

Transferência de conhecimento em uma empresa familiar do segmento de varejo de vestuário: um estudo empírico - Lojão do Brás

Knowledge transfer in a family business segment retail apparel: an empirical study - Lojão do Brás

Marcos Antonio Franklin¹
Aline de Oliveira Soler Haro²
Brunno Barros Bezerra³
Jamyle Aryane Moretti⁴
Nicolle Germiniani Calvo⁵

Resumo

Este artigo procura examinar e entender a ocorrência da transferência de conhecimento em uma empresa familiar que atua no segmento de varejo de vestuário. Para tanto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como ocorre a transferência de conhecimento em uma empresa familiar? O estudo foi realizado em duas lojas do Lojão do Brás e, para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pelo tipo exploratória, com método qualitativo. As técnicas utilizadas para levantamento de dados foram nove entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado e observação não participativa. As entrevistas foram analisadas através da ferramenta QSR NVivo 9. Os resultados demonstraram que a empresa possui um ambiente receptivo

¹ Doutor em Administração de Empresas pela PPGA-CCSA da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Mestre em Qualidade pela UNICAMP - Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie - Pós-Graduação Lato Sensu e Graduação - Rua da Consolação, 896, Prédio 29, Sala G - Consolação, 01302-907, São Paulo SP - e-mail: franklin.marcos@gmail.com - Telefone: (11) 2114-8262

² Administração de Empresas pela CCSA – Universidade Presbiteriana Mackenzie - Avenida Higienópolis, 240, apto. 21-A, 01238-000, São Paulo SP - e-mail: alineharo@gmail.com - Telefone (11) 9501-4380.

³ Administração de Empresas pela CCSA - Universidade Presbiteriana Mackenzie - Rua Juventus, 254-apto 101, Parque da Mooca, 03124-020, São Paulo SP - e-mail: brunnobbezerra@hoitmail.com – Telefone (11) 7711-8295

⁴ Administração de Empresas pela CCSA - Universidade Presbiteriana Mackenzie - Rua Alagoas, 212, apto. 104, Higienópolis, 01242-000, São Paulo SP - e-mail: Jamyle.moretti@gmail.com - Telefone (11) 7552-7216

⁵ Administração de Empresas pela CCSA - Universidade Presbiteriana Mackenzie - Rua Aureliano Coutinho, 258 – apto. 64, Vila Buarque, 01224-020. São Paulo SP - e-mail: nicollegcalvo@gmail.com - Telefone (11) 8227-2338

para o compartilhamento de conhecimento, podendo ser resultante da confiança entre os funcionários com o proprietário da organização. Apesar disso, a empresa não faz uso de algumas ações que estimulem a troca de informações, mas possui um compartilhamento de seus conhecimentos tácitos, pois proporcionam aos funcionários uma oportunidade de trocar experiências com as pessoas de outras áreas. Por fim, observou-se, por meio das análises, que, apesar da deficiência em algumas ações, há transferência de conhecimento na rotina das lojas pesquisadas.

Palavras-chave: Conhecimento. Transferência de Conhecimento. Empresa Familiar. Varejo. Vestuário.

Abstract

This article examines and understand the occurrence of knowledge transfer in a family business that operates in retail clothing. For this purpose it was elaborated the following research problem: How is the knowledge transfer in a family business? The study was conducted in two stores of Lojão do Bras and aiming the development of this research it was opted for an exploratory, with qualitative methods. The techniques used for data collection were analyzed using QSR NVivo tool 9. The results showed that the company has a receptive environment for knowledge sharing, which may be a result of trust among employees with the owner of the organization. Nevertheless, the company does not make use of some actions that encourage the information exchange, but it has a sharing of its tacit knowledge. The corporation provides employees with the opportunity to exchange experiences with people from other areas. Finally, it was observer through the analysis that, despite the deficiency in some actions, there is knowledge transfer in the routine of the stores surveyed.

Keywords: Knowledge. Knowledge Transfer. Family Business. Retail. Clothing.

1 Introdução

As empresas, para manter uma vantagem competitiva sustentável diante das transformações do ambiente, estão desviando seus interesses, que antes eram em matéria-prima e tecnologia, para conhecimento e inovação (LINS, 2003). Assim, a transferência de conhecimento passa a ser a chave para uma empresa que tem como objetivo a diferenciação no mercado. A fonte do sucesso das organizações está na capacidade de criar novos conhecimentos e transferi-los de maneira eficaz (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001).

Nesse contexto de valorização do capital humano em busca de vantagem competitiva, incluem-se as empresas familiares, mas elas, em sua maioria, possuem uma forma diferente de conduzir os negócios, resultado da visão de seus líderes e da essência da família. A cultura está toda fundamentada nos princípios familiares, e, em cada ramo, há grandes possibilidades de encontrar boas práticas e procedimentos, promovendo, assim, o desenvolvimento de novas teorias e tornando-se um campo rico para estudos científicos (LANSBERG; PERSICK; DAVIS; HAMPTON, 1997).

De acordo com HSM (2011), as empresas familiares compõem grande parte do varejo e este vem apresentando crescimento constante no Brasil. Cada vez mais competitivo, tornou-se um mercado interessante para entender como as empresas gerenciam seus conhecimentos.

Em 2005, as empresas do segmento varejista correspondiam a 84% do total das empresas comerciais no Brasil. Esse segmento apresenta crescimento nos últimos anos devido a diversos fatores, como: recuperação do mercado interno frente à crise financeira de 2008, melhora no poder aquisitivo das famílias e controle da inflação.

Sendo assim, este estudo se justifica, pois pretende contribuir, sob o ponto de vista acadêmico, apontando as aplicações e implicações do tema na teoria e na realidade, e sob o ponto de vista empresarial, evidenciando a importância do conhecimento como vantagem competitiva dentro das organizações.

Dessa forma, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como ocorre a transferência de conhecimento em uma empresa familiar que atua no segmento de varejo de vestuário? Para auxiliá-lo, foram apresentados objetivos. O objetivo geral é: entender como ocorre a transferência de conhecimento em uma empresa familiar que atua no segmento de varejo de vestuário. Os objetivos específicos são: i) observar a existência da transferência de conhecimento em uma empresa familiar do segmento de varejo de vestuário; ii) analisar como ocorre a transferência de conhecimento em uma empresa familiar do segmento de varejo de vestuário; e iii) identificar as barreiras para a transferência de conhecimento em uma empresa familiar.

Para a realização deste artigo, optou-se pela pesquisa de natureza exploratória e pelo método de pesquisa qualitativo. As técnicas de levantamento de dados utilizadas foram entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado e observação não participativa. Todas as transcrições foram analisadas por meio da ferramenta QSR NVivo 9. Portanto, este artigo está organizado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, contextualização do ambiente de estudo, procedimentos metodológicos, análises e interpretações dos dados, discussão dos resultados obtidos e considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) acreditam que o conhecimento se trata da evolução de dado e informação. Os dados são os mais simples dentre os três elementos e é, geralmente, resultado de uma simples observação. Na informação, de acordo com os autores, é feita a primeira intervenção humana e os dados são segmentados de acordo com uma classificação, possuindo maior organização. Os mesmos autores apontam que a diferença dos dois – dados e informação – em relação ao conhecimento é que neste temos o julgamento humano que inclui a reflexão dotada de valores e experiência de vida, formando-se um conhecimento sobre a informação que normalmente é tácito, ou seja, de difícil transferência.

Segundo von Krogh *et al.* (2001), o conhecimento, hoje, é visto como vantagem competitiva e, com isso, as empresas buscam incentivar o aprendizado, certas habilidades e competências. Portanto, a gestão do conhecimento é abordada por eles como uma melhoria e inovação de produtos e processos. Assim, as empresas têm a necessidade de proporcionar ambientes que favoreçam e propiciem o conhecimento e a sua disseminação.

Nonaka; Rodrigues e Celeste (2004) procuram olhar por outro ângulo. O enfoque dado para o conhecimento é mais pessoal e não

tão organizacional. Eles apontam que as pessoas buscam o que elas acreditam como verdade, por meio da sua própria individualidade em relação à sua forma de olhar os fatos que ocorrem. A forma de viver e a cultura influenciam na interpretação desses fatos, portanto, com base em sua experiência de vida, o conhecimento significa o entendimento de um novo acontecimento, para que, assim, desenvolvam novas verdades.

Davenport e Prusak (1998) fazem uma menção aos valores e às experiências das pessoas para gerar conhecimento, mas eles acrescentam os *insights*. Todos são fatores que servem de base para as pessoas gerarem novos conhecimentos e, com isso, novas verdades. Já nas organizações, segundo Davenport e Prusak (1998), essas experiências estão presentes em todos os pontos da empresa, nos processos, práticas e regras das organizações.

Sobre os níveis do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam a existência de duas formas de conhecimento: o tácito e o explícito. O explícito, segundo os autores, é acessível para todos e de fácil definição. O tácito é um conhecimento extremamente pessoal, totalmente oposto ao explícito, portanto, de difícil comunicação. Os autores também acrescentam que o conhecimento tácito está fortemente ligado aos princípios de um indivíduo, como seus valores, condutas e experiências.

De acordo com von Krogh *et al.* (2001), os gerentes devem promover a capacitação do conhecimento, que seria a promoção deste, facilitando as conversas e a interação do conhecimento em todas as áreas da empresa. A partir daí, von Krogh *et al.* (2001) definiram cinco capacitadores do conhecimento: “(1) instalar a visão do conhecimento, (2) gerenciar as conversas, (3) mobilizar os ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto adequado, e (5) globalizar o conhecimento local” (VON KROGH *et al.*, 2001, p. 13). Em complemento a esse modelo dos cinco capacitadores do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam na existência de quatro modos de conversão de conhecimento, apresentados na Figura 1.



Figura 1: Quatro modos de conversão de conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

A socialização é o compartilhamento de conhecimento tácito. Esse conhecimento pode ser adquirido diretamente de outras pessoas por meio da observação, imitação e prática. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a experiência o segredo da socialização.

Eles definem a externalização como um processo de conversão de conhecimento tácito em conceitos explícitos, o que permite a criação de novas habilidades e conceitos. Ao contrário da socialização, o modo de conversão do conhecimento, no caso da externalização, é por meio do diálogo ou da reflexão coletiva. Os autores consideram-na a chave para a criação do conhecimento, por possibilitar novos conceitos explícitos através do conhecimento tácito. Em relação à combinação, Nonaka e Takeuchi (1997) caracterizam-na como o processo de sistematização de conceitos, que acontece por meio de trocas de informações explícitas, reuniões, documentos, conversas ou rede de comunicação que possam levar a novos conceitos.

Por fim, os autores conceituam o modo chamado de internalização como o processo de introdução do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que isso ocorra, é necessário que este se torne verbalizado. Esse modo de conversão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), pode acontecer por conta da vivência do resultado prático do conceito do novo conhecimento. Eles argumentam que, quando concluído o ciclo, inicia-se uma nova espiral de conhecimento,

socializando o conhecimento tácito que foi acrescentado por meio da internalização.

Garvin (2001, p. 54) afirma que “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.” É dessa maneira que o referencial teórico a seguir está constituído; todavia, deve-se ressaltar que o enfoque dado neste artigo é a transferência de conhecimento.

2.1.2 Criação do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) entendem por criação de conhecimento “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.-

Segundo esses autores, a princípio, tem-se a necessidade de gerir o conhecimento. Em um segundo momento, faz-se necessário comunicar a toda a organização sobre esses novos valores e diretrizes. Como resultado, tem-se a corrente de informações, a qual seria a incorporação de um sistema rápido, que fornece compartilhamento de novos conhecimentos a fim de atingir e impactar todos na empresa, resultando no processo de criação de conhecimento.

Aprofundando mais na questão de criar um ambiente em que se tenha uma disseminação da informação, von Krongh *et al.* (2001) afirmam que a criação do conhecimento é um processo delicado, o qual requer organizações com técnicas de gestão mais flexíveis e inovadoras: “as pessoas por vezes se mostram relutantes e até mesmo incapazes de aceitar novos ensinamentos, *insights*, ideias ou observações” (VON KRONGH *et al.*, 2001, p.29). Os mesmos autores também acreditam que a eficácia da criação do conhecimento depende bastante do relacionamento entre os membros durante as diferentes fases do processo; os membros precisam confiar em suas ideias e, conseqüentemente, no *feedback*. Todo esse trabalho, segundo eles,

permite que os colaboradores se sintam mais seguros em relação às novas estratégias da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem um modelo contendo as cinco fases do processo de criação de conhecimento, que são: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) iniciam o processo de criação do conhecimento com a socialização, para amplificar e compartilhar o conhecimento tácito, fonte rica e inexplorada dentro da empresa.

Concluída a primeira fase, inicia-se a conversão em conhecimento explícito. A segunda fase, segundo os autores, corresponde à externalização, e os conceitos são criados por meio do diálogo. Já na terceira fase, a organização decide se vale a pena o novo conceito e, filtrada as informações, inicia-se a justificação do novo modelo. Na justificação, os autores afirmam que é necessário estabelecer os critérios, baseados na visão e estratégia da empresa, ou seja, de acordo com sua intenção organizacional.

Na quarta fase, após a aprovação do conceito, os autores complementam que este é convertido em um arquétipo, construído através da combinação entre o conhecimento explícito novo e o existente – fase semelhante à combinação. Essa etapa, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) faz com que o novo conceito se torne um modelo padronizado, tangível e concreto.

Por fim, na quinta fase, que os autores chamam de “difusão interativa do conhecimento”, ocorre a ampliação do conhecimento criado. Eles acrescentam que, depois de passado por todas as fases, o modelo entra em um novo ciclo de criação, e para que essa fase seja eficaz, é necessária a autonomia dos funcionários para usar livremente os novos conceitos e o conhecimento em diversas ocasiões. Essa situação, somada ao rodízio de pessoal, pode facilitar a transferência de conhecimento dentro das empresas.

2.1.3 Transferência de conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), “a mera disponibilização do conhecimento não é transferência”. Para esses autores, a transferência de conhecimento é composta por duas ações: a transmissão e a absorção. A transmissão desempenha o papel do comunicador, enquanto a absorção está relacionada ao receptor do conhecimento. Eles acreditam que é essencial ter esses dois fatores.

Davenport e Prusak (1998) tratam a transferência de forma mais superficial. Segundo eles, ela ocorre de forma espontânea. Ainda assim, procuram entender as principais estratégias para que ocorra de maneira eficaz, colocando como o principal objetivo da transferência de conhecimento é a criação do conhecimento. Os autores entendem que é crucial haver uma interação entre os funcionários para que ela ocorra.

Para Winter (1987), existem dois tipos distintos de transferência de conhecimento: a voluntária e a involuntária. Segundo o autor, quando uma organização promove ações para facilitar a prática da transferência de conhecimento, ela está incentivando os dois tipos. Mas quando uma empresa inibe as transferências involuntárias, acaba impedindo que haja transferências voluntárias também.

Davenport e Prusak (1998) promovem uma discussão sobre como tratar cada tipo de conhecimento. Os conhecimentos mais ou menos explícitos, segundo os autores, precisam ser descritos em documentos e armazenados no banco de dados da organização. Esse conhecimento geralmente é transferido com certa margem de eficácia. Já para o conhecimento tácito, ressaltam que é necessário haver interação social e uma relação de aprendizado, não sendo possível transferi-lo de qualquer outra forma.

De acordo com eles, muitos fatores podem influenciar para que as pessoas não adotem os novos conhecimentos: falta de confiança, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e, principalmente, medo de assumir riscos. Davenport e Prusak (1998) veem a cultura como uma das principais barreiras frente à transferência de conhecimento. Apesar

de a tecnologia facilitar a disseminação do conhecimento, acreditam que a cultura de uma organização será determinante no sucesso da transferência. Uma menor abertura à transferência pode tornar uma empresa muito lenta para compartilhar conhecimentos.

Davenport e Prusak (1998) nomeiam os fatores culturais de “inibidores de atritos”, por dificultarem a transferência de conhecimento dentro da empresa. Eles destacam a falta de confiança, as diferenças na linguagem e a falta de tempo como os fatores que impedem o compartilhamento de conhecimento e informações. Assim, propõem soluções que as empresas deverão buscar para superar esse desafio, como: estimular o relacionamento e confiança por meio de reuniões, disponibilizar locais para a troca de informações, oferecer incentivos baseados no compartilhamento, entre outros. Em contrapartida, Schein (2009) argumenta, de forma positiva, que as pessoas de uma organização trazem consigo a cultura de suas experiências passadas e, dessa maneira, reforça-se ou se constrói novos elementos à medida que novas pessoas se encontram e dão lugar a novas experiências.

Para Davenport e Prusak (1998), vários fatores afetam o sucesso e a eficiência da transferência de conhecimento. Eles destacam que esses fatores influenciam a velocidade e a viscosidade da transferência, ou seja, a rapidez com que o conhecimento circula na organização e a riqueza e profundidade do conhecimento transferido.

Sveiby (1998) busca mostrar a transferência de conhecimento sob duas perspectivas diferentes: da informação e por tradição. A primeira pode ser caracterizada por palestras que transferem informações por meio da pronúncia, independe do indivíduo e é indicada quando se pretende informar para grande quantidade de pessoas. A segunda é ministrada por intermédio de conversas e um longo tempo de aprendizado, além de ser de difícil transmissão em massa.

Segundo Sveiby (1998), apesar do crescente uso da tecnologia na propagação da informação, a melhor forma ainda é conversando e praticando, o que vai ao encontro da abordagem de Davenport e Prusak (1998). As pessoas, segundo Sveiby (1998), preferem descobrir

o conhecimento por meio de experimentos, e os livros servem apenas como uma base para se enxergar as coisas, ajudando-as a obter novas interpretações.

As desvantagens da transferência pela tradição é que precisa de muito tempo para absorver o conhecimento. Outra desvantagem é que grande parte da tradição é tácita, mas a transferência por meio da tradição ocorre de forma natural, basta estar acompanhando a pessoa experiente que você irá aprender. É necessário, no entanto, que haja uma interação entre informação e tradição para se conseguir uma transferência eficiente.

Para Garvin (2001), as ideias que são amplamente compartilhadas causam maior impacto que as contidas em poucas mentes. Assim, vários métodos estimulam a transferência de conhecimento, como: apresentações, visitas, excursões a outras localidades, rodízio de pessoas, e programas de educação e treinamento.

Outra forma de compartilhar conhecimento, segundo Garvin (2001), é a transferência de posições de linha para funções de apoio; e esse mecanismo pode ser ainda mais eficaz quando os gerentes com mais experiência compartilham seu aprendizado com a organização, na forma de novos padrões, políticas e programas de treinamento. O autor afirma que a transferência tem melhor resultado quando os funcionários têm a certeza de que seu aprendizado será avaliado e implementado, ou seja, quando há um incentivo declarado. O autor ainda acrescenta que o desafio das empresas para que ocorra o aprendizado é ter um ambiente receptivo, com gerentes mais flexíveis e abertos a críticas ou más notícias.

De acordo com Lansberg *et al.* (1997), pode-se identificar a transferência de conhecimento na transição de poder entre as gerações das empresas familiares. Durante muito tempo, a pessoa que irá assumir o papel de líder ou mesmo durante a transição recebe diversas orientações, e isso é transferência de conhecimento, mesmo que seja inconscientemente.

2.1.1 Absorção de conhecimento

Cohen e Levinthal (1990) definem capacidade de absorção como a habilidade de adquirir conhecimentos de fontes externas, entendê-las e depois aplicá-las no seu dia a dia. Zahra e George (2002) dão ênfase às fontes externas de informação de conhecimento, como as relações interorganizacionais, as experiências e os seus complementos. As fontes externas devem ser complementares aos conhecimentos que a empresa possui para dar início ao modelo de absorção.

Segundo Zahra e George (2002), esse modelo é alimentado pelo conjunto de conhecimentos e experiências que sofrem impulsos, os quais podem ser questionamentos ou novas informações. Concluída essa fase, inicia-se a assimilação, que seria o começo do processo de absorção do conhecimento, o qual acontece com a ação dos mecanismos sociais de integração. Caso tenha sucesso, acontece a transformação de dados ou informações em conhecimentos, e se inicia a fase de exploração. Concluído o processo, há a criação de um novo conhecimento e da forma como a empresa irá utilizá-lo para obter vantagem competitiva – o *output*.

3 Contextualização do Ambiente de Estudo

No Brasil, as empresas familiares eram geradoras de cerca de dois milhões de empregos formais. Existia entre seis e oito milhões de empresas (desde pequenas a grandes corporações), e as empresas familiares representavam 90% destas (SEBRAE, 2005). Sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) era de 12% do segmento de agronegócios; 34% da indústria e 54% de serviços. Porém, a dificuldade de manter as empresas familiares ainda é grande: de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% à terceira (SEBRAE, 2005).

Em 2005, o segmento varejista correspondia a 84% do total das empresas comerciais no Brasil. Esse segmento vem apresentando forte aumento no consumo, derivado da inclusão social, melhora no poder

aquisitivo das famílias devido ao controle da inflação, crescimento da massa salarial e redução dos juros com o aumento das garantias (IBGE, 2007; DELOITTE, 2009; IBGE, 2011). Em dezembro de 2010, todas as atividades varejistas tiveram aumento no volume de vendas, principalmente os segmentos mais sensíveis à renda e às oscilações do crédito. A quinta maior contribuição é do segmento de tecidos, vestuário e calçados, com variação de 10,2%; setor que vem crescendo ao longo dos anos, e tal crescimento se deve à valorização do real, ao crescimento da massa salarial e à retomada do crédito (IBGE, 2007; DELOITTE, 2009; IBGE, 2011).

3.1 Empresa familiar

Para Donnelley (1976), empresa familiar é aquela que se aproxima de uma família há mais de duas gerações e essa união resulta numa influência recíproca. Nesse sentido, Lodi (1998) complementa que esse conceito nasce, na maioria das vezes, a partir da segunda geração de dirigentes. Isso se deve porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.

Já Oliveira (1999) descreve que o princípio desse modelo está intimamente ligado a um processo de interação com os fundadores de suas respectivas famílias, difundindo, muitas vezes, a contradição entre os valores empresariais e os valores familiares. O mesmo autor caracteriza a empresa familiar pela “sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (OLIVEIRA, 1999, p.18). Assim, o autor descreve algumas particularidades em comum das empresas familiares, porém, afirma que elas não são todas iguais, pois uma estrutura familiar, quando em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são verdades específicas de determinada família, o que causa certas ações particulares de uma empresa. Oliveira (1999) ainda reforça que as empresas familiares são diferentes em qualquer parte do mundo, pois os países possuem realidades diferentes e, muitas vezes, são realidades específicas que precisam ser respeitadas.

Lansberg *et al.* (1997) afirmam que os fundadores de empresas desse tipo podem exercer bastante influência sobre as culturas organizacionais das suas criações, uma vez que suas crenças, seu tino para negócios, suas façanhas ágeis para tomada de decisões e seus valores mais intrínsecos fazem parte da estrutura da empresa. Assim, os fundadores podem se fazer presentes na organização familiar por gerações, além do seu próprio tempo em vida.

Já Davel (2003, p.4) apresenta a perspectiva sociocultural e argumenta que as organizações familiares trazem em suas configurações questões como “as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição (que caracterizam qualquer organização), e que podem se revelar mais complexos, enraizados e imbricados neste tipo de organização”. O mesmo autor destaca que “os laços familiares e as questões emocionais eram concebidos como sendo incompatíveis com as exigências de organização e colocavam obstáculos à sedimentação das habilidades de ser leal, eficiente e comprometido com a organização (DAVEL, 2003, p.3)”. Sob tal aspecto, o autor revela que é pouco provável suprimir valores, emoções, laços afetivos e padrões de ação dentro de uma organização que foi configurada pelos papéis e relacionamentos familiares, afinal, essa condição tende a permanecer mesmo quando a empresa deixa de ser familiar (DAVEL, 2003, p.4).

3.2 Varejo

Uma das definições mais abrangentes em relação ao varejo é encontrada nas publicações de Kotler e Keller (2006), os quais afirmam que varejo compreende todas as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal. Qualquer corporação que efetue esse tipo de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está exercendo varejo.

Assim, segundo Giuliani; Keppler e Garraffoni Jr. (2002), para que um empreendimento de varejo se sobressaia, é preciso que ele possua um diferencial competitivo, como é o caso do varejo moderno de moda (vestuário), aplicado ao Lojão do Brás para se diferenciar dos demais tipos de varejo.

Levy e Weitz (2000) acrescentam às palavras de Giuliani; Keppler e Garrafoli Jr. (2002) que o varejo moderno voltado para a moda (vestuário) utiliza mercadorias de compras. Esse termo é usado para produtos que abrem uma variedade de opções para o consumidor, fazendo com que ele use muito tempo para escolher entre as opções. As lojas voltadas para esse segmento crescem geralmente em locais de grande comércio ou de encontro, onde há várias dessas lojas em um só lugar, como é o caso da empresa estudada, o Lojão do Brás.

3.3 Lojão do Brás - História

A empresa Lojão do Brás surgiu em 21 de outubro de 1995, a partir da experiência no setor têxtil de seus proprietários, que vieram do Nordeste para o estado de São Paulo. Considerando oportuna a aquisição de um ponto de venda localizado no bairro do Brás, um dos maiores centros comerciais de vestuário da América Latina, verificou-se a possibilidade de estabelecer o conceito de formato de loja no varejo da região.

Esse conceito significava uma loja de varejo de vestuário popular que ofertasse uma ampla variedade de produtos – para o qual a dimensão de visual da loja obteve uma importância elevada – e um conjunto de serviços para melhorar a experiência de compra do consumidor. Além disso, a abertura dessa nova rede de loja teve a preocupação de manter a excelência do atendimento ao cliente e a precificação justa e adequada dos seus produtos (LOJÃO DO BRÁS, 2011).

Desse momento em diante, observou-se a continuação da experiência mais bem sucedida desse grupo de empresários, com a abertura de 14 lojas ao longo dos anos, todas localizadas no estado de São Paulo.

4 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é de natureza exploratória, segundo Cervo e Bervian (2002). Já o método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, de acordo

com Triviños (1987) e Godoy (1995). A obtenção dos dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, com utilização de um roteiro semiestruturado, elaborado a partir do referencial teórico e de observação não participativa, de acordo com Sampieri; Collado e Lucio (2006).

As pesquisas aconteceram em duas unidades do Lojão do Brás: em Guarulhos e Itapevi, municípios do estado de São Paulo. Foram realizadas nove entrevistas, sendo quatro em cada unidade, mais a entrevista com o proprietário. Dentre elas, oito foram gravadas e posteriormente transcritas, e uma foi apenas manuscrita, pois não foi permitida a gravação. Todas as entrevistas foram analisadas por meio do QSR NVivo 9, que é uma ferramenta para análise de dados qualitativos. Essa ferramenta é utilizada geralmente em meios acadêmicos, por governos e por entidades de pesquisas comerciais, permitindo classificar, separar e organizar informações, examinar relacionamentos nas informações, e combinar análises com modelagem, procura e associação. “O *software* foi desenvolvido para auxiliar pesquisadores e outras pessoas que trabalham com material não estruturado a compilar, comparar e decifrar informação de forma rápida e segura” (QSR NVIVO, 2011).

Para a seleção dos entrevistados, foram seguidas as propostas de Cervo e Bervian (2002), e para preservar o anonimato dos entrevistados, foi criado o seguinte critério: a cada elemento-chave foi atribuído um código, como pode ser observado no Quadro 1.

Proprietário					
Guarulhos (A)	Gerente 1	A1	Itapevi (B)	Gerente 1	B1
	Gerente 2	A2		Gerente 2	B2
	Caixa 3	A3		Caixa 3	B3
	Vendedora 4	A4		Vendedora 4	B4

Quadro 1: Entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 Análise e interpretação dos dados

Para a análise dos dados desta pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo segundo Bardin (2007), identificando as categorias. O critério utilizado para a categorização foi semântico. Nessa abordagem, o tema é utilizado como unidade de registro, originando as categorias temáticas. As categorias foram geradas após análise do material. Assim, foram estabelecidas doze metacategorias, conforme apresentada no Quadro 2. Segundo Botton (2009), a metacategoria é também chamada de “grandes gêneros gramaticais”. Cada metacategoria resulta do agrupamento de categorias.

Metacategorias		
Transferência	Meio de Comunicação	Abertura
Ambiente	Barreiras	Confiança
Ações	Atividades/Funções	Hierarquia
Troca de Experiência	Inovação	Conhecimento Decodificado

Quadro 2: Legenda das Análises

Fonte: Elaborado pelos autores

A metacategoria **transferência** verificou se existe transferência de conhecimento no Lojão do Brás e se os funcionários entrevistados transferem e aceitam receber conhecimento. As categorias relacionadas são: sim, aceito, empresa, fazer e maneira. Pôde-se constatar que ocorre a transferência de conhecimento dentro de ambas as lojas pesquisadas. Nenhum entrevistado revelou contradição, pois alegaram que os superiores transferem seu conhecimento para os subordinados. Foi possível observar que os funcionários também transferem conhecimento uns para os outros, como apontado por B4: “No começo do ano passado, eu ajudei algumas meninas novatas”.

De acordo com os resultados das entrevistas, todos os entrevistados argumentaram que modificam a maneira de trabalhar caso vejam que há uma maneira mais eficaz de fazê-lo, e o fazem em prol da empresa, como citou A1: “Eu aceito, sim. Nós fazemos um teste, e se não tiver rendimento, muda”.

Winter (1987) explica que existem dois tipos distintos de transferência de conhecimento: a voluntária e a involuntária. Os entrevistados disseram que já transferiram algum tipo de conhecimento e, quando o fizeram, foi voluntariamente, ou seja, com o propósito de orientar outro funcionário. No entanto, A1 declarou: “Primeiro, eu vou orientar e ensinar como a gente trabalha. Eu faço isso porque eu quero. Eu quem treino todo mundo.”.

O proprietário também afirmou que transfere o conhecimento com o propósito de orientar, porém, somente para os gerentes, para que estes transfiram para os funcionários.

A metacategoria **ambiente** verificou em qual local existe a transferência de conhecimento e a interação entre os funcionários do Lojão do Brás. Davenport e Prusak (1998) reforçam a ideia de que é essencial a interação entre os funcionários para que ocorra a transferência de conhecimento, e reforçam a importância de um ambiente que seja favorável a essa troca. As categorias relacionadas são: almoço, caixas, loja, refeitório e banheiro.

Os entrevistados A3, A4, B3 e B4 afirmaram que o intercâmbio de informações acontece no refeitório, porém, alguns deles acrescentaram outros lugares. O entrevistado A3, por exemplo, revelou que a transferência também ocorre onde se localizam os profissionais que atuam no caixa, enquanto o entrevistado A4 afirmou que acontece nas reuniões e no banheiro.

Os gerentes disseram não ter interação muito frequente no refeitório, por não possuírem o mesmo horário de almoço, conforme B1 esclareceu: “É muito difícil a gente conversar durante o almoço, pois cada um tem um horário”. O proprietário informou que existem conversas na loja durante o período de trabalho, mas esse é um horário em que não se pode interagir: “Eles não podem bater papo no meio da loja, não”.

A metacategoria **ações** é composta por atuações que a empresa disponibiliza para os funcionários, como treinamentos, eventos e recompensas que, no caso do trabalho, tenham o propósito de estimular

a transferência de conhecimento. As categorias relacionadas são: não, sim, tem, abordar e ajuda.

De acordo com as entrevistas, pode-se afirmar que a empresa oferece treinamentos e benefícios aos funcionários, porém, voltados para a área de vendas, e não para favorecer o compartilhamento de conhecimento; como disse A4: “Tem treinamento pra área de vendas. Treinamento e benefícios. Os outros eu nunca vi”. O proprietário também foi questionado se os treinamentos são somente para a área de vendas e ele confirmou: “Para os vendedores”.

A metacategoria **troca de experiência** pode ser apontada por Davenport e Prusak (1998) como valores e experiências das pessoas para gerar conhecimento e novas verdades, como apontam Nonaka *et al.* (2004). As categorias relacionadas são: não, existe, sempre e ajuda.

Os entrevistados A1, A3, A4, B1, B2, B3 e B4 informaram existir conversas e trocas de experiências, conforme exemplo de A3: “A gente sempre comenta, sim”. O proprietário também afirmou ocorrer: “Principalmente se for do interesse deles”. Apenas A2 discordou, pois revelou que cada um possui sua função: “Não, isso não acontece não, porque é assim, cada um sabe a sua função”.

A metacategoria **meio de comunicação** procura identificar quais os meios de comunicação utilizados no Lojão do Brás a fim de entender qual deles é mais apropriado para a troca de informação. As categorias relacionadas são: Nextel, rádios, ramais, conversa e diretamente.

Pôde-se observar nas entrevistas que, entre os gerentes e o proprietário, a comunicação é via Nextel (rádio); já a comunicação entre os outros entrevistados, que são os profissionais de caixas e vendedores, a comunicação pode ser por meio de anúncio no microfone ou pessoalmente, conforme informou A3 (“Anuncio no microfone”) e A4 (“Pessoalmente”). Os entrevistados que afirmaram possuir acesso às outras lojas são os gerentes e o proprietário, que utilizam Nextel para a comunicação, conforme afirmou A1: “Só os gerentes têm acesso às outras lojas. A gente se comunica muito por rádio”. Essa condição foi confirmada pelos caixas e os vendedores.

Davenport e Prusak (1998) veem a cultura como uma das principais barreiras para a transferência de conhecimento. Eles acreditam que a cultura de uma organização será determinante no sucesso da transferência, e uma menor abertura à transferência pode torná-la muito lenta para compartilhar conhecimentos. Esses autores afirmam, ainda, que os fatores culturais influenciam a velocidade e a viscosidade da transferência, ou seja, a rapidez com que o conhecimento circula na organização e a riqueza e profundidade do conhecimento transferido.

A partir da metacategoria **barreiras**, foi possível verificar que, na empresa estudada, não há barreiras para a troca de informações. As categorias relacionadas são: não, tem, conversar, devido e existe. Todos os entrevistados afirmaram que não existe nenhuma barreira, conforme declarou B1: “Eu vou dizer pela nossa loja aqui. Aqui não tem, não.” Winter (1987) explica que, quando uma organização promove ações para facilitar a prática da transferência de conhecimento, ela está incentivando a transferência voluntária e involuntária.

A metacategoria **atividades/funções** procura entender qual a relação entre as atividades exercidas, se há troca de funções entre os funcionários, e, quando há erro na execução de uma tarefa, qual o motivo e qual a reação do superior. Segundo Garvin (2001), a transferência de posições de linha para funções de apoio é um mecanismo que pode ser ainda mais eficaz quando os gerentes com mais experiência compartilham seu aprendizado com a organização. As categorias relacionadas são: atenção, falta, não, assim e tem.

Os entrevistados revelaram que o sistema é o mesmo para todas as lojas, mas as atividades variam de acordo com a gerência de cada unidade, conforme exemplificou B1: “Só o sistema é o mesmo. A parte de lidar com o funcionário, cada um tem seu jeito”.

Os entrevistados afirmaram que existe a possibilidade de crescer na empresa, só depende do esforço de cada um, como esclareceu B3: “Às vezes, tem atendente que vai pro caixa. Eu era caixa quando comecei”. O proprietário reafirmou que existe essa possibilidade.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que muitos fatores podem influenciar para que as pessoas não adotem os novos conhecimentos: falta de confiança, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e, principalmente, o medo de assumir riscos. Constatou-se, por intermédio dos entrevistados, que o erro sempre acontece por desatenção do funcionário, como relatou A2: “É mais por falta de atenção mesmo”; ou mesmo por um efeito em cadeia vindo dos superiores e se estendendo até os funcionários com cargos inferiores. Os funcionários que erram são chamados para conversar e levam uma “bronca”, porém, não há punição. Se o erro persistir, o funcionário é demitido, como afirmou o proprietário: “A punição é assim: o funcionário serve ou não serve pra empresa, entendeu? Eu vou dar uma segunda chance, uma oportunidade de você não cometer mais o mesmo erro.”.

A metacategoria **inovação** procura verificar se há possibilidade de os funcionários, de alguma forma, inovar nos processos ou nas suas atividades diárias. As categorias relacionadas são: não, sempre, muda, procura e dar. Para von Krogh *et al.* (2011), a gestão do conhecimento é abordada como uma melhoria em inovação de produtos e processos. Sendo assim, as empresas têm a necessidade de proporcionar ambientes que favoreçam e propiciem o conhecimento e sua disseminação.

Os entrevistados A3, A4 e B4 afirmaram não inovar em suas atividades, ou seja, executam como lhes foi determinado, conforme comentou o entrevistado A3: “Bom, isso aí nunca surgiu, não”. Já os entrevistados A1, A2, B1, B2 e B3 afirmaram que procuram inovar em suas atividades, como declarou B2: “Sempre a gente muda, sempre”. O proprietário declarou que não inova; diz preferir manter o que já está dando certo, mas complementa que está aberto a sugestões, o que não quer dizer que vá consentir.

A metacategoria **abertura** procura verificar se o Lojão do Brás permite que os funcionários expressem sua opinião dentro da empresa. As categorias relacionadas são: tem, flexível, opinião, conversa e muito.

Pôde-se verificar que a empresa é bastante flexível e reconhece a opinião de seus funcionários. Nenhum entrevistado revelou incoerência.

Afirmaram que os superiores ouvem as sugestões, estão dispostos a ouvir, mas fazem um teste para ver se está de acordo com as normas da empresa, como destacou B2: “Ele deixa a gente bem a vontade, entendeu?”. O proprietário afirmou que existe mesmo essa liberdade e a maioria dos funcionários participa ativamente dos processos da empresa, tanto nas compras como na distribuição das peças, mas acrescentou que não consegue conversar diretamente com todos os funcionários. Davenport e Prusak (1998) destacam a falta de tempo como um dos fatores que impedem o compartilhamento de conhecimento e informações.

Os entrevistados revelaram que têm acesso a todos da empresa e A3 revelou que somente com o proprietário não se pode conversar a qualquer hora. Já o proprietário afirmou que tem acesso a todos e que até prefere ele mesmo conversar com seus funcionários: “Faço questão. Eu não sei o nome de todos os meus funcionários, entendeu? Mas conversar, eu converso com todos”. Davenport e Prusak (1998) entendem que uma solução para os inibidores dos fatores culturais seria estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, e afirmam que a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.

Nesse sentido, os entrevistados responderam que consideram o Lojão do Brás uma empresa flexível, até quando relacionada com questões pessoais dos funcionários. Essa flexibilidade também faz parte da cultura da organização, que, para Davenport e Prusak (1998), será determinante no sucesso da transferência.

A metacategoria **confiança** procura entender como é o relacionamento entre os funcionários do Lojão do Brás. As categorias relacionadas são: tem, sim, sempre, acesso, atestado. Foi possível verificar que a empresa estimula a confiança e a informalidade nas relações. Davenport e Prusak (1998) destacam a falta de confiança como um dos fatores que impedem o compartilhamento do conhecimento.

Pode-se afirmar, a partir das respostas dos entrevistados e da observação não participativa, que há uma confiança mútua entre a empresa e seus funcionários. Isso pôde ser observado na autonomia

deles e na cumplicidade entre eles. Nenhum entrevistado alegou desconfiança, mas sempre destacaram que precisam seguir as regras da empresa além de qualquer urgência. O proprietário acrescentou que, apesar da confiança, não dispensa outros recursos, como um sistema de filmagem.

Os gerentes entrevistados relataram informalidade no tratamento. Declararam que o proprietário não frequenta muito as lojas, mas conseguem conversar com ele normalmente a qualquer hora do dia, através de outros meios de comunicação, o que também pôde ser confirmado na observação não participativa. Os outros funcionários entrevistados (dos cargos de atendente e caixa) alegaram que também sentem essa informalidade, mas sempre conversam primeiro com os gerentes; somente em casos extremos procuram resolver diretamente com o proprietário. Havendo a necessidade, eles afirmaram que precisam marcar hora no escritório em São Paulo; se for assunto rápido, pode ser tratado quando ele visita as lojas.-

A metacategoria **hierarquia** teve como propósito esclarecer como a estrutura organizacional da empresa interfere na transferência do conhecimento. As categorias relacionadas são: dono, A1, esposa do proprietário, A2, encarregado.

Do ponto de vista de von Krogh *et al.* (2001), os gerentes devem promover a capacitação do conhecimento, que seria a promoção deste, facilitando as conversas e a interação em todas as áreas da empresa. De acordo com os resultados, percebe-se que os gerentes respondem somente para o proprietário, e os outros funcionários respondem para um gerente específico, mas, na ausência deste, podem responder para qualquer outro gerente. Pôde-se constatar na observação não participativa que as informações e os conhecimentos são passados seguindo a seguinte hierarquia: proprietário-gerentes e gerentes-demais funcionários.

Já a metacategoria **conhecimento decodificado** tem o propósito de analisar se há registro sobre as atividades de cada funcionário ou cargo. As categorias relacionadas são: não, tem, quadro, atividade

e caixa. Os conhecimentos mais ou menos explícitos, segundo Davenport e Prusak (1998), precisam ser descritos em documentos e armazenados no banco de dados da organização. As análises indicam que os entrevistados A1, A2, A3, A4 e B3 responderam que não há lugar para registrar as atividades de cada função. Já os entrevistados B1, B2 e B4 afirmaram haver um quadro no refeitório que discrimina cada cargo e as melhores maneiras de desempenhar cada papel. Segundo o proprietário, normalmente, não há registro. De acordo com a observação não participativa, nesse quadro há o nome de cada pessoa, exemplos de boas maneiras, informações sobre como se comportar e a premiação a ser ganha caso as instruções sejam seguidas, mas não discrimina as atividades e funções de cada cargo, o que dificulta a transferência de conhecimento explícito. Segundo Davenport e Prusak (1998), quando a empresa faz um banco de dados com seus conhecimentos explícitos, torna muito mais fácil transferi-los para os jovens ingressantes.

4.2 Discussão dos resultados

A partir da Figura 2, gerada com base no QRS NVivo 9, é possível constatar que os funcionários divergem dos gestores e do proprietário na forma de pensar a transferência de conhecimento, pois atribuem o sucesso da transferência ao conhecimento decodificado, enquanto os gestores visualizam a troca de experiência como uma chave para o sucesso da empresa. Para os funcionários, as principais contribuições para a decodificação do conhecimento são a abertura, a confiança e as ações, enquanto para a troca de experiência, as principais condições são barreiras, conhecimento decodificado, ações, inovação, atividades/ funções, cultura e confiança. Esse ponto de divergência poderá ser respondido com um estudo mais aprofundado.

Conforme apresentado no referencial teórico, Davenport e Prusak (1998) defendem a ideia de que o ponto central para que haja a transferência de conhecimento é a interação entre as pessoas na empresa. Analisando as pesquisas, pôde-se observar que a troca de experiência é o alicerce, mas, pela análise da metacategoria, um dos gestores disse que todos já sabem sua função e por isso não há troca

de experiência, mostrando que a empresa não está alinhada com a transferência de conhecimento.

De acordo com as entrevistas, constata-se que a troca de experiência tem uma grande relação com as barreiras; assim sendo, quanto menor as barreiras, maior será o número de vezes que as pessoas conversarão. As análises evidenciaram que para nenhum entrevistado há barreiras dentro da organização.

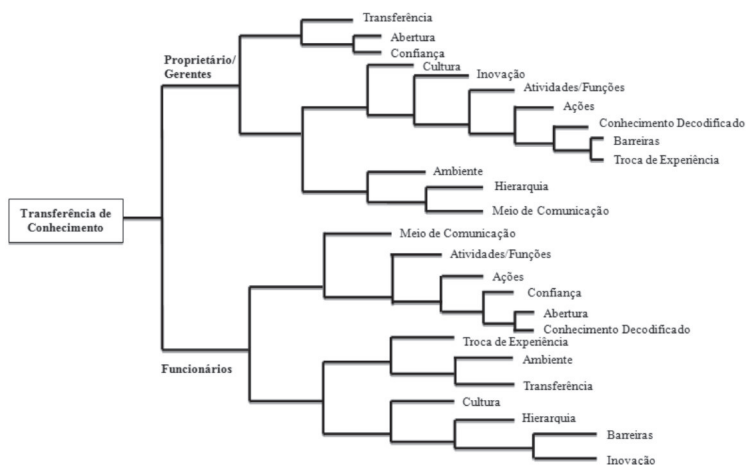


Figura 2: Categorias agrupadas por similaridades de palavras

Fonte: Dados da pesquisa – com base na ferramenta NVivo 9 (2011)

Em relação ao conhecimento decodificado, Davenport e Prusak (1998) ressaltam alguns pontos dentro da transferência de conhecimento, como a atividade de descrever conhecimentos mais ou menos explícitos. De acordo com a Figura 2, observa-se que a troca de experiência possui relação com o conhecimento decodificado, mostrando que a empresa conseguiu, até certo ponto, fazer com que ele passasse pela empresa. Mas a análise da metacategoria apontou falha na gestão do conhecimento decodificado, pois a maioria dos entrevistados afirmou não ter conhecimento da descrição dos seus cargos em um lugar específico.

Nas ações, há, também, a troca de experiência. Essas metacategorias estão próximas na Figura 2 por haver ações, mas não foram medidas quanto evoluídas eram na empresa, pois, de acordo com as entrevistas, verificou-se que as ações não são feitas de forma

corriqueira e existem apenas para o cargo de vendedor(a). Em relação à inovação, as entrevistas revelaram que as pessoas conseguiram, por intermédio da troca de experiência, inovar em suas áreas, de acordo com a análise. Já na análise da metacategoria, pôde-se observar que a empresa não repreende ações de inovação.

As atividades/funções mostraram que a rotatividade existente na empresa pode ser uma grande possibilidade para a troca de experiência. Isso também se verificou com as respostas dos entrevistados, que afirmaram haver rotatividade. A cultura apontou ser aliada da troca de experiência e a confiança revelou que a troca de experiência não é feita de forma superficial, e sim de forma profunda, trazendo benefícios para a empresa.

O fato de a empresa optar que seus funcionários tenham as refeições juntos possibilita a troca de experiência. A empresa analisada possui, além desse atributo, vários ambientes que proporcionam a troca de experiência. Essa associação entre ambiente e troca de experiência pode ser observada na forma como entendem os autores von Krogh *et al.* (2001), que acreditam na criação de um ambiente para a disseminação da informação. Apesar de a empresa possuir todos esses ambientes, os gerentes não possuem os mesmos horários de almoço, impossibilitando-os de trocarem experiência durante esse período. Durante o trabalho, não há troca de experiência muito profunda, pois há repreensões quanto a conversas, como se pôde observar na análise da metacategoria **ambiente**. Aqui se encontra outro ponto que poderá ser explorado em estudos futuros, procurando averiguar o impacto na transferência do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que outro ponto principal é a cultura, a qual pode interferir na questão de maior ou menor abertura, podendo causar uma lentidão na transferência do conhecimento. A pesquisa revelou que a cultura tem uma relação mais influente nas categorias “barreiras”, “conhecimento decodificado” e “troca de experiência”. Isso mostra que ela pode derrubar barreiras, o que pode ser afirmado, também, a partir do depoimento dos funcionários, que

alegaram não existir barreiras para a transferência de conhecimento dentro da empresa.

Em relação ao conhecimento decodificado, ele está restrito às normas divididas por cargo e suas respectivas metas. A empresa apontou que a cultura ajuda na hora de compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores, favorecendo a troca de experiência.

Sveiby (1998) apresenta duas formas de transferência de conhecimento: a de informação e a por tradição. A categoria “meio de comunicação” revelou que a empresa apresenta a transferência por tradição, pois se observou com frequência palavras como “conversa”, “diretamente” e “pessoalmente”, tendo raramente a apresentação de palestras, como afirma o proprietário.

A empresa como um todo possui aspectos em relação à transferência do conhecimento, basta implantar uma forma planejada para a geração do conhecimento, além de definir uma estratégia voltada para ele. Como exemplo de ação que estimula o compartilhamento do conhecimento, a empresa poderia marcar mais reuniões entre as pessoas de lojas diferentes ou mesmo da própria loja, para que haja uma evolução dos seus processos, definindo como principal objetivo a criação de conhecimento.

A empresa também poderia se valer do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para direcionar a criação do conhecimento de acordo com os seus critérios de visão e estratégia. E como segunda possibilidade, implantar um banco de dados sobre todos os conhecimentos da empresa para que, havendo a criação de um novo, ele possa ser combinado com o antigo.

Considerações Finais

Para entender como a transferência de conhecimento ocorre no Lojão do Brás, buscou-se, por meio das análises e interpretações das metacategorias, responder ao problema de pesquisa.

Constatou-se, por meio das respostas, que há, de forma rotineira, transferência de conhecimento nas lojas analisadas. O ambiente é uma peça importante neste artigo, uma vez que, por meio dele, pôde-se observar qual local é o mais propício para a interação das pessoas e, conseqüentemente, para transferência de conhecimento, conforme apresentam Davenport e Prusak (1998). Notou-se, pelas respostas da maioria dos entrevistados, que o local onde há maior interação é o refeitório. O fato de a empresa optar que os seus funcionários tenham as refeições no mesmo ambiente possibilita maior troca de experiência.

Verificou-se que a empresa não demonstrou realizar ações que estimulem a troca de informações, como os treinamentos. Isso, de certa forma, é negligenciado, pois ela é empregada somente na área de vendas. A empresa poderia ter maior interação entre seus funcionários e, conseqüentemente, maior transferência de conhecimento se buscasse isso para a organização como um todo. Durante a análise, foi possível constatar que os entrevistados concordam sobre a existência da troca de experiência durante as ações, ou seja, outra evidência de que as organizações necessitam firmar, de forma rotineira, vários tipos de ações.

A troca de experiência é um aspecto relevante para os gestores da empresa, pois é a metacategoria que possui o maior número de metacategorias relacionadas por meio da similaridade de palavras. Assim, pode-se dizer que a troca de experiência no Lojão do Brás se caracterizou como ponto fundamental para a transferência de conhecimento. Ela está intimamente ligada com as barreiras, o conhecimento decodificado, as ações, a inovação, as atividades/funções e a confiança.

O principal meio de comunicação, além do pessoal, na empresa, é os aparelhos telefônicos, sejam eles ramais ou celulares (Nextel), mas pôde-se notar que a empresa não utiliza toda a tecnologia disponível no mercado. Atualmente, a tecnologia permite, por exemplo, a videoconferência, algo que poderia estimular o compartilhamento de conhecimento, apesar de não substituir a principal forma de interação, que é a pessoal.

As barreiras são condicionantes para uma maior ou menor interação entre os funcionários e, de acordo com as análises, elas não existem na empresa. Seguindo o pensamento de Davenport e Prusak (1998), a empresa estudada possui um rápido compartilhamento de informações por não sofrer interferência das barreiras. Constatou-se, ainda, que quanto menores forem as barreiras, maior será o número de vezes que as pessoas conversarão, impactando de forma crucial na transferência do conhecimento.

As atividades/funções, de acordo com as análises, são iguais para a rede como um todo, demonstrando que a empresa possui um bom compartilhamento de seus conhecimentos tácitos e há troca de funções na empresa, proporcionando aos funcionários oportunidades para trocarem experiências com pessoas de outras funções. Isso ocasiona um maior compartilhamento dentro da organização. A inovação se mostrou presente no dia a dia da empresa e a troca de experiência, segundo as análises, permitiu-lhe chegar a um bom nível.

A abertura se mostrou de forma positiva dentro da empresa. Todos os entrevistados mostraram que podem expressar seus pensamentos de maneira natural. Seguindo o pensamento de Garvin (2001), a empresa possui um ambiente receptivo para a transferência de conhecimento.

Pelas entrevistas, notou-se que há uma grande confiança dentro da organização, o que afasta um dos problemas que prejudicam a transferência de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998). Verificou-se que, na empresa, as relações não são superficiais, permitindo que haja maior troca de experiência entre as pessoas. A empresa possui hierarquia, sendo o proprietário e a diretora de compras os mais citados pelos entrevistados. Pode-se dizer que o conhecimento decodificado não está presente na empresa, pois, de acordo com as análises, não há um lugar onde fique a descrição de cada função, ou seja, onde deixem explícito o conhecimento. A falta dessa ação pode dificultar a disseminação deste.

Há divergência na forma de pensar a transferência de conhecimento. Os funcionários atribuem o sucesso dela ao conhecimento

decodificado, enquanto os gestores visualizam a troca de experiência como ponto chave. Para os funcionários, as principais contribuições para a decodificação do conhecimento é a abertura, a confiança e as ações; para a troca de experiência, no caso dos gestores, os principais fatores são as barreiras, o conhecimento decodificado, as ações, a inovação, as atividades/funções e a confiança.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa que verifique e compreenda o papel da cultura na rotina da empresa e a maneira como transferem o conhecimento, a fim de verificar se há relação entre os dois.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.

BOTTON, João B. Promessa e atestação de si em Paul Ricoeur. *Revista Eletrônica do PPG em Filosofia da PUCRS*. Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 145-151, out. 2009.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M.; MORAIS, F. S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. *Revista de Ciência Administrativa*, v. 9, n. 2, p. 233-250, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. Passo Fundo: Padre Berthier, 2002.

LEVINTHAL, W. M. C. D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 2. ed. São Paulo: Campus, 1998.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM

DELOITTE. *Análise setorial: o varejo no novo cenário econômico*. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/2Varejo%20Saad.pdf>> Acesso em: 27 abr. 2011.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1976. v. 2. t. 8.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: *GESTÃO do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. p. 50-81. (Harvard Business Review).

GIULIANI, A. C.; KEPPLER, E. V.; GARRAFONI, A. *Gestão no varejo de moda*. Disponível em <<http://www.giulianimarketing.pro.br/documentos/gestaonovarejodemoda75471.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr. 1995.

HSM - HIERARCHICAL STORAGE MANAGEMENT. *Cooperativa de varejo*. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/cooperativa-de-varejo>>. Acesso em: 5 maio. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Varejo reúne 84,2% das empresas comerciais do Brasil*. (2007). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=882>. Acesso em: 29 abr. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Vendas no varejo ficam estáveis (0,0%) em dezembro e fecham 2010 em*

10,9%, maior acumulado desde 2001. (2011). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1823&id_pagina=1>. Acesso em: 30 mar. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

GERSICK, K. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. [S.l.]: Negócio, 1997.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, S. *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtiva*. São Paulo: E-Papers, 2003. LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Afiliada, 1998.

LOJÃO DO BRÁS. Disponível em: <<http://www.lojaodobras.com.br/intitucional.html>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

NONAKA, I; RODRIGUES, A. B.; CELESTE, P. M. (Trad.). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

QSR NVIVO 9. *Página do software*. Disponível em: <http://www.software.com.br/qsr-nvivo.html?gclid=CJqk_8vo_awCFRBb7AodSnveTQ>. Acesso em: 12 dez. 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, Edgard H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *No Brasil, 90% das empresas são familiares* (2005). Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 6 maio 2011.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VON KRONGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WINTER, S. G. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. J. (Ed.). *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1987. p. 159-184.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, p. 185-203, 2002.