

## GESTÃO DO CONHECIMENTO E PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

Paula Regina Zarelli <sup>1</sup>  
Caroline Rodrigues Vaz <sup>2</sup>  
Carla Bazzanella Muran <sup>3</sup>

**Área de conhecimento:** Administração.

**Eixo Temático:** Administração de Pessoas, comportamento, Gestão do Conhecimento.

### RESUMO

Este estudo abordou o tema da gestão do conhecimento (GC) no planejamento sucessório e teve o objetivo de entender como a indústria de alimentos lida com o perigo de perda do conhecimento na saída do colaborador ou ausência de longo-prazo, a partir da aplicação e continuidade do estudo de Durst e Wilhelm (2012) no contexto da indústria de alimentos nacional. O diferencial do estudo consistiu na inclusão da perspectiva da GC na problemática do planejamento sucessório e na pesquisa empírica realizada em uma indústria familiar de alimentos no Brasil. A pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e entrevista semiestruturada foram eleitas por parecerem delineamentos metodológicos apropriados para o presente caso. A análise centrou-se na identificação do pessoal crítico da empresa; nos efeitos da perda de conhecimento percebida pelos entrevistados; e, nos meios utilizados para armazenar e compartilhar o conhecimento. Os principais resultados demonstraram semelhanças com o estudo original do contexto alemão, como falta de padronização e documentação dos processos da empresa; e divergentes, como cultura favorável para o planejamento de sucessão e gestão do conhecimento na empresa alemã e falta de entendimento sobre a visão global que envolvem os temas na empresa brasileira.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, planejamento de sucessão, indústria de alimentos, Brasil.

### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema da gestão do conhecimento (GC) no planejamento sucessório e tem como objetivo entender como a indústria de alimentos lida com o perigo de perda do conhecimento na saída do colaborador ou ausência de longo-prazo, a partir da aplicação e continuidade do estudo de Durst e Wilhelm (2012) no contexto da indústria de alimentos no Brasil. O diferencial do estudo consiste na inclusão da perspectiva da GC na problemática do planejamento sucessório e na pesquisa empírica sobre o tema em uma indústria familiar de alimentos no Brasil.

A proposta da discussão justifica-se a partir da inserção do armazenamento e compartilhamento de conhecimento em um processo sucessório, sendo tal prática determinante na sucessão (MORRIS et al., 1997). Outro ponto refere-se à indústria

<sup>1</sup> Mestre e Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC. przarell@gmail.com  
<sup>2</sup> Doutoranda em Engenharia de Produção - UFSC. karollrvaz@gmail.com  
<sup>3</sup> Pós graduanda em Gestão de Pessoas da Unioeste. carlamuran@hotmail.com



de alimentos como contexto do estudo, uma vez que neste tipo de organização, o conhecimento específico e técnico do setor são altamente relevantes para a vantagem competitiva (PAVEL, 2013).

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Assim como no estudo original realizado no contexto alemão por Durst e Wilhelm (2012), a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa parecem ser apropriadas para o presente caso. A empresa selecionada para o estudo de caso é uma indústria do ramo de alimentos brasileira, de cultura familiar. Conta com um quadro de 350 colaboradores, a maior parte em chão de fábrica, porém com características da cultura familiar. A unidade de análise foram departamentos diversos entre produção e administrativo, totalizando 14 investigados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, validadas no cenário alemão por Durst e Wilhelm (2012), com 14 indivíduos da organização brasileira. De acordo com o estudo de Durst e Wilhelm (2012), a entrevista enfatizou: a identificação do pessoal crítico da empresa; os efeitos da perda de conhecimento percebida pelos entrevistados; os meios utilizados para armazenar e compartilhar o conhecimento.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os entrevistados ocupam cargos de liderança ou técnico. De acordo com as entrevistas, a maioria dos pesquisados identificou os membros chave da organização, com ênfase para membros da direção (A e I) e coordenador de produção (B), implicando uma forte dependência de toda empresa em relação a estes profissionais. Este resultado é corroborado por Durst e Wilhelm (2012),

O resultado implicou uma forte dependência da empresa nos três membros do Conselho de Administração. Se um deles tivesse que sair, a empresa seria susceptível de sofrer consideravelmente, como não há nenhuma pessoa que pudesse assumir imediatamente essas posições. (DURST e WILHELM, 2012, p. 642).

Resultados da perda de conhecimento sobre áreas específicas foram visualizado bem como indícios de centralização das decisões, isto de acordo com os entrevistados B, D e M. Outros resultados visualizados na pesquisa indicam que os entrevistados acreditam que as pessoas podem ser substituídas na empresa a longo prazo, sem uma percepção do que a perda imediata poderia causar. Isto é percebido



---

---

pelos entrevistados apenas no âmbito operacional, demonstrando que não há participação dos membros chave nas decisões da direção. Isto demonstra claramente que não há gerenciamento de sucessão nem planejamento neste sentido. Quanto ao armazenamento do conhecimento, foi constatado que não há memória organizacional institucionalizada, foram citados apenas alguns dados relativos à contabilidade, financeiro “*no computador da empresa, arquivos eletrônicos*”, conforme entrevistados A, B, G e “*receitas para produção*”, conforme entrevistados F e N. De forma geral, não há política nem ferramentas para o armazenamento do conhecimento. A empresa ainda trabalha com bastante informalidade e conhecimento na “cabeça dos membros”. Para compartilhar o conhecimento, a empresa utiliza somente reuniões, conversas informais, troca de experiências e e-mail como única ferramenta (entrevistado B). Não há formas padronizadas para este fim. Por outro lado, a empresa não possui uma cultura voltada para o compartilhamento e o conhecimento é departamentalizado e segmentado de acordo com a sua área (entrevistados A, F, e H):

A análise dos resultados permite afirmar que há fortes indícios da falta de gerenciamento da empresa no que diz respeito ao planejamento de sucessão, devido à forte centralização das decisões e à incipiente gestão estratégica de pessoas. Não há indicações de gestão do conhecimento, nenhum processo da empresa está documentado, alguns funcionários chegaram a afirmar não saber do que se trata, os treinamentos realizados são voltados especificamente para aspectos operacionais da linha de produção e, em alguns casos, para a liderança. Há predominância da visão operacional de cada área em detrimento da visão global da empresa, dificultando qualquer tipo de planejamento holístico a médio e longo prazos. Medidas como identificação e capacitação de sucessores, aplicação de métodos e técnicas de gestão do conhecimento para institucionalização do conhecimento na empresa, criação de memória organizacional e mudança cultural voltada para visão global, sistêmica e profissional, são algumas sugestões possíveis para este contexto da indústria familiar de alimentos no Brasil.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este resumo abordou o tema da gestão do conhecimento (GC) no planejamento sucessório e teve o objetivo de entender como a indústria de



---

---

alimentos lida com o perigo de perda do conhecimento na saída do colaborador ou ausência de longo-prazo, a partir da aplicação e continuidade do estudo de Durst e Wilhelm (2012) no contexto da indústria de alimentos nacional. O diferencial do estudo consistiu na inclusão da perspectiva da GC na problemática do planejamento sucessório e na pesquisa empírica realizada em uma indústria familiar de alimentos no Brasil.

Os resultados demonstram que a empresa não possui indícios de planejamento de sucessão nem de gestão do conhecimento, devido a visão e atuação operacional dos membros chave, falta de padronização e documentação dos processos da empresa, capacitação com foco operacional e compartilhamento informal e departamentalizado do conhecimento. Do ponto de vista prático, medidas como identificação e capacitação de sucessores, aplicação de métodos e técnicas de gestão do conhecimento para institucionalização do conhecimento na empresa, criação de memória organizacional e mudança cultural voltada para visão global, sistêmica e profissionalizada, são algumas sugestões possíveis para este contexto da indústria familiar de alimentos. De acordo com Durst e Wilhelm (2012) isto pode reduzir a vulnerabilidade da empresa se os membros chave saírem, conseqüentemente, pode ajudar a empresa a manter a sua capacidade de resposta. Do ponto de vista teórico, este estudo procurou abordar a relação entre os temas planejamento de sucessão e gestão do conhecimento, considerados escassos no contexto da indústria de alimentos. Além disso, estudos que visem classificar os vários tipos de conhecimento necessários nos processos sucessórios são indicados.

## REFERÊNCIAS

BORGES, A.F.; LIMA, J. B de. **A Construção do Processo de Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares**. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

DURST, S.; WILHELM, S. Knowledge management and succession planning in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v.16, n.4, 2012, p. 637-649.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MORRIS, M. H., et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n.5, 1997, pp. 385-401.

PAVEL, S. M. The Relevance of Knowledge Types and Learning Pathways in Wine Family Business Succession. **Procedia Economics and Finance**. v.6, 2013, pp. 328-341.

