eletrônica; Escritório de advocacia; Hotelaria; Imobiliária; Laboratório; Prestadora de serviços (não especificado); Prestadora de serviços agrícolas; Prestadora de serviços de TI; Transporte Escolar; Transporte Rodoviário de Cargas; Transportes.
Agricultura e Comércio	Agronegócio; Agropecuária, Agro-veterinária; Arrozeira (produção comércio);

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após a categorização, procedeu-se a análise de frequência das empresas respondentes por setores. A Tabela 4 apresenta a distribuição percentual dos respondentes por setor.

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes

Ramo de atuação	Frequência	Percentual
Comércio	155	51,2%
Serviços	77	25,4%
Indústria e comércio	33	10,9%
Comércio e serviços	31	10,2%
Agricultura e agronegócio	7	2,3%
Total	303	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 4 mostra que a maior parte dos respondentes do estudo exerce atividades no setor do comércio (51,2%) e serviços (25,4%). Empresas que exercem as duas atividades de maneira conjunta representam 10,9% dos respondentes. Já as empresas que exercem atividades no setor da indústria e comércio representam 10,2% dos respondentes. Apenas 2% dos respondentes exercem atividades na agricultura e comércio.

A partir da análise dos setores dos respondentes e cidades, identificou-se a necessidade de analisar a relevância dos setores para economia e desenvolvimento das cidades. Mesmo não sendo o objetivo principal do trabalho, tal análise pode elucidar o contexto em que a pesquisa foi ambientada. Por isso, foram coletados dados secundários da representatividade dos setores da economia para a formação do PIB dos municípios e o percentual de ocupação de pessoas com 18 anos mais, que os setores empregam. No Apêndice B estes dados secundários são apresentados por cidade, e pode-se perceber que das 51 cidades com empresas respondentes, na maior parte das cidades (76,5% ou 39 cidades) o setor de comércio e serviços apresenta maior representatividade para a composição do PIB do município. Quanto ao percentual de ocupados com mais de 18 anos, o setor de comércio e serviços é o principal setor de representatividade para 35 cidades (69%). Tais dados contextualizam a relevância das empresas do terceiro setor, o que expressa a força econômica do setor para as atividades econômicas. O mesmo acontece com a força de trabalho empregada pelo setor.

4.1.1.3 Caracterização por porte

Quanto ao porte das empresas, as pesquisas em empresas familiares, tais como as divulgadas pela Forbes e PwC, discutem aspectos relacionados a sucessão de empresas de grande porte. O presente estudo não tem foco apenas em empresas de grande porte, mas sim em empresas de diferentes portes, mas com a intenção em comum de garantir a continuidade do negócio familiar. Para caracterizar o porte das empresas respondentes, o estudo considerou a classificação de porte empresarial por quantidade de funcionários definido da Comissão Europeia, publicado no Jornal Oficial da União Europeia em 6 de maio de 2003. O documento é um relatório que a Comissão Europeia propôs para se limitar a as definições de pequenas e médias empresas em uso a nível comunitário. Tais definições foram utilizadas por algumas instituições brasileiras na definição de metodologia para enquadramento e identificação das empresas por porte.

As micro empresas são empresas com menos de 10 funcionários, as pequenas empresas empregam entre 10 e 99 funcionários. Pela definição, médias empresas empregam até 249 funcionários, e as grandes empresas empregam mais de 250 funcionários. A categorização das empresas respondentes da pesquisa por setor é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Porte das empresas respondentes

Porte	Frequência	Percentual
Micro empresa	60	19,8%
Pequena empresa	177	58,4%
Média empresa	32	10,6%
Grande empresa	34	11,2%
Total	303	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 5 mostra que mais da metade dos respondentes (58,4%) afirmam atuar em empresas familiares de pequeno porte. Já 19,8% dos respondentes relatam que a empresa da família possui menos de 10 funcionários, e assim, são consideradas micro empresas. As médias e grandes empresas representam 10,6% e 11,2% dos respondentes respectivamente.

4.1.1.4 Caracterização por tempo de atuação no mercado e processos de sucessão

Em relação ao tempo de atuação das empresas no mercado, a média de tempo ficou em 30 anos, sendo que a empresa respondente mais jovem tem 6 anos de atuação no mercado, e a mais antiga 100 anos. Em uma análise por faixas, apresentadas na Tabela 6, observa-se que a maior parte das empresas se encontra na faixa dos 11 aos 20 anos (34%).

Tabela 6 – Tempo de atuação no mercado

Faixa	Frequência	Percentual
6 a 10 anos	6	2,0%
11 a 20 anos	103	34,0%
21 a 30 anos	83	27,4%
31 a 40 anos	51	16,8%
41 a 50 anos	27	8,9%
51 a 60 anos	12	4,0%
61 a 70 anos	14	4,6%
71 a 80 anos	0	0%
81 a 90 anos	5	1,6%
91 a 100 anos	2	0,7%
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Contudo, 27,4% dos respondentes afirmaram que a empresa da família atua no mercado de 21 a 30 anos (83 respondentes), logo seguido por empresas familiares que atuam no mercado entre 31 e 40 anos (16,8%). A maior parte dos respondentes da pesquisa atua em empresas consideradas jovens (11 a 20 anos). Tais empresas, em sua maioria (70%) ainda não vivenciaram processos de sucessão, mas afirmam estar se preparando para a sucessão do negócio familiar, como mostra a Tabela 7:

Tabela 7 – Situação das empresas respondentes em relação à sucessão

Descrição	Respondentes	Percentual
A empresa já passou por um ou mais processos de sucessão	91	30%
A empresa ainda não passou processos de sucessão, mas já está se preparando.	212	70%
A empresa ainda não passou processos de sucessão e no momento não pensa neste tópico.	0	0
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O fato de nenhum respondente ter optado por esta afirmação pode estar relacionado à forma de divulgação da pesquisa, que deixou explícito que o estudo buscava respostas de membros familiares que ocupam cargos na direção da empresa ou que futuramente podem

ocupar (MILLER et al. 2007). Ou seja, se restringia a membros familiares de empresas envolvidas no processo de sucessão.

Para melhor analisar a relação do tempo de atuação das empresas no mercado e as empresas que já realizaram processos sucessórios, os dados foram cruzados a fim de apresentar mais especificamente esta relação, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Relação do tempo de atuação no mercado e processos sucessórios

		A empresa já passou por algum processo de sucessão?		Total
		Não	Sim	
Tempo de atuação da empresa no mercado (em anos)	6 a 10 anos	6	0	6
	11 a 20 anos	99	4	103
	21 a 30 anos	70	13	83
	31 a 40 anos	24	27	51
	41 a 50 anos	8	19	27
	51 a 60 anos	5	7	12
	61 a 70 anos	0	14	14
	81 a 90 anos	0	5	5
	91 a 100 anos	0	2	2
Total		212	91	303

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 8 mostra que a maior parte das empresas que já vivenciaram processos de sucessão são empresas entre 31 e 40 anos (27 empresas). Percebe-se também que todas as empresas com mais de 61 anos de atuação no mercado já passaram por processos sucessórios. Considerando que a maior parte dos respondentes encontra-se na faixa dos 11 aos 20 anos de atuação no mercado (34%), a maior parte destes respondentes (99 respostas) afirma que a empresa não passou por processos de sucessão, mas que estão se preparando para isto.

4.1.1.5 Caracterização das empresas segundo o modelo de Três Círculos

O modelo de três círculos de Tagiuri e Davis (1982) se tornou um modelo referência por demonstrar sua aplicabilidade teórica e prática nas empresas familiares, uma vez que distingue com clareza a propriedade, a família e a gestão das empresas familiares. Por meio de círculos que se sobrepõem, os autores diferenciam como as ações da empresa podem ser enquadradas, norteando as decisões dos gestores e facilitando a tomada de decisão (GERSICK et al., 1997).

Na intenção de identificar a estrutura das empresas respondentes da pesquisa de acordo o modelo de Tagiuri e Davis (1982), foram coletados dados que ilustrem a relação família/negócio; família/propriedade e família/negócio/propriedade das empresas em que os respondentes da pesquisa atuam. Em relação a ações que envolvem a **família e o negócio**, questionou-se qual a geração que atualmente administra a empresa. A pergunta considerou que a direção da empresa contempla os cargos de diretoria, principalmente a geração do diretor geral ou administrativo. A maior parte dos respondentes (59,7%) afirmou este cargo é ocupado pela primeira geração da família. Já 35,3% dos respondentes afirmaram que na empresa familiar que eles atuam é administrada pela segunda geração da família, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Geração que administra a empresa

Geração	Respondentes	Percentual
1ª geração	181	59,7%
2ª geração	107	35,3%
3ª geração	14	4,6%
4ª geração	1	0,4%
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Ainda contemplando o espaço família/negócio, questionaram-se quantos membros da família atuam ativamente na empresa. No questionário, a pergunta foi realizada de forma aberta, por isso, considerou-se todas as respostas relatadas pelos respondentes, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Quantidade de membros da família atuam ativamente na empresa

Membros	Frequência	Percentual
2	56	18,5%
3	117	38,6%
4	62	20,5%
5	32	10,6%
6	14	4,6%
7	3	1,0%
8	2	0,7%
10	8	2,6%
12	3	1,0%
14	6	2,0%
Total	303	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 10 apresenta que a maior parte dos respondentes (38,6%) afirma ter 3 membros da família que atuam ativamente na empresa familiar. Dentre os respondentes, quase 90% dos respondentes participaram de empresas familiares com menos de 5 membros da família que atuam ativamente na empresa.

Além da relação família/negócio, segundo Tagiuri e Davis (1982) e Gersick et al. (1997) a família pode deter propriedade da empresa, não necessariamente estando envolvida na gestão da empresa. Neste ponto, o círculo da família se cruza com o círculo da propriedade, entretanto não envolve a gestão do negócio. Por isso, em relação a ações que envolvem a **família e a propriedade** no negócio, questionou-se qual geração da família detém maior parte da propriedade da empresa. A maior parte dos respondentes (74,3%) afirma que na empresa familiar que eles atuam, a 1ª geração detém a maior parte da propriedade da empresa, conforme é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Geração da família qual detém maior propriedade da empresa

Geração	Frequência	Percentual
1	225	74,3%
2	67	22,1%
3	11	3,6%
Total	303	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Considerando que anteriormente foi apresentado que a maior parte dos respondentes (59,7%) afirmou a empresa é administrada pela primeira geração da família, mas que os mesmos respondentes afirmam que a primeira geração detém 74,3% da propriedade das empresas fica evidente que se deve contemplar a propriedade e o negócio com enfoques diferenciados. Por isso, analisaram-se de forma cruzada, os dados da geração da família que detém a propriedade da empresa e a geração da família que atualmente administra a empresa, apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 – Tabela cruzada: geração que administração e geração que detém propriedade

		Qual geração detém a maior parte da propriedade da empresa?			Total
		1ª geração	2ª geração	3ª geração	
Qual geração administra a empresa hoje?	1ª geração	181	0	0	181
	2ª geração	44	63	0	107
	3ª geração	0	4	10	14
	4ª geração	0	0	1	1
Total		225	67	11	303

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 12 mostra que a maior parte das empresas (181 respondentes) tanto a propriedade como a administração da empresa estão com a primeira geração. Já na segunda geração na administração da empresa, percebe-se que grande das empresas (44 respostas) a propriedade do negócio está na primeira geração. Esta comparação indica que algumas empresas já realizaram a sucessão, e estão sendo comandada por sucessores, entretanto, a propriedade da empresa ainda permanece com os fundadores.

Ainda na relação família e propriedade, questionou-se a respeito da participação acionária detida pela família. O menor percentual reportado foi de 33% e o maior foi a total participação acionária da família (100%). A média da participação acionária da família ficou em 90%. A Tabela 13 apresenta a participação acionária da família relatada pelos respondentes a respeito da empresa que eles atuam em faixas.

Tabela 13 – Participação acionária da família

Participação	Frequência	Percentual
33 a 49%	5	1,7%
50 a 69%	37	12,2%
70 a 89%	29	9,6%
90 a 99%	56	18,5%
100%	176	58,1%
Total	303	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 13 mostra que 76,7% dos respondentes afirmaram que a família detém entre 90 e 100% das ações da empresa que o respondente atua. Dentro deste dado, destaca-se que 176 respondentes (58,1%) relataram que a família possui 100% das ações da empresa.

Ao considerar os três círculos, Tagiuri e Davis (1982) ainda afirmam que existem ações que envolvem todos os círculos, ou seja, a **família, o negócio e a propriedade**. Esta relação se encontra no centro dos três círculos.

Os questionamentos anteriores já contextualizaram as empresas familiares em que os respondentes da pesquisa atuam. Para concluir a caracterização das empresas, questionou-se como a administração da empresa está estruturada. Por isso questionou-se se a empresa conta com um conselho de administração ou se administração é feita pelo próprio gestor. Assim, 87,5% (265 respondentes) afirmaram que a empresa não tem um conselho de administração, e é administrada pelo gestor ou pelos sócios-proprietários.

Os demais respondentes (12,5% ou 38 respondentes) afirmaram que atuam em empresas com conselho de administração. Dentre as empresas com conselho de administração 6,9% (21 respondentes) afirmam que o conselho de administração é composto apenas por membros familiares. Já 5,6% dos respondentes (17 respondentes) afirmam que na empresa familiar que eles atuam o conselho de administração são compostos por membros familiares e também membros externos.

Posteriormente foram comparados os dados das empresas em relação ao conselho de administração com a quantidade de membros da família que atuam na empresa. O resultado é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Tabela cruzada: relação ao conselho de administração e quantidade de membros da família que atuam na empresa

		A empresa possui conselho de administração?			Total
		Não	Sim, só com membros familiares	Sim, com membros familiares e externos	
Quantos membros da família atuam ativamente na empresa?	2	56	0	0	56
	3	113	2	2	117
	4	57	3	2	62
	5	27	3	2	32
	6	9	4	1	14
	7	3	0	0	3
	8	0	2	0	2
	10	0	4	4	8
	12	0	3	0	3
	14	0	0	6	6
Total		265	21	17	303

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 14 identifica-se que as empresas que não contam com o conselho de administração possuem no máximo 7 membros da família atuando ativamente na empresa. As empresas com mais de 8 membros da família atuando na empresa da família contam com conselho de administração. Isso indica que quanto mais membros da família atuando na empresa, o conselho se torna uma opção para garantir a continuidade do negócio, da propriedade e a convivência da família, uma vez que o conselho profissionaliza a direção da empresa familiar, a deixando menos vulnerável às preferências familiares (GERSICK et al., 1997).

4.1.2 Caracterização dos membros familiares respondentes

Devido ao fato da pesquisa analisar as atividades individuais e no compartilhamento de conhecimento de predecessores e sucessores de empresas familiares do Rio Grande do Sul, a caracterização dos respondentes é fundamental para a análise dos dados. Na caracterização dos respondentes questionou-se a geração destes respondentes, a ocupação ou não em cargos de diretoria na empresa; o cargo ocupado atual e o tempo de experiência na função atualmente exercida. Por meio destas informações podem-se caracterizar os respondentes como predecessores e sucessores das empresas familiares, para análise dos dados.

4.1.2.1 Caracterização por geração e ocupação em cargos de diretoria

Para identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, inicialmente questionou-se qual geração o respondente pertence e se ele ocupava cargos na diretoria da empresa. O resultado é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Geração dos respondentes e cargos de diretoria na empresa

Descrição	Frequência	Percentual
Sou fundador da empresa	106	35%
Sou da 2ª geração exerço cargo na diretoria da empresa	60	19,8%
Sou da 2ª geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	95	31,4%
Sou da 3ª geração e exerço cargo na diretoria da empresa	6	2,0%
Sou da 3ª geração e a AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	28	9,2%
Sou da 4ª geração e exerço cargo na diretoria da empresa	2	0,7%
Sou da 4ª geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	4	1,3%
Sou da 5ª geração e exerço cargo na diretoria da empresa	1	0,3%
Sou da 5ª geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	1	0,3%
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 15 identifica-se que a maior parte dos respondentes (35%) da pesquisa são fundadores das empresas, ou seja, pertencem a primeira geração da família no negócio, assim sendo considerados predecessores. Isso pode ser associado ao fato de que maior parte das empresas (34%) são consideradas jovem (11 a 20 anos), conforme apresentado anteriormente. Já 31,4% (95 respondentes) são da segunda geração e ainda não exercem cargos na diretoria da empresa, sendo assim considerados sucessores. Membros da segunda geração da família

que atuam em cargos da diretoria representaram 19,8% das respostas. Nesta categoria uma parte dos respondentes é considerada predecessores, pois tem sucessores na empresa; mas outra parte dos respondentes considerou-se como sucessor, já que assumiram cargos na diretoria recentemente, e o predecessor ainda atua na empresa. O mesmo aconteceu com membros da família da terceira, quarta e quinta geração que atuam em cargos de diretoria.

Ao considerar que os respondentes autodenominavam a categoria qual pertenciam, de acordo com a descrição, a amostra final foi composta por 173 predecessores (57,1% dos respondentes) e 130 sucessores (42,9% dos respondentes).

4.1.2.2 Caracterização por cargos

Posteriormente questionou-se o cargo ocupado pelo respondente. Por se tratar de uma pergunta aberta, para a análise dos dados, os cargos foram categorizados de acordo com o nível para a tomada de decisão (nível estratégico, nível tático e nível operacional), seguindo as definições de Anthony (1965). Tal categorização defende que cada nível tem suas próprias características e responsabilidades de forma distinta, e por isso adotou-se esta classificação, apresentada no Quadro 9.

Quadro 9 – Categorização dos cargos dos respondentes

Nível	Breve definição dos níveis segundo Anthony (1965)	Cargos dos respondentes
Estratégico	O propósito do nível estratégico é desenvolver estratégias e objetivos organizacionais. Está relacionado às definições do curso da organização	Administrador, diretor, diretor administrativo, diretor de compras, diretor de logística, diretor de RH, diretor de marketing, diretor comercial, dono, advogado associado, conselheiro, gestor, sócio proprietário.
Tático	O propósito do nível tático está relacionado ao controle administrativo do negócio e são utilizadas para controlar desempenho e reformular operações para atingir os objetivos organizacionais.	Assessor jurídico, advogado, gerente de vendas, gerente de compras, gerente financeiro, gerente de caixa, gerente de filial/loja/unidade, gerente de marketing, contador, coordenador de linha, coordenador de produção, coordenador de qualidade, coordenador de patrimônio, gerente de pista, gerente de sinistros, coordenador de logística, coordenador de serviços, coordenador de departamento, engenheiro, orçamentos, supervisor de vendas.
Operacional	O propósito do nível operacional é assegurar que todas as atividades organizacionais sejam desenvolvidas de forma eficiente e eficaz.	Auxiliar, auxiliar administrativo, auxiliar de RH, estagiário, agente de viagem, analista de crédito, assistência técnica, assistente de comunicação, atendente de caixa, atendimento, pós-vendas, consultor de vendas, corretor de imóveis, dentista, designer, farmacêutico, nutricionista, retificador.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir da categorização apresentada no Quadro 8, procedeu-se a análise de frequência das respostas, apresentada na Tabela 16:

Tabela 16 – Frequência dos cargos ocupados pelos respondentes

Categoria	Frequência	Percentual
Estratégico	168	55,4%
Tático	64	21,1%
Operacional	71	23,4%
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 16 apresenta que a maior parte dos respondentes (55,4%) ocupa cargos em nível estratégico das organizações. Já 23,4% dos respondentes (71 respostas) ocupam cargos em nível operacional e 21,1% dos respondentes (64 respostas) ocupam cargos em nível tático.

4.1.2.3 Caracterização por tempo de experiência na função atual

Para caracterizar os respondentes da pesquisa, questionou-se também o tempo de experiência que os respondentes possuem na função atualmente é exercida. Nesta questão identificou-se 5 respostas faltantes (*missings*), portanto, considerou-se o total de 298 respostas. A média de tempo de experiência na função atualmente exercida foi de 14 anos e meio, entretanto para melhor análise dos resultados, dividiu-se o tempo de experiência em blocos, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Tempo de experiência na função (por blocos)

Tempo	Frequência	Percentual
até 10 anos	148	48,8%
de 11 a 20 anos	76	25,1%
21 a 30 anos	51	16,8%
31 a 40 anos	16	5,3%
de 41 a 60 anos	7	2,3%
Total	298	98,3%
Faltantes	5	1,7%
Total	303	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Após a análise da Tabela 17 fez necessária uma análise de dados cruzados do tempo de experiência do respondente na função atualmente exercida com a geração dos respondentes

e a ocupação em cargos de diretoria da empresa (apresentado previamente no item 3.1.2.2.1). A tabulação cruzada é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18 – Tabulação cruzada: tempo de experiência na função com a geração dos respondentes e a ocupação em cargos de diretoria da empresa

		TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA FUNÇÃO EXERCIDA ATUALMENTE (EM ANOS)					Total
		até 10 anos	de 11 a 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	de 41 a 60 anos	
GERAÇÃO DA FAMÍLIA E OCUPAÇÃO EM CARGOS DE DIRETORIA	Sou fundador da empresa	4	41	38	17	6	106
	Sou da 2º geração exerço cargo na diretoria da empresa	30	20	7	0	1	58
	Sou da 2º geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	83	9	1	0	0	93
	Sou da 3º geração e exerço cargo na diretoria da empresa	1	2	4	0	0	6
	Sou da 3º geração e a AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	25	2	0	0	0	27
	Sou da 4º geração e exerço cargo na diretoria da empresa	0	2	0	0	0	2
	Sou da 4º geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	3	1	0	0	0	4
	Sou da 5º geração e exerço cargo na diretoria da empresa	1	0	0	0	0	1
	Sou da 5º geração e AINDA NÃO exerço cargo na diretoria da empresa	1	0	0	0	0	1
Total		148	77	49	17	7	298

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 18 é possível perceber que a maior parte dos respondentes (48,8%) afirma ter menos de 10 anos de experiência na função atualmente exercida. Na Tabela 18, percebe-se dentre os respondentes com menos de 10 anos experiência, a maioria parte (83 respondentes) pertence à segunda geração da família e ainda não exerce cargo na diretoria da empresa.

Ainda na Tabela 17, 25,1% dos respondentes afirmam possuir entre 11 e 20 anos de experiência na função atualmente exercida; 16,8% dos respondentes afirmam possuir entre 21 e 30 anos de experiência na função; 5,3% dos respondentes afirmam possuir entre 31 e 40 anos de experiência na função e 2,3% dos respondentes afirmam possuir entre 41 e 60 anos de experiência na função. Ao analisar a Tabela 18, identifica-se que a maior parte dos respondentes que afirmam possuir mais tem 11 anos de experiência na função são fundadores das empresas, e por isso associa-se o maior tempo de experiência na função exercida.

4.1.3 Análise de frequência e dispersão dos construtos

A distribuição de frequência é útil quando se analisa as propriedades de um conjunto de valores (FIELD, 2009). Além das frequências, as medidas de tendência central também são utilizadas por condensarem as informações e favorecerem a interpretação (HAIR et al., 2005). Dentre as medidas de tendência central destaca-se a média, mediana e a moda dos dados. “Entretanto, as medidas de tendência central raramente oferecem um panorama completo da distribuição da amostra” (HAIR et al., 2005, p. 271). Então utiliza-se as medidas de dispersão da amostra, as quais descrevem a tendência de as respostas da amostra partirem da tendência central. A medida de dispersão analisa como as respostas variam a partir da média. Dentre as medidas de dispersão destaca-se o intervalo, a variância, desvio padrão (HAIR et al., 2005; FIELD, 2009).

Tabela 19 – Medidas de tendência central e dispersão das variáveis

(continua)

		Tendência central			Dispersão			
		Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão	Variância
EXPLOITATION INDIVIDUAL	EXPLOATION_IND_1	5,93	6,00	7	1	7	1,385	1,919
	EXPLOATION_IND_2	5,89	6,00	7	1	7	1,255	1,574
	EXPLOATION_IND_3	5,63	6,00	7	1	7	1,371	1,88
	EXPLOATION_IND_4	5,10	5,00	7	1	7	1,651	2,725
	EXPLOATION_IND_5	5,08	5,00	5	1	7	1,611	2,596
	EXPLOATION_IND_6	4,85	5,00	5	1	7	1,643	2,699
EXPLOITATION INDIVIDUAL	EXPLOITATION_IND_1	4,85	5,00	6	1	7	1,789	3,2
	EXPLOITATION_IND_2	5,55	6,00	7	1	7	1,547	2,394
	EXPLOITATION_IND_3	5,53	6,00	7	1	7	1,409	1,985
	EXPLOITATION_IND_4	5,68	6,00	7	1	7	1,411	1,992
	EXPLOITATION_IND_5	4,84	5,00	6	1	7	1,691	2,86
	EXPLOITATION_IND_6	4,78	5,00	5	1	7	1,802	3,246
	EXPLOITATION_IND_7	4,59	5,00	6	1	7	1,834	3,362
EXPLOITATION COMPARTILHA- MENTO	EXPLOITATION_SHARING_1	4,31	5,00	6	1	7	2,006	4,024
	EXPLOITATION_SHARING_2	4,18	4,00	6	1	7	1,935	3,743
	EXPLOITATION_SHARING_3	5,14	6,00	7	1	7	1,739	3,025
	EXPLOITATION_SHARING_4	5,49	6,00	7	1	7	1,526	2,33
	EXPLOITATION_SHARING_5	5,37	6,00	7	1	7	1,536	2,359

(continua)

		Tendência central			Dispersão			
		Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão	Variância
EXPLORATION COMPARTILHAMENTO	EXPLORATION_SHARING_1	5,19	5,00	7	1	7	1,638	2,683
	EXPLORATION_SHARING_2	5,37	6,00	7	1	7	1,56	2,433
	EXPLORATION_SHARING_3	4,34	4,00	4	1	7	1,802	3,246
	EXPLORATION_SHARING_4	5,26	5,00	5	1	7	1,567	2,457
	EXPLORATION_SHARING_5	4,64	5,00	5	1	7	1,79	3,204
COMPROMETIMENTO	AFETIVO_1	5,12	5,00	6	1	7	1,442	2,079
	AFETIVO_2	4,47	5,00	5	1	7	1,835	3,369
	AFETIVO_3	4,55	5,00	6	1	7	1,874	3,513
	AFETIVO_4	3,38	3,00	2	1	7	1,853	3,434
	AFETIVO_5	3,44	3,00	2	1	7	1,914	3,664
	NORMATIVO_1	4,44	5,00	6	1	7	1,94	3,764
	NORMATIVO_2	5,07	5,00	7	1	7	1,696	2,876
	NORMATIVO_3	5,00	5,00	5	1	7	1,616	2,613
	NORMATIVO_4	5,51	6,00	7	1	7	1,458	2,125
	CONTINUIDADE_1	4,11	4,00	6	1	7	2,074	4,3
	CONTINUIDADE_2	3,74	4,00	2	1	7	1,944	3,778
	CONTINUIDADE_3	4,90	5,00	5	1	7	1,614	2,606
	CONTINUIDADE_4	3,82	4,00	3	1	7	1,979	3,917

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 19 identifica-se nas variáveis relacionadas às atividades individuais de *exploration* e *exploitation*, a maior média foi identificada na variável *EXPLORATION_IND_1* (5,93) referente à produção de novos conhecimentos, ao realizar atividades diárias. Já a menor média do bloco foi identificada na variável *EXPLOITATION_IND_7* (4,59) que se refere às atividades nos últimos anos com foco nos objetivos de curto prazo da organização. A variável *EXPLOITATION_IND_7* ainda apresentou maior variância e desvio padrão (3,362 e 1,834 respectivamente) em relação às demais variáveis. A variável que apresentou menor variância e desvio padrão foi a variável *EXPLORATION_IND_2* (1,574 e 1,255 respectivamente).

Ainda na Tabela 12 identifica-se nas variáveis relacionadas às atividades de *exploration* e *exploitation* para compartilhamento de conhecimento, a menor média do bloco foi identificada na variável *EXPLOITATION_SHARING_2* (4,18) referente ao compartilhamento de conhecimento entre sucessores e predecessores para combinar maneiras

novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas. Já a maior média foi identificada na variável *EXPLOITATION_SHARING_4* (0,549) referente ao compartilhamento de conhecimento entre sucessores e predecessores para melhorar o cumprimento das metas de curto prazo. A variável *EXPLOITATION_SHARING_4* apresentou também os menores escores de variância e desvio padrão (2,33 e 1,526 respectivamente). A variável do bloco que apresentou os maiores escores de variância e desvio padrão foi *EXPLOITATION_SHARING_1* (4,024 e 2,006 respectivamente) referente ao compartilhamento de conhecimento entre sucessores e predecessores para criar novos usos para o conhecimento existente em nossas atividades. Identificou-se que neste bloco, tanto a maior quanto a menor média, variância e desvio padrão foram identificadas nas ações de *exploitation*.

Já em relação ao bloco com variáveis do comprometimento, a Tabela 19 mostra que a maior média foi atribuída a variável *NORMATIVO_4* (5,51). Esta variável se refere à afirmação “Eu devo muito ao negócio da família”, o que indica que os respondentes percebem a importância do negócio da família. Já a variável do bloco que apresentou a menor média do bloco foi a variável *AFETIVO_4* (3,38) que se refere à permanência na empresa tanto uma necessidade quanto como um desejo.

A variável que apresentou o menor escore para variância e desvio padrão foi a variável *AFETIVO_1* (2,079 e 1,442 respectivamente). A variável apresenta a afirmação “Eu sinto como se os problemas da empresa fossem meus”. Ao analisar a menor variância e desvio padrão, associado ao escore da média da questão (5,12), percebe-se que os respondentes aproximaram-se mais do concordo totalmente da afirmação. Já a variável que apresentou os maiores escores de variância e desvio padrão foi a variável *CONTINUIDADE_1* (4,3 e 2,074 respectivamente), relacionada à possibilidade de desestrutura se o membro deixasse a empresa da família. Isto indica que as questões referente apresentaram maior variância em relação às demais questões do bloco.

4.1.4 Teste T

O teste T é utilizado quando o pesquisador quer comparar as médias de dois conjuntos distintos de dados. Este teste avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorrem por acaso, ou se existe diferença significativa (HAIR et al. 2005). Para esta pesquisa, o Teste T foi utilizado para análise das diferenças de respostas entre predecessores e sucessores da amostra da pesquisa. Por isso, utilizou-se como variável de

agrupamento a posição de sucessor ou predecessor ocupada pelo respondente, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Teste T

(continua)

	Teste T		Análise de Médias		
	t	Sig. (2-tailed)	Grupo	Média	Desv. Padrão
<i>EXPLORATION_IND_1</i>			predecessor	5,88	1,462
			sucessor	5,99	1,279
<i>EXPLORATION_IND_2</i>			predecessor	5,84	1,236
			sucessor	5,95	1,281
<i>EXPLORATION_IND_3</i>			predecessor	5,64	1,351
			sucessor	5,61	1,406
<i>EXPLORATION_IND_4</i>			predecessor	5,04	1,737
			sucessor	5,18	1,532
<i>EXPLORATION_IND_5</i>			predecessor	5,03	1,708
			sucessor	5,14	1,477
<i>EXPLORATION_IND_6</i>			predecessor	4,94	1,736
			sucessor	4,73	1,509
<i>EXPLOITATION_IND_1</i>			predecessor	4,86	1,773
			sucessor	4,84	1,816
<i>EXPLOITATION_IND_2</i>			predecessor	5,6	1,462
			sucessor	5,5	1,658
<i>EXPLOITATION_IND_3</i>			predecessor	5,52	1,383
			sucessor	5,55	1,447
<i>EXPLOITATION_IND_4</i>			predecessor	5,6	1,43
			sucessor	5,79	1,385
<i>EXPLOITATION_IND_5</i>			predecessor	4,78	1,67
			sucessor	4,93	1,722
<i>EXPLOITATION_IND_6</i>			predecessor	4,63	1,887
			sucessor	4,98	1,668
<i>EXPLOITATION_IND_7</i>			predecessor	4,51	1,851
			sucessor	4,69	1,812
<i>EXPLOITATION_SHARING_1</i>			predecessor	4,32	1,985
			sucessor	4,3	2,041
<i>EXPLOITATION_SHARING_2</i>			predecessor	4,28	1,909
			sucessor	4,05	1,968
<i>EXPLOITATION_SHARING_3</i>			predecessor	5,18	1,714
			sucessor	5,08	1,777
<i>EXPLOITATION_SHARING_4</i>			predecessor	5,4	1,613
			sucessor	5,61	1,4
<i>EXPLOITATION_SHARING_5</i>			predecessor	5,34	1,622
			sucessor	5,41	1,418
<i>EXPLORATION_SHARING_1</i>			predecessor	5,07	1,569
			sucessor	5,35	1,72
<i>EXPLORATION_SHARING_2</i>			predecessor	5,37	1,499
			sucessor	5,38	1,644
<i>EXPLORATION_SHARING_3</i>			predecessor	4,23	1,782
			sucessor	4,5	1,823
<i>EXPLORATION_SHARING_4</i>			predecessor	5,13	1,583
			sucessor	5,43	1,535
<i>EXPLORATION_SHARING_5</i>			predecessor	4,57	1,773
			sucessor	4,75	1,814

(continua)

	Teste T		Análise de Médias		
	t	Sig. (2-tailed)	Grupo	Média	Desv. Padrão
AFETIVO_1	-0,125	0,901	predecessor	5,11	1,404
			sucessor	5,13	1,496
AFETIVO_2	0,726	0,468	predecessor	4,53	1,851
			sucessor	4,38	1,818
AFETIVO_3	1,004	0,316	predecessor	4,64	1,904
			sucessor	4,42	1,834
AFETIVO_4	1,185	0,237	predecessor	3,49	1,87
			sucessor	3,23	1,828
AFETIVO_5	-0,905	0,366	predecessor	3,35	1,829
			sucessor	3,55	2,023
NORMATIVO_1	2,232	0,026	predecessor	4,65	1,863
			sucessor	4,15	2,01
NORMATIVO_2	0,478	0,633	predecessor	5,11	1,63
			sucessor	5,02	1,785
NORMATIVO_3	-1,92	0,056	predecessor	4,85	1,555
			sucessor	5,21	1,678
NORMATIVO_4	0,199	0,842	predecessor	5,53	1,392
			sucessor	5,49	1,546
CONTINUIDADE_1	0,208	0,835	predecessor	4,13	2,101
			sucessor	4,08	2,045
CONTINUIDADE_2	0,219	0,827	predecessor	3,76	1,962
			sucessor	3,71	1,927
CONTINUIDADE_3	0,584	0,56	predecessor	4,95	1,654
			sucessor	4,84	1,564
CONTINUIDADE_4	2,208	0,028	predecessor	4,03	1,988
			sucessor	3,53	1,938

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A Tabela 20 mostra diferenças significativas das médias dos predecessores e sucessores apenas em duas variáveis relacionadas ao comprometimento. Uma das variáveis que apresentou diferenças significativa foi a variável **NORMATIVO_1**, que se refere ao sentimento do indivíduos em deixar a empresa familiar: “Eu sinto que não posso deixar a empresa da família agora porque eu tenho uma obrigação moral com os demais”. Os predecessores (4,65) apresentaram média superior aos sucessores (4,65 e 4,15 respectivamente). Isto indica que os predecessores apresentaram maior tendência a concordar com a afirmação que não podem deixar a empresa da família por possuir uma obrigação moral com os demais membros da família.

A outra variável que apresentou diferença significativa foi a variável **CONTINUIDADE_4**: “Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa da família seria a escassez de alternativas imediatas”. Nesta questão o escore médio dos predecessores também foi superior aos sucessores (4,03 e 3,53 respectivamente). Enquanto a

média das respostas dos sucessores se posicionou no ponto médio (3,53), o que não indica nem concordância nem discordância, os predecessores atribuíram maior valor a esta variável, se aproximando do concordo totalmente. Isto indica que os predecessores têm maior tendência a concordar com a afirmação que se deixassem a empresa da família agora, não teria alternativas imediatas de trabalho.

O resultado do Teste T, ao comparar as médias das respostas de predecessores e sucessores não apresentou diferenças significativas em relação às atividades de *exploration* e *exploitation* em nível individual e nem no compartilhamento, de acordo com a percepção dos respondentes. Isto indica que predecessores e sucessores percebem suas atividades individuais e no compartilhamento de conhecimento de forma semelhante. As diferenças significativas encontram-se nas variáveis relacionadas ao comprometimento normativo e de continuidade. Nas variáveis que tratam o comprometimento afetivo, não foram identificadas diferenças significativas entre os respondentes. Destaca-se também que as variáveis que apresentaram diferenças significativas se referem à possibilidade e a escassez de recursos ao deixar a empresa da família, sendo que predecessores apresentaram médias superiores aos sucessores. Isto indica que os predecessores sentem que não podem deixar a empresa da família por possuir uma obrigação moral com os demais membros da família, ou que se deixassem a empresa da família agora, não teria alternativas imediatas de trabalho.

4.1.5 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial é uma técnica estatística que pode sintetizar informações de um grande número de variáveis em fatores. Os fatores representam as dimensões latentes (construtos) que resumem ou explicam o conjunto de variáveis observadas (HAIR et al, 2005). Esta técnica de análise visa identificar os construtos ou dimensões básicas relacionadas aos dados para reduzir o número de dimensões e desta forma facilitar a análise de dados (KUMAR; AAKER; DAY, 1999; KING, 2001). A análise fatorial pode ser exploratória ou confirmatória (TABACHINICK; FIDELL, 2007).

Neste estudo utiliza-se a análise fatorial exploratória (AFE), uma vez que esta procura explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. A AFE é geralmente utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa e pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente para outras análises multivariadas (TABACHINICK; FIDELL, 2007,

FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Inicialmente deve-se testar a consistência geral dos dados por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os escores do teste de KMO variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais perto de 1, melhor. Para Hair et al. (2005) valores superiores a 0,5 são aceitáveis. Outro ponto a ser observado é o escore do teste de esfericidade de Bartlett, utilizado para verificar a homocedasticidade dos dados. Os escores do teste devem ser estatisticamente significativas ($p < 0,05$).

Após a análise do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, são analisadas as comunalidades. “A comunalidade diz quanto da variância de uma determinada variável é explicada pela solução dos fatores” (HAIR et al. 2005, P. 395). O autor indica que as comunalidades devem apresentar valores superiores a 0,5, devendo ser excluídas da análise caso não apresentem os escores desejado. Na interpretação dos fatores empregou-se como método de componentes principais a rotação ortogonal de fatores (rotação Varimax), minimizando o número de variáveis para assim obter uma nova visão da estrutura dos dados (KUMAR; AAKER; DAY, 1999, HAIR et al. 2005).

Após a criação dos novos fatores, avalia-se a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, e para isso, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Um nível aceitável de confiabilidade dos dados indica que os respondentes estão respondendo as perguntas de maneira coerente. Sugere-se que escores superiores a 0,7 sejam considerados aceitáveis. Em pesquisas exploratórias podem-se considerar escores superiores a 0,6 (HAIR et al., 2005), como o caso deste estudo.

Neste estudo, a análise fatorial foi realizada por construtos, com o propósito de ver como as variáveis se agruparam. Inicialmente foi realizada a análise fatorial das variáveis referentes às atividades de *exploration* (individuais e no compartilhamento); logo após foi realizada a análise fatorial das variáveis referentes às atividades de *exploitation* (individuais e no compartilhamento) e por último a análise fatorial para as variáveis referentes ao comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade).

4.1.5.1 Análise fatorial das atividades de *exploration*

A análise fatorial das atividades de *exploration* envolveu 11 variáveis, sendo 6 variáveis a respeito das atividades individuais e 5 variáveis referentes às atividades de *exploration* no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores. A análise do KMO apontou o escore 0,635 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou

valores significativas ($\text{sig} = 0,000$), e a análise das comunalidades escores de todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5, que permitiu proceder a análise fatorial. A análise fatorial para este construto resultou em 5 fatores com variância total de 70,7%. A Tabela 21 apresenta a carga fatorial das variáveis nos novos fatores.

Tabela 21 – Cargas fatoriais das atividades de *exploration*

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
<i>EXPLORATION_IND_5</i>	,883				
<i>EXPLORATION_IND_6</i>	,836				
<i>EXPLORATION_IND_4</i>	,809				
<i>EXPLORATION_SHARING_1</i>		,815			
<i>EXPLORATION_SHARING_2</i>		,812			
<i>EXPLORATION_SHARING_3</i>			,460		
<i>EXPLORATION_SHARING_5</i>			,875		
<i>EXPLORATION_SHARING_4</i>			,710		
<i>EXPLORATION_IND_1</i>				,829	
<i>EXPLORATION_IND_2</i>				,809	
<i>EXPLORATION_IND_3</i>					,983

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir da criação dos novos fatores, estes foram renomeados, de acordo com o conteúdo das variáveis. Após renomeado, foi realizada a análise do *Alpha de Cronbach* de cada novo fator, para testar a confiabilidade interna dos novos fatores, conforme apresentado na Tabela 22.

Tabela 22 – Novos fatores das atividades de *exploration*

(continua)

Fator	Descrição das variáveis	α	Nome do fator	Nível
FATOR 1	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que exigiram adaptabilidade.	0,794	Envolvimento em atividades individuais de <i>exploration</i> de conhecimento	Individual
	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que exigiram que eu adquirisse novos conhecimentos e novas habilidades.			
	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu já tenho bastante experiência em realizar			
FATOR 2	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para criar novos conhecimentos	0,615	<i>Exploration-Compartilhamento</i> para atividades de criação de conhecimento	Compartilhamento
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para encontrar novas maneiras de realizar nossas atividades			

(conclusão)

FATOR 3	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para buscar de novas oportunidades de negócio	0,557	<i>Exploration- Compartilhamento de conhecimento para o negócio</i>	Compartilhamento
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para buscar novas estratégias para o sucesso de longo prazo da empresa.			
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para garantir um relacionamento entre nós no futuro			
FATOR 4	Ao realizar minhas atividades, produzo novos conhecimentos que podem ser utilizados na empresa.	0,519	<i>Exploration- Produção e aplicação de novos conhecimentos</i>	Individual
	Eu utilizo novos conhecimentos e novos métodos para a realização das minhas atividades na empresa.			
FATOR 5	No futuro, vou criar novas soluções para as questões que atualmente me deixam insatisfeito.	-	<i>Exploration- Criação de soluções</i>	Individual

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 22 identifica-se que as variáveis relacionadas ao *exploration* agruparam-se em conformidade com a literatura. O fator 1 ($\alpha = 0,794$) envolveu as variáveis propostas pro Mom (2006) referente às atividades individuais de *exploration* nos últimos anos, e por isso foi renomeado como “Envolvimento em atividades individuais de *exploration* de conhecimento”. Já o fator 2 ($\alpha = 0,615$) agrupou as variáveis propostas pelos autores a respeito das atividades de *exploration* para o compartilhamento de conhecimento, como foco na criação de novos conhecimento e novas maneiras de realização das atividades e por isso foi renomeado como “*Exploration- Compartilhamento para atividades de criação de conhecimento*”. O fator 3 ($\alpha = 0,577$) também envolveu variáveis relacionadas ao *exploration* no compartilhamento de conhecimento, contemplando as variáveis adaptadas do trabalho do Im e Rai (2008). O fator 3 envolve variáveis relacionadas ao compartilhamento de conhecimento para estratégias de longo prazo e novas oportunidade de negócio, e por isso foi renomeado como “Compartilhamento de conhecimento para o negócio”.

Já o fator 4 e o fator 5, envolveram as variáveis propostas por Seo, Chae e Lee (2015). O fator 4 ($\alpha = 0,519$) agrupou variáveis sobre a produção de novos conhecimento pelos indivíduos e o uso deste conhecimento na organização. Por isso foi renomeado como “*Exploration-Produção e aplicação de novos conhecimentos*”. Já o fator 5, foi composto por uma variável única (o que não tornou possível o cálculo do *Alfa de Cronbach*), a qual se refere a possibilidade de realizar atividades de *exploration* para no futuro criar soluções. Por isso o fator foi renomeado como “*Exploration - Criação de soluções*”.

4.1.5.2 Análise fatorial das atividades de *exploitation*

A análise fatorial das atividades de *exploitation* envolveu 12 variáveis, sendo 7 variáveis a respeito das atividades individuais e 5 variáveis referentes às atividades de *exploration* no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores. Assim como na análise fatorial anterior, as atividades de *exploitation* também apresentaram resultados satisfatórios para do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett (0,630 e sig =0,00 respetivamente). Já na análise das comunalidades, a variável *EXPLOITATION_IND_4* foi excluída da análise uma vez que apresentou resultados menores que o recomendado pela literatura (0,265). Após a exclusão desta variável procedeu-se a análise fatorial. O resultado apontou 4 fatores, os quais explicam 63,7% da variância dos dados. Os novos fatores e suas cargas são apresentados na Tabela 23.

Tabela 23 – Cargas fatoriais das atividades de *exploitation*

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
<i>EXPLOITATION_SHARING_1</i>	,877			
<i>EXPLOITATION_SHARING_2</i>	,857			
<i>EXPLOITATION_IND_1</i>	,724			
<i>EXPLOITATION_SHARING_4</i>		,887		
<i>EXPLOITATION_SHARING_5</i>		,851		
<i>EXPLOITATION_SHARING_3</i>		,653		
<i>EXPLOITATION_IND_5</i>			,732	
<i>EXPLOITATION_IND_7</i>			,698	
<i>EXPLOITATION_IND_6</i>			,573	
<i>EXPLOITATION_IND_2</i>				,836
<i>EXPLOITATION_IND_3</i>				,790

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Assim como anteriormente realizado, os fatores criados foram renomeados, de acordo com o conteúdo das variáveis. Após renomeado, foi realizada a análise do *Alpha de Cronbach* de cada novo fator, para testar a confiabilidade interna dos novos fatores, conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 – Novos fatores das atividades de *exploitation*

Fator	Descrição das variáveis	α	Nome do fator	Nível
FATOR 1	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para criar novos usos para o conhecimento existente em nossas atividades.	0,792	<i>Exploitation</i> – Compartilhamento e combinação de conhecimentos	Compartilhamento
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para combinar maneiras novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas			
	Eu combino os conhecimentos já existentes na empresa para realizar minhas atividades.			
FATOR 2	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para preservar o conhecimento já existente na organização	0,740	<i>Exploitation</i> – Compartilhamento para preservação e eficiência	Compartilhamento
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para melhorar o cumprimento das metas de curto prazo.			
	Eu e meu(s) sucessor (es)/ predecessor(es) compartilhamos conhecimento para refinar as medidas existentes na avaliação de desempenho de curto prazo			
FATOR 3	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu consigo realizar com o conhecimento que eu já possuo.	0,415	Envolvimento em atividades individuais de <i>Exploitation</i> de conhecimento	Individual
	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades que eu já realizo como rotina			
	Nos últimos 3 anos posso dizer que eu me envolvi em atividades com foco nos objetivos de curto prazo da organização			
FATOR 4	Eu realizo minhas atividades aplicando as competências já existentes em nossos produtos e serviços.	0,533	<i>Exploitation</i> – Uso do conhecimento existente	Individual
	Eu trabalho combinando modos tradicionais com novos modos de fazer as coisas, desde que não afete a eficiência do negócio.			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 24 identifica-se que nas variáveis relacionadas ao *exploitation* agruparam-se em 4 fatores, sendo os dois primeiros fatores referentes às atividades de *exploitation* para o compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores; e outros dois fatores referentes às atividades individuais de *exploitation*.

O fator 1 ($\alpha= 0,792$) foi composto pelas variáveis propostas pelos autores referentes ao compartilhamento de conhecimento para criar novos conhecimentos e combinar maneiras novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas e um variável proposta por Seo, Chae e Lee (2015) também referente à combinação de conhecimento. Tendo em vista que as variáveis

tratam da combinação de conhecimentos novos e existentes, o fator 1 foi renomeado como “*Exploitation* -Compartilhamento e combinação de conhecimentos”. Já o fator 2 ($\alpha= 0,740$) abrange uma variável proposta pelos autores, referente ao compartilhamento de conhecimento para preservação do conhecimento já existente na organização, com as variáveis propostas por Im e Rai (2008) sobre o compartilhamento de conhecimento para atender as metas de curto prazo e melhoria de eficiência. Por isso, o fator foi renomeado como “*Exploitation*-Compartilhamento para preservação e eficiência”.

Já os fatores 3 e 4, se refeririam às atividades individuais de *exploration*. O fator 3 ($\alpha= 0,415$) abrange as variáveis propostas por Mom (2006), referente ao envolvimento do indivíduo em atividades de *exploitation* nos últimos anos. O fator foi então renomeado como “Envolvimento em atividades individuais de *Exploitation* de conhecimento”, seguindo o padrão já utilizado nas atividades de *exploration*. Destaca-se também que este bloco apresentou um baixo escore para o *Alfa de Cronbach*, o que indica que baixo nível de confiabilidade do questionário. Entretanto, optou-se em manter o fator nas análises por sua contribuição para as atividades individuais de *exploration*.

O fator 4 ($\alpha= 0,533$) envolveu as variáveis propostas por Seo, Chae e Lee (2015), referentes à aplicação das competências e do conhecimento existente para a realização das atividades diárias. Assim, o fator foi renomeado como “*Exploitation* – Uso do conhecimento existente”.

4.1.5.3 Análise fatorial comprometimento

A análise fatorial das atividades de *exploration* envolveu 12 variáveis, sendo 4 referentes ao comprometimento afetivo, 4 variáveis referentes ao comprometimento normativo e 4 variáveis referentes ao comprometimento de continuidade. A análise do KMO apresentou escores de 0,606 e do teste de esfericidade de Bartlett foi significativo (sig =0,00 respetivamente).

A análise das comunalidades apontou que as variáveis AFETIVO_1 (0,343), NORMATIVO_1 (0,381) e NORMATIVO_4 (0,304) deveriam ser excluídas da análise já que apresentaram resultados menores que o recomendado pela literatura ($< 0,5$). Após a exclusão das variáveis procedeu-se a análise fatorial, a qual resultou em 4 fatores, os quais explicam 69% da variância dos dados. Os novos fatores e suas cargas são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 – Cargas fatoriais das bases comprometimento

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
CONTINUIDADE_4	,777			
CONTINUIDADE_2	,719			
CONTINUIDADE_1	,713			
AFETIVO_4		,883		
AFETIVO_5		,879		
AFETIVO_3			,874	
AFETIVO_2			,867	
NORMATIVO_3				,844
NORMATIVO_2				,819

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os novos fatores foram renomeados e foi realizada a análise do *Alpha de Cronbach* de cada novo fator, conforme apresentado na Tabela 26.

Tabela 26 – Novos fatores das bases de comprometimento

Fator	Descrição das Variáveis	α	Nome do fator
FATOR 1	Se eu decidisse deixar a empresa da família agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,596	Continuidade
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o negócio da família		
	Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa da família seria a escassez de alternativas imediatas		
FATOR 2	Na situação atual, permanecer na empresa família é tanto uma necessidade como um desejo.	0,725	Afetivo – Permanência na empresa
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa da família		
FATOR 3	A empresa da família tem um grande significado para mim	0,718	Afetivo - lealdade
	O negócio da família merece a minha lealdade.		
FATOR 4	Eu me sentiria culpado em deixar o negócio da família agora.	0,561	Normativo
	Eu sinto que não seria certo deixar o negócio da família agora, mesmo que me favorecesse.		

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 26 identifica-se que nas variáveis relacionadas ao comprometimento agruparam-se em 4 fatores. As variáveis referentes ao comprometimento de continuidade e normativo agruparam-se de acordo com os estudos anteriores. Já as variáveis referentes ao comprometimento afetivo dividiram-se em dois fatores.

O Fator 1 ($\alpha = 0,596$) envolveu as variáveis referentes à possibilidade do indivíduo deixar o negócio familiar, conforme as bases do comprometimento de continuidade, e por isso foi renomeado como “Continuidade”. Os Fatores 3 e 4 dividiram as variáveis referentes ao comprometimento afetivo. O Fator 2 ($\alpha = 0,725$) envolveu variáveis referentes ao desejo de permanecer no negócio familiar, enquanto o Fator 3 ($\alpha = 0,718$) envolveu variáveis referentes ao sentimento de lealdade do indivíduo para com o negócio da família. Já o Fator 4 ($\alpha=0,561$) envolveu as variáveis referente ao sentimento do indivíduo em não deixar o negócio familiar, conforme as bases do comprometimento normativo, e por isso foi renomeado como “Normativo”.

4.1.6 Correlação

A correlação é medida pela estatística que resume a força e a direção da associação entre duas variáveis (MALHOTRA, 2010, p. 419). A correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. Nas correlações significativas, analisa-se o coeficiente de correlação, utilizado para avaliar a força de associação entre duas variáveis (HAIR et al. 2005). Os valores das correlações variam entre -1 e 1, conforme apresentado na Tabela 27, sendo que quanto mais próximo aos extremos, mais forte é a correlação.

Tabela 27 – Valores e força das correlações definidas na literatura

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	CORRELAÇÃO
$0,91 \leq p < 1$	Muito forte
$0,71 \leq p < 0,9$	Forte
$0,41 \leq p < 0,7$	Moderada
$0,21 < p < 0,4$	Pequena mas definida
$0,01 < p < 0,2$	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair et al. (2005a) p. 312

A análise de correlação de Pearson foi realizada entre os 13 fatores gerados pelas atividades de *exploration*, *exploitation* e de comprometimento dos membros familiares. Na matriz de correlação, apresentada na Tabela 28, são marcadas as correlações significativas a 0,01 e 0,05, com coeficientes de correlação superiores a 0,4 (moderadas, fortes e muito fortes).

Tabela 28 – Matriz de correlação

		EXPLORATION					EXPLOITATION				COMPROMETIMENTO			
		Envolvimento ind. em atividades de <i>exploration</i> ³	Compartilhamento para criação de conhecimento ⁴	Compartilhamento de conhecimento para o negócio ³	Produção e aplicação de novos conhecimentos ²	Criação de soluções ²	Compartilhamento e combinação de conhecimentos ³	Compartilhamento para preservação e eficiência ³	Envolvimento ind. em atividades de <i>exploitation</i> ²	Uso do conhecimento existente ²	Continuidade	Afetivo – Permanência na empresa	Afetivo – Lealdade	Normativo
EXPLORATION	Envolvimento ind. em atividades de <i>exploration</i> ²						,129*	,571**	,112	-,051	,038	,027	,219**	,160**
	Compartilhamento para criação de conhecimento ³						-,103*	,105	-,002	,053	-,215**	,022	-,123*	,199**
	Compartilhamento de conhecimento para o negócio ³						,229	-,007	-,043	,028	,169**	,005	,161**	,257**
	Produção e aplicação de novos conhecimentos ²						,071	,040	-,007	,443**	-,004	,077	,042	-,127*
	Criação de soluções ²						-,135*	,054	,010	,080	-,051	-,056	-,019	-,038
EXPLOITATION	Compartilhamento e combinação de conhecimentos ³										,194**	,103	,642**	,008
	Compartilhamento para preservação e eficiência ³										-,045	,050	,188**	,128*
	Envolvimento ind. em atividades de <i>exploitation</i> ²										,089	-,096	,115*	-,078
	Uso do conhecimento existente ²										-,013	,135*	-,084	-,022
COMPROMETIMENTO	Continuidade													
	Afetivo - Permanência na empresa													
	Afetivo - Lealdade													
	Normativo													

* Correlação é significativas ao nível de 0,05 (2-tailed) e ** Correlação é significativas ao nível de 0,01 (2-tailed).

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

³ Nível Individual

⁴ Nível Compartilhamento

Ao analisar as relações entre os fatores relacionados às atividades de *exploration* e *exploitation* identificou-se uma correlação significativa ($\text{sig} = 0,01$) positiva e moderada (0,571) entre os fatores “*Exploration* - Envolvimento individual em atividades de *exploration*” e “*Exploitation* - Compartilhamento para preservação e eficiência”. Isto indica que os respondentes que afirmaram que nos últimos anos se envolveram individualmente em atividades que exigiram adaptabilidade, busca por novos conhecimentos e novas habilidades para que pudessem realizar suas atividades, também afirmaram que realizam o compartilhamento de conhecimento com os predecessores ou sucessores para melhorar o cumprimento das metas de curto prazo.

Também foi identificada uma correlação significativa ($\text{sig} = 0,01$) positiva e moderada (0,443) entre os fatores *Exploitation* - Uso do conhecimento existente e “*Exploration* - Produção e aplicação de novos conhecimentos”. Esta correlação indica que os respondentes que afirmaram que da mesma forma que realizam suas atividades diárias na empresa aplicando as competências já existentes, combinando modos tradicionais com novos modos de fazer as coisas (sempre considerando a eficiência do negócio) também produzem novos conhecimentos e novos métodos para a realização das atividades que podem ser utilizados na empresa. Destaca-se que esta relação envolveu apenas dimensão individual dos respondentes em relação à atividade de *exploration* e *exploitation*, não envolvendo nenhuma atividade de compartilhamento, como nas relações previamente identificadas.

Ao analisar as relações entre os fatores relacionados às atividades de *exploration* e *exploitation* e o comprometimento identifica-se o maior coeficiente de correlação da matriz. A correlação positiva e moderada (0,642) se deu entre os fatores do “Comprometimento afetivo-lealdade” e “*Exploitation*- compartilhamento e combinação de conhecimentos”. Este resultado pode indicar que os respondentes que afirmaram que o negócio da família merece a lealdade já que este tem um grande significado afetivo também afirmaram que compartilham conhecimento com sucessores ou predecessores para combinar novos conhecimentos, com os conhecimentos já existentes na organização, criando assim novas maneiras de realizar as atividades na empresa. Destaca-se também que o fator “Comprometimento afetivo – lealdade” apresentou correlação significativa com 6 fatores referentes as atividades de *exploration* e *exploitation* (do total de 9 fatores analisados). Foram identificadas correlações significativas positivas com os fatores referentes ao envolvimento individual em atividades de *exploration* (0,219) e ao envolvimento individual em atividades de *exploitation* (0,115), bem como as atividades de compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores referentes

às atividades específicas do negócio (0,161), para preservação e eficiência (0,188) e como citado acima para o compartilhamento e combinação de conhecimentos (0,642).

Por outro lado, a Tabela 28 também mostra correlação significativa, pequena mas definida, e negativa entre o fator “Comprometimento – Lealdade” (sig 0,05; coeficiente: - 0,123), com as atividades de “*Exploration* - Compartilhamento para criação de conhecimento”. Entretanto a variável *Exploration* - Compartilhamento para criação de conhecimento também apresenta correlação significativa e negativa (sig 0,01; coeficiente: - 0,215) com o fator “Comprometimento – Continuidade”. Este resultado apontou que existe uma relação divergente entre o comprometimento afetivo (relativo à lealdade e ao significado da empresa da família) e o comprometimento normativo (se o indivíduo deixasse a empresa família agora se sentiria desestruturado e com alternativas imediatas escassas) com o compartilhamento de conhecimento com seus sucessores para criar novos conhecimentos, fazer descobertas, explorar novas alternativas, novas possibilidades (mesmo que incertas) para encontrar novas maneiras de realizar as atividades. Isto pode ser associado ao comportamento, capacidades e habilidades que as atividades de *exploration* demandam. O compartilhamento de conhecimento por atividades de *exploration* envolve o risco, a incerteza, a busca pelo novo, o que pode ser diferente do sentimento de continuidade com o negócio da família e até interferir no sentimento de lealdade para o negócio familiar.

Por outro lado, o fator “Comprometimento afetivo- permanência na empresa” apresentou apenas uma correlação significativa leve (0,135) com as relacionados às atividades de *exploration* e *exploitation*. O fator “comprometimento afetivo- permanência na empresa” descreve a intenção do indivíduo permanecer na empresa tanto como necessidade, como quanto um desejo, e a vontade de dedicar o resto da carreira na empresa da família. Entretanto o sentimento afetivo-desejo não se relacionou com as variáveis referentes ao “Comprometimento afetivo-lealdade” que envolve os valores e o significado do negócio. Em uma análise mais específica, pode-se interpretar que o fator “comprometimento afetivo- Permanência na empresa” se relacione ao fato indivíduo querer permanecer na empresa pela estabilidade e garantia de ter uma carreira no negócio, talvez não a visualizando fora da empresa da família. Entretanto o fato de o comprometimento afetivo ter sido dividido em dois fatores, nos leva a questionar a razão desta divisão segundo os respondentes. E por esta razão esta dúvida foi explorada em profundidade na etapa qualitativa.

Os dados os resultados quantitativos proporcionam um quadro geral do problema de pesquisa. Entretanto, alguns problemas de pesquisa necessitam de um entendimento mais

aprofundado dos achado quantitativos, até mesmo aqueles que apresentam resultados incontestáveis (INANKOVA; STICK, 2007). E assim, os aspectos qualitativos podem ser trabalhados com maior especificidade e acrescentar grande valor à pesquisa (GUERCINI, 2014), Por isso, surge à necessidade de uma nova fase da pesquisa, esta de caráter qualitativo exploratório, a qual tem como objetivo de explicar os resultados iniciais (CRESWELL; CLARK, 2013). Definida a necessidade de realização de uma etapa qualitativa na pesquisa, Creswell e Clark (2013) apontam que o pesquisador precisa decidir quais dados quantitativos necessitam ser explorados na pesquisa qualitativa.

O pesquisador precisa tomar a decisão quanto a que resultados quantitativos precisam ser mais explorados mediante a coleta de dados qualitativos. Existem várias opções para se tomar esta decisão. O primeiro passo é conduzir a análise quantitativa e examinar os resultados para ver quais estão obscuros ou são inesperados. Isso vai ajudar a ditar uma estratégia. Alguns resultados que podem ser considerados para acompanhamento são resultados estatisticamente significativa, resultados estatisticamente não-significativa, prognosticadores-chaves significativos, variáveis que distinguem entre grupos casos discrepantes ou extremos, ou a distinção entre características demográficas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013, p. 168-169).

Com isso, o pesquisador deve identificar quais os resultados significativos, não significativos, diferenças entre grupos necessitam de informações adicionais. De acordo com esse critério os resultados quantitativos que apresentaram pontos que necessitam de confirmações ou de maior esclarecimento na etapa qualitativa são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Principais achados quantitativos

Resultado:		Teste	Variáveis envolvidas	Ponto a ser explorado	Por que realizar a etapa qualitativa?
1	Significativo	FATORIAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bases de comprometimento (afetivo, normativo e continuidade) 	Na análise fatorial, o construto comprometimento, a dimensão afetiva foi dividida em dois fatores. Um fator envolve a lealdade e o significado afetivo do negócio, de fato associado à ligação emocional conforme defendido por Sharma e Irving (2005). O outro fator envolveu a vontade de continuar na empresa, que se relaciona a permanência na empresa como uma necessidade e um desejo, e que dedicar o indivíduo seria muito feliz em dedicar o resto da carreira na empresa. Esta divisão da dimensão afetiva do comprometimento envolveu a vontade de continuar a atuar no negócio da família, entretanto sendo distinta do sentimento de lealdade.	A etapa qualitativa pode oferecer novas perspectivas que esclareçam esta divisão.
2	Não significativo	CORRELAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bases de comprometimento - afetivo 	O fator “comprometimento afetivo-lealdade” apresentou correlação com 6 fatores (do total de 9 fatores) enquanto o fator “comprometimento afetivo – vontade” apresentou correlação com apenas um dos fatores das atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> . O fator “comprometimento afetivo-desejo” descreve a intenção de o indivíduo permanecer na empresa tanto como necessidade, como quanto um desejo, e a vontade de dedicar o resto da minha carreira na empresa da família. Entretanto o “comprometimento afetivo – vontade” não se relacionou com as variáveis referentes ao “comprometimento afetivo-lealdade” que envolve os valores e o significado do negócio. Em uma análise mais específica, pode-se interpretar que o fator “comprometimento afetivo-vontade” se relacione ao fato indivíduo querer permanecer na empresa pela estabilidade e garantia de ter uma carreira no negócio, talvez não a visualizando fora da empresa da família. Entretanto o fato de o comprometimento afetivo ter sido dividido em dois fatores, nos leva a questionar a razão desta divisão segundo os respondentes.	Na pesquisa qualitativa pode explorar emergir possíveis explicações da não-significância do resultado.
3	Significativo positivo	CORRELAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atividades individuais de <i>exploration</i> ○ Atividades de <i>exploitation</i> no compartilhamento de conhecimento 	A pesquisa mostrou uma correlação significativa (0,571) entre os fatores “Envolvimento ind. em atividades de <i>exploration</i> ” e “ <i>Exploitation</i> - Compartilhamento para preservação e eficiência”. Isto pode indicar que quando se trata de busca pelo conhecimento, os membros familiares individualmente buscam conhecimento livre dos padrões atuais, desconhecido e aberto a incerteza – voltados ao <i>exploration</i> . Entretanto quando compartilha com seus sucessores, o foco do compartilhamento envolve em um conhecimento mais consolidado, estruturado para aumentar a eficiência, resolver os problemas de curto-prazo – voltados ao <i>exploitation</i> .	A etapa qualitativa poderá explorar a relação a busca pelo conhecimento é realizada de forma diferenciada individualmente do que no compartilhamento entre predecessores e sucessores.
				A pesquisa apontou uma correlação significativa (0,443) entre os fatores (<i>Exploitation</i>) Uso do conhecimento existente e (<i>Exploration</i>) Produção e aplicação de novos conhecimentos. Esta relação envolveu apenas o nível individual dos respondentes em relação à atividade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> ,	

(conclusão)

4	Significativo positivo	CORRELAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atividades individuais de <i>exploration</i> ○ Atividades individuais de <i>exploitation</i> 	<p>não envolvendo nenhuma atividade de compartilhamento. Portanto, discute as ações dos indivíduos em atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>. De acordo com a literatura, isso indica que os membros de empresas familiares realizam atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> de forma ambidestra (THUSMAN, SMITH E BINN, 2011; BONESSO, GERLI E SCAPOLAN, 2014). Ou seja, realizam suas atividades diárias na empresa aplicando as competências já existentes, combinando modos tradicionais com novos modos de fazer as coisas (sempre considerando a eficiência do negócio) – foco em <i>exploitation</i>, mas também produzindo novos conhecimentos e novos métodos para a realização das atividades que podem ser utilizados na empresa – foco em <i>exploration</i>.</p>	A etapa qualitativa pode explorar em nível individual as atividades no contexto familiar
5	Significativo positivo	CORRELAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atividades de <i>exploitation</i> no compartilhamento de conhecimento ○ Bases de comprometimento - afetivo 	<p>A pesquisa quantitativa identificou uma correlação (0,642) entre os fatores do “Comprometimento afetivo (lealdade)” e “<i>Exploitation</i>- Compartilhamento e combinação de conhecimentos”. Este resultado pode indicar que os respondentes que afirmaram que o negócio da família merece a lealdade já que este negócio tem um grande significado afetivo também afirmaram que compartilham conhecimento com sucessores ou predecessores para combinar novos conhecimentos, com os conhecimentos já existentes na organização, criando assim novas maneiras de realizar as atividades na empresa.</p>	A etapa qualitativa pode aprofundar na discussão do sentimento de lealdade com o negócio da família e ao mesmo o compartilhamento entre as gerações.
6	Significativo Negativo	CORRELAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atividades de <i>exploration</i> no compartilhamento de conhecimento ○ Bases de comprometimento (afetivo – lealdade e continuidade) 	<p>A pesquisa quantitativa apontou que o fator “<i>Exploration</i> - Compartilhamento para criação de conhecimento” apresentou correlações negativas e significativas com os fatores “Comprometimento afetiva – lealdade” (-0,123) e também com o fator “Comprometimento – Continuidade” (-0,215). Este resultado apontou que existe uma relação divergente entre o comprometimento afetivo (relativo à lealdade e ao significado da empresa da família) e o comprometimento normativo (se o indivíduo deixasse a empresa família agora se sentiria desestruturado e com alternativas imediatas escassas) com o compartilhamento de conhecimento com seus sucessores para criar novos conhecimentos, fazer descobertas, explorar novas alternativas, novas possibilidades (mesmo que incertas) para encontrar novas maneiras de realizar as atividades. Isto pode ser associado ao comportamento, capacidades e habilidades que as atividades de <i>exploration</i> demandam. O compartilhamento de conhecimento por atividades de <i>exploration</i> envolve o risco, a incerteza, a busca pelo novo, o que pode ser diferente do sentimento de continuidade com o negocio da família e ate interferir no sentimento de lealdade para o negocio familiar.</p>	A pesquisa qualitativa pode aprofundar as razões da significância negativa, evidenciado aspectos que possam não ter sido tratados na pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir da sumarização dos principais resultados quantitativos, apresentados no Quadro 10, procedeu-se a pesquisa qualitativa.

4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS

Para a apresentação dos resultados qualitativos é necessário detalhar alguns procedimentos de pesquisa quais surgiram a posteriori do resultado quantitativo. Os principais achados quantitativos (apresentado no Quadro 10), se tornaram categorias de análise do conteúdo qualitativo, pela codificação teórica (FLICK, 2009). Na codificação teórica os conceitos e códigos se ligam ao conteúdo coletado, e as categorias referem-se a um resumo destes conceitos e por sua vez, ao aperfeiçoamento das relações entre os conceitos de forma genérica, em níveis ou redes (FLICK, 2009). Para cada uma das categorias de análise criadas, ao mesmo tempo definiu-se códigos utilizados no software NVivo®, para a análise do conteúdo. As categorias e códigos definidos são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Categorias e códigos de análise

Resultado quantitativo	Construtos envolvidos	Base Teórica	Categorias de análise- Nomeada	Códigos atribuídos
1 Fatorial Significativa	○ Bases de comprometimento (afetivo)	Sharma e Irving(2005); Dawson et al. (2013)	Comprometimento Afetivo: Lealdade Permanência na empresa	CA_L_P
2 Correlação Não significativa	○ Bases de comprometimento – afetivo (Permanência na empresa)	Sharma e Irving(2005); Dawson et al. (2013)	Vontade de permanecer no negócio familiar e as atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento	CA_P_EE_I_S
	○ Atividades individuais de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	Prieto et al. (2009); Seo et al. (2015); Thusman et al. (2011); Bonesso et al. (2014)		
3 Correlação Significativa positiva	○ Atividades individuais de <i>exploration</i>	Prieto et al. (2009); Seo et al. (2015); Thusman et al. (2011); Bonesso et al. (2014)	Atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento	EE_I_S
	○ Atividades de <i>exploitation</i> no compartilhamento de conhecimento	Im e Rai (2008)		
4 Correlação Significativo positivo	○ Atividades individuais de <i>exploration</i> ○ Atividades individuais de <i>exploration</i>	Prieto et al. (2009); Seo et al. (2015); Thusman et al. (2011); Bonesso et al. (2014)	Ambidestria individual	AI

5	Correlação Significativa positiva	o Atividades de <i>exploitation</i> no compartilhamento de conhecimento - Compartilhamento e combinação de conhecimentos”.	Im e Rai (2008)	Lealdade, compartilhamento e combinação de conhecimentos	L_CCC
		o Bases de comprometimento – afetivo (Lealdade)	Sharma e Irving(2005); Dawson et al. (2013)		
6	Correlação Significativa negativa	o Atividades de <i>exploration</i> no compartilhamento de conhecimento	Im e Rai (2008)	Criação de novos conhecimentos e comprometimento	CNC_CA _CC
		o Bases de comprometimento (afetivo-lealdade e continuidade)	Sharma e Irving(2005); Dawson et al. (2013)		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após a definição das categorias analíticas e dos códigos da pesquisa, procedeu-se a coleta de dados qualitativos. Como técnica de coleta de dados qualitativos utilizou a entrevista semi-estruturada com base em roteiro apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Roteiro de Entrevista

(continua)

Códigos atribuídos	Categorias de análise- Nomeada	Roteiro de Entrevista
CA_L_P	Comprometimento Afetivo: Lealdade Permanência na empresa	Qual é o significado do negócio da família para você? Você acredita que exista sentimento afetivo para com o negócio e para com a família? Como você percebe a lealdade do membro familiar para com o negócio da família? Como você se sentiria ou sente diante da possibilidade de passar o resto da vida na empresa da família? NOTA: Identificar elementos que diferenciem (ou não) à vontade/ intenção/motivação em permanecer na empresa e/ou a lealdade com o negócio e com a família.
CA_P/EE_I_S	Desejo de permanecer no negócio familiar e as atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento	Você se sentiria livre para sair da empresa hoje? Quais seriam as consequências? Você sente que tem uma obrigação moral de ficar? Ou um sentimento afetivo? Como esta obrigação se manifesta na rotina da empresa? Você acredita que o contexto familiar favoreça que alguns membros permaneçam em uma “zona de conforto” na empresa familiar? Considerando tanto a dimensão financeira, emocional, social como você percebe o impacto desta “zona de conforto” nas atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> ? NOTA: Segundo Rowley (2012) o pesquisador pode fazer uso de cartões com definições na entrevista para guiar os entrevistados sobre os tópicos teóricos. Inicialmente foram entregues cartões com as definições das atividades individuais de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>, e posteriormente a definição destas atividades no compartilhamento de conhecimento.

(conclusão)

EE_I_S	Atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> : Individuais e no Compartilhamento	Com base nas definições, como você percebe o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes gerações da empresa? Na convivência com o predecessor/sucessor, com qual propósito propósito vocês compartilham conhecimento? A pesquisa mostrou que quando se trata de busca pelo conhecimento, os membros familiares individualmente buscam conhecimento livre dos padrões atuais, desconhecido e aberto à incerteza – voltados ao <i>exploration</i> . Entretanto na relação com seus sucessores/predecessores, o foco do compartilhamento envolve em um conhecimento mais consolidado, estruturado para aumentar a eficiência, resolver os problemas de curto-prazo – voltados ao <i>exploitation</i> . Na sua análise, você percebe a busca pelo conhecimento novo e incerto, acontece individualmente, já o compartilhamento envolve o conhecimento mais estruturado, buscando novos usos para resolver os problemas? Como você percebe este achado? Você consegue lembrar-se de casos/histórias/momentos que consigam ilustrar este achado?
AI	Ambidestria individual	Em nível individual, você acredita é possível um indivíduo realizar ambas as atividade de forma simultânea? Com igual eficiência? Quais características são necessárias para que um gestor, ou um membro da família consiga realizar ambas as atividades simultaneamente?
L_CCC	Lealdade, compartilhamento e combinação de conhecimentos	Você acredita que o sentimento de lealdade que o indivíduo tem com o negócio da família, com valores, favorece o compartilhamento e combinação de conhecimento já existente, para novos usos do conhecimento, novas aplicações? Como você percebe a influência do contexto (relação entre predecessor/sucessor, relação com a família/propriedade/negócio) nesta relação? Você consegue lembrar-se de casos/histórias/momentos que consigam ilustrar este achado?
CNC_CA_CC	Criação de novos conhecimentos e comprometimento	Você acredita que o compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores para criar novos conhecimentos, de uma forma experimental, livre dos padrões atuais, desconhecida e abertas à incerteza – voltada ao <i>exploration</i> - pode influenciar: <ul style="list-style-type: none"> • O sentimento de estar indo contra a continuidade do negócio da empresa, já que este novo conhecimento pode causar desestrutura, desrupção? • O sentimento de que realizar estas atividades é ir contra ao que a família já criou, e assim deixar as coisas como estão, como sempre foram? Por quê? Você consegue identificar as razões/motivos desta relação contrária? Você atribuiria este achado a influência do contexto familiar? Por quê?

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Uma vez definidas as categorias, com base nos conceitos teóricos, a coleta de dados utilizou como técnica a utilização de cartões, contendo as definições dos conceitos abordados, para guiar os entrevistados sobre os tópicos teóricos, conforme defendido por Rowley (2012). Durante as entrevistas foram entregues dois cartões, apresentados no Apêndice C, sendo o primeiro com as definições das atividades individuais de *exploration* e *exploitation*, e o segundo com as definições destas atividades no compartilhamento de conhecimento.

Após a coleta de dados qualitativos, procedeu-se a análise do conteúdo destes dados. Os resultados da análise são apresentados nos subcapítulos a seguir.

4.2.1 Comprometimento Afetivo: Permanência na empresa e Lealdade

A primeira categoria analisada trata a base afetiva do comprometimento em empresas familiares. De acordo com a literatura, ao discutir o comprometimento afetivo, nos remetemos a uma ligação emocional dos membros com a família e com o negócio (MEDEIROS; ENDERS, 1998; SHARMA; IRVING, 2005, DAWSON et al. 2013). Nos resultados da pesquisa quantitativa, mais especificamente na análise fatorial, a dimensão afetiva o construto comprometimento, foi dividida em dois fatores. O primeiro fator envolveu a lealdade e o significado afetivo do negócio, de fato associado à ligação emocional conforme defendido nos conceitos acima citados. Já o outro fator envolveu variáveis relacionadas à intenção do indivíduo permanecer empresa na empresa familiar tanto como uma necessidade, mas também como um desejo, e que o indivíduo seria muito feliz em dedicar o resto da carreira na empresa da família.

A pesquisa qualitativa mostrou que respondentes percebem o sentimento de lealdade com o negócio e também com a família. Tanto predecessores como sucessores. Ao questionar o significado que o negócio da família têm para o indivíduo, todos responderam com descrições relacionadas à ligação emocional. Tais como:

A empresa foi parte da nossa vida, do nosso projeto de vida, meu e da minha esposa. Todas as lembranças da família acabam no final se relacionando com a empresa. Por exemplo, a festa de Natal da empresa sempre foi muito mais pensada que a de casa. E sempre foi muito bom (E3- Pred1).

A empresa tem 40 anos, ou seja, a empresa tem mais que nós. A gente nasceu no meio disso, e vai criando uma paixão... É algo diferente... Pois é, não sei bem como explicar... É difícil falar disso (E1-Suc1).

Percebe-se que tanto os predecessores como os sucessores se referem à empresa da família com uma ligação emocional entre a família e o negócio. O entrevistado E3- Pred1 retrata as lembranças da família envolvidas nas ações da empresa. A entrevistada E1-Suc1 também relata o sentimento de paixão, e ao mesmo tempo tácito pela sua dificuldade de explicar com palavras. Entretanto, ao aprofundar os questionamentos, alguns sucessores retratam alguns aspectos relacionados ao comprometimento afetivo, mas voltado à vontade de indivíduo em permanecer na empresa familiar, conforme ilustrado nos trechos abaixo:

Eu vejo que o sucessor tem dois perfis: O cara que tá realmente interessado em fazer a diferença e fazer o negócio crescer, e tem o outro cara que está mais interessado no *status*, no poder que ele vai adquirir sendo o empresário. Esse é o cara que vê só o

palco do negócio e não mostra os bastidores. Então ele vê o pai sendo bem tratado ali, vê o pai andar com um carro bom, sendo tipo assim, o patrão né, e ele almeja aquilo. E às vezes o pai não mostra os bastidores pro filho, como que é o dia a dia. E o filho tá vendo só o palco, só o espetáculo, o lado bom da coisa (E2- Suc).

Eu tenho amigos, que os pais têm a firma, que os caras só trabalham lá porque eles acham que assim tem o futuro garantido. Não digo que eles não gostem da empresa, mas eles nem pensam em sair porque tá tudo feito. É a tal da zona de conforto. Ai se o cara sai, abre um negócio, tem passar dificuldade financeira, muitas vezes não dá certo. É mais fácil ser o filho do poderoso. Eu não me vejo assim. Eu e a mana aqui, não somos como os funcionários, mas a gente não é nem dono também. Quando tem alguma coisa, não interessa como, mas a gente vai fazer. A gente vai fazer tudo e não importa como, e a gente vê como normal fazer isso. Não interessa o sacrifício. Às vezes a gente não vê o benefício, ou recompensa disso, mas sabe que tem ser feito. Muito mais que só a obrigação (E1-Suc2).

Nos trechos acima se identificam elementos que relacionam a vontade especificamente do sucessor em permanecer na empresa familiar. Nos trechos, o comprometimento afetivo, na ligação com o negócio da família ganhou aspectos referentes ao status e no poder da empresa familiar (E2- Suc). Associa-se também à permanência na “zona de conforto” do sucessor em passar o resto da carreira na empresa da família (E1-Suc2). Destaca-se que, nos trechos os sucessores apresentam a percepção de como outros sucessores atuam em outras empresas familiares.

Esta divisão da dimensão afetiva do comprometimento mostrou que o comprometimento afetivo não se restringe apenas a lealdade com a família, a paixão, as lembranças da família. Envolve também uma relação de dependência do indivíduo no negócio a vontade de continuar a atuar no negócio da família, seja pela vontade de continuar a aprimorar o negócio da empresa, ou até mesmo sendo distinta do sentimento de lealdade, se aproximando a dimensão de poder, *status* e até mesmo da “zona de conforto” que pode representar a empresa familiar para um sucessor.

4.2.2 Vontade de permanecer no negócio familiar e as atividades de *exploration* e *exploitation*: Individuais e no Compartilhamento

A partir dos relatos apresentados na categoria “Comprometimento Afetivo: Permanência na empresa e Lealdade (CA_L_P)” identificou-se uma dimensão afetiva relacionada à vontade do indivíduo em permanecer na empresa familiar. Na categoria anterior esta dimensão foi associada a aspectos referentes ao status e no poder da empresa familiar (E2- Suc) e também associando a permanência na “zona de conforto” do sucessor em passar o resto da carreira na empresa da família (E1-Suc2). Assim, indica-se que em meio ao

comprometimento afetivo (ligação emocional do indivíduo com o negócio familiar) é possível perceber uma dimensão relacionada ao sentimento que a empresa pode trazer ao indivíduo, podendo ser atribuído características como status, poder, conforto.

Na análise quantitativa, esta dimensão não apresentou correlações significativas com a maior parte das variáveis (8 do total de 9 variáveis) com as atividades de *exploration* e *exploitation* tanto em nível individual, quanto no compartilhamento entre predecessores e sucessores. A partir desta interpretação, questionaram-se os entrevistados a percepção a respeito.

Esse cara que só quer o lado bom do negócio, que só quer o *status* ele vai quebrar a empresa. Com certeza. Ele não vai se preparar na sucessão, porque quando a coisa ficar feia, enquanto tiver o pai ele vai deixar. Só que quando não tiver mais o pai, ele não vai resolver, ele não vai saber como. Nesse sentido, acho que os pais têm um pouco de culpa, por deixar a situação se desenvolver. Aqui a gente começa a pensar na sucessão quando a criança nasce, desde pequenos. Por mais que ele admire o negócio, a história, o legado, se o cara não se envolve de verdade não adianta forçar, não vai durar (E2- Suc).

Tu não imagina quantas palestras, cursos e tal a gente vai pra falar de sucessão. Acho que a gente já ouviu mil histórias diferentes, e mesmo assim a gente não tá preparado ainda. Tem uma galera que nem vai, acha que quando chegar a hora ele vai começar a mandar e era isso. Eles acham que não precisam se preparar. Ai a conta vem... (E3-Suc).

Os trechos acima apresentam a percepção dos sucessores sobre o tema. É possível perceber que, mas uma vez, os sucessores percebem que o comprometimento afetivo voltado à permanência no negócio familiar relacionado à estabilidade no negócio da família em relação à construção da carreira e formação. Isto pode indicar que os sucessores percebem que em alguns momentos a decisão em seguir no negócio da família está relacionado a dimensão afetiva, mas considerando a estabilidade da carreira que o sucessor terá na empresa familiar. O entrevistado E2- Suc, ao usar a expressão “deixar a situação de desenvolver”, atribui uma parcela da responsabilidade deste comprometimento ao predecessor. Nesta expressão, o sucessor indica que o predecessor pode incentivar a situação em que o sucessor não se envolva com o negócio da família, o que torna a transferência da gestão arriscada à empresa. Já os predecessores também analisaram unicamente o comportamento de seus sucessores na relação com as atividades de conhecimento. Como apresentado nos trechos a seguir:

No meu ponto de vista, isso é mais dos filhos. Nós que criamos a empresa não sentimos isso. Mas tem o filho vai começar a trabalhar na empresa por trás dos pais, pra ter o conhecimento de como é o negócio, como fazer aquilo. Ele vem de uma base onde ele será a sombra do empreendedor, ele vai fazer uma sombra pra todos

esses conhecimentos. Eu acho se o filho tem amor à carreira, se ele gosta que tá dentro do sangue, ele vai gostar do negócio e vai querer buscar, mas ele pode simplesmente estar ai por estar, pra deixar o pai feliz. Ai ele não buscar nada (E1-Pred).

Ah isso a gente vê muito por ai. Às vezes o guri fica na empresa porque o pai quer, ou porque ali ele tem tudo. E talvez o guri nem possa pensar em ter outra vida fora dai. Eu só te digo que é por isso que aquela frase “Pai rico, filho nobre, neto pobre” é tão falada. Nenhum pai quer isso para empresas nem pros filhos. Claro que a gente gosta de ver eles assumindo o negócio. Mas se não tem o tino pro negócio, não vai sair nada dai. Ai tu vai te conformar de vender ou fechar (E3-Pred2).

Os predecessores reportaram seu posicionamento a respeito da vontade dos sucessores em permanecer na empresa da família como algo que “tá dentro do sangue” ou como “amor à carreira” (E1- Pred). Desta forma, os predecessores percebem que os sucessores refletem sob a vontade e comprometimento do sucessor com o negócio. O predecessor E3-Pred2 utiliza-se de uma frase popular nas empresas familiares “Pai rico, filho nobre, neto pobre” para se remeter a possibilidade da empresa de não continuidade da empresa quando o sucessor “fica na empresa porque o pai quer, ou porque ali ele tem tudo”.

Em uma análise mais específica, tais falas reforçam a possibilidade de interpretar “Comprometimento afetivo - permanência na empresa” como o desejo do indivíduo em permanecer na empresa pela estabilidade e garantia de carreira no negócio, talvez não a visualizando fora da empresa da família.

4.2.3 **Atividades de *exploration* e *exploitation*: Individuais e no Compartilhamento**

A pesquisa quantitativa revelou uma correlação significativa entre o envolvimento individual em atividades de *exploration* e as atividades de *exploitation* de compartilhamento de conhecimento para preservação e eficiência. Ou seja, esta relação envolveu duas dimensões analisadas: em nível individual e a referente ao compartilhamento. Enquanto o nível individual envolveu atividades de *exploration*, a dimensão compartilhamento envolveu as atividades de *exploitation*. Isto pode apresentar indícios de que quando se trata de busca pelo conhecimento, os membros familiares buscam o conhecimento livre dos padrões atuais, desconhecido e aberto à incerteza – voltados ao *exploration* de forma individual. Entretanto ao compartilhar com seus sucessores ou predecessores, o foco do compartilhamento envolve o conhecimento focado no *exploitation* - consolidado, estruturado para aumentar a eficiência, resolver os problemas de curto-prazo. Partindo de tal interpretação, questionaram-se os entrevistados de forma eles percebem esta relação, incentivando o uso de histórias e descrição

de momentos que pudessem elucidar tal achado. Os entrevistados mostraram-se de acordo com o achado da pesquisa, conforme alguns relatos apresentados a seguir.

Eu penso a gente nunca pode parar de se atualizar. Sendo realista, na minha idade eu não vou fazer faculdade, ou ficar em cima de livros. Isso, pra mim, tá fora da jogada. Mas o que faço é ler a minha Zero Hora todo dia, ver a Globonews todas as noites pra me manter atualizado. Claro que é pra eu me atualizar. Não tenho um conhecimento específico do negócio, técnico sabe? E no final a gente vai se mantendo por dentro. Às vezes a gente acha alguma coisa interessante e acaba trazendo pra empresa (E3- Pred1).

O trecho ilustra a percepção do predecessor E3- Pred1 na busca pela informação e na busca constante de atualização. Esta informação, quando atribuída sentido pelo contexto do negócio da família passa a ser um conhecimento que pode ser aplicado na empresa, e assim o predecessor compartilha com os sucessores. Alguns sucessores remeteram aos benefícios que o novo conhecimento pode gerar ao negócio, como apresentado no trecho a seguir:

Eu estou bem longe de ser cientista ou pesquisador, mas sinto que sempre que você pensa já que você vai ter que compartilhar uma informação com alguém, acho que seu cérebro já trabalha em uma maneira de analisar como você vai passar aquilo. Você quer achar, descobrir. E também você já pensa mais nos benefícios que aquilo pode trazer para o negócio e para todos. Então, eu acho que a visão do indivíduo no caso que está só buscando informação já é diferente, por que só dele saber que vai ter que repassar aquilo para alguém ou não, tipo ah, ele não vai passar e só está absorvendo...preocupado então talvezem prestar tanta atenção naquilo (E3-Suc).⁵

O sucessor distingue a atitude individual de apenas buscar informação, sem a intenção de compartilhar, com a atitude de compartilhamento de conhecimento. Na atitude de compartilhamento, relaciona-a com os benefícios gerados por aquele conhecimento, o que vem de acordo com as definições do *exploitation*, segundo a literatura (MARCH, 1991). O sucessor E2- Suc atribui este achado a convivência entre predecessor e sucessor na empresa familiar, conforme ilustrado a seguir:

Eu vejo que quando comecei a trabalhar junto com meus pais, aprender, buscar informação, saber mais era uma coisa bem individual minha e que eu tinha que forçar bastante. Não era uma coisa tão espontânea da parte deles. Porque eles nunca pensaram, não partiu deles nada de sucessão. Partiu de mim trabalhar lá. E eu fui meio entrando, e, dava espaço, não perguntava muito o que eles acham, mas perguntava sobre o negócio e ia enfrentando. Até que eu comecei a mostrar que eu, que a minha presença ali seria útil. Estava sempre dando ideia, mas mostrando que eu tinha capacidade de fazer aqui. Consegui demonstrar isso, e aí começou a inverter, começou a andar mais junto e ter mais a parte deles de apoio para

⁵ O relato do E3-Suc foi realizado após a apresentação do achado quantitativo da pesquisa, com os cartões em mãos.

compartilhar o conhecimento. Mas acho que ainda hoje, a gente compartilha o que a gente tem mais certeza, tem coisas que ficam na pastinha dos sonhos (E2- Suc).

No relato, o sucessor E2- Suc atribui às atividades de *exploration* a referência de “caixinha dos sonhos”. Ao ser questionado sobre uma definição da expressão, o respondente se remeteu a algo íntimo dele, e que muitas vezes não é compartilhado.

O que ainda destaca-se no relato do sucessor E2- Suc, é que este se remete ao momento que começou a se interessar pelo negócio familiar, e com isso mostrou que o compartilhamento do conhecimento com o predecessor aconteceu quando o sucessor “conseguiu demonstrar” seu interesse no negócio. Entretanto a iniciativa de buscar conhecimento aconteceu individualmente. Alguns predecessores também retrataram a questão do tempo de convivência entre predecessores e sucessores como facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

Eu acho que isso tem a ver com a maturidade aí no meio. Ou tempo mesmo. Quando meus filhos começaram a trabalhar na empresa, eles começaram como funcionários. Então eles ainda não opinavam muito. Quando eles começaram a entender mais dos processos aqui, eles começaram a opinar mais. No início a gente brigava porque algumas ideias eram absurdas que eles viam por aí e queriam fazer tudo. Com o tempo a gente começou a se acertar trabalhando juntos. Agora, com o tempo que passou a gente conversas são voltadas a algo mais real a nossa empresa... (E4-Pred).

O relato do predecessor E4-Pred apresenta a percepção do predecessor a respeito das atividades de *exploration* e *exploitation*, e que com o passar o tempo, tanto predecessores como sucessores “começaram a se acertar”. Tal perspectiva nos leva a perceber que as “ideias absurdas” foram deixadas para trás. Pela definição das “ideias absurda” assimila-se a algo fora dos padrões convencionais, ousado e arriscado, o que converge com o conceito do *exploration*. O relato pode até mesmo nos levar a pensar que tais ações de *exploration* foram abandonadas pelos sucessores no momento do compartilhamento, em busca de atividades mais voltadas ao *exploitation*, buscando sua aplicabilidade. Entretanto, esta busca pelo conhecimento novo, incerto ainda possa ser atribuída de forma individual como apresentada na categoria *Ambidestria Individual*.

4.2.4 **Ambidestria individual**

A pesquisa apontou uma correlação significativa entre os fatores (*exploitation*) Uso do conhecimento existente e (*exploration*) produção e aplicação de novos conhecimentos.

Esta relação envolveu apenas o nível individual dos respondentes em relação à atividade de *exploration* e *exploitation*, não envolvendo nenhuma atividade de compartilhamento. Portanto, discute as ações dos indivíduos em atividades de *exploration* e *exploitation*. Inicialmente apresentaram-se os conceitos e logo após questionou-se como os indivíduos percebiam suas atividades. A maior parte dos entrevistados relatou não diferenciar as ações individuais de *exploration* e *exploitation* de conhecimento como apresentado nos trechos abaixo:

Acho que um é muito dependente do outro⁶. Ainda mais quando tu administra uma empresa. Penso, por exemplo, no MBA. A gente ouvia muitos cases de outras empresas, como elas faziam e tal. No mesmo momento tu já pensa o que se aplica na realidade da tua empresa. E o que não se aplica, tu pensa: poxa que legal que funcionou pra eles. É uma outra forma de fazer que funcionou com ele. Tu acaba filtrando o que tu pode usar. E o que tu não aplica fica na cabeça (E1-Suc1).

Pensando bem, olhando pra minhas ações do dia-a-dia, acho que não consigo separar qual tipo de conhecimento eu tenho em cada momento. Acho que tem momentos que eu realmente quero ver algo novo, inédito, mas ao mesmo eu penso como aplicar. Acho que em todos os momentos tenho um pouco dos dois (E3-Suc).

Nas falas dos sucessores identificou-se que os entrevistados identificaram com clareza a diferenciação entre as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento, entretanto, individualmente ressaltaram que realizam ambas as atividades concomitantemente. Os predecessores se posicionaram de forma similar, na mesma direção, conforme apresentado no trecho a seguir:

Eu vejo algo meio conjunta, não sei sequencial também. De nada adianta o conhecimento sem aplicar, e nem querer aplicar sem saber bem o que. Quando tenho que decidir algo, eu vou ter que conhecer primeiro, descobrir o novo, como tu mostra aqui no cartão. Eu digo, me abrir para algo novo, pra depois amadurecer pra chegar na linha de aproveitar aquele conhecimento te proporciona. Mas acho que tudo automático. Acho que nem se pensa o que é um ou outro. Acho que tu percebe mais quando tu olha pro passado, mas mesmo assim, quando tu vê uma, tu já pensa na outra (E3-Pred2).

Neste relato, o predecessor retrata as atividades de *exploration* na busca por novos conhecimentos, mas também atividades de *exploitation* trata o uso do conhecimento, como um resultado criado pelo conhecimento gerado. Neste momento, o predecessor se coloca no momento de tomada de decisão para ilustrar seu pensamento. Mais além, estas atividades são percebidas na reflexão do indivíduo a respeito de suas atividades, tanto que foi atribuída a

⁶ Neste momento o entrevistado olhava os cartões com as definições das atividades individuais de *exploration* e *exploitation*.

ideia de período passado na análise das ações. Entretanto, mesmo de forma reflexiva o predecessor não distancia uma atividade da outra.

Na literatura, esta necessidade de atividades de *exploration* e *exploitation* de forma concomitante é descrita com ambidestria. Uma vez que a ambidestria é definida pelo balanço entre as atividades, percebida em nível individual dos membros das organizações (THUSMAN; SMITH; BINN, 2011; BONESSO; GERLI; SCAPOLAN, 2014) associa-se a capacidade e habilidade dos indivíduos em realizar tais atividades. Ao questionar os entrevistados quais características dos gestores seriam necessárias para que os membros das empresas familiares consigam realizar ambas as atividades em suas rotinas na organização, os respondentes relataram: capacidade de comunicação (6 respondentes), capacidade de manter relacionamentos interpessoais (9 respondentes), trabalhar em equipe (4 respondentes), adaptabilidade (4 entrevistados), criatividade (2 respondentes), disposição à aprender com os erros (2 respondentes), perseverança (1 respondente) e ser paciente (1 respondente).

As características acima reportadas pelos entrevistados são apontadas como aspectos os quais favorecem que os indivíduos realizem as atividades de *exploration* e *exploitation* de forma simultânea. Percebe-se que as características reportadas podem ser aplicadas a membros de empresas familiares e também não familiares.

4.2.5 Lealdade, compartilhamento e combinação de conhecimentos

A pesquisa quantitativa identificou uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo na dimensão lealdade com as atividades de *exploitation* no compartilhamento e combinação de conhecimentos. Tal resultado pode indicar que os respondentes que afirmaram que o negócio da família merece a lealdade já que este negócio tem um grande significado afetivo também afirmaram que compartilham conhecimento com sucessores ou predecessores para combinar novos conhecimentos, com os conhecimentos já existentes na organização, criando assim novas maneiras de realizar as atividades na empresa.

O pai sempre falou da empresa, sempre fez a gente participar, desde pequenos. A história toda, como era o dia-a-dia, como começou. O pai sempre foi de conversar muito com a gente da empresa. No almoço, na janta, sempre tinha algo da empresa. Isso sem dúvida influenciou em como a gente cresceu, como a gente fez a faculdade, como a gente trata os funcionários. Tem funcionários aqui com mais de 20 anos. São da nossa família. Claro que isso influencia nas nossas características como pessoas, em como a gente faz negócio, em como a gente se relaciona, como a gente busca conhecimento (E1-Suc1).

No relato do sucessor E1-Suc1 percebe-se a dimensão afetiva, referente ao significado do negócio. O negócio da família é percebido como parte da construção do caráter pessoal e profissional. Com isso percebe-se a influência do contexto familiar nas características individuais dos membros, inclusive na maneira “como a gente se relaciona, como a gente busca conhecimento”. O mesmo é percebido na fala dos sucessores:

Tem muita gente que diz que vir de berço de ouro é ruim. Eu procurei dar um berço de ouro pros meus filhos. Como meu pai me deu. E berço de ouro não quer dizer dinheiro tá! Porque meu pai nunca teve condições. Berço de ouro quer dizer respeito, honra, valores. Isso é o berço de ouro. A educação que a gente deu pra eles. E isso eles levam até hoje. Quando eles vem pra empresa, todo mundo percebe que eles tem respeito por nós⁷, com o faxineiro, com o porteiro, com todo mundo. Isso muda na maneira que trabalham aqui, muda a dedicação deles e até como eles são como pessoa, com os namorados, namoradas, e como eles vão ser quando forem administradores (E3- Pred1).

Observa-se que os entrevistados se referem às características de formação pessoal, aos valores da família e da criação dos filhos na empresa familiar. Pelos sucessores e predecessores, percebe-se a dimensão afetiva com o negócio, criada no contexto familiar.

Na sequência, questionou-se se o contexto familiar teria influência nas características individuais para a realização de atividade de *exploration* e *exploitation* de forma simultânea. Neste aspecto, as respostas entre predecessores e sucessores revelam que o contexto familiar interfere no comportamento dos membros e conseqüentemente no desenvolvimento de características, habilidades, competências. Como relatado a seguir:

Influencia sim. Administrar a empresa da família é uma responsabilidade muito maior do que se a empresa fosse somente minha. Também dá muito medo e não posso me arriscar tanto. Eu tento fazer o melhor porque eu sei que tenho que fazer. Se um dia, na sucessão, eu não souber tudo, não vai ter como. Eu tenho que saber tudo. O pai sabe tudo, a gente aqui não sabe tudo, ai a gente busca sempre. Sempre aprendendo (E1-Suc2).

No relato do sucessor E1-Suc2 percebe-se expressões como “não posso me arriscar tanto”, “dá muito medo” diversas das atividades voltadas ao *exploration*, e percebe-se expressões voltadas ao *exploitation*, tal como “sempre aprendendo”, o que remete ao compartilhamento entre predecessores e sucessores para combinar os conhecimentos individuais. Percebe-se também que além da base afetiva, a base do comprometimento de continuidade, a necessidade de “saber tudo” na sucessão da empresa, a qual influência nas características do sucessor como administrador da empresa. Esta relação entre o

⁷ Referindo a se a esposa e ao irmão mais velho que também trabalha na empresa.

comprometimento afetivo na dimensão lealdade e o comprometimento de continuidade relacionado ao compartilhamento de conhecimento são discutidos na categoria subsequente.

4.2.6 Criação de novos conhecimentos e comprometimento

A pesquisa quantitativa apontou que o compartilhamento para a criação de novos conhecimentos (voltados ao *exploitation*) apresentou correlações negativas e significativas com o comprometimento afetivo na dimensão lealdade e também com o comprometimento de continuidade. Este achado quantitativo pode indicar a existência de uma relação divergente entre o comprometimento afetivo (relativo à lealdade e ao significado da empresa da família) e o comprometimento de continuidade (se o indivíduo deixasse a empresa família agora se sentiria desestruturado e com alternativas imediatas escassas) com o compartilhamento de conhecimento com seus sucessores para criar novos conhecimentos, fazer descobertas, explorar novas alternativas, novas possibilidades (mesmo que incertas) para encontrar novas maneiras de realizar as atividades. Neste momento, o resultado da pesquisa não foi apresentado aos respondentes. Apenas questionou-se aos entrevistados de forma eles percebiam a relação do comprometimento afetivo, referente à lealdade, o comprometimento de continuidade e a compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores para criação de conhecimento. Os respondentes mostraram percepções distintas dentre as empresas. Na empresa 4, por exemplo, predecessores e sucessores divergiram em algumas opiniões neste tópico.

Eu penso que hoje tudo tem inovação. Tudo tem que criar. Na minha época eu criei a fábrica porque queria ser inovador. Tu não pode ficar parado porque os tempos são outros, porque tudo tá de maneira e tu tem que se readaptar as novas coisas. Sinceramente, algumas vezes, eu queria que meu filho fosse até mais inovador sabe, se arriscasse mais. Se eu fosse jovem e tivesse o estudo de vocês, ai tu ia ver (E4-Pred).

O trecho acima ressalta a expectativa da busca de conhecimento pelas atitudes de *exploration* que o predecessor tem a respeito do seu sucessor. Especificamente neste caso, questionou-se o sucessor, em meio ao roteiro, se este percebia a expectativa da família em criar novos conhecimentos no ambiente da empresa.

Percebo que meus pais têm grandes expectativas de quando eu assumo o negócio. Eles sempre dizem. A gente vai nas feiras de setor, vê as coisas, mas é que nossa empresa é pequena. É muitas inovações nem são na área de esquadrias. Nem é nosso

foco. Então eu me sinto meio perdido porque parece que eu tenho que achar algo novo, quando na verdade a gente faz bem o nosso serviço. Somos reconhecidos no mercado pela tradição e qualidade, graças ao meu pai (E4-Suc).

No relato do sucessor E4-Suc percebe-se o intento do sucessor em manter o negócio da família, “pela tradição e qualidade” ao fazer referência ao trabalho realizado pelo predecessor. Por outro lado, esta obrigação de continuar o negócio da família e com o seu posicionamento como uma empresa tradicional, pode influenciar em como o sucessor busca criar novos conhecimentos. Assim o sucessor acaba por inibir as ações de *exploration*. O legado da empresa já construído é percebido com principal ponto a ser mantido pelo sucessor, e então a criação de conhecimento é percebida como algo arriscado para a empresa, e que possa afetar o que já foi desenvolvido. Este relato pode ser associado a equívocos nas ações de compartilhamento de conhecimento entre predecessor e sucessor. Enquanto o predecessor atribui as atividades de *exploration* ao sucessor, este se fixa em manter o legado criado pelo pai (atividades de *exploitation*). Isso nos indica que pode existir uma falha de comunicação entre predecessor e sucessor, o que impede o compartilhamento de conhecimento entre as gerações.

Nas demais empresas participantes da etapa qualitativa, os sucessores também apresentaram aspectos do comprometimento com o negócio familiar, conforme já explorados nas categorias anteriores, como por exemplo, o relato do sucessor *E1-Suc2* apresentado na categoria “Lealdade, compartilhamento e combinação de conhecimentos (L_CCC)” ao afirmar que: “Administrar a empresa da família é uma responsabilidade muito maior do que se a empresa fosse somente minha. Também dá muito medo e não posso me arriscar tanto”. Percebe-se que a empresa da família representa uma responsabilidade, sendo alvo do comprometimento do sucessor, e que expressões como “arriscar” e “medo” acabam por criar um impedimento nas atividades voltadas à experimentação, ao correr risco – característicos dos *exploration*. Quanto aos predecessores, a maior parte deles se remeteu as atividades de *exploration* como atividades atribuídas aos filhos, e que como predecessores tem que aceitar e tentar conciliar com as rotinas das empresas.

Isso de criar conhecimento é bastante complexo. Como pai, tenho que aceitar essas tentativas mais arriscadas do meu filho, de mudança, de alguma coisa. O filho tem que andar com as próprias pernas né. Ele tem que sentir uma autonomia se não ele não se estimula. Principalmente essa geração aí que não é tanto cumpridora de tarefas, que quer ter esse espírito, mas empreendedor, de fuçar, de inventar. Mas eu tento pensar assim: “fui eu quem ensinou a ele o que ele sabe, eu tenho que confiar nele. Fui eu que dei a ele os valores que ele tem. Então eu tenho que aceitar aqui o que ele está fazendo por que de certa forma fui a quem passei”. Tem que confiar. E

dessa maneira aceitando algumas coisas, deixando ele andar, está estimulando ele a buscar novidade (E2 – Pred).

O compartilhamento de conhecimento por atividades de *exploration* para criação de conhecimento envolve o risco, a incerteza, a busca pelo novo, mas em um relacionamento entre predecessores e sucessores para se atingir os resultados esperados. O fato de alguns predecessores atribuírem as atividades de *exploration* aos sucessores diverge do sentido do compartilhamento entre sucessores e predecessores para a criação de novos conhecimentos. E por consequência pode refletir no comportamento, no desenvolvimento de competências, dos sucessores na empresa familiar.

Claro que eu sinto medo de errar. Eu penso em tudo que meus pais criaram aqui. Não posso colocar tudo a perder com uma ideia maluca ou uma vontade minha, de me mostrar. De mostrar que eu sei. Por isso eu analiso muito bem. Converso com o pai, com a mãe, com meu irmão, e também com o P e o J⁸. E eu vejo isso como o cenário ideal é: conversar sobre esse assunto e decidir se essa mudança vai realmente ser boa ou não. Analisar tudo. Fazer toda a mudança que tiver que ser feita enquanto os dois estão juntos segurando o bastão ali. Toda a revolução que só uma pessoa quer é ruim. É só uma visão. A revolução deveria ter acontecido com o pai e o filho juntos. E pode ser que até nem acontecer uma revolução, mas o risco da revolução não dar certo é maior se o filho está sozinho, ou até quando o pai está sozinho (E1-Suc2).

No trecho acima, identifica-se a percepção de um sucessor que busca o compartilhamento com os predecessores, mas também com outros membros da empresa. Neste sentido a interação, a conversa, a troca de informações é fundamental para o compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores, bem como com os demais membros da organização. O que fica evidente é que, no contexto familiar, os sucessores sentem uma obrigação moral e social em continuar com o negócio da família, mantendo sua eficiência, desempenho e tradição, e com isso muitas vezes acaba inibindo as atividades voltadas ao risco, à experimentação (foco do *exploration*). Neste sentido, o compartilhamento de conhecimento voltado ao *exploration* em alguns momentos pode não acontecer, pois o predecessor atribui estas atividades ao sucessor, enquanto este acredita que o foco principal deva ser em atividades de *exploitation* para garantir a continuidade do negócio.

⁸ Por critério de confidencialidade os nomes verdadeiros foram substituídos por letras. Os senhores o P e J são membros externos a família que trabalham na empresa. Um na área administrativa e outro no setor operacional.

5 ANÁLISE MISTA E DISCUSSÃO

Na pesquisa de métodos mistos, na última fase da pesquisa, cabe ao pesquisador resumir os resultados quantitativos e qualitativos para a realização da análise de maneira mista. A análise mista dos resultados consiste em uma técnica analítica aplicada a ambos os métodos que tem como ponto de chegada uma análise única, originada da mistura dos achados quantitativos e qualitativos. A interpretação dos métodos mistos envolve o olhar do pesquisador além dos dados numéricos achados na pesquisa quantitativa, ou dos relatos dos entrevistados da pesquisa qualitativa. A interpretação mista envolve pontos qualitativos e quantitativos na busca da resposta ao problema de pesquisa (CRESWELL E CLARK, 2013).

Desta forma, após a realização das duas etapas, percebeu-se então que atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento remetem à estratégia que as organizações ou indivíduos adotam para buscar e criar conhecimentos, novos e existentes. Por seu significado e estrutura distintos, as atividades de exploração de conhecimento discutidas na literatura são as atividades de *exploration* e as atividades de *exploitation* (MARCH, 1991; VERMEULEN; BARKEMA, 2001; BIERLY; DALY, 2002; PRIETO; REVILLA; RODRIGUEZ-PRADO, 2009). Por definição, as atividades de *exploration* remetem às atividades que demandam experimentação de novas alternativas, flexibilidade, busca, enquanto as atividades de *exploitation* demandam refinamento, escolha, eficiência, seleção e execução.

Em nível individual, tais atividades são discutidas a partir do comportamento dos gestores em realizar as atividades na gestão das organizações (LUBATKIN et al., 2006; MOM; VAN DER BOSCH; VOLDERDA, 2007, THUSMAN; SMITH; BINN, 2011). Mais além, observam as atividades em nível individual além do comportamento dos gestores, passando a considerar também habilidade e capacidade dos gestores em realizar ambas as ações na organização de forma combinada, o que é denominado como ambidestria (CARMELI; HAVELI, 2009; VOLERY; MULLER; VON SIMENS, 2013; BONESSO; GERLI; SCAPOLAN, 2014).

No presente estudo, ao discutir as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento consideramos o nível individual como comportamento, capacidade e habilidades dos predecessores e sucessores em realizar tais atividades. Ao analisar os dados quantitativos e qualitativos identificou-se que, em nível individual, predecessores e sucessores realizam atividades para produzir e aplicar novos conhecimentos (*exploration*), bem como

para encontrar novos usos para o conhecimento já existente na organização (*exploitation*). A correlação significativa entre os fatores indicou que, ao tratar das atividades de conhecimento individualmente, os predecessores e sucessores conseguem realizar ambas as atividades de forma simultânea na rotina o que caracteriza a ambidestria. A necessidade do balanço entre as atividades de conhecimento foi discutida por predecessores e sucessores na etapa qualitativa, sendo identificadas similaridades entre as respostas. Tanto predecessores, como sucessores perceberam a ambidestria em nível individual, apontando o comportamento ambidestro dos gestores. A ambidestria do gestor favorece o negócio, uma vez que este gestor consegue navegar entre a tensão de lidar com o novo (*exploration*) e ao mesmo tempo com as competências centrais (*exploitation*), e navegar entre os focos é o que pode diferenciar a estratégia da empresa (THUSMAN; SMITH; BINN, 2011). Mais além, gestores ambidestros influenciam suas equipes com a visão de longo prazo do negócio (VOLERY; MULLER; VON SIMENS, 2013) amplamente discutida no campo dos negócios familiares (ALLISON; MCKENNY; SHORT, 2013). A visão de longo prazo nas empresas familiares, a cultura, a resiliência, e o conhecimento do negócio provem às empresas familiares vantagens naturais em relação a empresas não familiares. Entretanto para a preservação de tais valores, é necessário o compartilhamento entre as gerações no processo de sucessão (DE VRIES, 1993).

O compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares é tratado como um fator-chave no processo de sucessão, uma vez que os conhecimentos mais valiosos da empresa são compartilhados entre as gerações a fim de garantir que este conhecimento se mantenha na organização (LANSBERG, 1999; CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001). Assumindo a relevância do compartilhamento do conhecimento para o processo de sucessão das empresas familiares, analisaram-se então as atividades de exploração no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores. O compartilhamento de conhecimento por meio de atividades de *exploration* tem o propósito de desenvolver um relacionamento duradouro, com foco nas recompensas de longo prazo e na sobrevivência da organização com um todo. Já o compartilhamento de conhecimento por meio de atividades de *exploitation* tem foco na troca de conhecimento para atingir as recompensas de curto prazo, centrando-se na aplicação dos conhecimentos existentes, perseguindo comportamentos avessos ao risco (IM, 2006; IM; RAI, 2008). Ao realizar atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento busca-se a externalização do tácito, potencialmente amplificado quando combinado com o conhecimento dos demais (BIERLY et al. 2009). Por esta razão, consideraram-se também as atividades de *exploration* e

exploitation no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores. A análise fatorial apontou 2 fatores que dentre as atividades de *exploration*, predecessores e sucessores compartilham conhecimento para (1) criação de conhecimentos, e para (2) compartilhar estes conhecimentos no negócio familiar. Dentre as atividades de *exploitation* no compartilhamento de conhecimento a análise fatorial também resultou na criação de dois novos fatores, sendo estes o (1) compartilhamento para preservação do conhecimento e eficiência, e (2) Compartilhamento e combinação de conhecimentos.

Com os novos fatores criados, analisaram-se então como estes fatores referentes às atividades de *exploration* e *exploitation* relacionavam-se entre si. Na análise de dados quantitativos não foi identificado o balanço entre as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento, o que indica que a ambidestria não foi identificada no nível do compartilhamento de conhecimento. Entretanto, identificou-se uma correlação significativa entre o envolvimento individual atividades de *exploration* e o compartilhamento para a preservação e eficiência (*exploitation*). Na pesquisa qualitativa, tanto predecessores como sucessores, concordaram que a busca pelo conhecimento novo, livre dos padrões atuais, desconhecido e aberto à incerteza, voltado ao *exploration* são mais percebidos como atividades individuais. Entretanto, na relação entre predecessores e sucessores, estes concordam que compartilham conhecimento, para preservar o conhecimento já existente na empresa, o conhecimento para aumentar a eficiência, resolver os problemas de curto-prazo. Alguns entrevistados reportaram que, à medida que a convivência entre predecessor e sucessor se intensifica, este sentimento é menos intenso, uma vez que predecessores e sucessores passam perceber a necessidade deste relacionamento. Tal aspecto vem ao encontro do que defende De Vries et al. (2014) ao defender que o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros pode ser melhorado através de um relacionamento bem conservado, e que a qualidade deste relacionamento tem influência nas atividades de *exploration* e *exploitation* dos membros envolvidos.

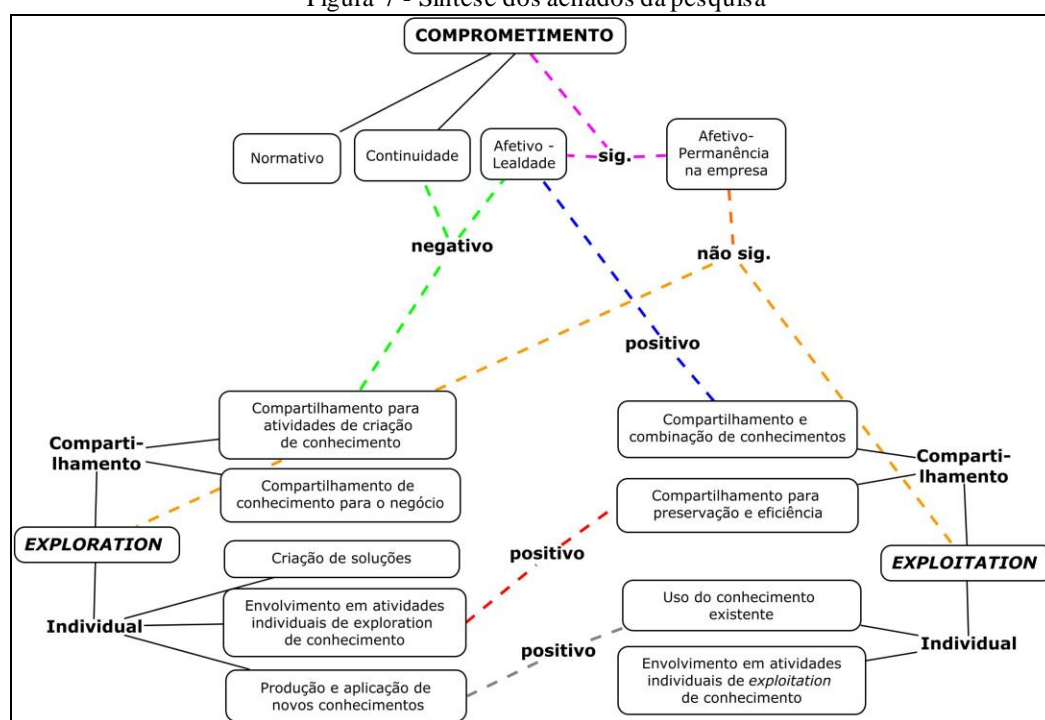
Ainda em meio à relação entre predecessor e sucessor no processo de sucessão, o comprometimento é amplamente discutido como um fator fundamental para a continuidade dos negócios familiares (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; ZAHRA et al., 2008; EDDLESTON et al., 2010). O comprometimento no ambiente organizacional é apresentado como um construto multidimensional, envolvendo a dimensão afetiva, normativa e de continuidade (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS; ENDER, 1998). Na literatura, o comprometimento afetivo é relacionado à ligação emocional do sucessor com

o negócio familiar, e com isso a identificação e o envolvimento do indivíduo com o negócio da família (MEDEIROS; ENDERS, 1998). Enquanto alguns trabalhos apontam o comprometimento afetivo como uma das dimensões do comprometimento nas empresas (MAYER; ALLEN, 1991, MEDEIROS; ENDERS, 1998), um distinto corpo de autores trata o comprometimento afetivo nas empresas familiares como uma base para o comprometimento. Ou seja, na empresa familiar, o alvo do comprometimento é o negócio da família, enquanto as bases estão associadas ao envolvimento subjetivo que produzem o comprometimento dos membros da família com o negócio (SHARMA; IRVING, 2005, DAWSON et al. 2013).

Neste trabalho, optou-se inicialmente por tratar o comprometimento afetivo como uma dimensão única. Todavia, no momento da construção do questionário buscou-se preservar os aspectos considerados a partir das bases do comprometimento defendidas por Sharma e Irving (2005) e Dawson et al. (2013). A opção de tratar o comprometimento afetivo como um fator único foi rejeitado na análise fatorial dos construtos. A análise fatorial apontou que o comprometimento afetivo é composto por dois fatores, ambos com escores de confiabilidade adequados. Um dos fatores envolveu variáveis referentes à lealdade e ao significado do negócio familiar e por isso foi renomeado como “Comprometimento Afetivo – Lealdade”. Já o fator que envolveu variáveis que tratam a vontade de continuar na empresa, relacionadas à permanência na empresa como uma necessidade e um desejo, e a dedicação do resto da carreira na empresa foi renomeada como “Comprometimento Afetivo – Vontade de permanecer na empresa”. Este achado, na dimensão afetiva se assemelha ao que defende Sharma e Irving (2005) e Dawson et al. (2013), o qual dividiu o comprometimento afetivo em duas dimensões, nomeando-as como: (1) alinhamento de identidade e o (2) alinhamento nos interesses de carreira. Neste caso, o fator “Comprometimento Afetivo – Lealdade”, assemelha-se por seu conteúdo ao alinhamento de identidade, enquanto o “Comprometimento Afetivo – Vontade de permanecer na empresa” assemelha-se ao alinhamento aos interesses de carreira. A pesquisa qualitativa indicou aspectos subjetivos ao comprometimento afetivo nas organizações familiares. Ao questionar o significado da empresa da família pra o indivíduo, todos os respondentes se remeteram a aspectos emocionais (paixão, respeito, admiração, memória afetiva), o que relaciona ao “Comprometimento Afetivo – Lealdade”. Ao questionar os respondentes sobre aspectos referentes ao “Comprometimento Afetivo – Vontade de permanecer na empresa” os entrevistados atribuíram aspectos relacionados ao *status*, ao poder do nome da família, a influência do predecessor, a “zona de conforto” e conveniência em permanecer no negócio da família.

Ao analisar como estes novos fatores referentes ao comprometimento afetivo, se relacionaram com as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento, a pesquisa quantitativa apresentou resultados não-significativas, significativas positivos e negativos desta relação. A Figura 7 ilustra os principais achados reportados na sequência.

Figura 7 - Síntese dos achados da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os **resultados não significativos** foram identificados na relação entre o “Comprometimento Afetivo – Vontade de permanecer na empresa” e as atividades de *exploration* e *exploitation*, tanto em nível individual como no compartilhamento. Na etapa qualitativa explorou-se possíveis razões da não-significância do resultado. Identificou-se que mesmo que o sucessor tenha consideração pelo negócio da família, isso não garante que este sucessor busque novas alternativas de conhecimento para a empresa. Ou seja, mesmo com a ligação emocional ao negócio da família, o indivíduo pode querer permanecer na empresa pela estabilidade e garantia de ter uma carreira no negócio, talvez não a visualizando fora da empresa da família.

Já os **resultados significativos positivos** foram identificados na correlação (0,642) entre o “Comprometimento Afetivo – Lealdade” e as atividades de *exploitation* no compartilhamento e combinação de conhecimentos. O resultado quantitativo indicou que os respondentes quais afirmaram que o negócio da família merece a lealdade já que este negócio

tem um grande significado afetivo também afirmaram que compartilham conhecimento com sucessores ou predecessores para combinar novos conhecimentos, com os conhecimentos já existentes na organização, criando assim novas maneiras de realizar as atividades na empresa. Na pesquisa qualitativa, de acordo com as respostas dos entrevistados percebe-se o negócio da família como parte da construção do caráter pessoal e profissional. Assim, identifica-se a influência do contexto familiar nas características individuais dos membros, inclusive na maneira de compartilhar conhecimento com predecessores e sucessores. Nas respostas percebeu-se expressões como “não posso me arriscar tanto”, “dá muito medo” o que acaba por ser contrário a essência do *exploration*. Por outro lado foram identificadas expressões como “sempre aprendendo”, o que remete ao compartilhamento entre predecessores e sucessores para combinar os conhecimentos individuais (*exploitation*). Ou seja, a atuação em uma empresa familiar, e o sentimento de lealdade para a empresa familiar pode incentivar o compartilhamento do conhecimento com foco em *exploitation*, para combinar os conhecimentos de predecessores e sucessores.

Porém, o “Comprometimento Afetivo – Lealdade” também se relacionou de **forma negativa e significativa** com as atividades de *exploration* no compartilhamento para a criação de novos conhecimentos (-0,123). Ainda, as atividades de *exploration* no compartilhamento para a criação de novos conhecimentos também se relacionaram de forma negativa e significativa com o fator referente ao “Comprometimento de Continuidade” (-0,215). Ao interpretar tal achado quantitativo, a existência desta uma relação divergente entre o comprometimento afetivo (relativo à lealdade e ao significado da empresa da família) e o comprometimento de continuidade (se o indivíduo deixasse a empresa família agora se sentiria desestruturado e com alternativas imediatas escassas) com o compartilhamento para criar novos conhecimentos, pode ser associada à essência do *exploration*, a qual remete às descobertas, à explorar novas alternativas e novas possibilidades (mesmo que incertas). Tais atividades referem-se ao novo, ao desconhecimento e por consequência ao risco. Desde forma, na pesquisa qualitativa identificaram-se respostas divergentes tanto entre predecessores como entre sucessores. Uma parte dos predecessores atribuiu aos sucessores à realização das atividades de *exploration*. Já alguns sucessores afirmaram que na maior parte das vezes adotam rotinas ancoradas em atividades de *exploitation* para manter a tradição do negócio e garantir a preservação do negócio em longo prazo.

Ao relacionar este achado às definições de Bierly e Day (2002) pode-se definir as atividades individuais no quadrante referente aos aprendizes bimodais. Na definição, dos

autores, este termo se refere à capacidade de adquirir e criar novos conhecimentos e ao mesmo que exploraram os conhecimentos já existentes. Neste quadrante, consegue-se lidar com o paradoxo das duas atividades conseguindo combinar ambas as estratégias com excelência, por isso podem ser conhecidos como “camaleões” já que se adaptam rapidamente as suas necessidades, sendo criativas e ao mesmo tempo mantendo o controle. Já no nível do compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores se enquadraria no quadrante dos mantenedores. Segundo Bierly e Day (2002), o quadrante mantenedor apresenta baixo investimento em atividade de criação de conhecimento e também de alavancagem deste conhecimento, tendo como foco apenas manter aquele conhecimento na organização.

Ainda ao discutir a relação negativa entre as atividades de *exploration* no compartilhamento para a criação de novos conhecimentos com o comprometimento de continuidade e o comprometimento afetivo – lealdade, é possível remeter-se as considerações de Gupta et al. (2006) as quais discutem que quanto maior investimento de recursos em atividades de *exploitation*, menos recursos de aplicam as atividades de *exploration*. Ou seja, pelos resultados significativos negativos das correlações e nos relatos qualitativos, pode-se relacionar que quanto mais os sucessores investem recursos em atividades de *exploitation* para manter a empresa criada pela geração predecessora, menos recursos são destinados atividades de *exploration* são desempenhadas, uma vez que estes demandam o confronto com o que já existe, na intenção de encontrar o novo. Então, os resultados empíricos mostram que se por um lado a ideia da continuidade do negócio envolve ações de preservação do que já foi conquistado e devem ser mantidas por meio das atividades de *exploitation*, por outro estas ações não podem simplesmente inibir as atividades de *exploration*, para a criação de novos conhecimentos.

Se na literatura, a ambidestria é apontada como uma forma das empresas manterem a eficiência no curto prazo, e ao mesmo tempo considerarem a visão em longo do negócio (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; SHARMA; SALVATO, 2011; ALISSON; MCKENNY; SHORT, 2014), pode-se dizer que a não existência desta relação pode afetar o desempenho da empresa em curto e longo prazo. O foco apenas em *exploitation* deixa as competências da organização cada vez mais especializadas o que, por consequência deixa o mapa mental dos envolvidos mais rígidos e menos propensos a mudanças e adaptações, e com isso, é possível que novas oportunidades sejam deixadas de lado. Assim, é possível que o foco exclusivo em *exploitation* apresente resultados satisfatórios para a empresa no curto prazo, entretanto no

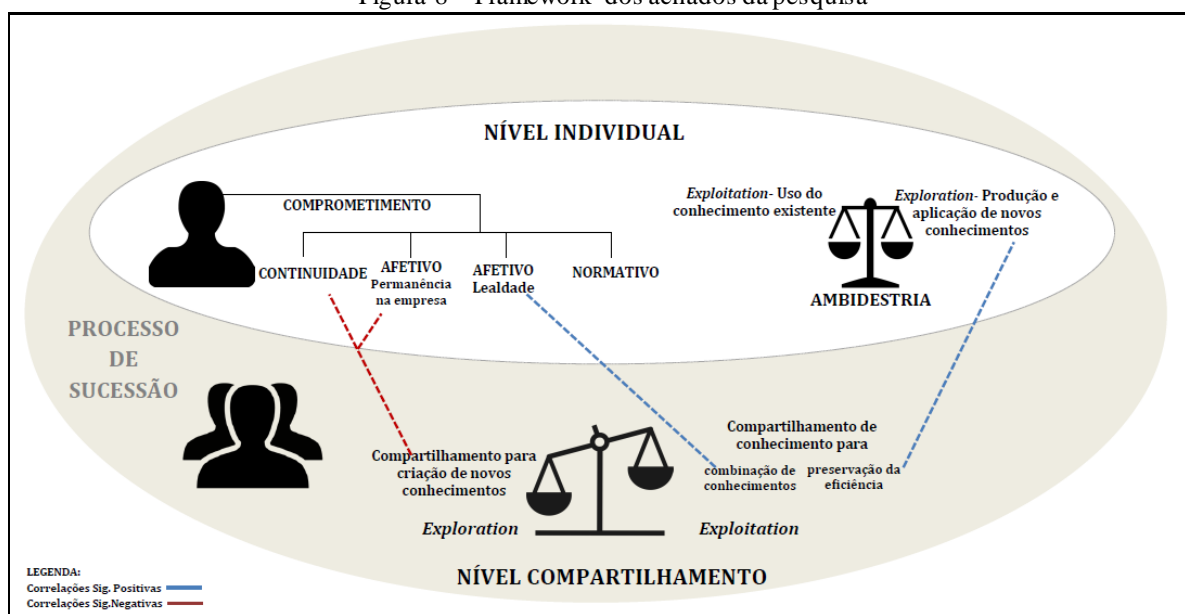
futuro pode acabar por se tornar uma armadilha da competência, uma vez que não se consegue responder de maneira adequada às mudanças de mercado (LEVITHAL; MARCH, 1993; AHUJA; LAMPERT, 2001; LIU, 2006).

O que fica evidente nas análises é a influência do contexto familiar nos achados da pesquisa. Neste contexto, os gestores devem considerar aspectos de gestão muito além do negócio, mas também aspectos relacionados à família e da propriedade (TAGIURI; DAVIS, 1982). Identificou-se na pesquisa, que os sucessores sentem uma obrigação moral, social e econômica em continuar com o negócio da família, mantendo sua eficiência, desempenho e tradição, perpetuando o legado das gerações predecessoras. Todavia, este sentimento pode acabar inibindo as atividades voltadas ao risco, à experimentação, as quais podem ser oportunidades de desenvolvimento do negócio. Assim, o compartilhamento de conhecimento entre predecessor e sucessor pode não envolver as atividades de *exploration* e por consequência não serem ambidestras.

Ao reviver os questionamentos propostos por Sharma e Salvato (2011, p. 1120), tais como “por que os ricos estoques de ativos de conhecimento e vantagens do acordo intersubjetivo para a continuidade ou a prosperidade de uma empresa não se traduzem uniformemente em todas as empresas familiares?” ou então ao indagar quais fatores/motivos tornam algumas empresas familiares mais bem sucedidas em *exploration* e *exploitation* do que outras, olha-se para os resultados desta pesquisa, e destaca-se então o compartilhamento de conhecimento e a influência do comprometimento sob este processo. Os resultados da pesquisa indicam que mesmo que a empresa consiga criar ricos estoques de conhecimento a respeito do negócio da família, isto não é garantia única de continuidade ou prosperidade do negócio da família. Para que os estoques de ativos de conhecimento, por sua natureza tácita sejam transmitidos para as próximas gerações, buscando manter o que já conquistado, combinado os conhecimentos entre as gerações (*exploitation*), mas também aberto às oportunidades de descoberta, do novo e incerto (*exploration*). Todavia, em algumas situações o comprometimento em manter o legado criado pelo predecessor, e o comprometimento afetivo de lealdade com o negócio da família podem levar o sucessor a inibir as ações de *exploration*, o que pode ser levado em conta ao se discutir os fatores e motivos, que tornam algumas empresas familiares mais bem sucedidas em *exploration* e *exploitation* do que outras.

A partir de tais discussões, considerando os resultados quantitativos, qualitativos e a literatura já existente sobre o tema, desenvolveu-se então a Figura 8, na intenção de ilustrar os achados da pesquisa, tornando assim, mais claro os achados da pesquisa.

Figura 8 – Framework dos achados da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A Figura 8 ilustra os principais achados da pesquisa, considerando o nível individual e o compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessões no processo de sucessão. Em nível individual, a figura apresenta o comprometimento (afetivo – lealdade e permanência na empresa; normativo e de continuidade) como pertencentes ao indivíduo. Ainda na dimensão individual, a balança representa a harmonia entre as atividades de exploitation, referente ao uso do conhecimento existente com as atividades de exploration na produção e aplicação de novos conhecimentos.

Já em relação ao nível do compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores, a balança representa a não harmonia entre as atividades de exploration e exploitation nesta dimensão. Entre os níveis apresentam-se as relações significativas positivas e negativas, marcadas por setas, para ilustrar as relações encontradas na análise da relação entre o comprometimento dos sucessores e predecessores de empresas familiares e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento, conforme proposto no problema de pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente esse trabalho considerou o processo de sucessão de empresas familiares, mais especificamente o relacionamento entre predecessores e sucessores envolvidos no planejamento da sucessão, a fim de garantir a sobrevivência da empresa em longo prazo (HANDLER, 1989; MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003). No processo sucessório, destaca-se a relação entre predecessores e sucessores no compartilhamento de conhecimento a fim de garantir a continuidade do negócio em longo prazo. Este compartilhamento de conhecimento entre as gerações envolve o conhecimento explícito, tais como manuais, planilhas, documentos, procedimentos; mas principalmente o conhecimento tácito. O conhecimento tácito na empresa familiar reside principalmente no fundador, resultado da aprendizagem de experiência na gestão do negócio (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; STEINER, 2001). Também se faz referência ao conhecimento tácito no compartilhamento do que está na memória dos predecessores, sob a história da criação e do desenvolvimento da organização e ao mesmo tempo contemplando a família e a propriedade. Assim contempla-se toda a construção do negócio da família, pela transmissão de valores e princípios da família e do negócio. Com isso, assume-se a relevância do compartilhamento de conhecimento entre as gerações para a preservação do conhecimento organizacional, dos valores e dos princípios. Dentre o compartilhamento de conhecimento, observou-se então, aspectos fundamentais dos indivíduos envolvidos neste processo, os quais criam condições de estímulo para o compartilhamento de conhecimento nestas organizações. Assim, identificou-se o comprometimento como um aspecto desejável para a sucessão (HANDLER, 1989; SHARMA, 1997; DAWSON et al. 2013) e para o compartilhamento de conhecimento na empresa familiar (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008). Desta forma, o comprometimento foi percebido na literatura, e mais tarde comprovado empiricamente, como uma vontade, um desejo ou uma necessidade de permanência na empresa familiar (SHARMA E IRVING, 2005; DAWSON et al. 2013).

A partir de tais perspectivas, buscou-se analisar o processo de compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores de empresas familiares, mais especificamente, as atividades de compartilhamento conhecimento realizadas nas organizações. Por esta razão, considerou-se então as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento como atividades que descrevam como este compartilhamento de conhecimento toma lugar na

sucessão. As atividades de *exploration* de conhecimento remetem ao compartilhamento de conhecimento para a descoberta de novas possibilidades, abertas à incerteza e ao risco, mas visando o futuro em longo prazo da organização. Por outro lado, as atividades de *exploitation* de conhecimento se remetem ao compartilhamento de conhecimento para a preservação do conhecimento, combinando os conhecimentos já existentes na organização, com vistas a resolver os desafios de curto prazo da empresa. Entretanto, ao abordar as atividades de *exploration* e *exploitation* de predecessores e sucessores, identificou-se a oportunidade de analisar as atividades em nível individual de análise. Assim, ao também considerar as atividades individuais pode-se identificar as capacidades e habilidades destes indivíduos em buscar conhecimento em meio ao processo de sucessão.

A partir desta reflexão a respeito do processo de sucessão das empresas familiares, como um processo de compartilhamento de conhecimento (tácito e explícito) entre predecessores e sucessores para garantir a continuidade, relacionou-se o comprometimento dos indivíduos neste processo. Considerando o comprometimento do indivíduo é aspecto desejável para o processo de sucessão (HANDLER, 1989; HARMA; IRVING, 2005; DAWSON et al., 2013) emergiu como questão de pesquisa analisar a relação entre o comprometimento dos sucessores e predecessores de empresas familiares e as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais e no compartilhamento de conhecimento.

Para responder o problema de pesquisa, bem como os objetivos do estudo, realizou-se a pesquisa de método misto. Primeiramente identificou-se as bases de comprometimento dos predecessores e sucessores de empresas familiares participantes da pesquisa (objetivo específico A). As bases de comprometimento foram definidas de acordo com a literatura, sendo elas: afetiva, normativa e de continuidade (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS; ENDER, 1998; SHARMA; IRVING, 2005, DAWSON et al. 2013). Os dados mostraram por meio da análise de frequência, que a maior média (5,51) foi atribuída a variável do comprometimento normativo, a qual abordou a afirmação “Eu devo muito ao negócio da família”. Tal resultado indica a consideração com o negócio da família demonstrada pelos respondentes. Já a análise fatorial apontou o comprometimento afetivo com um construto multidimensional, ao dividir a dimensão em dois fatores, sendo uma referente à lealdade e significado do negócio e outro referente à vontade de permanecer no negócio da família.

Ao tratar as atividades de exploração de conhecimento, a pesquisa também se propôs a examinar as atividades individuais de *exploration* e *exploitation* de conhecimento em sucessores e predecessores de empresas familiares (objetivo específico B). Os dados

quantitativos apontaram correlações significativas (0,443) entre atividades individuais de *exploration* para produzir e aplicar novos conhecimentos (*exploration*), bem como para encontrar novos usos para o conhecimento já existente na organização (*exploitation*). Os achados qualitativos evidenciaram a ambidestria em nível individual dos predecessores e sucessores, de encontro com que o proposto pela literatura (THUSMAN; SMITH; BINN, 2011; VOLERY; MULLER; VON SIMENS, 2013; BONESSO; GERLI; SCAPOLAN, 2014).

Entretanto, ao investigar as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento em sucessores e predecessores de empresas familiares (objetivo específico C), a ambidestria não foi identificada. Ao analisar as atividades de *exploration* e *exploitation* no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores não identificou-se balanço entre as atividades, sendo evidenciado pela análise de correlação e na análise qualitativa.

Neste ponto, identificou-se então a relação com o comprometimento dos predecessores e sucessores, conforme proposto no problema de pesquisa. No compartilhamento de conhecimento observou-se que a relação apresenta correlações significativas positivas entre o comprometimento afetivo, referente à lealdade que o indivíduo tem com o negócio e com a família com as atividades de *exploitation* no compartilhamento, ao que se refere à combinação dos conhecimentos existentes entre as diferentes gerações.

Por outro lado, o comprometimento relacionou-se negativamente com as atividades de *exploration* no compartilhamento. Identificou-se na pesquisa quantitativa, confirmando-se na qualitativa que, o comprometimento de continuidade e o desejo de permanecer na empresa da família acabam apresentando relações negativas com o compartilhamento de conhecimento por atividades de *exploration*, para a criação de conhecimento. Na análise qualitativa, aprofundando a discussão identificou-se que o comprometimento em manter o legado criado pelo predecessor, ou o conforto desfrutado em atuar no negócio da família, podem levar os indivíduos a inibir as atividades de *exploration*. Na mesma direção, outro achado da pesquisa foi relacionar os níveis analisados. Neste aspecto, identificou-se que individualmente indivíduos realizam atividades de *exploration*, entretanto, quando compartilham conhecimento com seus predecessores e sucessores, se concentram nas atividades de *exploration* de conhecimento, buscando seu uso e de fato a sua real aplicação na empresa.

Como o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre o comprometimento e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento dos membros envolvidos no

processo de sucessão de empresas familiares, observa-se a contribuição aos estudos a respeito das atividades de *exploration*, *exploitation* e ambidestria de conhecimento ao considerar-se o nível de análise (individual, organizacional, no compartilhamento interorganizacional, intraorganizacional). Este estudo se focou na dimensão individual e no compartilhamento de conhecimento intraorganizacional, mais especialmente no processo de sucessão e foram identificados diferentes percepções na análise dos níveis. Isso pode nos indicar que, ao discutir as atividades de *exploration*, *exploitation* e ambidestria de conhecimento o nível de análise pode influenciar nos resultados dos estudos.

Outro fato a ser analisado nesta pesquisa encontra-se no contexto estudo. Neste ponto, evidenciou-se principalmente na pesquisa qualitativa que nem sempre predecessores e sucessores conseguem criar um ambiente que favoreça o compartilhamento de conhecimento. A expectativa, o desejo de continuar o negócio, o anseio pela continuidade da empresa, podem influenciar na maneira com que o compartilhamento de conhecimento acontece entre predecessores e sucessores, o que acaba inibindo as atividades de *exploration* no compartilhamento de conhecimento. Alguns relatos qualitativos argumentaram que este espaço favorável ao compartilhamento vai se criando ao longo do tempo e com a consolidação da relação entre predecessores e sucessores. Por isso, o contexto familiar, bem como as motivações e as expectativas no negócio podem ter influenciado nos resultados da pesquisa, principalmente nas diferenças em relação às atividades de ambidestria em nível individual e no compartilhamento. Isso, mais uma vez indica a relevância do contexto ao se analisar tais atividades.

A partir dos trabalhos já existentes, novas relações foram criadas, e os resultados indicam novas dimensões do comprometimento dos indivíduos, e as atividades de compartilhamento de conhecimento em meio ao processo de sucessão. O estudo também almejou desenvolver contribuições às empresas familiares do FCDL-RS, as quais vivenciam, ou se preparam para enfrentar o processo de sucessão. O estudo vem ao encontro do tema da sucessão, fortemente discutido na associação, trazendo como resultado a relevância do compartilhamento de conhecimento entre predecessor e sucessor em meio a este processo.

7 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS

Na fase quantitativa apresenta-se como limitação do estudo o fato da amostra ser selecionada por conveniência, o que não permite a realização de inferências. Neste sentido, análises multivariadas diferentes poderiam ter sido realizadas, como por exemplo, a análise de variância relacionando as variáveis com os dados de caracterização da amostra e dos respondentes. Assim poderiam ter sido identificadas possíveis diferenças na estrutura organizacionais as quais apresentassem significância com as variáveis estudadas.

Na fase qualitativa apresenta-se como limitação do estudo a impossibilidade da observação participante nas empresas entrevistadas. Tal fato pode ser apresentado como uma limitação do estudo, uma vez que, no momento da coleta de dados alguns aspectos culturais deixam de ser capturados, os quais poderiam apresentar novas perspectivas à discussão. A opção por entrevistar predecessores e sucessores da empresa permitiu o confronto das respostas entre predecessores e sucessores, entretanto limitou a pesquisa aos relatos dos entrevistados sem observar as ações ou as dinâmicas de compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores.

A partir dos resultados da pesquisa, aponta-se como perspectivas de estudos futuros estudos em empresas familiares que envolvam a dinâmica do compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores, observando práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento. Assim, pode-se evidenciar o compartilhamento de conhecimento explícito, mas também do conhecimento tácito. Mais além, sugere-se também como pesquisas futuras, a análise da sucessão como um espaço (físico e mental) de troca de conhecimento, sob a perspectiva do “Ba” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), observando assim como as atividades de *exploration* e *exploitation* se manifestam em meio a este contexto.

Estudos futuros poderão observar como as atividades de *exploration* e *exploitation* individuais entre membros familiares e não-familiares, bem como o compartilhamento de conhecimento entre estes. Desta forma, pode-se explorar a influência do contexto familiar na realização destas atividades, contribuindo para os resultados achados nesta pesquisa.

A pesquisa não teve como objetivo analisar os efeitos ou resultados do compartilhamento de conhecimento no processo sucessório, uma vez que se concentrou na percepção dos respondentes. Pesquisas futuras podem analisar os processos de compartilhamento de conhecimento avaliando os resultados, ou até mesmo o desempenho de

empresas familiares por meio de pesquisas longitudinais, avaliando os desempenho de curto e longo prazo e os comparando as atividades de *exploration* e *exploitation*.

Em termos de procedimentos metodológicos, em novos estudos, o problema de pesquisa poderia ser analisado a partir de distintas técnicas de análise de dados, tais como a modelagem de equações estruturais, com a criação de um modelo o qual mensurasse o comprometimento como variáveis moderadoras ou mediadoras das atividades de *exploration* e *exploitation* individualmente ou no compartilhamento de conhecimento entre predecessores e sucessores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AHUJA, G.; MORRIS LAMPERT, C. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 521-543, 2001.

ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 5, p. 573-596, 2003.

ALLISON, T. H.; MCKENNY, A. F.; SHORT, J. C. Integrating time into family business research: using random coefficient modeling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 20-34, 2013.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard University, 1965.

ARDICHVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 1, p. 64-77, 2003.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.

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**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.

AZEVEDO, A. T.; RIBEIRO, C. M.; DEUS, N. M. R. Resolução do problema de carregamento e descarregamento de contêineres em terminais portuários via algoritmo genético. **Revista INGEPRO**, v. 2, p. 38-51, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 68, 2000.

BARLING, J. Work and family: In search of more effective workplace interventions. **Trends in organizational behavior**, v. 15, p. 63-63, 1994.

BAUM, J. A.; LI, S. X.; USHER, J. M. Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 766-801, 2000.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BIERLY, P. E.; DALY, P. Aligning human resource management practices and knowledge strategies. IN: BIERLY, P. E.; DALY, P. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, p. 277-295, 2002.

- BIERLY, P. E.; DALY, P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 493-516, 2007.
- BIERLY, P. E.; DAMANPOUR, F.; SANTORO, M. D. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 481-509, 2009.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.
- BONESSO, S.; GERLI, F.; SCAPOLAN, A. The individual side of ambidexterity: do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 392-405, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRÄNNBACK, M.; CARSRUD, A.; SCHULTE, W. Exploring the role of Ba in family business context. **Vine**, v. 38, n. 1, p. 104-117, 2008.
- CABRERA-SUÁREZ, K.; SAÁ-PÉREZ, P.; 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.
- CABRERA-SUÁREZ, M. K.; MARTÍN-SANTANA, J. D. Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 13, p. 2736-2762, 2012.
- CANTARELLO, S.; MARTINI, A.; NOSELLA, A. A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 28-48, 2012.
- CARMELI, A.; HALEVI, M. Y. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 207-218, 2009.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; RODRIGO-MOYA, B. Learning culture as a mediator of the influence of an individual's knowledge on market orientation. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 5, p. 653-669, 2007.
- CHRISMAN, J. J.; KELLERMANN, F. W.; CHAN, K. C.; LIANO, K. Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. **Family Business Review**, v. 23, n. 1, p. 9-26, 2009.
- CHRISMAN, J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 19-40, 1999.

CORADI, A.; HEINZEN, M.; BOUTELLIER, R. Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R & D: the “co-location pilot” of Novartis. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 236-256, 2015.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; HAYES, H. D. Is blood thicker than water? a study of stewardship perceptions in family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1093-1116, 2010.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.

DAVIS, J. **Next Generation Success**. Cambridge: Family Enterprise Press, 2014.

DAWSON, A.; SHARMA, P.; IRVING, P. G.; MARCUS, J.; CHIRICO, F. Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. **Entrepreneurship Theory and Practice**, no prelo, 2013. Doi: [dx.doi.org/10.1111/etap.12052](https://doi.org/10.1111/etap.12052)

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 VRIES, J., SCHEPERS, J., VAN WEELE, A., VAN DER VALK, W. When do they care to share? How manufacturers make contracted service partners share knowledge. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1225-1235, 2014.

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

DUH, M.; TOMINC, P.; REBERNIK, M. Growth ambitions and succession solutions in family businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 2, p. 256-269, 2009.

DUNCAN, R. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. **The Management of Organization**, v. 1, p. 167-188, 1976.

DURIAU, Vincent J.; REGER, Rhonda K.; PFARRER, Michael D. A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. **Organizational research methods**, v. 10, n. 1, p. 5-34, 2007.

EDDLESTON, K. A., CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P.; CHUA, J. H. Governance and trust in family firms: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1043-1056, 2010.

EDDLESTON, K. A.; KIDWELL, R. E. Parent-child relationships: planting the seeds of deviant behavior in the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 2, p. 369-386, 2012.

EDDLESTON, K. A.; MORGAN, R. M. Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 213-216, 2014.

EUROPEAN FAMILY BUSINESS. **European family business barometer**. Suíça: create graphic, v. 3, 03 dez. 2014. Bi-anual. Disponível em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/3d-efb-kpmg-family-business-barometer_online-version.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

FAMILY FIRM INSITUTE. **Global data points**. Disponível em: <<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FMI. **INTERNATIONAL MONETARY FOUND**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/country/BRA/index.htm>>. Acesso em: 07 jan. 2015.

FOOTE, N. Identification as the basis for a theory of motivation. **American Sociological Review**, p. 14-21, 1951.

FORBES MAGAZINE. **New Report Reveals The 500 Largest Family-Owned Companies In The World**. 20 de abril de 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

GEDAJLOVIC, E.; CAO, Q.; ZHANG, H. Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: evidence from a transitional economy. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 6, p. 652-665, 2012.

GERSICK, K. E. (Ed.). **Generation to generation: life cycles of the family business**. Harvard Business Press, 1997.

GIACOMELLO, C. P. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação—Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GLOBAL FAMILY BUSINESS INDEX. **Center for Family Business at the University of St.Gallen, Switzerland**. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, v. 17, n. 2, p. 133-148, 2002.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

GUERCINI, S. New qualitative research methodologies in management. **Management Decision**, v. 52, n. 4, p. 662-674, 2014.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

GUPTA, V.; LEVENBURG, N. Cultures, ideologies and family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 2, n. 1, p. 57-75, 2012.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR, J.F., et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.

HE, Z.; WONG, P. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HIEBL, M. R. W. Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation. **Management Decision**, v. 53, n. 5, p. 1061-1082, 2015.

ICHIJO K. Knowledge exploitation and knowledge exploration: two strategies for knowledge creating companies. In: Choo C. and Bontis N., **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Oxford University Press: New York, p. 477-483, 2002.

IM, G. **Exploratory and Exploitative Knowledge Sharing in Interorganizational Relationships**. Dissertação de Mestrado. Georgia State University, 2006.

IM, G.; RAI, A.; Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. **Management Science**, v. 54, n. 7, p. 1281-1296, 2008.

IVANKOVA, N. V.; STICK, S. L. Students' persistence in a distributed doctoral program in educational leadership in higher education: A mixed methods study. **Research in Higher Education**, v. 48, n. 1, p. 93-135, 2007.

- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 7, n. 2, p. 40-45, 1994.
- KAMMERLANDER, N.; BURGER, D.; FUST, A.; FUEGLISTALLER, U. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 582-602, 2015.
- KETS DE VRIES, M. F. **Leaders, fools and imposters**: essays on the psychology of leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- KING, G. **How not to lie with statistics** [Online] Disponível em: <<http://gking.harvard.edu/files/mist.pdf>> Acesso em: 20 dez. 2015.
- KNOTT, A. M. Exploration and exploitation as complements. In: KNOTT, A. M. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, p. 339-358, 2002.
- LANSBERG, I. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business Press, 1999.
- LANSBERG, I.; ASTRACHAN, J. H. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. **Family Business Review**, v. 7, n. 1, p. 39-59, 1994.
- LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, Michael L. Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.
- LEE, D. S.; SEO, Y. W.; LEE, K. C. Individual and team differences in self-reported creativity by shared leadership and individual knowledge in an e-learning environment. **Information-An International Interdisciplinary Journal**, v. 14, n. 9, p. 2931-2946, 2011.
- LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1995.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.
- LIU, W. Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. **Knowledge and Process Management**, v. 13, n. 3, p. 144-161, 2006.
- LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.
- MAHTO, R. V.; DAVIS, P. S.; KHANIN, D. Continuation commitment: family's commitment to continue the family business. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 35, n. 2, p. 278-289, 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: An applied orientation. New Jersey: Pearson Education, 2010.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARX, K. **O Capital**. Capítulo VI (Inédito). São Paulo: Moraes, 1985.

MCNAMARA, P.; BADEN-FULLER, C. Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. **British Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 291-307, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEMILI, E.; ZELLWEGER, T. M.; FANG, H. C. The determinants of family owner-managers' affective organizational commitment. **Family Relations**, v. 62, n. 3, p. 443-456, 2013.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I., LESTER, R. H.; CANNELLA, A. A. Are family firms really superior performers? **Journal of Corporate Finance**, v. 13, n. 5, p. 829-858, 2007

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. The best of both worlds: exploitation and exploration in successful family businesses. **Ecology and strategy (Advances in Strategic Management)**, v. 23, p. 215-240, 2006.

MILLER, D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 513-531, 2003.

MOM, T. **Managers' exploration and exploitation activities**: The influence of organizational factors and knowledge inflows. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2006.

MOM, T.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O.; ALLEN, J. A.; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1543-1567, 1994.

- MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 51-71, 2014.
- NONAKA, I.; KODAMA, M.; HIROSE, A.; KOHLBACHER, F. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—a new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.
- NOSELLA, A.; CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R. The intellectual structure of organizational ambidexterity: a bibliographic investigation into the state of the art. **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p. 450-465, 2012.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- PATEL, P. C.; FIET, J. O. Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, p. 1179-1197, 2011.
- PENLEY, L. E.; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 43-59, 1988.
- PIEPER, T. M.; ASTRACHAN, J. H.; MANNERS, G. E. Conflict in family business: common metaphors and suggestions for intervention. **Family Relations**, v. 62, n. 3, p. 490-500, 2013.
- PITTINO, D. et al. Collaborative technology strategies and innovation in family firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 17, n. 1, p. 8-27, 2013.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge e Kegan Paul, 1966.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E; RODRÍGUEZ-PRADO, P. Building dynamic capabilities in product development: how do contextual antecedents matter? **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 313-326, 2009.

PWC - PRICEWATERHOUSE COOPERS (Brasil). **Empresa familiar: o desafio da governança**. 2014a. 23 p.

PWC - PRICEWATERHOUSE COOPERS (Brasil). **Insight from Brazil**. 2014b. 25 p

PWC - PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Briding the Gap: Handing over the family business to the next generation**. Next generation survey. 2014c. 31 p.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, p. 375-409, 2008.

ROWLEY, J. Conducting research interviews. **Management Research Review**, v. 35, n. 3/4, p. 260-271, 2012.

SCANDELARI, V. R. N.; CUNHA, J. C. Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 183-198, 2013.

SCHRÖDER, E.; SCHMITT-RODERMUND, E. Antecedents and consequences of adolescents' motivations to join the family business. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 476-485, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

SEO, Y. W.; CHAE, S. W.; LEE, K. C. The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: moderating effect of subjective well-being. **Computers in Human Behavior**, v. 42, n.1, p. 68-82, 2015.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. H. Succession planning as planned behavior: some empirical results. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2003.

SHARMA, P. **Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms**. (Tese doutoral). University of Calgary. 1997.

SHARMA, P.; IRVING, P. G. Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p. 13-33, 2005.

SHARMA, P.; SALVATO, C.; Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, p. 1199-1205, 2011.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SIRÉN, C. A.; KOHTAMÄKI, M.; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-41, 2012.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 339-358, 2003.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Curitiba: Editora Hemus Brasil, 1983.

SPENDER, J.-C. Limits to learning from the west: how western management advice may prove limited in Eastern Europe. **The International Executive**, v. 34, n. 5, p. 389-413, 1992.

SPENDER, J.-C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

STEIER, L. Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 259-276, 2001.

STEIER, L. P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 295-303, 2004.

STEWART, A. Help one another, use one another: toward an anthropology of family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 383-396, 2003.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2007.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, v. 5, n. 1, p. 43-62, 1992.

THARAWAT MAGAZINE: the economic impact of family businesses. Dubai - Uae: Tharawat Media Fz Llc, n. 22, Maio-Julho 2014. Trimestral.

THØGERSEN-NTOUMANI, C.; FOX, K. R. Physical activity and mental well-being typologies in corporate employees: A mixed methods approach. **Work & Stress**, v. 19, n. 1, p. 50-67, 2005.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124 - 147, 2014.

TUSHMAN, M. L.; REILLY, O. Organizations: managing evolutionary. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUSHMAN, M. L.; SMITH, W.; BINN, A. The ambidextrous CEO. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 6, p. 74-80, 136, 2011.

VALLEJO, M. C. Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 261-279, 2008.

VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Learning through acquisitions. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 457-476, 2001.

VOLERY, T.; MUELLER, S.; VON SIEMENS, B. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 2, p. 109-129, 2015.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WEBB, J. W.; KETCHEN, D. J.; IRELAND, R. D. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 67-77, 2010.

WRIGHT, M.; KELLERMANN, F. W. Family firms: a research agenda and publication guide. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 4, p. 187-198, 2011.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. New York: Guilford Publications, 2015.

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, 2007.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2004.

ZAHRA, S. H., J. C.; NEUBAUM, D. O.; DIBRELL, C.; CRAIG, J. Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 6, p. 1035-1054, 2008.

**ANEXO A – E-MAIL ENVIADO PELA FCDL-RS PARA OS LOJISTAS
ASSOCIADOS.**

Prezados Lojistas

Encaminhamos pesquisa de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul a qual pretende analisar o compartilhamento de conhecimento entre os predecessores e sucessores, principalmente nos negócios familiares. Por isso a pesquisa deve ser respondida por membros de empresas familiares em processo de sucessão, ou em preparação para a transição sucessória.

Esta pesquisa é a primeira de um grupo do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, que tem como objetivo estudar os negócios familiares e o desafio da sucessão nas empresas gaúcha. Após a coleta, os dados serão analisados e serão apresentados para divulgação entre os associados, apresentando os principais resultados.

Desta forma, solicitamos a gentileza dos senhores empresários responderem a pesquisa que segue no link abaixo:

<http://goo.gl/forms/tEOT4Kh5Vm>

Abraço

Atenciosamente,

Beatriz Sudbrack Lehmen
Gerente Administrativa | FCDL-RS

Fone: 51-3213 1777 | 51-9878-8423

Email: supervisao@fcdl-rs.com.br

[Site](#) | [Facebook](#) | [Twitter](#) | [YouTube](#) | [Google +](#)



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA



Prezado (a)

Esta pesquisa integra o projeto de dissertação de mestrado em administração da Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração, intitulado “Relação entre o comprometimento e as atividades de *exploration* e *exploitation* de conhecimento no processo de sucessão de empresas familiares”.

A dissertação tem como objetivo estudar a relação das atividades de compartilhamento de conhecimento e o comprometimento de membros de empresas familiares envolvidos no processo de sucessão do negócio familiar. Consideramos empresas familiares, aquelas que envolvem membros de uma mesma família em posição de proprietários, gestores ou gerentes (MILLER et al.2007). Desta forma, gostaríamos da sua participação neste estudo ao responder o questionário abaixo.

Desde já agradeço a disponibilidade em participar desta pesquisa
Fernanda D’Arrigo

QUESTIONÁRIO

Percebendo o conhecimento adquirido nas experiências passadas na empresa, qual é o seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

Considere: 1 - “Discordo Totalmente” e 7 - “Concordo Totalmente”.

1. Acredito que tenho habilidade e conhecimento suficiente para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acredito que tenho a capacidade de inovação exigida pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho experiência exigida pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ao realizar minhas atividades diárias, produzo novos conhecimentos que podem ser utilizados na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu utilizo novos conhecimentos e novos métodos para a realização das minhas atividades na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu combino os conhecimentos já existentes na empresa para realizar minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu realizo minhas atividades aplicando as competências já existentes em nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu trabalho combinando modos tradicionais com novos modos de fazer as coisas, desde que não afete a eficiência do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu aplico as lições aprendidas em outras áreas da empresa para a realização das minhas atividades	1	2	3	4	5	6	7
10. No futuro, vou criar novas soluções para as questões que atualmente me deixam insatisfeito.	1	2	3	4	5	6	7
11. Com relação às atividades que realizei nos últimos 3 (três) anos, posso dizer que eu me envolvi em...							
11A. atividades que exigiram adaptabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
11B. atividades que exigiram que eu adquirisse novos conhecimentos e novas habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
11C. atividades que eu já tenho bastante experiência em realizar	1	2	3	4	5	6	7
11D. atividades que eu consigo realizar com o conhecimento que eu já possuo.	1	2	3	4	5	6	7
11E. atividades que eu já realizo como rotina	1	2	3	4	5	6	7
11F. atividades com foco nos objetivos de curto prazo da organização	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu e meu(s) sucessor(es)/predecessor(es) compartilhamos conhecimento para							
12A. criar novos conhecimentos	1	2	3	4	5	6	7
12B. encontrar novas maneiras de realizar nossas atividades	1	2	3	4	5	6	7
12C. buscar de novas oportunidades de negócio	1	2	3	4	5	6	7
12D. buscar novas estratégias para o sucesso de longo prazo da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12E. garantir um relacionamento entre nós no futuro	1	2	3	4	5	6	7
12F. criar novos usos para o conhecimento existente em nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
12G. combinar maneiras novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas	1	2	3	4	5	6	7
12H. preservar o conhecimento já existente na organização	1	2	3	4	5	6	7
12I. melhorar o cumprimento das metas de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
12J. refinar as medidas existentes na avaliação de desempenho de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7

COMPROMETIMENTO							
13. Eu sinto como se os problemas da empresa fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
14. A empresa da família tem um grande significado para mim	1	2	3	4	5	6	7
15. O negócio da família merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
16. Na situação atual, permanecer na empresa família é tanto uma necessidade como um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa da família	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu sinto que não posso deixar a empresa da família agora porque eu tenho uma obrigação moral com os demais.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu me sentiria culpado em deixar o negócio da família agora.	1	2	3	4	5	6	7
20. Eu sinto que não seria certo deixar o negócio da família agora, mesmo que me favorecesse.	1	2	3	4	5	6	7
21. Eu devo muito ao negócio da família.	1	2	3	4	5	6	7
22. Se eu decidisse deixar a empresa da família agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
23. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o negócio da família	1	2	3	4	5	6	7
24. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa da família agora.	1	2	3	4	5	6	7
25. Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa da família seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5	6	7

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- Dentre as alternativas abaixo, qual afirmação se encaixa melhor com a sua realidade atual na empresa:
 - sou fundador da empresa
 - sou da segunda geração e exerço cargo na diretoria da empresa
 - sou da segunda geração e ainda não exerço cargo na diretoria da empresa
 - sou da terceira geração e exerço cargo na diretoria da empresa
 - sou da terceira geração e ainda não exerço cargo na diretoria da empresa
 - Outro: _____
- Cargo/função: _____
- Tempo de experiência na função (em anos): _____
- Tempo de atuação na empresa: _____
- Se sua empresa possui conselho administrativo ou de família, você participa dele?
 - Sim
 - Não
 - Nossa empresa não tem conselho administrativo

Após a análise dos dados, a segunda etapa da pesquisa envolve a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Gostaríamos de saber se você gostaria de participar da apresentação e discussão dos resultados.

- Não quero participar da discussão dos resultados da pesquisa
 Gostaria de participar da discussão dos resultados da pesquisa

Se a resposta for afirmativa, por favor, deixe o seu endereço de e-mail para que possamos entrar em contato:

E-mail: _____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A. Nome (opcional): _____

B. Ramo de atuação: _____

C. Tempo de atuação da empresa: _____ anos

D. Quantos funcionários sua empresa possui?

() menos de 10 () de 10 a 99 () De 100 a 249 () Acima de 249

E. Por favor, indique o % da participação acionária detida pela família: _____ %

F. Qual o formato societário da empresa?

() Limitada () SA capital fechado () SA capital aberto () Outra _____

G. A empresa já vivenciou processos de sucessão?

- () Sim, a empresa já passou por um ou mais processos de sucessão
 () Não, a empresa ainda não passou processos de sucessão, mas já está se preparando.
 () Não, a empresa ainda não passou processos de sucessão e no momento não pensa neste tópico.

H. A empresa possui um conselho de administração?

- () Sim, o conselho de administração é formado por membros externos e da família
 () Sim, o conselho de administração é formado por membros da família
 () Não

Considerando os fundadores da empresa como primeira geração, responda:

I. Qual geração detém a maior parte da propriedade da empresa*? _____ geração

* em caso de dúvidas, considere a geração dos maiores acionistas da empresa

J. Qual geração administra a empresa hoje*? _____ geração

* em caso de dúvidas, considere a geração do diretor geral ou administrativo

K. Quantos membros da família atuam ativamente na empresa? _____ membros

APÊNDICE B – DADOS DEMOGRÁFICOS

(continua)

Cidade:	Percentual (%) dos ocupados (18 anos ou mais) por setor ⁹						Setor com maior percentual dos ocupados (18 anos ou mais) do município	PIB por município 2013 (em mil R\$) ¹⁰			Setor responsável por maior parte do PIB do município
	Agropecuário	Extrativo mineral	Indústria	Construção	Comércio	Serviços		Agropecuário	Indústria	Comércio e serviços ¹¹	
Antônio Prado	32,31	0,38	22	4,1	10,24	30,28	Agropecuário	43.221	102.681	130.938	Comércio e serviços
Barros Cassal	66,29	0,17	2,68	2,95	6,85	19,81	Agropecuário	56.259	5.511	35.539	Agropecuário
Bento Gonçalves	7,54	0,01	28,13	5,84	14,33	36,85	Comércio e serviços	58.169	1.720.627	1.828.705	Comércio e serviços
Butiã	15,93	4,51	7,8	9,23	11,84	46,85	Comércio e serviços	60.321	64.372	117.024	Comércio e serviços
Caçapava do Sul	23,25	3,32	6,28	6,52	13,2	38,57	Comércio e serviços	91.686	115.390	251.129	Comércio e serviços
Cachoeira do Sul	18,71	0,72	9,27	7,51	16,53	45,1	Comércio e serviços	393.780	238.393	758.326	Comércio e serviços
Cachoeirinha	0,36	0,11	20,5	7,63	22,4	45,76	Comércio e serviços	785	1.125.948	1.903.995	Comércio e serviços
Camaquã	27,23	0,2	8,86	6,46	14,89	35,8	Comércio e serviços	219.115	213.320	663.834	Comércio e serviços
Campinas do Sul	36,6	0,22	10,05	4,96	13,01	32,02	Agropecuário	66.131	9.967	69.817	Comércio e serviços
Campo Bom	0,89	0,13	47,02	5,23	14,68	29,13	Indústria	1.636	815.280	697.177	Indústria
Canoas	0,81	0,31	14,94	7,43	19,01	50,54	Comércio e serviços	5.402	78.342	6.994.476	Comércio e serviços
Carazinho	6,06	0,1	12,67	7,78	19,77	48,67	Comércio e serviços	115.274	246.980	989.918	Comércio e serviços
Carlos Barbosa	14,15	0,11	36,02	6,87	10,45	27,95	Indústria	33.176	642.258	374.744	Indústria
Caxias do Sul	3,84	0,04	31,71	5,69	14,32	36,87	Comércio e serviços	185.561	7.714.761	8.353.629	Comércio e serviços
Chaqueadas	3,91	0,4	23,46	7,5	14,67	43,11	Indústria	18.488	491.633	253.987	Indústria
Cruzeiro do sul	28,29	0,28	19,74	7,7	11,93	28,57	Comércio e serviços	52.560	46.223	98.000	Comércio e serviços
Eldorado do Sul	8,57	0,06	13,84	9,58	15,98	47,11	Comércio e serviços	50.454	194.520	401.793	Comércio e serviços
Estancia Velha	2,86	0,32	37,08	6,6	13,92	33,08	Comércio e serviços	2.865	434.712	428.195	Comércio e serviços
Esteio	0,49	0,54	22,66	6,96	17,96	47,15	Comércio e serviços	1.015	569.458	1.515.360	Comércio e serviços
Farroupilha	10,57	0,08	34,81	4,72	15,04	27,08	Indústria	110.599	742.975	887.165	Indústria
Garibaldi	11,91	0,21	29,63	6,24	12,79	33,76	Comércio e serviços	28.988	580.663	469.564	Indústria
Gramado	5,76	0,1	20,75	6,97	14,47	47,06	Comércio e serviços	10.754	289.972	730.453	Comércio e serviços
Guaíba	3,02	0,26	16,84	8,96	17,3	49,78	Comércio e serviços	25.275	666.654	1.668.039	Comércio e serviços
Guaporé	8,74	0,13	32,25	7,08	20,02	27,42	Indústria	43.969	180.305	233.293	Comércio e serviços
Igrejinha	3,82	--	52,72	5,02	9,69	22,04	Indústria	3.210	658.381	351.970	Comércio e serviços

⁹ Dados extraídos do Atlas Brasil a partir dos resultados do Censo 2010. Disponível em <http://www.atlasbrasil.org.br/>

¹⁰ Dados extraídos do Portal IBGE Cidades. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/>

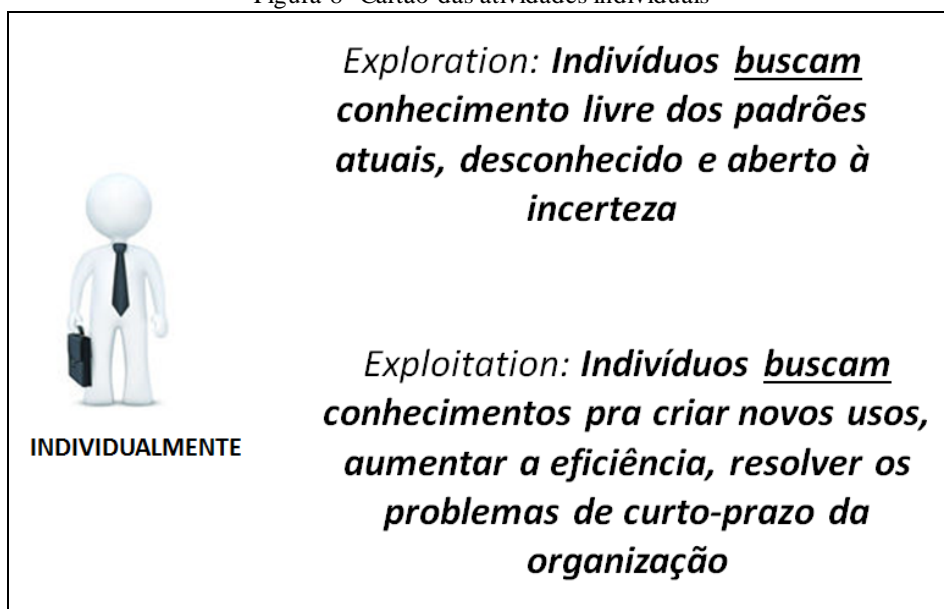
(conclusão)

Itaqui	20,89	--	6,66	6,26	13,41	43,91	Comércio e serviços	306.424	143.895	333.047	Comércio e serviços
Lagoa Vermelha	18,12	--	16,66	7,09	15,72	37,68	Comércio e serviços	145.794	172.393	332.270	Comércio e serviços
Lajeado	4,46	0,12	20,99	7,64	21,02	42,89	Comércio e serviços	10.260	646.321	1.551.670	Comércio e serviços
Machadinho	47,44	0,12	7,35	6,55	7,9	24,87	Agropecuário	38.978	5.710	32.599	Agropecuário
Nova Prata	11,5	3,61	29	9,86	12,61	31,51	Comércio e serviços	46.438	290.661	321.479	Comércio e serviços
Novo Hamburgo	1,41	0,19	32,11	6,41	16,44	38,33	Comércio e serviços	13.837	1.732.007	3.575.802	Comércio e serviços
Panambi	11,85	--	27,5	6,47	12,23	33,32	Comércio e serviços	109.316	609.251	514.011	Comércio e serviços
Pântano Grande	19,49	7,2	8,65	5,19	16,81	38,7	Comércio e serviços	68.992	43.774	73.016	Comércio e serviços
Parobé	2,41	1,07	55,83	5,88	9,66	21,21	Indústria	3.151	352.941	325.009	Indústria
Pelotas	8,36	0,12	6,95	7,45	18,49	51,67	Comércio e serviços	164.683	707.691	3.404.086	Comércio e serviços
Porto Alegre	0,72	0,1	6,25	5,98	15,99	63,04	Comércio e serviços	20.828	6.835.538	36.160.987	Comércio e serviços
Restinga Seca	36,37	0,32	10,46	7,1	11,96	30,83	Agropecuário	118.965	31.225	96.157	Agropecuário
Rio Grande	7,24	0,51	7,39	7,31	17,48	52,17	Comércio e serviços	150.026	1.719.769	3.721.287	Comércio e serviços
Santa Cruz	12,96	0,06	19,45	6,34	15,22	42,05	Comércio e serviços	145.470	1.959.155	2.561.021	Comércio e serviços
Santa Maria	4,56	0,09	7,13	7,2	17,69	57,97	Comércio e serviços	163.762	672.710	3.404.028	Comércio e serviços
Santa Rosa	11,4	0,09	19,3	7,81	17,61	41,66	Comércio e serviços	99.806	619.565	978.853	Comércio e serviços
São Gabriel	17,29	0,03	7,82	4,93	16,74	43,72	Comércio e serviços	252.502	96.493	538.583	Comércio e serviços
São Leopoldo	0,57	0,19	25,16	8,24	16,43	44,85	Comércio e serviços	2.944	1.452.583	2.736.328	Comércio e serviços
São Pedro da Serra	27,09	0,21	36,37	7,51	7,21	20,02	Indústria	12.399	13.860	12.261	Indústria
Sapiranga	2,27	0,07	49,75	5,68	13,43	23,7	Indústria	3.842	865.492	753.254	Indústria
Sapucaia do Sul	1,07	0,43	26,96	8,41	18,82	39,76	Comércio e serviços	3.870	926.024	927.760	Comércio e serviços
Taquara	8,04	2,7	27,88	6,71	14,11	34,92	Comércio e serviços	15.868	227.124	490.266	Comércio e serviços
Teutônia	14,37	0,35	34,54	7,03	13,88	24,56	Indústria	54.059	313.735	378.216	Comércio e serviços
Três Coroas	5,44	0,08	62,01	4,28	7,74	17,82	Indústria	3.805	401.456	183.040	Indústria
Vacaria	25,52	0,07	8,84	6,27	14,19	38,48	Comércio e serviços	277.151	162.414	824.511	Comércio e serviços
Viamão	4,05	0,08	7,55	9,56	17,12	55,76	Comércio e serviços	109.292	419.464	1.182.425	Comércio e serviços

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do IBGE (ver notas de rodapé)

APÊNDICE C – CARTÃO DAS ATIVIDADES

Figura 8- Cartão das atividades individuais



Fonte: Elaborada pela autora (2015).

Figura 9 – Cartão das atividades no compartilhamento



Fonte: Elaborada pela autora (2015).