

GESTÃO DO CONHECIMENTO E PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO EM INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

Susanne Durst
Paula Regina Zarelli
Caroline Rodrigues Vaz
Carla Bazzanella Muran
Paulo Maurício Selig

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 estudo de caso, realizado em uma indústria de alimentos localizada no sudoeste do Estado do Paraná - Brasil. 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 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). Borges, Lima e Carvalho (2008) analisam o processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de cachaça e afirmam que, apesar de ser o principal foco dos estudos e pesquisas, a sucessão ainda representa um desafio no campo da interpretação e da modelização. Neste sentido, surgem oportunidades de pesquisas sobre os temas em cenários distintos, como o da indústria de alimentos.

Partindo do princípio de que o gerenciamento da transição está intimamente relacionado à sucessão nas organizações (SANTANA et al., 2004), elementos como profissionalização das empresas, fatores de influência nos processos de sucessão, sucessão interna e externa, dentre outros, merecem destaque nas discussões sobre o tema. Esses fatores devem ser considerados e analisados durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório. Além disso, ressalta-se a necessidade de o processo de sucessão ser definido com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio e assim, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes (LOURENÇO, OLIVEIRA & FERREIRA, 2010). Do ponto de vista comportamental, Rossato Neto (2008) e Borges, Lima e Carvalho (2008) enfatizaram a complexidade dos aspectos emocionais e sociais nas relações entre fundados e sucessores e expõe que um destes desafios se relaciona à habilidade de garantir a liderança da família empresária ao longo das gerações.

Borges e Lima (2009) apontam os estudos de Brockhaus (2004) sobre alguns elementos que podem influenciar no processo de desenvolvimento da carreira dos sucessores: o nível de escolaridade e a formação profissional do sucessor; o envolvimento precoce do sucessor na empresa; a aquisição de experiências externas à empresa; a aquisição de experiências internas à empresa; a preparação e o treinamento do sucessor; a qualidade dos relacionamentos desses sucessores com os demais agentes envolvidos na estrutura da empresa familiar, dentre outros. Verifica-se, pois, a construção de um conjunto de elementos que se associam à seleção e ao desenvolvimento da carreira dos potenciais sucessores. Os autores destacam ainda que a sucessão é um momento marcante no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que ele influi sobre a própria sobrevivência da organização. Segundo sua visão, a sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares, de um lado impulsionando o crescimento da organização com novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos, e de outro, determinando a falência da empresa a partir de conflitos implícitos à dinâmica da empresa familiar. Ainda com relação aos elementos que constroem o entendimento da sucessão, Borges e Lima (2009) apresentam uma síntese das

categorias para a compreensão da sucessão empreendedora, sendo: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança.

Desta forma, o conhecimento, expresso como nível de escolaridade, treinamento e formação profissional, assume um papel no processo sucessório, tornando necessário ampliar o escopo deste construto, dadas as dimensões assumidas da gestão do conhecimento na atual sociedade do conhecimento.

Em Merhi et al. (2010), tem-se que o tema sucessão familiar vem sendo objeto de estudos desde a década de 50, com o início da pesquisa de Christensen (1953), e continua atualmente, a considerar os diversos artigos publicados no Brasil (LEONE, 2002; ROSSATO NETO, 2008; LOPES, 2008; BORGES, LIMA & CARVALHO, 2008; BORGES & LIMA, 2009; OLIVEIRA ET AL. 2010; LOURENÇO, OLIVEIRA & FERREIRA, 2010).

O artigo está estruturado em seis seções, sendo a primeira composta por esta introdução. A segunda e a terceira apresentam o referencial teórico dos temas gestão do conhecimento e planejamento de sucessão na indústria de alimentos. A quarta mostra a metodologia utilizada em termos de coleta e análise dos estudos. A quinta seção apresenta os resultados obtidos e respectivas discussões divididos em: a) características gerais da empresa pesquisada; b) Identificação e importância dos membros chave; e, c) Armazenagem e compartilhamento do conhecimento. E por último, as conclusões com indicações de limitações e recomendações, bem como as referências.

2. Gestão do conhecimento em indústria de alimentos

Num âmbito geral, gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK,1999). No mesmo sentido, McElroy (1999) esclarece que a GC como um conjunto de processos que busca a mudança dos padrões atuais de processamento de conhecimento da organização para melhorar tanto esse processamento quanto os *outcomes* de conhecimento.

Em Choo (1998), tem-se a GC como a relação entre a criação de significados (interpretações, crenças e representações), criação de conhecimento (explícito, tácito e cultural) e tomada de decisão (regras, rotinas e preferências). O autor indica o foco da GC em como as informações são selecionadas e usadas nas ações organizacionais. Corso et al. (2006), relatam que a GC Gestão do Conhecimento é sobre a criação de um ambiente que incentiva as pessoas a aprender e compartilhar conhecimento por objetivos, alinhando a

integração das informações dentro das organizações, e conhecimento novo que é útil para a organização. De encontro às afirmações expostas sobre GC, é possível afirmar que todas convergem para o incentivo e tratamento do conhecimento como processo compartilhado, no âmbito organizacional, no sentido de alcance de resultados.

Numa abordagem individual, Cabrera-Suárez (2005) afirma que a maioria das habilidades críticas para a eficácia gerencial dependem fortemente do conhecimento tácito. Nesta linha, Sullivan, Carden e Martin (1998) expõem que a transferência de competências de uma organização é definida por quão portátil ou específica da organização são os conhecimentos dos indivíduos. A memória organizacional exposta por Probst, Raub e Romhardt (2002) indica a importância do armazenamento do conhecimento para posterior transferência. Para os autores, a preservação do conhecimento constitui parte importante da gestão do conhecimento, ainda que as empresas se reorganizem, o valor da memória organizacional pode ser subestimado e, muitas vezes, as experiências passadas da empresa não são armazenadas, perdendo-se informações relevantes de sua história. Se o desenvolvimento do conhecimento de uma organização depende, em parte, das bases fornecidas pelo conhecimento anterior, as organizações que desejarem administrar seu conhecimento de modo a que esteja disponível e acessível futuramente, deverão selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos, aqueles que devem ser retidos. Ainda, devem ser capazes de armazenar suas experiências adequadamente, garantindo que a memória organizacional esteja atualizada e preservada. Neste sentido, Durst e Wilhelm (2012) argumentam: “o armazenamento indica que a documentação é vista principalmente como uma forma de transferir e compartilhar dados importantes, informações e conhecimentos” (DURST & WILHELM, 2012, p. 645).

Do ponto de vista da indústria de alimentos, Pavel (2013) demonstra o conhecimento como conjunto geral e específico do setor técnico da indústria, neste caso da indústria de vinho, altamente relevante, bem como o conhecimento experimental do negócio familiar. Para o autor, a indústria de vinho exige competências muito específicas e sugere que os tipos de conhecimento e percursos de aprendizagem sejam avaliados para a continuidade do negócio nos papéis do sucessor interno, principalmente. Assim, estudos sobre GC nos processos sucessórios são oportunos para entender a relação entre ambos e suas implicações teóricas e práticas, uma vez que são escassas as pesquisas no cenário da indústria de alimentos.

3. Gestão do conhecimento e o planejamento de sucessão

A literatura atual evidencia que o planejamento de sucessão é altamente relevante para o desempenho da empresa a longo prazo (Pavel, 2013). Morris et al. (1997); Sharma, Chriman e Chua (2003); Tirsadari e Dhewanto (2012) concordam que há consequências e implicações no processo de sucessão e destacam a importância de considerar os *stakeholders*. Neste contexto, Edllestona e Kellermannsb (2007) apontam que sem um processo estratégico participativo, empresas familiares podem deixar de desenvolver novas estratégias de transferência de conhecimento e capacidades chave para as novas gerações, o que poderia prejudicar seu desempenho. Esta questão apresenta discussões desde a década de 1980, em que, segundo Davis (1983), o problema da sucessão deriva da incapacidade de uma geração para permitir à próxima geração de crescer, desenvolver e eventualmente assumir o controle.

Esta problemática é corroborada por Morris et al. (1997) e Tirsadari e Dhewanto (2012) com a visão de que os processos de sucessão, durante o qual a atividade é transferida de uma geração para a seguinte, representa o aspecto mais crítico das empresas familiares, porque inclui a dinâmica que leva à transição, e representa um momento significativo na vida do negócio familiar.

Para Getza e Peterson (2005), a sucessão é incentivada quanto mais cedo possível os sucessores internos envolverem-se com o negócio. Em Sharma, Chriman e Chua (2003), as duas dimensões das sucessões de sucesso são a satisfação com o processo e o desempenho da empresa após a sucessão. Adicionalmente, Tirsadari e Dhewanto (2012) expressam que os fatores de influência na gestão da sucessão são relações pessoais entre os parentes, confiança e intenções do sucessor (necessidades individuais, objetivos, habilidades e capacidades), bem como a liderança e o comprometimento, na visão de Cabrera-Suárez (2005). Já para Sharma, Chriman e Chua (2003), os fatores que influenciam diretamente no processo de sucessão são: (1) propensão de o titular se afastar, (2) disposição do sucessor para assumir, (3) um acordo entre os membros da família para manter envolvimento da família no negócio, (4) a aceitação de papéis individuais, e, (5) o planejamento de sucessão.

Destarte fatores de influência nos processos sucessórios, Durst e Wilhelm (2012) enfatizam diversos estudos que levam em conta o conhecimento nos processos sucessórios, baseados em Sambrook (2005). Para os autores, os tipos de conhecimento requeridos em processos de sucessão são: conhecimento técnico e competência limite (facilmente codificável); conhecimento sobre a empresa (torna-se facilmente explícito); conhecimento específico como liderança, tomada de decisão e disposição para assumir riscos.

No que diz respeito ao ambiente brasileiro, Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) relatam que o processo sucessório é o construto mais popular relacionado às empresas familiares e

concentram seus estudos no aumento do papel da mulher como sucessora. Segundo os autores, além da problemática da sucessão, no Brasil, as dificuldades enfrentadas por essas mulheres são ainda maiores do que as das europeias ou norte-americanas, dada a forte formação patriarcal da sociedade brasileira. Diante desse quadro, questiona como as sucessoras potenciais de empresas familiares brasileiras têm percebido sua experiência de sucessão, as principais fraquezas e oportunidades de trabalharem em suas empresas, os conflitos com as gerações antecedentes e seu equilíbrio de vida e trabalho. Os resultados indicaram a falta de um planejamento antecipado de ingresso na empresa, dificuldade e demora na criação de identidade, angústia pela ausência de perfil empreendedor, perda na redes sociais de contato, excesso de proteção pelo pai e equilíbrio saudável entre vida e trabalho. Entretanto, o estudo não menciona aspectos relacionados à transferência de conhecimento.

A sucessão em empresas familiares é um dos temas mais estudados e pesquisados por pesquisadores nesse tipo de organização. O interesse crescente por essa questão pode ser atribuído a diversos fatores. Entre eles, destaca-se o fato de que o sucesso ou o fracasso desse processo pode viabilizar ou comprometer definitivamente a continuidade do negócio (CANÇADO et al., 2013). Para estes autores, boa parte do fracasso da não continuidade dos negócios familiares se deve ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se à simples transferência de poder. As diferentes questões associadas ao processo sucessório indicam a imbricação de aspectos relativos à sucessão patrimonial e gerencial. Os desafios estratégicos, relativos ao ciclo evolutivo, seja no âmbito da família, da empresa ou da propriedade, são objeto de gestão. Questões como o processo de amadurecimento dos filhos, transferência de poder entre gerações, contraposição de interesses familiares e empresariais e conflitos são fatores considerados pelos autores, bem como a sugestão de incluir o tema profissionalização como uma variável a ser analisada na estrutura destas organizações. Eddlestone e Kellermannsb (2007) corroboram da necessidade da visão estratégica na sucessão, segundo os autores, sem um processo estratégico participativo, empresas familiares podem deixar de desenvolver novas estratégias de transferência de conhecimento e capacidades chave para as novas gerações, o que poderia prejudicar seu desempenho.

Bayad e Barbot (2002) são referenciados nos estudos de Borges e Lima (2009) quando afirmam que o reconhecimento das competências (técnicas ou relacionais) dos sucessores, que podem ser valorizadas a partir de suas experiências, conduz à construção da credibilidade. Neste sentido, acreditam que a credibilidade para a sucessão surge na medida em que os

sucessores começam a aprender com as experiências vivenciadas no âmbito da organização, a adquirir conhecimentos acerca das atividades que desempenham. Esse conjunto de práticas contribui para o desenvolvimento de habilidades e competências. Essas competências, uma vez adquiridas pelos sucessores, passam a ser reconhecidas pelos próprios predecessores, que começam a permitir que os sucessores acumulem funções.

Merhi et al. (2010) analisam a sucessão sob as perspectivas de Leone (1991) e Tondo (2008) e apontam que o processo sucessório envolve a transferência de capital, de conhecimento e de poder para a tomada de decisões empresariais, bem como a transferência de patrimônio entre as gerações.

Embora o conhecimento seja reconhecido como fator de influência nos processos sucessórios e convertido em competências no papel dos sucessores, não está claro como este conhecimento pode ser armazenado ou transferido, nem mesmo gerenciado. Neste sentido, há indícios da necessidade de estudos sobre os referidos temas, no contexto da indústria de alimentos, tanto com relação aos meios utilizados para armazenar e compartilhar conhecimento, como nas formas de gestão aplicadas para tal fim.

4. Metodologia de pesquisa

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. Em Creswell (2012), tem-se que as estratégias de investigação específicas da pesquisa qualitativa concentram-se na coleta, na análise e na redação dos dados. Nesta abordagem, Creswell (2012, p. 210) recomenda que podem ser estudados: “os indivíduos (narrativa, fenomenologia); explorar processos, atividades e eventos (estudo de caso, teoria fundamentada); ou aprender sobre o comportamento amplo de compartilhamento de cultura de indivíduos ou grupos (etnografia)”. De acordo com Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

No presente artigo, a empresa selecionada para o estudo de caso é uma indústria do ramo de alimentos, localizada no sudoeste do estado do Paraná - Brasil, com produção especializada em produtos ultracongelados para panificação e confeitaria. A empresa é de cultura familiar, iniciando suas atividades há 20 anos e obteve crescimento anual de mais de 30% ao ano nos últimos 2 anos. Hoje consta com um quadro de 350 colaboradores, a maior parte em chão de fábrica, porém com características da cultura familiar. Há pouco menos de

um ano, algumas pequenas práticas começaram a ser implementadas na rotina da organização para profissionalizar os processos. O acesso à empresa foi realizado a partir das atividades profissionais realizadas por uma das pesquisadoras do estudo. A unidade de análise foram departamentos diversos entre produção e administrativo, no intuito de incluir profissionais das diferentes áreas departamentais e posições hierárquicas. A seleção dos indivíduos foi realizada no intuito de permitir aos pesquisadores acesso sobre as diferentes perspectivas presentes na organização objeto de estudo, 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. As perguntas abertas evidenciaram o caráter exploratório. Segundo Köche (1997) a pesquisa exploratória é adequada para os casos que ainda não apresentem um sistema de teorias desenvolvido e é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno com as características essenciais das variáveis pesquisadas.

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.**

As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente 1 hora cada e ocorreram no ambiente de trabalho dos entrevistados. Elas foram gravadas no período de março e abril e transcritas no período de abril de 2014, sendo resumidas na íntegra. O tempo de serviços dos entrevistados variou de 3 s 19 anos de empresa, e comprovam acumulação de experiência e know-how, similarmente aos estudos de Durst e Wilhelm (2012), no contexto alemão.

O tratamento dos dados foi desenvolvido de acordo com a proposta de Durst e Wilhelm (2012), baseado nos estudos de Miles e Huberman (1994), que consideram a redução de dados, a visualização dos dados e o desenho das conclusões. Este processo de análise é corroborado por Creswell (2012, p. 217): “na coleta de dados qualitativos, o pesquisador analisa-os por temas ou perspectivas e os relata”.

5. Apresentação dos Resultados

5.1 Características gerais

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1993 na residência da sócia fundadora. Sua trajetória iniciou com capital próprio, e começou na produção doméstica de pizzas,

salgados e bolos. No ano de 2000, os atuais diretores iniciaram estudos visando disponibilizar ao mercado um novo sistema de ultra congelamento a fim de ampliar os negócios e multiplicar a produção. Após três anos de testes, planejamento, estudos e visitas, decidiram investir no conceito panificação e confeitaria ultra congelada.

Atualmente, a empresa oferece ao mercado completa linha de produtos de panificação e confeitaria voltada para o varejo. Está instalada no bairro industrial de um pequeno município de 20.000 habitantes no sudoeste do Estado do Paraná – Brasil. Seus produtos são distribuídos e comercializados em mais de 350 cidades em cinco estados do Brasil. A produção da empresa atingiu mais de 300 toneladas por mês no ano de 2012.

A situação financeira atual é normal, com endividamento bancário vinculado basicamente a investimentos em obras já concluídas e equipamentos em pleno funcionamento, permitindo uma condução financeira do empreendimento dentro das possibilidades de mercado. A situação econômica do empreendimento é significativa confortável permitindo levar a bom termo os projetos já contratados e em andamento.

A capacidade de pagamento do endividamento está atestada pelo fluxo de caixa equilibrado, sendo que o comprometimento com prestações totais é menor que 1/3 da geração do fluxo de caixa líquido, o Pay Back médio é de cerca de 48 meses, a TIR é superior a 20%, que somados as baixas oscilações das vendas na atividade permitem tranquilidade do fluxo financeiro para fazer frente aos compromissos financeiros existentes.

A unidade fabril atual possui as seguintes características:

- ✓ Terreno próprio com área total de mais de 60.000 m²;
- ✓ Dois galpões constituindo uma área de produção de cerca de 6.000 m²;
- ✓ Licença ambiental com validade até 2016;
- ✓ Estrutura interna composta por máquinas de produção e congelamento, equipe de vendas e atendimento, bem como grande número de potenciais clientes que já utilizam os produtos da empresa;
- ✓ Veículos próprios em número de 12 destinados a carga, todos seminovos e em bom estado de conservação para a logística da empresa;
- ✓ Fluxo de produção com os processos e operações registrados em Sistema Automatizado de Informações que é utilizado para a tomada de decisão e acompanhamento dos resultados;
- ✓ Funcionamento das atividades de trabalho em dois turnos de oito horas diárias.

A administração da empresa é de cultura familiar e centralizadora, mesmo organizada e compostas por gerentes, supervisores e encarregados, todos respondem e dependem de

decisões, fundadores e diretores. A atuação da diretoria é, em grande parte estratégica, pois buscam formas de expansão do mercado, desenvolvimento de novos produtos e profissionalização do trabalho de gestão interna. Entretanto, ainda possuem forte atuação operacional com tendência à descentralização de atividades e profissionalização.

Quanto aos treinamentos, a empresa tem investido em programas de educação e qualidade de vida, além de treinamentos padronizados na contratação de novos funcionários. A unidade fabril realiza trimestralmente treinamentos como Higiene e Manipulação de Alimentos, Saúde e Segurança no Trabalho, Liderança e Trabalho em Equipe. Outros treinamentos são de foco humano, voltados à liderança de gestão, proporcionando conhecimento e informações sobre gestão de pessoas, e são realizados apenas para pessoas que ocupam cargos de liderança. Para o aprendizado técnico não existe uma forma de treinamento padronizada, apenas um procedimento padrão.

Os entrevistados ocupam cargos de liderança ou técnico, conforme quadro 1.

Quadro 1: Características dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Idade	Tempo de empresa
A	DIRETOR PRESIDENTE	50	20
B	ENGENHEIRO DE ALIMENTOS – COORD. GERAL DE PRODUÇÃO	27	6
C	ENCARREGADO DE PRODUÇÃO – PADARIA	46	11
D	ENCARREGADA DE PRODUÇÃO – MASSAS	41	13
E	ENCARREGADO DE PRODUÇÃO - PADARIA	27	8
F	SUPERVISORA DE PRODUÇÃO - SALGADOS	31	9
G	SUPERVISOR DE ALMOXARIFADO	24	4
H	GERENTE FINANCEIRO	23	6
I	SÓCIA FUNDADORA – DIRETORA	45	20
J	ENCARREGADA DE PRÉ-PESAGEM	41	4
K	ENCARREGADO DE CONTROLE DE ESTOQUE	21	4
L	SECRETÁRIA EXECUTIVA	39	17
M	ENGENHEIRA DE QUALIDADE	25	3
N	SUPERVISORA DE PRODUÇÃO - CONFEITARIA	43	19

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 Identificação e importância dos membros chave da organização

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, p. 642),

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.

A indicação de membros chave ocorreu principalmente nos seguintes apontamentos: fazem parte de áreas de desenvolvimento estratégico da empresa; conhecem todas as áreas da empresa; conhecem os processos da empresa; acompanharam o crescimento da empresa; tomam decisões; defendem a empresa no ambiente externo. A partir da identificação dos membros chave, a empresa sofreria consequências negativas com a saída desses profissionais, conforme visão do entrevistado A:

Inicialmente haveriam implicações mas por um período não muito longo. Teria uma queda imediata na qualidade dos produtos, no relacionamento com os clientes e nas vendas da empresa. Mas poderiam ser substituídas por outras pessoas que estejam disponíveis no mercado. Penso que a empresa com as pessoas que estão aqui, iriam se destacar outras pessoas, que ao longo do tempo iriam substituir essas, e se aproximariam das qualidades que essas têm.

Nesta mesma visão, afirmam os entrevistados E, F, G, J e N, respectivamente:

As nossas dificuldades iriam triplicar, hoje ela é a pessoa que orienta desde de parte de gestão de pessoas, na parte prática de produtos ela tem um feeling incrível, se perdêssemos ela iríamos ficar com essa área bem comprometida. Tudo foi criado por ela por isso é tão importante.

Acredito que haveria consequências, no primeiro momento a empresa iria sentir como houve casos de pessoas importantes que saíram no começo e foi difícil. Vai ser difícil, mas depois se adapta.

No início seria complicado mas ninguém é insubstituível, por ser membro chave bastante gente se reporta essa pessoa, no administrativo não tem ninguém preparado para substituir essas pessoas.

Acho que teriam consequências [...], acho que ninguém é insubstituível, viriam outros profissionais no lugar, é questão de adaptação.

Fariam muita falta, muita falta. A empresa continuaria, mas sofreria, pois fariam muita falta. Implicações, acredito que sim, existe uma frase que as pessoas são insubstituíveis, e a capacidades que a pessoa tem, são muitas, então acredito que traria implicações sim.

Tais percepções são destacadas por Petry e Nascimento (2007) a respeito da importância da sucessão, para os autores, a sucessão não deve ser um acontecimento repentino, mas necessita de planejamento para que ocorra de forma harmônica. Nesta linha, Floriano e Rodrigues (2000) acentuam que o planejamento permite uma série de fatores importantes para a continuidade do negócio, como a definição do sucessor e a identificação de este tem competência e está preparado para assumir a gestão empresarial.

O entrevistado I apontou uma perspectiva mais crítica e proativa, sobre questionar sobre as falhas da empresa neste sentido:

No momento creio que sim, haveria implicações. [...] não que não iria [afetar] a empresa, mas no meu ponto de vista, creio que por um tempo pelo menos a empresa ficaria estagnada, até as pessoas terem condições de conhecer e tudo aquilo que a gente conhece e faz. Hoje a empresa ainda não tem uma gestão eficiente, ela não anda sozinha, precisa de nós. Até nos questionamos sobre as nossas falhas neste sentido.

Resultados da perda de conhecimento sobre áreas específicas foram visualizados conforme entrevistado B:

No primeiro momento vejo que na área comercial seria o setor que mais sofreria, o financeiro também, não porque depende dele, mas ele tem muito conhecimento. Hoje em termos de produção, como está muito ligada ao setor comercial, sofreria um impacto.

Indícios de centralização das decisões pode ser verificado de acordo com o entrevistados D e M:

[Teríamos] que aprender a andar com as próprias pernas. Teríamos bastante dificuldade [para] aprender a lidar, a ter que tomar mais decisões. (D)

A gente teria que se adaptar nas ausências delas, começar a decidir as coisas, porque hoje não decido. Ou buscar outras pessoas. Acho que a empresa não iria parar, não existe pessoa insubstituível, mas com certeza iriam fazer falta. (M)

Em relação à este aspecto, Durst e Wilhelm (2012, p. 643) apontam:

Apesar do tamanho e idade da empresa, ainda há uma execução de forma muito centralizada. Há a impressão de que ambos os entrevistados ainda agem como novos fundadores de uma sociedade em que as operações comerciais são estruturadas em torno dos fundadores, e não como os gestores de um negócio de médio porte estabelecido que deve ser executado de uma forma profissional, por exemplo, em termos de delegação.

Resultados semelhantes foram visualizados na pesquisa, uma vez 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. Não há indicativos de visão de longo prazo, no que diz respeito a perda de conhecimento sobre os profissionais que geram inovação e desenvolvem estratégias. Isto demonstra claramente que não há gerenciamento de sucessão nem planejamento neste sentido.

Sugestões para a questão da centralização, bem como dos aspectos críticos da sucessão é apresentada em cinco pontos chave por Hills (2009) citado em Silva et al. (2013): o alinhamento da estratégia do processo sucessório com a do negócio; a avaliação dos potenciais de liderança, e o envolvimento dos talentos no planejamento de sucessão; a mistura de práticas de desenvolvimento; e, a montagem de uma extensa rede para a sucessão.

5.3 Armazenagem e compartilhamento de conhecimento

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”.

Esta percepção é convergente com Durst e Wilhelm (2012, p. 644),

Os resultados relacionados com o armazenamento indicam que a documentação é vista principalmente como uma forma de transferir e compartilhar dados importantes, informações e/ou conhecimento. Outras soluções, ou seja, através da comunicação e/ou de observação, são subestimadas ou não pensadas.

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, segundo entrevistado B:

Maior parte do compartilhamento acontece de conversas, orientando procurando mostrar formas diferentes, a maior parte em conversas, orientações e treinamentos, desde o momento que recebe um funcionário novo, você tem que transferir informações.

Também na visão deste entrevistado, com o crescimento da empresa aumentou o compartilhamento de conhecimento:

[...] através do que vou conversando com as pessoas, ensinam o que sabem e vão passando para cada um de nós. Acredito que [...] no momento as pessoas estão passando, ensinando, há a um tempo atrás não era assim, seguravam o conhecimento só pra elas.

De 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):

Não tem uma cultura definida, mas uma das formas que a gente utiliza é de reuniões e bastante em conversas particulares com cada um, onde possibilita conhecer melhor a área que cada um atua. (A)

[...]quando é dentro do setor é mais aberto, conversa mais, divide mais, de setor para setor ainda há uma barreira, há uma falta de interesse de conhecer a dificuldade o dia a dia do outro, ou dificuldade do outro em falar, solicitar, compartilhar. (A)

É ruim, quando a empresa era menor a interação era melhor, agora como cresceu diminuiu esse contato, problema grave de comunicação. As informações são atrasadas, erradas... isso por haver muita gente. (H)

Cultura da empresa é setorial, a pessoa tem acesso facilitado àquele conhecimento se o mesmo é pertencente ao meu setor. Com reuniões em cada setor. (F)

Nesta linha, a falta de uma projeção do compartilhamento na cultura é expresso nas afirmações de que não há compartilhamento por medo (Entrevistado A); insegurança (Entrevistado F); não saber transmitir o conhecimento (Entrevistado I). De forma geral, para demais entrevistados, o compartilhamento do conhecimento não ocorre por falta de tempo e é realizado apenas parcial e informalmente.

Desta forma, o fato de nenhum processo ser documentado na empresa, é corroborado por Durst e Wilhelm (2012, p. 645),

O fato de que não há nenhum processo de documentação padronizado em toda a empresa é considerado como um importante problema da área (...) Além disso, os entrevistados parecem concordar com o fato de que poderia ser mais documentado para melhor enfrentar ausência das pessoas ou mesmo saídas, e ter um fluxo de trabalho mais eficiente.

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.

6. Conclusões e implicações

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.

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. Entretanto, a atual situação econômica favorável da empresa permite elaborar um cenário em que a perda do conhecimento com o risco da ausência e/ou saída do colaborador possa ser minimizada a partir do planejamento de sucessão e da gestão do conhecimento.

Este panorama pode ser considerado divergente do contexto alemão, conforme afirmam Durst e Wilhelm (2012,p. 646), “os resultados do estudo demonstram claramente que os membros da organização estão conscientes da perigo de atrito conhecimento. No entanto, a precária situação financeira da empresa não permite o desenvolvimento e implementação de medidas para combater o problema”.

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 no Brasil. 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. Neste sentido, Tillmann e Grzybovski (2014) abordam que a estratégia para o plano de sucessão é esclarecida como um processo histórico, intencional ou não, mas que devem levar na transição, o elo entre o passado e o futuro da empresa, oferecendo um conjunto de decisões estratégicas que moldam o comportamento da empresa no mercado, independente da geração da família empresaria que atua na gestão da empresa.

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.

Limitações semelhantes aos estudos de Durst e Wilhelm (2012) foram identificados como: não possibilidade de generalização dos estudos; o fato dos membros da direção terem participado das entrevistas pode ter ocasionado viés a alguns resultados; o método de pesquisa ter adotado a abordagem transversal sem visualizar possíveis ocorrências temporais no ambiente da empresa. Outra limitação do estudo refere-se ao campo exclusivo de aplicação localizado no sul do país, sem levar em conta outras localidades e especificidades regionais, amplamente diversificadas devido ao tamanho e dimensões geográficas do Brasil.

Por fim, acredita-se que o estudo forneceu contribuições sobre a importância da análise do conhecimento necessário e do risco da perda de conhecimento nos processos sucessórios empresariais do contexto brasileiro, a partir da integração de dois temas relevantes, nos aspectos empresarial e acadêmico.

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.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B. de; Carvalho, A. de P. **Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar**. Anais do XXXII Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CABRERA-SUÁREZ, K. Leadership transfer and the successor's development in the family firm. **The Leadership Quarterly**, 16(1): 2005, 71-96.

CANÇADO, V.L. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus. **REAd**, Porto Alegre, Ed. 75, n° 2, maio/agosto, 2013, p. 485-516.

CHOO, C.W. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Oxford University Press, 1998.

CORSO, M.; et al. Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge. **Management Technovation**, 26, 5-6, 2006, p. 583-594.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, 12(1): 1983, 47-56.

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

EDDLESTON, K. A.; F. W. KELLERMANNNS. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. **Journal of Business Venturing**, 22(4): 2007, 545-565.

GETZ, D. AND T. PETERSEN. Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, 24(2): 2005, 219-242.

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

LEONE, N.M. de C. P. G. **O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos**. Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

LOURENÇO, C.D. da S.; Oliveira, V.A.R.de; Ferreira, P.A. **O Antes e o Depois do Processo de Sucessão: uma Análise Fundamentada nos Tipos de Dominação Weberianos**. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

MACHADO, R.M da; WETZEL, U.; RODRIGUES, M.E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos Ebape**, v.6, n.3, set/2008.

McELROY, M. W. **The Second Generation of Knowledge Management**. A White Paper IBM Knowledge Management Consulting Group. August, 1999.

MERHI, D.Q.; SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, P. de O. M. da; SILVA, A.R.L. da. **Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica**. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

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

OLIVEIRA, J.L. DE; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D.; BORGES, A.F. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re)arranjando o Lugar da Família Multigeracional**. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

PAVEL, S. M. The Relevance of Knowledge Types and Learning Pathways in Wine Family Business Succession. **Procedia Economics and Finance**. 6(0): 2013, 328-341.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSSATO NETO, F.J. **Do Mito do Fundador ao Mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas**. Anais do XXXII Encontro da ANPAD - EnAPAND, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SANTANA, G. M. A. de et al. **Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas**. VII Semead, São Paulo, SP, 2004.

SHARMA, P., et al. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, 18(5): 2003, 667-687.

SILVA et al.; Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

SULLIVAN, S. E., et al. Careers in the next millennium: directions for future research. **Human Resource Management Review**, 8(2): 1998, 165-185.

TILMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, 2014.

TIRDASARI, N. L.; W. DHEWANTO. Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 57(0): 2012, 69-74.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.