



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial (Processos Gerenciais)

Mariana Furlan

**SUCCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:
CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA NÃO PLANEJADA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR AGROPECUÁRIO E INDUSTRIAL**

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial (Processos Gerenciais)

Mariana Furlan

SUCCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:
CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA NÃO PLANEJADA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR AGROPECUÁRIO E INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Gestão Empresarial (Processos Gerenciais), sob a orientação do Prof.^(o) Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, S. P.

2016

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

F984s Furlan, Mariana
Sucessão e profissionalização: consequências da mudança não planejada em uma empresa familiar do setor agropecuário industrial. / Mariana Furlan. – Americana: 2016.
70f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas - sucessão I. Moreira, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.008.8

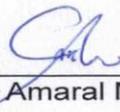
Mariana Furlan

**SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:
CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA NÃO PLANEJADA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR AGROPECUÁRIO E
INDUSTRIAL**

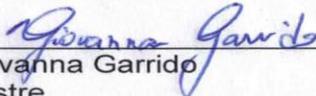
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.
Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, 01 de julho de 2016.

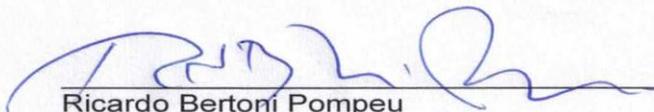
Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
CEETEPS/ Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.



Giovanna Garrido
Mestre
Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer.



Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
CEETEPS/ Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo responder quais as consequências da mudança em empresas familiares sob a ótica da sucessão e profissionalização. Para tanto foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os principais assuntos relacionados a mudança organizacional, como características e processo da mudança, resistência e conflitos. Para completar, foram abordadas as características das empresas familiares, bem como as questões da sucessão, modelo e método para sua concretização e sucesso e, a importância da profissionalização para o êxito e desenvolvimento empresarial. Além do levantamento bibliográfico utilizou-se de metodologia de estudo de caso por meio de entrevistas em uma empresa familiar do setor agropecuário e industrial, e que possui as características necessárias para responder à questão central deste trabalho. Com a elaboração deste estudo foi possível verificar que apesar da literatura dominante relacionar o sucesso de qualquer organização a planejamentos de longo prazo, que envolve mais profundamente a questão da sucessão e o cenário de mudança, o estudo de caso permitiu a conclusão de que é possível obter êxito, ainda que não se faça tal planejamento, mas que para isso são necessárias características como união, laços emocionais, confiança, cultura estável, preservação de valores e fidelidade, que talvez, somente as empresas familiares possam fornecer.

Palavras-chave: Estudos organizacionais; mudança organizacional, sucessão e profissionalização.

ABSTRACT

This study aims to answer the consequences of change in family businesses from the perspective of succession and professionalization. Therefore, we conducted a literature on the main issues related to organizational change, such as characteristics and process of change, resistance and conflict. To complete the characteristics of family businesses were addressed as well as the succession of questions, model and method for its implementation and success, and the importance of professionalism to the accomplishment and business development. In addition to the literature used is a case study methodology through interviews in a family business of the agricultural and industrial sector, and has the features needed to answer the central question of this work. With the preparation of this study we found that despite the literature relating the success of any organization to long-term planning, involving more deeply the issue of succession and the change of scenery, the case study allowed the conclusion that it is possible succeed, although it does not do such planning, but for this are necessary features such as unity, emotional ties, reliable, stable culture, preservation of values and loyalty, perhaps, only family businesses can provide.

Keywords: *Organizational studies; organizational change, succession and professionalization.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Resistência Individual à Mudança.	26
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis Determinantes e seus Respective Fatores às Dificuldades de Sucessão.....	38
Quadro 2 - Fatores Determinantes a Ações Preventivas para a Sucessão.....	40
Quadro 3 - Diferenças entre Gestão Profissionalizada e Não Profissionalizada.	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa	9
1.2 Situação Problema	10
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Metodologia	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Mudança Organizacional	15
2.1.1 Características e processos de mudança empresarial	15
2.1.2 Resistência às mudanças	22
2.1.3 Conflitos	28
2.2 Empresas Familiares	31
2.2.1 Sucessão	34
2.2.2 Profissionalização	44
3. ESTUDO DE CASO	51
3.1 Descrição do Objeto de Estudo	52
3.2 Apresentação dos Resultados	53
3.3 Análise dos Resultados	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	70
APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista	70

1. INTRODUÇÃO

Inúmeras empresas, no decorrer da história, surgiram a partir da necessidade ou desejo de um fundador ter o próprio negócio, seja por sobrevivência ou por ter recebido ou desenvolvido habilidades e experiências que permitiram seu próprio sustento. No decorrer deste processo, algumas pessoas ligadas a laços familiares contribuíram, de alguma forma, para a continuação do negócio quando não foi possível que o próprio fundador assim o fizesse. Sendo assim, o laço afetivo e emocional familiar é a característica mais forte desse tipo de organização e que por muitas vezes pode se tornar fator decisivo para a condução de forma satisfatória do negócio.

Entretanto, essas empresas estão contidas em uma atmosfera, que se trata do meio que estão inseridas e como devem reagir às mudanças provocadas por forças externas e internas. Contudo, para o desenvolvimento deste trabalho, o enfoque recairá sobre as alterações que ocorrem internamente, e para que este estudo seja possível, deverão ser apresentados, para melhor compreensão dos fatos, alguns dos objetos mais discutidos quando o tema é a respeito da gestão da mudança em uma empresa familiar.

Partindo desta ideia inicial de olhar para dentro da empresa, a continuidade desse estudo será direcionada à compreensão do tema da mudança organizacional, será abordado suas características, tipos, duração e relevância. A seguir, será apresentada a questão da resistência, buscando responder como esse fator pode ser decisivo para a adaptação da empresa ao meio, e estudar o surgimento de conflitos de interesses.

Após a apresentação das informações sobre mudança, será explorado os conceitos e principais características que estão presentes na empresa familiar, passando pelo processo de sucessão onde será abordado seus métodos e aspectos. Para completar o estudo bibliográfico, será exposto também o tema da profissionalização, sua importância para o sucesso e desenvolvimento empresarial. Vale ressaltar que todas elas tratam de questões relevantes para a empresa familiar e que estão intrinsicamente relacionadas à mudança na gestão administrativa. É importante frisar que a profissionalização é um ato independente da sucessão, mas

frequentemente são estudados em conjunto quando se trata de empresas familiares e, por conseguinte essa asserção surge com grande relevância para esse trabalho.

Com o objetivo de verificar os fundamentos teóricos à prática, foi necessário incluir um estudo de caso baseado nas principais características que envolve o tema e, por esta razão, foi escolhida uma empresa familiar que passou pelo processo de sucessão e profissionalização. Por meio de entrevistas com três gestores da organização foi possível obter material relevante que pudesse contribuir para a resposta à questão central.

Antes de iniciar a apresentação do referencial teórico e estudo de caso, é exposto a seguir, a justificativa para o estudo desse tema, relacionando a importância deste trabalho para a comunidade acadêmica, para a sociedade e para si. Após, será apresentada as arguições levantadas na situação-problema, adiante, os objetivos gerais e específicos, a metodologia empregada para elaborar e atingir os objetivos propostos e por último, a fundamentação teórica, exposição do estudo de caso citado anteriormente e considerações finais.

1.1 Justificativa

Há um interesse no estudo desse tipo de organização possuindo como problemática a sua continuidade, ou seja, sua perpetuação, que pode estar relacionada com os desafios encontrados pela alta gerência em administrar as alterações que ocorrem no meio que estão inseridas.

É por isso que esse estudo se destina, principalmente, as pessoas interessadas em estudar essa problemática, tanto para o público em geral, quanto para quem trabalha dentro de uma organização com essas características.

A comunidade acadêmica poderá utilizar esse trabalho para auxiliar o estudo da gestão da mudança, relacionando-a com questões de sucessão e profissionalização de uma empresa familiar, além de conhecer e entender as dificuldades desse conjunto de questões que uma organização familiar deve administrar nas alterações que são intrínsecas a ela.

Para o desenvolvimento do tema, alguns aspectos deverão ser estudados em profundidade, como por exemplo: o processo de sucessão familiar, as questões

relacionadas à profissionalização e compreender os aspectos da gestão de mudança, que envolve suas características e processos, resistência e conflitos.

Este conteúdo é também de grande importância social, uma vez que as empresas familiares foram e ainda são à base do comércio e indústria, empregam milhares de pessoas e desenvolvem produtos e serviços consumidos pelo público em geral, contribuindo, desta forma, para a economia global e local (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

As empresas estão inseridas em um meio de expressiva concorrência e para sobreviver, devem reagir e se adaptar às mudanças que ocorrem, com o intuito de permanecerem competitivas no mercado, e por isso estar em constante harmonia com o meio que se relacionam.

Por fim, o interesse pelo tema, por parte da autora, se deve a questões profissionais, que envolvem a administração de uma empresa familiar, da qual é acionista.

A escolha do objeto de estudo se deve ao fato de possuir as características necessárias para verificação da fundamentação teórica, o que leva ao aprofundamento das questões propostas no âmbito da gestão empresarial.

1.2 Situação Problema

Como dito anteriormente, as empresas familiares estão inseridas em um meio onde recebem pressões externas e internas e para sobreviver, devem reagir às mudanças que ocorrem e que as pressionam. Todavia, as empresas necessitam reagir a essas alterações externas mesmo quando a empresa requer modificações endógenas, por essa razão, a situação-problema se inicia com as questões internas à empresa.

Considerando a importância da empresa familiar para a economia global, e a significância de seus dados, são inúmeras as questões, temas e tipos de abordagens relacionados a esse tipo de organização. Desta forma, para centralizar o estudo da gestão de mudança que ocorrem nas organizações e por fazerem parte de momentos importantes de alterações, foram escolhidas duas questões que atendem essa ideia inicial, são elas: a sucessão empresarial e a profissionalização.

A questão da sucessão, como dito acima, faz parte de um importante momento de mudança na administração, envolvendo todos os acionistas e herdeiros, e que pode trazer diversas transformações na estrutura organizacional. Por essa razão, ela deve surgir após um processo lento de escolha e/ou preparação do sucessor, para garantir que possua as características ideais e os valores necessários que levem a continuidade dos negócios, mas nem sempre isso é possível (BERNHOEFT, 1996).

A segunda questão se trata da profissionalização que também traz mudanças à organização, primeiro pelo fato de carregar conhecimentos baseados em teorias acadêmicas aplicadas e comprovadas que servem de auxílio em diversas situações e, segundo, porque os profissionais contratados não possuem relação afetiva familiar com a empresa chegando assim a respostas e resultados mais racionais e objetivos (LEACH, 1993).

Vale ressaltar que a profissionalização e sucessão são elementos que se relacionam de forma independente, ou seja, é possível haver sucessão com ou sem profissionalização e a recíproca também é verdadeira, ou ainda ocorrer antes, durante e após um processo sucessório envolvendo pessoas internas da organização ou buscando profissionais externos.

Por isso se torna imprescindível a administração das alterações internas, o processo que envolve a gestão de mudança pode ser abrangente, envolve diversos aspectos e pode ser complexo, o que determina essas variáveis tem relação com a profundidade da transformação requerida.

Há ainda, a questão da aceitação e resistência à mudança. Segundo Garrido (2015), o ser humano pode perceber as oscilações com certa insegurança e temor, que pode conduzir a um processo de negação, protelando e manipulando para que certas situações continuem de forma que garanta seu *status*, contudo, nem sempre isso ocorre.

Por esta razão, este estudo busca resposta à seguinte questão:

Quais as consequências que a mudança na sucessão e profissionalização podem trazer para a empresa familiar?

Sendo assim, este trabalho se destina a avaliar as possíveis consequências que podem ocorrer em momentos de mudança, na profissionalização e sucessão dentro de uma empresa familiar. Cabe estudar, analisar e responder o problema proposto.

1.3 Objetivos

Nessa seção serão apresentados o objetivo geral e os específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é estudar, analisar e avaliar as possíveis consequências que as mudanças ligadas ao processo de sucessão e profissionalização pode trazer para uma empresa familiar.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, serão necessários os desdobramentos dos seguintes objetivos específicos:

- Revisão teórica sobre o processo de sucessão e profissionalização;
- Apresentação de conceitos e definições relacionados à gestão de mudança, resistência e conflitos;
- Desenvolver o estudo de caso de uma empresa familiar que tenha passado pelo processo de mudança na sucessão e profissionalização;
- Analisar e verificar a relação do estudo à prática e;

1.4 Metodologia

A natureza dessa pesquisa é exploratória, pois tem como objetivo, segundo Gil (2002, p. 27), “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Portanto, para atender a natureza desse estudo, a autora decidiu por utilizar da fundamentação teórica e estudo de caso, pois “os objetos de estudo são maneiras diferentes de se colocar a realidade em perspectiva” (MOTTA, 1998, p.55).

A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”, inclusive

audiovisual e comunicação oral. Para esses autores a bibliografia “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (2010, p. 166).

Desta forma, para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa foi desenvolvida nas etapas abaixo relacionadas.

- 1.º definição dos conceitos fundamentais para a pesquisa.
- 2.º definição da empresa estudo de caso.
- 3.º elaboração do roteiro da entrevista.
- 4.º análise e interpretação dos dados.

Sendo assim, na primeira etapa foi delineado os objetivos desse estudo, bem como, o enfoque principal a ser abordado. A partir do referencial teórico baseado em livros, dissertações, teses e revistas com conteúdo pertinentes ao assunto, foram selecionados os principais itens que compõem o roteiro da entrevista, instrumento proposto para coleta de informações sobre questões de sucessão e profissionalização empresarial sob o cenário de mudança organizacional.

Segue relação dos itens considerados relevantes para compor o presente estudo:

- Processo sucessório
- Preparação desse processo
- Características relevantes para a sucessão familiar
- Profissionalização
- Motivação para mudança
- Conflitos e resistências à mudança

O estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos, possui a seguinte definição:

(...) é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

A utilização dessa metodologia requer fundamentação teórica previamente selecionada e revisada, terá como principal instrumento coleta de dados por meio de entrevistas, que se faz necessária para verificação dos fatos, para esclarecer as questões que o presente estudo busca satisfatoriamente atender.

O objeto do estudo de caso se trata de uma empresa familiar atuante no setor agropecuário e industrial na cidade de Santa Bárbara d'Oeste/SP. Essa empresa de sociedade anônima e capital fechado está na terceira geração da gestão empresarial e possui formação familiar desde sua fundação, há, aproximadamente, 100 anos. Atualmente, a empresa possui cerca de 400 funcionários entre pessoas da família e contratados, porém esse número pode variar de acordo com o período de entressafra.

Recentemente, o objeto de estudo passou por mudanças organizacionais, essas mudanças ocorreram devido a problemas financeiros que mobilizou grande parte dos acionistas a pressionar os diretores para reestruturar a gestão da empresa. Com esse cenário de mudança que culminou na saída do presidente da empresa, fez com que se tornasse um excelente objeto de estudo para atingir o objetivo principal desse trabalho.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de uma entrevista individual com três gestores, todos eles trabalham há mais de 30 anos na empresa, em cargos da alta direção. Um deles não é membro da família e possui formação profissional, o segundo e terceiro entrevistados são membros da família com formação profissional.

Em função da situação-problema apresentado, a escolha da pesquisa se volta para procedimentos qualitativos, onde as informações coletadas serão estruturadas e analisadas com o intuito de responder à questão central deste trabalho. É válido registrar que nomes, ou qualquer outra característica mais importante que pudesse identificar a empresa em questão foram alterados, uma vez que a autora não obteve autorização para divulgá-los. As informações complementares sobre o estudo de caso podem ser encontradas no Capítulo 3, deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada toda fundamentação teórica utilizada como base para o desenvolvimento deste trabalho. Foi realizado uma revisão do conteúdo relativos às teorias da administração e decidiu-se separá-lo em dois momentos: o primeiro que irá tratar da mudança organizacional que abrangerá o assunto de características e processos de mudança empresarial, resistência às mudanças e conflitos. O segundo, foi direcionado para as empresas familiares que irá abordar suas características, sucessão e profissionalização.

2.1 Mudança Organizacional

Dada a importância e complexidade que o tema possui, e para o melhor entendimento de como afeta as organizações convém dividi-lo em três subseções. A primeira, corresponde à gestão da mudança, seus métodos, técnicas e ferramentas necessárias. A segunda, se refere a resistência à mudança e meios para superá-la. E por último, é abordado a questão dos conflitos, como surgem e como podem influenciar o comportamento das empresas.

2.1.1 Características e processos de mudança empresarial

As empresas não nasceram para fazer mudanças e sim produzir, gerar lucro e satisfazer seus clientes, e devem ser extremamente organizadas. Entretanto, toda mudança sugere desorganização e instabilidade. “Mudar não significa ser mais a mesma, mas passar para um estado de evolução ou fluxo”, segundo Grouard e Meston (2001, p. 02).

“Mudar é crescer, desdobrar-se sobre si mesmo, realizar seu potencial, experimentar formas de ser, que se ajustem a certas condições estruturais e caminhar na direção de algo que representa a forma acabada ou perfeita” (Lodi, 1986, p. 44).

O autor prossegue no relato que toda mudança é política, uma vez que afeta a distribuição de poder entre as pessoas, desvenda as suas posições e fraquezas. E esse fato pode explicar o motivo pelo qual as empresas relutam em mudar. “As mudanças produzem um acirramento psicossocial dentro da organização e aguçam as contradições internas do sistema” (LODI, 1986, p. 45).

Para Dias (2008), mudança é uma transição de um estado para outro, que está relacionado a modificação de valores, atitudes e condutas. Ela deve ser protagonizada por sujeitos em um tempo e espaço determinado e é contextualizada, acrescenta que as alterações implicam em desaprender e aprender. Relata ainda que é necessário um determinado número de estados intermediários entre a transformação gradativa e a renovação profunda.

Cohn (1991, p. 29) relata que “a capacidade que o sistema empresarial tem de sobreviver depende em grande parte da sua habilidade de se adaptar às circunstâncias variáveis”.

É possível dizer que a mudança não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias, mas também como uma mudança de relações: “do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 11).

Bertero (1976) concorda com os autores acima e resume que a mudança é o resultado da alteração da estrutura organizacional e da variação comportamental.

Para Mattos (2002), a mudança organizacional pode ser entendida como um abandono de práticas antigas, adotando novos meios para se chegar a melhores resultados. A autora acrescenta ainda que a mudança envolve toda a reestruturação do processo de negócio, terceirização, gestão pela qualidade, redução de custos, reengenharia, envolvimento dos colaboradores, equipes auto gerenciadas e estruturas organizacionais inovadoras.

Para dar continuidade, é possível citar:

A capacidade de mudar é essencial para qualquer empresa e vai tornar-se ainda mais importante em um mundo em que as estratégias competitivas se alteram de uma maneira cada vez mais rápida e frequente. As empresas bem-sucedidas de hoje e do futuro são e continuarão a ser aquelas que se encontram em um estado de fluxo contínuo, e a gestão de mudanças vai tornar-se uma parte integrante das atividades empresariais, assim como os clientes, o fluxo de caixa ou os recursos. Mas, considerando-se que, conforme temos observado, a gestão de mudanças é extremamente abrangente e totalmente envolvente, ela deve ser apoiada por determinados métodos, técnicas e ferramentas (GROUARD; MESTON, 2001, p. 37).

Após a leitura do trecho anterior é possível compreender que a mudança se torna essencial para manter a competitividade de qualquer empresa e por ser abrangente e envolvente é necessária a utilização de técnicas para realizar tal transformação para que se tenha êxito no objetivo proposto.

Além de técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar intuição, símbolos e arte para a mudança, todas as ferramentas culturais, intelectuais e conceituais são necessárias. Os agentes que realizam a mudança devem operar no nível simbólico e prático para obter a habilidade de convencer seus funcionários e que fazer mudança requer imaginação. Onde a “mudança exige um olhar complexo, compatível com o emaranhado de relações culturais, de poder, formais e informais existentes nesses sistemas” (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994, p. 74).

Essa transformação pode variar ainda conforme o grau da necessidade e da extensão, que pode ser supérflua, limitada ou profunda, causando reviravoltas completas. As empresas não conseguem evitar a necessidade de mudança pois seus dirigentes podem forçar a si mesmos como podem ser forçados a realizá-la. Geralmente esse processo afeta todos os procedimentos, as operações, os sistemas de informação e inclusive o comportamento das pessoas. (GROUARD; MESTON, 2001).

Shirley (1976), relata que o processo de mudança se inicia com o surgimento de duas forças, uma delas se trata das forças endógenas que são aquelas que criam a necessidade de alterações estruturais, comportamentais e que podem estar relacionadas as tensões no relacionamento do trabalho, como as interações, sentimentos e desempenho. A segunda força citada pelo autor diz respeito às forças exógenas, que são aquelas provocadas externamente a organização, como o surgimento de novas tecnologias, mudança no comportamento de compra do consumidor e que necessariamente provocam alterações internas. Acrescenta ainda que, em relação as forças endógenas, é possível fazer um planejamento para que a empresa se ajuste facilmente às mudanças externas sem desequilibrar o comportamento das pessoas.

Em outras palavras, Grouard e Meston (2001), relata que as forças externas são mais comuns e surgem fora da empresa, como nos ambientes sociais, políticos, econômicos e entre concorrentes e fornecedores, que forçam uma mudança interna devido ao desenvolvimento de algumas áreas ou tecnologias. E as forças internas acontecem pela própria empresa, principalmente pelo desejo de evoluir, conquistar

novos clientes, entrar em novos segmentos de mercados, aumentar a produtividade, ou ainda, reavaliar métodos.

Para Want¹ (1990) *apud* Mattos (2002), a mudança pode ser classificada em cinco tipos:

- Quando é feita por Opção sem qualquer tipo de pressão.
- Operacional quando é identificada a necessidade de suprir deficiências específicas.
- Direcional para alterações estratégicas.
- Fundamental quando a missão da organização é alterada.
- Total, quando o caso é crítico com risco iminente de falência, por exemplo.

Shirley (1976) apresenta também cinco tipos básicos, que se parecem com os citados acima, a saber:

- Estratégico quando se altera a relação entre organização e ambiente.
- Tecnológico quando estão relacionados a alterações na tecnologia da produção.
- Estruturais que se referem as relações de subordinação, decisão e comunicação.
- Comportamentais que são objetivos voltados para a mudança de valores, comportamento do grupo e crenças.
- Programa visando reestruturar os planos de implementação técnica na produção.

Motta (1998, p. 74) relaciona seis perspectivas diferentes para a mudança:

- Estratégica que visa desenvolver novas formas de interação da organização com o ambiente.
- Estrutural que redefine e flexibiliza os limites formais para o comportamento administrativo.
- Tecnológica que introduz novas técnicas e novo uso da capacidade humana.
- Humana que institui um novo sistema de contribuição e de redistribuição.

¹ WANT, J. H. *Maging change in a turbulent business climate. Management Review. New York*, v. 79, n. 11, p. 38-41, nov. 1990.

- Cultural visa preservar a singularidade da organização e desenvolver um processo transparente para introduzir novos valores.
- Política para estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis.

Tanto na classificação de Want² (1990) *apud* Mattos (2002), quanto na de Shirley (1976) e Motta (1998) percebe-se que mais de uma alteração pode ocorrer simultaneamente. Algumas delas dependem somente da iniciativa da organização, como é o caso das mudanças endógenas. Já mudanças em tecnologias ou estratégicas necessitam de alterações estruturais e comportamentais para que se tenha êxito. É importante ressaltar que a principal diferença entre essas três classificações está relacionada a perspectiva Cultural de Motta (1998) que não é encontrada nas duas obras citadas anteriormente.

Uma modificação dentro de uma empresa é sempre melhor que aconteça de forma voluntária, para que seja mais eficiente e confortável, uma vez que pode melhorar a situação e ainda evitar uma possível deterioração (GROUARD; MESTON, 2001). Por essa razão, Mattos (2002) acrescenta que a mudança estrutural deve ser acompanhada de outras que busquem a alteração do comportamento estrutural e grupal.

O problema surge, na maioria das vezes, quando a transformação é involuntária, que geralmente ocorre devido a três motivos, segundo Grouard e Meston (2001): falta de visão por parte dos gestores, adiamento na tomada de decisão e inabilidade de colocar as ideias em prática. Essas motivações, ainda segundo esses autores, podem estar relacionadas a falta de crença que uma mudança substancial seja necessária e/ou a riscos que podem estar implícitos.

Essas transformações podem ser divididas em três variáveis, de acordo com esses autores: pela profundidade, pela velocidade e pelo modo como é implementada.

A profundidade diz respeito ao grau que afeta a empresa e desta forma, se for superficial, irá afetar sutilmente, porém podem desempenhar um papel de mudanças profundas se forem acompanhadas de outras pequenas alterações, geralmente essas transformações tem caráter contínuo e possuem como característica, custo baixo e facilidade de implementação.

² WANT, J. H. *Maging change in a turbulent business climate. Management Review. New York*, v. 79, n. 11, p. 38-41, nov. 1990.

Por outro lado, existem as mudanças profundas, que não devem ocorrer com certa frequência por necessitarem de muito esforço e recurso para que aconteçam, uma vez que esse tipo de transformação altera a natureza de uma empresa, como a cultura e sua estrutura organizacional (GROUARD; MESTON, 2001). Em contrapartida, Mattos (2002) relata que o processo de mudança deve ser entendido como um aprimoramento contínuo com o intuito de manter qualidade e aumentar produtividade.

A velocidade da mudança é resultado de sua profundidade e duração, que está relacionada à adaptabilidade da empresa. Seja ela profunda ou superficial, deve acontecer no menor tempo possível para que não altere o desempenho dos processos que depende e também, pela capacidade de manter muitas pessoas envolvidas num processo longo de alterações, segundo Grouard e Meston (2001).

E por último, como ela deve ser executada, se for imposta, poderá sofrer várias resistências pelas partes mais afetadas, onde a empresa deverá obter um nível de consenso para ser bem-sucedida. Quando a mudança ocorre por consenso, o apoio é total, “embora seja difícil obter esse apoio, o objetivo é aumentar as chances de sucesso por meio de um alto nível de motivação e participação”, segundo Grouard e Meston (2001, p. 20).

Silva e Vergara (2003), relata que os problemas na implementação das mudanças se resumem a dificuldade de comunicar os objetivos da empresa, torná-los compreensivos a seus funcionários e principalmente fazer com que esses assimilem os objetivos e promovam a mudança.

Entretanto, segundo Grouard e Meston (2001), a saída não é iniciar inúmeras mudanças superficiais no estilo consensual, mas sim fazer um bom planejamento para facilitar o processo, bem como escolher o melhor momento para implementá-las e progredir mais rápido e de forma constante, sem colocar em risco a unanimidade.

Para que uma mudança seja bem-sucedida a empresa deve se conscientizar e adquirir um controle sobre essas alterações que pode ser feito por equipes de transição ou por grupos de desenvolvimento ou ainda por diretores de qualidade (GROUARD; MESTON, 2001). Shirley (1976) endossa que para realizar esse processo, a organização deve contar com os agentes de mudança, ou implementadores, que podem ser terceirizados ou praticados pelos profissionais da própria empresa, que deverão ser cuidadosamente escolhidos e que devem ter uma

definição explícita de responsabilidades e autoridade para implementar as alterações afim de evitar conflitos.

Morgan (2007) afirma que a mudança espontânea só acontece quando as pessoas renunciam a antigos hábitos, crenças e métodos para dar lugar a um ambiente novo. Para Wood Jr, Curado e Campos (1994) os fatores de sucesso para a mudança organizacional consistem em reconhecer a importância de obter um consenso sobre a necessidade em realizar alterações, comunicação clara dos objetivos, treinamento adequado, tempo necessário para realização e encorajamento da mudança como um fator de adequação ao meio.

Mattos (2002) lembra que o sucesso final da implementação de uma mudança é obtido pelo grau em que os objetivos sejam atingidos, independentemente da profundidade, velocidade, modo e duração. Para Motta (1998) o êxito depende da simultaneidade de perspectivas, ou seja, para ser eficaz é necessário construir na crítica e na experiência das variações e não somente ficar escravo de um modelo único para a mudança.

Por meio dessa crítica ao modelo único, é possível apresentar os modelos que Motta (1998) propõe para a mudança que são conhecidos como intenção, reação e aprendizado.

A intenção está relacionada a estratégia de transformar as organizações por meio da deliberação racional de interferir na realidade, planejando antecipadamente sua reestruturação, nesse caso a mudança é direcionada e global. A implementação da mudança consiste no ato de torná-la acessível aos demais funcionários para se sentirem comprometidos com ela. Os condutores da mudança utilizam métodos pedagógicos, comportamentais e emocionais. O principal problema deste modelo é ver essa mudança como uma decorrência natural do planejamento e a empresa pode encontrar diversas resistências na obtenção do êxito, justamente porque enquanto se planeja a mudança, a vida organizacional se desenvolve no sentido de manter o *status* original.

O segundo modelo apresentado por Motta (1998) é a reação adaptativa que significa ver a mudança e interferir no processo empresarial como uma resposta planejada a identificação de problemas concretos. Sendo assim, nesse modelo se conhece as falhas, mas não sua solução, as dificuldades se baseiam justamente nessa característica sobre sua definição, pois cada indivíduo possui uma percepção diferente, assim como seu impacto e relevância dentro da organização. A segunda

dificuldade consiste na centralização do problema que inibe a busca por novas oportunidades que acaba por limitar o objetivo da mudança à eliminação de constrangimentos ou ameaças, a perspectiva do setor onde ocorre a alteração se sobrepõe ao todo.

O terceiro modelo apresentado pelo autor é o de aprendizado contínuo que consiste no enfoque exploratório para descobrir e solucionar os problemas. Esse modelo assume o aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, tratam os problemas e as soluções como hipóteses de análise, sendo assim, tanto os fatores externos quanto os internos são considerados. As dificuldades apresentadas para esse modelo consistem na crença da espontaneidade humana e desprezo pelas formas sistematizadas, ênfase nos grupos laboratoriais que nem sempre são aceitas ou aplicáveis ao ambiente normal de trabalho e por desconsiderar o contexto organizacional uma vez que há supervalorização do indivíduo e de seu grupo de trabalho.

É possível dizer que os três modelos de Motta (1998) não são excludentes, pois são interdependentes e complementares, podem ser usados de forma simultânea dependendo das particularidades da mudança.

Como mencionado anteriormente, as organizações vivem um dilema constante a respeito da mudança programada, sendo que, de um lado desejam mudar para manter a competitividade e para obter maior eficácia e eficiência e, de outro, resistem à mudança devido ao desejo de estabilidade e previsibilidade (DIAS, 2008). Para Motta (1998), “o êxito de qualquer instituição depende de sua capacidade de perceber alterações em valores ambientais e incorporá-los aos objetivos organizacionais”. Com isso é possível fazer a apresentação da subseção a seguir.

2.1.2 Resistência às mudanças

Para iniciar essa seção, é interessante saber que a expressão “resistência à mudança” é citada a partir da obra de Lewin³ (1947) *apud* Hernandez e Caldas (2001) que resumidamente trata as empresas como processos sujeitas às forças opostas e

³ LEWIN, K. *Frontiers in group dynamics. Human Relations, New York*, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

que a manteriam em equilíbrio ao longo do tempo. Embora não estivessem em equilíbrio constante, mostrariam uma certa flutuação ao redor de um determinado nível. Portanto, as mudanças surgiriam a partir da superação de uma força em detrimento de outra, deslocando assim o equilíbrio dos processos empresariais. Sendo assim, a resistência à mudança seria a tendência de um indivíduo opor-se à força predominante que conduziria o sistema para outro nível de equilíbrio.

Quando os primeiros estudos a respeito das barreiras à mudança surgiram, a partir de 1940, seus precursores elencaram alguns pressupostos e passaram a considerar esse processo como um fenômeno grupal, onde os funcionários seriam os atores com maior probabilidade de se oporem às inovações, que essa reação é maléfica aos esforços da mudança e que a resistência seria uma fato pertencente a natureza humana e que deveria acontecer durante qualquer intervenção organizacional (HERNANDEZ; CALDAS 2001).

Em contrapartida Hernandez e Caldas (2001) citam contra pressupostos em relação a teoria clássica onde afirmam que os seres humanos anseiam por mudanças, onde sua resistência é algo raro, surgindo em situações excepcionais, que pode se tratar de um fenômeno saudável e positivo, essa resistência não é restrita somente aos funcionários, mas também, aos seus gerentes e que pode variar de um indivíduo para outro de acordo com fatores pessoais ou situacionais.

Morgan (2007) indica que a resistência surge quando as forças de um padrão estabelecido se sobrepõem a um novo padrão, e que o desafio empresarial é encontrar um novo ponto de equilíbrio para essas forças.

Wood Jr, Curado e Campos (1994) relatam que os líderes não gostam de lidar com o novo e por isso utilizam de técnicas antigas e já conhecidas por eles, isso resulta em um desalinhamento da organização com o ambiente afetando o desempenho da empresa. Sendo assim, a empresa passa a buscar soluções conhecidas para problemas que nem sempre são conhecidos até que haja uma quebra de paradigma e uma mudança radical na organização.

Em algumas pessoas e grupos, a mudança provoca um sentimento de desconfiança e incerteza uma vez que se sentem ameaçadas e resistem para que interesses particulares não sejam afetados. Elas não compreendem a necessidade dessa transformação e a interpretam como uma variação das práticas do passado que trará um impacto pequeno no momento atual. Essa resistência provoca uma mudança

mais dramática para eles, que deverão interpretar o novo cenário com maior nível de atenção se comparado àquelas que as aceitaram (MOTTA, 1998).

O autor prossegue que as origens mais comuns a resistência à mudança se resumem ao receio do futuro onde os indivíduos fantasiam o cenário futuro de forma negativa e optam pelo que é familiar, conhecido e já experimentado. Recusa ao ônus da transição, que se resume ao caminho que o indivíduo terá de trilhar para conseguir êxito em suas alterações. Acomodação ao *status* funcional é mais uma origem que pode explicar a resistência à mudança, uma vez que o indivíduo se acostuma e se apega ao prestígio, estabilidade, poder e renda, e “veem a mudança menos como uma oportunidade de ganhos e mais como risco de perdas” (MOTTA, 1998, p. 193). Outra origem de resistência à mudança que foi citado pelo autor é o receio do passado, que consiste em experiências negativas anteriores que acabam por bloquear a ideia de alterações para se protegerem da repetição de eventos anteriores mesmo quando pareça ser infundado tal receio.

Para Morgan (2007) as pessoas resistem à mudança por confiarem naquilo que seja tradicional, que faça parte dos hábitos da empresa e pelo medo de perder.

Schein (2009) revela que a chave para entender a resistência à mudança é reconhecer que determinados comportamentos podem ser difíceis de serem abandonados porque leva o indivíduo a pensar sobre a perda da filiação ao grupo ao qual pertence ou ainda, violar aspectos da identidade sobre si.

A transformação, ao mesmo tempo em que promete, desestabiliza o meio, visto que submete às pessoas as novas interpretações da realidade, gerando rupturas de imagens e de expectativas (MOTTA, 1998). Sendo assim, a resistência à mudança é supostamente resultante de forças organizacionais e individuais direcionadas à estabilidade

Shirley (1976) coloca que para evitar a resistência à mudança são necessárias algumas características estratégicas, como comunicação eficiente, concessão de tempo apropriado para ajustamento, uso do próprio grupo como um veículo da efetivação da mudança, participação das pessoas envolvidas e apoio da alta administração.

O autor prossegue com o relato que este estado de resistência é afetado também pelo grau em que os objetivos da mudança caminham lado a lado com os valores sociais, pelo grau de identificação que o líder possui em relação a necessidade de transformação, quando os funcionários percebem o quanto a alteração pode afetá-

los e se possuem algum controle sobre a situação, e quando estes antecipam os supostos benefícios da mudança.

Morgan (2007) relata que para tornar mais fácil qualquer tipo de mudança é preciso criar um fenômeno transicional, como um substituto para velhos padrões ou um agente de mudança, para que sinalize a importância de trocar os velhos hábitos, métodos e modos para seguir em frente com a mudança, respeitando sempre os valores do grupo.

Hernandez e Caldas (2001), por sua vez, criaram estágios de como uma mudança pode ser implementada, que pode ser visualizado na Figura 01. Sendo assim, o primeiro estágio relaciona o contato do indivíduo com a informação sobre a mudança, que são transmitidos pelos agentes transformadores, e é a percepção dos funcionários para esse fato que pode iniciar o processo de resistência. Vale ressaltar que cada indivíduo possui uma percepção distinta, com interpretações diferentes, opondo-se à teoria clássica comentada no início desta subseção.

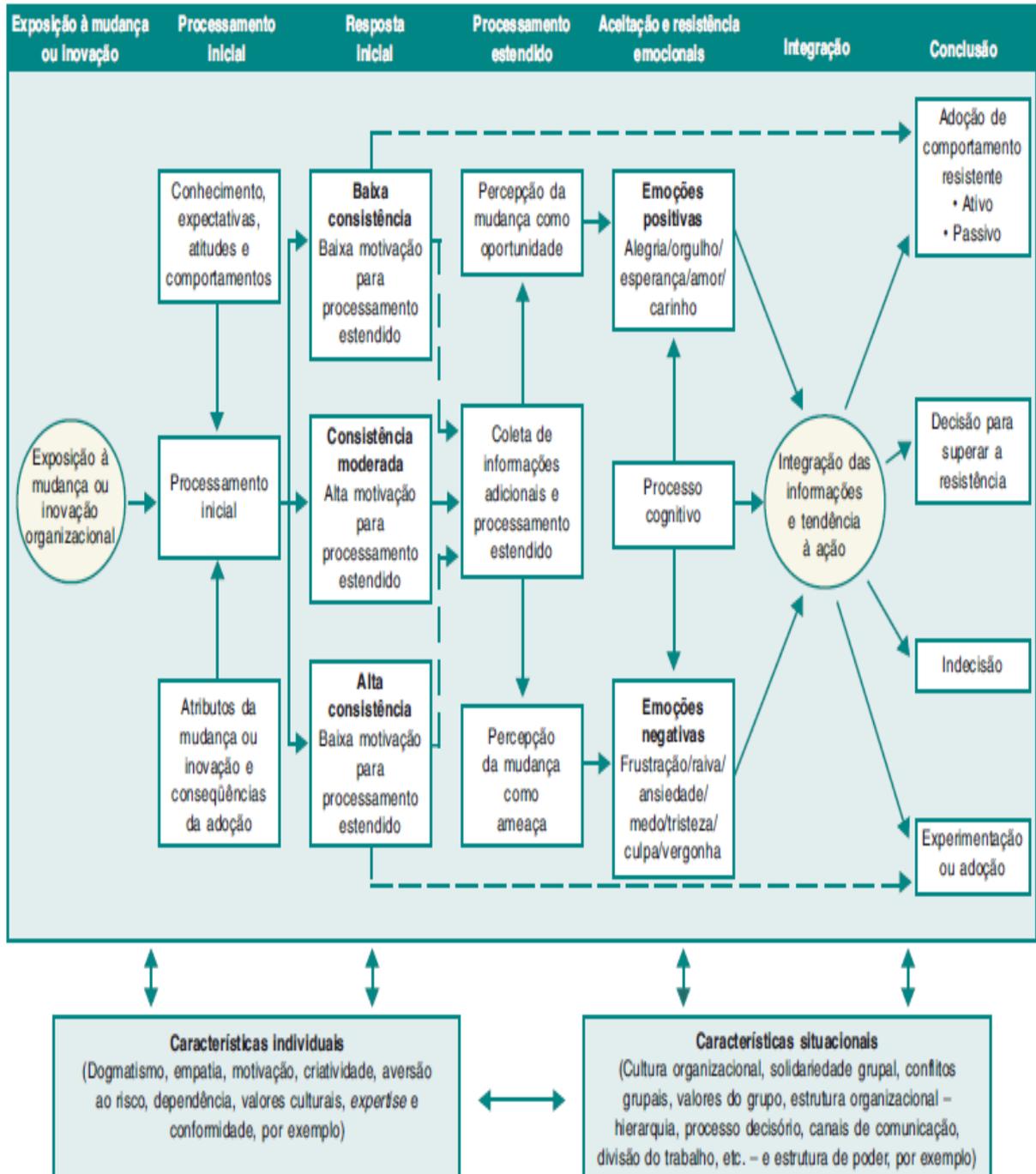
O segundo estágio se trata do Processamento Inicial, resume a comparação dos atributos percebidos com as consequências previstas e com suas expectativas, realidade, atitudes e comportamentos adotados no passado. E o resultado dessa comparação irá influenciar o estágio seguinte, pois é onde se define uma aceitação ou rejeição inicial, que pode ter uma atitude passiva ou ativa. Os autores classificaram três resultados desse terceiro estágio (Resposta Inicial), a saber: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência.

A baixa consistência ocorre quando os atributos da mudança e as consequências previstas não fazem sentido ou não podem ser conciliados para o indivíduo, e com isso, ele não se sente estimulado com a avaliação da proposta, rejeitando-a. Essa rejeição inicial pode ter natureza ativa ou passiva.

Se ativa, as pessoas poderão rejeitá-las por pensarem que vai lhes criar algum malefício, pelo desejo de não perder algo valioso, incompreensão sobre as razões da mudança, crença de que as alterações não fazem sentido para a organização e baixa tolerância. Há ainda, a citação de que o hábito, é um fator importante para explicar a resistência à mudança, por persistirem em manter comportamentos anteriores adotados. Esse tipo de natureza pode trazer maiores prejuízos para uma organização, pois os indivíduos tendem a adotar comportamentos de sabotagem, enfrentamento ou de protesto. Se passiva, o indivíduo ignora a mudança e age como se nada tivesse ocorrido.

O segundo resultado é de alta consistência, que ocorre após uma avaliação do indivíduo que percebe que os atributos e as consequências da mudança são favoráveis, mostrando-se disposto a aceitar as inovações sem maiores questionamentos.

Figura 1 - Modelo de Resistência Individual à Mudança.



Fonte: Extraído de Hernandez e Caldas (2001, p.39).

Por último, o de consistência moderada, que ocorre quando o indivíduo percebe que os atributos e as consequências são parcialmente aceitáveis. Os autores o julgam

como o comportamento mais frequente, pois os funcionários tendem a buscar maiores informações sobre a proposta de mudança.

O quarto estágio proposto por Hernandez e Caldas (2001) é mais longo e se deve a busca de informações adicionais, avaliação cuidadosa das inconsistências dos atributos de mudança, e todo esse processo é mais demorado por conta do processo cognitivo do indivíduo tende a ser mais lento. O resultado dessa avaliação pode ser de oportunidade, ameaça ou os dois ao mesmo tempo.

No estágio de número cinco, Aceitação e Resistências Emocionais, é formado as emoções resultantes de comparações conscientes e inconscientes entre a situação real e a almejada. A partir daqui as emoções resultantes dependerá da percepção do indivíduo frente à mudança, sendo positivas em caso de uma percepção de oportunidade onde o indivíduo sentirá orgulho, paz e amor. Se acaso a percepção dos atributos tenha levado a resistência às mudanças, o resultado de seus sentimentos será negativo como medo, angústia, tristeza, raiva, culpa e vergonha.

Os autores prosseguem relatando que o sexto estágio, é formado pela Integração, todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior. E por fim, o último estágio de Conclusão, que é o resultado desse processo, onde o indivíduo tenderá a adotar o comportamento de resistência, decisão de superar a resistência, indecisão ou adoção da mudança.

Sendo assim, se o indivíduo adotar o comportamento de resistência é porque se sente confortável com a situação, mesmo ignorando os estímulos interiores e exteriores para que aceite a mudança ou ainda quando for pressionado pelo próprio grupo para que resista a ela. Se adotar o comportamento de decidir a superar a resistência é porque o funcionário não se sente confortável com a situação e acredita que o ímpeto a resistir se origine por medos irracionais ou porque o grupo o pressiona para manter a conformidade. Se o resultado for de indecisão é porque o indivíduo não foi capaz de integrar todas as informações cognitivas e emocionais, seja pela complexidade apresentada, seja pela insuficiência cognitiva do indivíduo. E por último, a adoção da mudança, ou ao menos, testá-la parece mais racional e viável.

É importante ressaltar que esse modelo proposto por Hernandez e Caldas (2001) possui uma natureza cíclica que pode levar os indivíduos a reavaliação dos atributos e consequências em qualquer estágio citado.

2.1.3 Conflitos

Para iniciar essa subseção convém explicar que conflitos são choques que ocorrem entre os agentes sociais quando os valores diferenciados, necessidades não-complementares e/ ou seus interesses não foram compatibilizados, eles acarretam desequilíbrios no ambiente organizacional, provocando rupturas na convivência social, que podem ter origem na distribuição de privilégios, na escassez dos recursos econômicos, reduzida posições de comando e de outras vantagens, segundo Srour (2005).

Dias (2008), relata que o conflito era visto como algo negativo e que impedia a progressão das organizações, atualmente ele é considerado inerente a qualquer sistema social e é um importante sinalizador de mudanças.

Chiavenato (2003) coloca que o conflito significa uma falência dos mecanismos decisórios normais, uma vez que há dificuldade na escolha de uma alternativa de ação. O conflito existe quando indivíduos ou grupos defrontam a decisão entre alternativas incompatíveis entre si.

Motta (1998), em outras palavras, narra que os erros desequilibram o sistema gerando conflitos e necessidade de intervenção e esse fato faz com que as pessoas aprendam e inovem a partir dessas discrepâncias cometidas e finaliza mencionando que o conflito causado por erros é desejável dentro de uma organização para que esta continue a se desenvolver.

Morgan (2007) endossa que o conflito é normal e sempre estará presente nas organizações, qualquer que seja sua razão ou forma, sua fonte está em alguma divergência de interesses, sejam eles reais ou imaginários. Cohn (1991) acrescenta que os conflitos nas empresas familiares surgem a partir da sobreposição dos interesses da família e empresa pois as regras do sistema familiar contradizem as do sistema empresarial.

Lodi (1986) reafirma as colocações acima de que o conflito é até certo ponto positivo, quando se trata das divergências e interpretações pessoais no processo decisório ou na proposta de alternativas antes da fase de execução de uma alteração. No entanto, prossegue o autor, o conflito pessoal entre os membros da alta direção é inevitável quando se considera a influência das paixões e a luta pelo poder, e esta, gera uma inquietude pois parece dividir o poder central na alta administração.

Para Chiavenato (2003) o possível surgimento de conflitos se inicia a partir da diferença entre os objetivos organizacionais e aqueles que os indivíduos participantes pretendem atingir, acrescenta que é imensa a interdependência entre as necessidades das organizações e dos indivíduos e que por esta razão se faz necessário que o alcance dos objetivos de um não prejudique o outro, cabendo as partes contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos interesses. O conflito de interesses entre família e empresa acaba gerando outros problemas para as sociedades familiares. “Na confusão de valores que resultará em tais situações, as necessidades da companhia poderão ceder lugar às necessidades da família” (DONNELLEY, 1967, p.167)

Há inúmeras abordagens em relação aos conflitos, Dias (2008) destaca: o enfoque marxista, a abordagem de Weber, a perspectiva funcionalista de Talcott Parsons e a abordagem de Ralph Dahrendorf.

O enfoque marxista trata o conflito como um motor de mudança social que surge por meio de diferentes interesses com metas divergentes que são a fonte de conflitos e que possui base essencialmente econômica. Quanto a abordagem de Weber, o conflito recai sob o prestígio ou reputação social, onde é observado entre grupo de *status* e pelo poder político que é origem de conflitos entre partidos e grupos de interesses.

Quanto a perspectiva de Talcott Parsons, o conflito é visto como algo negativo, pois a sociedade é vista como um sistema de ações que funciona de forma integrada, equilibrada e estável e, portanto, o conflito é algo anormal e, em geral, destrutivo. Mudanças repentinas prejudicam a vida social e provocam desequilíbrios e tensões. A abordagem de Ralph Dahrendorf concorda com a abordagem marxista em relação a natureza dos conflitos e sobre o funcionamento da sociedade, mas discorda que os conflitos surjam a partir da luta de classes ou que haja uma revolução (DIAS, 2008).

Porém, os conflitos nas organizações não devem ser vistos somente nas relações interpessoais, mas deve ser relacionado também com sua natureza, estrutura e processo interno e externo. Bertero (1976) adota deste mesmo pressuposto, e acrescenta que é fundamental a busca pela mudança comportamental, que ela deve ser alcançada e integrada aos movimentos de reforma administrativa, com a ressalva de que essas modificações comportamentais se tornem possíveis numa estrutura previamente adequada.

Enquanto as organizações são consideradas como sistema de cooperação e competição, para atingir o mesmo objetivo, há também competição por maior parcela de poder e privilégios, muitas destas situações geram conflitos abertos ou não, que podem estar latentes durante muito tempo e explodirem quando as pressões por mudanças forem maiores (DIAS, 2008).

O conflito assume aspectos diferentes caso envolva pessoas importantes para os resultados na empresa, uma vez que o conflito gerado atinge principalmente a alta administração, pois geralmente existe a troca de favores para a sustentação do poder, esse fato traz a representatividade do sistema político nas empresas, é “justamente onde as relações entre pessoas estarão afetadas por suspeitas, dúvidas, alterações no sistema de lealdades” (LODI, 1986, p.30). No momento em que surgir um processo de ruptura entre o poder central e seus sustentadores, poderá levar a queda do grupo original e à formação de uma nova coalizão, com um novo líder.

Para Morgan (2007) os gerentes são encorajados a ver que o conflito tem conotações positivas e negativas. O conflito pode encorajar uma auto-avaliação, desafiar a sabedoria, estimular o aprendizado e a mudança, ser facilitador de resolução de diferenças e uma importante válvula de escape para se livrar de pressões acumuladas. Sendo assim as organizações devem saber a manter o nível certo de equilíbrio para que não prejudique as relações entre gerentes e empregado e para que a empresa estimule a mudança.

Para Chiavenato (2003) a solução dos conflitos consiste na negociação que envolve pessoas, problemas e propostas e que essa negociação deve apresentar propostas com clareza e objetividade, fazer as argumentações corretas e saber ouvir para que se chegue num consenso para obter sucesso na superação de conflitos.

Cohn (1991) finaliza expondo que os conflitos se resolvem por meio de comunicação e negociação, excluindo a questão financeira e conclui dizendo que a intenção em resolver o conflito é tão importante quanto fornecer sua solução.

Com isso é possível verificar que o estudo da gestão de mudança é imprescindível para a avaliação das consequências no processo de profissionalização e sucessão na empresa familiar, uma vez que poderá trazer resistências e conflitos ao novo cenário, e saber lidar com essas questões pode ser decisivo para o cumprimento satisfatório dos objetivos propostos.

2.2 Empresas Familiares

Para dar continuidade ao estudo proposto convém explorar algumas características e conceitos que são intrínsecos às empresas familiares com o objetivo de tornar mais claro o entendimento sobre o processo de sucessão e profissionalização nas subseções que serão analisadas mais adiante.

Donnelley, (1967); Leach (1993) e Ricca Neto (1998) consideram empresa familiar aquela identificada por uma família há pelo menos duas gerações onde os membros exercem influência sobre as diretrizes empresariais, objetivos e interesses da família.

Petry e Nascimento (2009), colocam que a empresa familiar tem origem na influência que os sócios herdeiros possuem sobre a missão e os objetos empresariais e pessoais. Lodi (1986) expõe que a empresa familiar é aquela que a sucessão da família está ligada ao fator hereditário, onde os valores institucionais identificam-se pelo sobrenome da família ou pela figura do fundador.

Bernhoeft (1996) relata que esse tipo de organização tem origem no desejo ou na satisfação das necessidades de seu fundador, que na maioria das vezes, surge no âmbito familiar. O dono não está preparado ou ainda não imagina que está dando início a uma sociedade familiar, que pode ter duração de longos anos, mas que ocorre devido à: confiança, laços emocionais, herança, preservação de valores, fidelidade e investimento.

A peculiaridade do surgimento das empresas familiares traz consigo um conjunto de características e vantagens próprias que serão apresentadas a seguir.

As características mais relevantes encontradas na primeira geração são: austeridade, intuição, autoritarismo, centralização, peso das emoções em todos os processos, agilidade no processo de tomada de decisão, estilo de comando patriarcal, valorização da vivência e confiança *versus* competência (BERNHOEFT, 1996). Ricca Neto (1998, p. 11) endossa e acrescenta que “o orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração em geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar”.

Para Leach (1993) as vantagens de uma empresa familiar se resumem ao comprometimento, conhecimento, flexibilidade no trabalho, no tempo e no dinheiro,

planejamento a longo prazo, cultura estável, agilidade na tomada de decisão, confiança e orgulho.

A sociedade familiar, também na primeira geração e com o fundador ainda vivo, envolve, segundo Bernhoeft (1996): uma estrutura enxuta, reinvestimento de lucro, união pelo trabalho, existência da figura de proprietário (dono), adesão pela lealdade e a família à serviço da empresa.

Quando o empreendimento familiar consegue equilibrar seus interesses com os da família, é possível obter uma harmonia entre os diversos valores que geralmente estão em oposição nas relações entre organizações e indivíduos, isso permite que essa unidade seja reforçada e implementada, e perpetuada pela tradição, orgulho e identificação da família com a companhia, e se transforma num fator intangível no sucesso de muitas sociedades familiares, segundo Donnelley (1967).

Para Leach (1993), as desvantagens de uma empresa familiar consistem em: rigidez, desafios comerciais como modernização de técnicas obsoletas, manejo das transações e incremento de capital, e acrescenta a essas desvantagens, os problemas com sucessão, conflitos emocionais, liderança e legitimidade. Donnelley (1967) ressalta que as maiores fraquezas da empresa familiar se fundamentam em nepotismo que não são por meio de avaliação de méritos, conflitos entre os interesses familiares empresariais, morosidade quanto a reação frente a uma mudança no mercado e falta de reinvestimento de lucro e de organização com setores da empresa.

Com esse conjunto de características, fica difícil fazer a separação entre família, gestão e propriedade, o que variavelmente pode levar a certos conflitos internos quando o momento dessa separação ocorrer (BERNHOEFT, 1996). Em outras palavras, os herdeiros devem fazer a separação da relação trabalhista com a relação familiar.

O que ocorre muitas vezes, segundo Bernhoeft (1996, p.11), é que:

[...] muitos ainda não conseguiram sequer estabelecer uma diferença, fundamental na transição da figura do fundador para a segunda geração, entre gestão familiar e controle familiar. Estão mais preocupados em manter-se na gestão dos seus negócios do que preparar seus herdeiros para a realidade que os espera: uma sociedade estruturada sobre os direitos e obrigações que o capital vai lhes impor.

Em vista disso, os herdeiros/ sócios/ acionistas devem manter-se preparados para enfrentar as possíveis mudanças, preservando a cultura organizacional de seus fundadores, bem como a ética e a missão da empresa para que se consiga dar continuidade nos negócios.

Os herdeiros de uma sociedade familiar que dependam dela profissionalmente e financeiramente tende a se autodestruir em razão da distribuição de renda que cada um irá herdar. Essa situação faz parte de outra característica de uma empresa familiar (BERNHOEFT, 1996, p. 33), o "crescimento numérico numa progressão geométrica". Esse crescimento traz consigo novos comportamentos e situações imprevistas ou não desejadas que impactam diretamente na pulverização da propriedade, uma vez que passa a ser dividido com qualquer um que tenha algum direito.

Uma alternativa que tem sido defendida e funcionado no exterior é o sistema de colegiado entre os herdeiros onde o poder é diluído para que se possa cuidar do futuro da empresa, porém "uma empresa comandada por vários, onde todas as decisões necessitam ser condensadas, ou no mínimo sejam do agrado da maioria, não terá um futuro brilhante" (BERNHOEFT, 1996, p.36).

A chave para um processo de crescimento consistente é a administração dos conflitos. A necessidade de hierarquia na organização (na família e na propriedade) assegura o direito por relações de igualdade, afeto, equilíbrio acionário e distribuição das participações. Na empresa, envolve hierarquias de níveis, salários e benefícios diferenciados. A estrutura familiar deve se acostumar às diferenças com relação ao *status* decorrente de que as responsabilidades e níveis são diferentes e que fazem parte da realidade organizacional (BERNHOEFT, 1996, p. 43).

"A maioria das sociedades familiares fracassam não pela incapacidade ou incompetência da gestão. São derrotadas muito mais por problemas societários não compreendidos e também não resolvidos" (BERNHOEFT, 1996, p. 45).

Outra característica são as decisões lentas, lutas pelo poder e surgimento de facções de preferência entre os aliados ou subordinados dos herdeiros em disputa (BERNHOEFT, 1996, p. 36). E assim surge a situação que muitos usam de "profissionalizar" de forma totalmente inadequada ou simplista.

Antes de se aprofundar nessa questão da profissionalização, convém entender mais profundamente os aspectos, modelos e acordos que surgem e que são indicados para se obter êxito no processo sucessório.

2.2.1 Sucessão

Sucessão é uma transição de poder e/ou gerência que deve ocorrer em algum momento em uma organização, “é ela que oxigena a gestão” e é esse “o desafio que a sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais”, segundo Freire *et al* (2010, s/p). Para Leach (1993), a sucessão é uma transformação na qual a nova geração reconstrói a organização de acordo com suas ideias e necessidades que estão relacionadas à companhia, seu novo progresso, suas novas pessoas, entre outros.

Em uma empresa familiar esse tema é discutido pela dificuldade que algumas possuem em capacitar/ contratar um profissional ou membro da família para assumir esse lugar. Para identificar as dificuldades de uma sucessão, é necessário compreender que a entidade familiar possui um elo muito forte do ponto de vista afetivo, emocional e cultural e que não podem ser esquecidos ou desrespeitados.

Entretanto, há uma clara constatação: as relações no círculo familiar são relações impostas, por melhor que seja a convivência, sempre haverá essa problemática. Sendo assim, no momento de sucessão, os membros "herdarão uma sociedade constituída por sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem, carregando questões familiares mal ou não resolvidas" (BERNHOEFT, 1996, p. 40). Em outras palavras, Leach (1993, p. 49) relata que “a empresa familiar é única em um aspecto chave: seus diretores, gerentes e empregados compartilham sobretudo de uma relação familiar, normas éticas e de conduta que mantém, em maior ou menor grau, em seu lugar de trabalho”.

Segundo Bortoli Neto e Moreira Jr (2001), a transição familiar bem-sucedida pode significar um novo começo para a empresa ou deixar de existir sem um planejamento sucessório adequado, de acordo com Lansberg (1997).

Lodi (1986) acrescenta que a sucessão deve ser determinada no longo prazo baseando-se na forma como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e riqueza. Ricca Neto (1998) alerta que a sucessão demanda uma preparação com muito zelo e muita antecedência, pois a sucessão não planejada trará decadência e possível extinção, afetando a família com conflitos internos podendo levá-la a sua degradação.

Isto posto, fica evidente que tal assunto deve ser tratado com responsabilidade e com devido planejamento para que obtenha sucesso durante sua transição, dado que se trata de uma característica intrínseca desse tipo de organização.

Assim, conhecer os ciclos de vida de uma empresa familiar é interessante para compreender as diferenças e dificuldades existentes na sucessão da primeira a segunda geração, da segunda a terceira e da terceira para as gerações seguintes.

Da primeira a segunda geração, é possível dizer que há uma carga emocional intensa por conta dos compromissos familiares com a empresa, se os conflitos não forem resolvidos entre os membros, estes poderão influenciar a conduta de seus sucessores e afetar a eficiência operacional da empresa. Leach (1993) expõe que nesse momento é necessário estabelecer acordos de todas as decisões mais importantes para conferir êxito a sucessão entre as partes e consolidar a empresa.

Geralmente, a transição da segunda para a terceira geração ocorre de forma mais fácil, uma vez que seus sucessores suportaram, aprenderam e ganharam experiências com a primeira sucessão. As circunstâncias que envolvem os membros da segunda geração é que herdaram uma empresa fortalecida ou consolidada, possuem maior formação que seus antecessores e possuem um maior domínio sobre a administração. Segundo Leach (1993), pode ocorrer dois tipos de sucessores: aqueles que integram a empresa com ideias inovadoras e cheias de expectativas, e aqueles que assumiram o cargo por obrigação, com falta de comprometimento podendo levar a empresa a um declínio ou, na maioria das vezes, seu fechamento.

Outro problema singular na sucessão da segunda a terceira geração, se trata dos possíveis conflitos com filhos, primos e outras pessoas relacionadas a família, que possuem certa influência em seus membros, principalmente sobre a decisão de quem foi escolhido para ser o diretor. Nessa fase, é possível dizer que a empresa está consolidada no mercado e encontra-se com um número maior de membros que possuem certos interesses ou participação na empresa. Devido ao crescimento familiar, muitos dos herdeiros possuem visões diferentes sobre a empresa, surgindo assim, a necessidade de controle das ações da família, uma vez que a partir desse momento surge a pulverização do capital (LEACH, 1993; BERNHOEFT, 1996).

Portanto, é possível dizer que o grande desafio na sucessão da segunda para a terceira geração é garantir e legitimar a liderança, a comunicação efetiva com a família e a resolução de conflitos potenciais entre os primos. Para contornar esse conflito, há que se preparar um mecanismo para as pessoas que não se interessem

pela empresa possam vender a sua parte, para que os outros membros se comprometam integralmente com o crescimento empresarial.

Além dos problemas que todas as gerações enfrentam com a sucessão, há também um novo problema estratégico que envolve a sucessão da terceira a quarta geração, que é a perda das ambições e objetivos do fundador da empresa. O desafio é poder fazer uma mudança estratégica, acompanhando as transformações que ocorrem no mundo todo, sem parecerem traidores que esqueceram os anos passados de tradição empresarial.

A sucessão empresarial não deve ser considerada um evento, e sim um processo, pois demanda um longo período de tempo, uma vez que deve ocorrer ainda na juventude dos herdeiros que precisam receber informações, tratamentos, habilidades e características que terão implicações posteriormente, como: "humildade, capacidade de ouvir e ponderar, compreender o coletivo sem violentar a individualidade e a confiança" (BERNHOEFT, 1996, p. 40). Lodi (1986) expõe que o êxito da sucessão depende da forma como a família foi preparada pelo presidente da empresa ao longo de uma geração.

Recomenda-se com muita ênfase que não se coloque a empresa como sua única e exclusiva fonte de realização profissional e dependência financeira, deve-se preparar, prioritariamente para ser sócio, muito antes de cogitar a alternativa de ingressar ou não na empresa da família, segundo Bernhoeft (1996), Scheffer (1985) e Lansberg (1997).

Consequentemente, é possível encontrar inúmeras dificuldades no processo sucessório de uma empresa familiar, entre elas é possível destacar:

(...) divergências entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores (BERNHOEFT⁴ (1989) *apud* BORTOLI NETO; MOREIRA JR (2001, p. 04)

Ainda é possível citar a falta de planejamento, falta de viabilidade do negócio, seja por desinteresse familiar seja por motivos macroeconômicos, visão antagônica entre o sucessor e o sucedido, despreparo e rivalidade entre as famílias pelo poder e falta de entendimento a respeito do processo de sucessão (SCHEFFER, 1995).

⁴ BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

Apoiando-se nas citações anteriores é possível reforçar que a transição deve fazer parte de um processo longo de preparação para que o sucessor escolhido esteja devidamente preparado para que minimize as divergências acima expostas. Scheffer (1995) afirma ainda que são poucos os executivos que se dedicam ao planejamento da sua aposentadoria e sucessão. Para Freitas e Barth (2011, p. 165) “herdeiros mal preparados para a sucessão poderão provocar grandes estragos na empresa”.

Para facilitar e visualizar as variáveis e os fatores que trazem dificuldades no processo de sucessão, ver Quadro 1.

Para Scheffer (1995), o primeiro fator que diz respeito as lacunas na capacitação do sucessor, suas variáveis determinantes estão relacionadas ao processo de desenvolvimento educacional, competência administrativa e conquista de seu lugar dentro da empresa.

O segundo fator está vinculado às interferências do relacionamento familiar, pois as variáveis relacionadas exprimem dificuldades e situações emocionais decorrentes de conflitos nos relacionamentos familiares e da problemática em separar família e empresa.

Ainda segundo essa mesma autora, o terceiro fator que trata da resistência do sucedido para se desligar da empresa possui variáveis que podem estar relacionadas com o fator anterior, ou ainda, segundo Garrido (2015), alguns indivíduos passam a se identificar extremamente com a organização iniciando um processo de negação de seu afastamento de suas obrigações. Silva e Vergara (2003), relata que essa situação está relacionada a mecanismos de defesa do indivíduo em aceitar o processo de mudança, que o leva, conseqüentemente, a diversas reações emocionais para controlar a ansiedade perante às transformações. O pensamento dos autores anteriores é endossado e se pode acrescentar que:

Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento. Alguns presidentes sentem aguda crise de identidade pessoal no momento de se retirar. Uma das causas dessa crise está numa visão do mundo amargurada e cínica, num desespero de existência, quando se vê o passado em retrospectiva como um monte de escombros. (LODI, 1986, p. 23)

Quadro 1 - Variáveis Determinantes e seus Respective Fatores às Dificuldades de Sucessão.

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Lacunas na capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> - Vivência do sucessor em área específica ou não da empresa. - Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade. - Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor. - Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor. - Conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido.
2º	Interferências do relacionamento familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar. - Pouca distinção entre interesses da empresa e da família. - Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. - Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado. - Escolha do sucessor entre possíveis candidatos. - Insegurança profissional do sucessor quanto seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade.
3º	Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência do sucedido para preparar sua aposentaria. - Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor. - Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder. - Pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido.
4º	Restrições à profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca busca de ajuda externa. - Pouca aceitação à profissionalização da empresa.
5º	Posicionamento dos funcionários mais antigos	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos.
6º	Interesse em manter o vínculo familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca valorização à formação profissional na empresa. - Falta de interesse pelo sucessor pelo negócio da família.

Fonte: Adaptado de Scheffer (1995, p. 85).

O quarto fator diz respeito a restrições à profissionalização da empresa, uma vez que segundo Scheffer (1995) isso implica em buscar ajuda profissional especializada como consultoria e assessoria externa para ajudar em mudanças que

devem ser implantadas tanto em sistemas administrativos, como na postura de seus dirigentes.

O quinto fator possui uma variável que diz respeito a resistência de funcionários mais antigos em relação à sucessão, que segundo Barthasar *et al* (2014), pode estar relacionada ao medo que estes sentem ao que pode acontecer frente à nova gestão, principalmente no que diz respeito a manutenção de cargos.

E, por último, o sexto fator trata do interesse em manter o vínculo familiar, uma vez que, segundo Scheffer (1995) e Bernhoeft (1996), existe uma fraca valorização à formação profissional na empresa e falta de interesse do sucessor pelo negócio da família.

Por outro lado, Scheffer (1995) identifica fatores determinantes a ações preventivas e facilitadoras para o processo de sucessão como é possível visualizar no Quadro 2.

O primeiro fator tem relação com a preparação do sucedido para o processo de sucessão, Scheffer (1995) relaciona-o com a necessidade de autoconvencimento de si sobre seu papel no planejamento das providências a serem tomadas para a continuidade da empresa após sua saída, bem como a visão que possui de sua própria vida, da empresa e da ajuda que busca para o acompanhamento nesse momento de mudanças.

O segundo fator está relacionado a necessidade de profissionalização da empresa que envolve a promoção de maiores experiências para os sucessores, avaliação formal de competências dos membros da família, integração de profissionais e reuniões familiares para esclarecimentos de problemas, segundo Scheffer (1995), Bernhoeft (1996) e Lansberg (1997).

O terceiro fator diz respeito a capacitação do sucessor, onde é indicado que este conheça a empresa de uma forma holística, passando pelos departamentos e assim, adquirindo experiência e vivência das rotinas operacionais e administrativas de uma organização com a finalidade de desenvolver condições para liderança.

O quarto fator consiste no envolvimento da família no processo de sucessão para que haja comunicação, discussão e diálogo sobre os planos e a situação atual da empresa, tanto para os membros ativos quanto para os inativos, segundo Scheffer (1995). Para Bernhoeft (1996), essa ação é de extrema importância para evitar conflitos entre os membros da família.

Quadro 2 - Fatores Determinantes a Ações Preventivas para a Sucessão.

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Preparação do sucedido para o processo de sucessão.	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de atualização gerencial por parte do sucedido. - Conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão. - Contratação de consultor externo. - Maior dedicação do sucedido para planejar sua aposentadoria. - Criação de um conselho administrativo na empresa.
2º	Necessidade de profissionalização da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes. - Criação de pequenos negócios ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros. - Preparação do sucessor através de estágios fora da empresa. - Integração de profissional na direção da empresa (não necessariamente membro da família). - Reuniões familiares formais para a discussão de questões de interesse da família.
3º	Capacitação do sucessor.	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa. - Estímulo à formação gerencial do sucessor. - Início da carreira do sucessor na empresa por cargos operacionais. - Desenvolvimento de condições de liderança do sucessor.
4º	Envolvimento da família no processo de sucessão.	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo franco na família sobre as condições atual e futura dos herdeiros. - Participação da família no planejamento do processo sucessório.
5º	Crítérios do processo sucessório.	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de limite de idade para os executivos na empresa. - Fixação de critérios para a escolha do sucessor.
6º	Assessoramento da equipe interna da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as necessidades do período. - Assessoramento ao sucessor por executivo experiente.

Fonte: Adaptado de Scheffer (1995, p. 87).

O quinto fator trata dos critérios do processo sucessório que inclui idade e critérios formalizados para que haja a sucessão, desta forma, essa mudança passa a ter maior planejamento e previsibilidade, e sua condução acaba por se tornar natural.

O sexto, e último fator de ação preventiva, trata-se de assessoramento da equipe interna da empresa, programas de treinamento e desenvolvimento destinados

para a equipe suprir as necessidades daquele momento e assessoria de um executivo profissional para o sucessor (SCHEFFER, 1995).

Schein (2009, p. 279) relata que “o processo de sucessão deve ser projetado para melhorar as partes da cultura que fornecem identidade, competência distinta e proteção da ansiedade” para que o novo sucessor obtenha êxito e aceitação por parte dos outros integrantes que compõem a empresa.

Contudo, não basta conhecer as dificuldades e ações preventivas do processo de sucessão, há que se saber também como realizar esse processo de mudança, já que se trata de um momento de transição da organização.

Quanto a transição, é possível citar aspectos encontrados que se relacionam diretamente com o resultado. Um deles diz respeito ao aspecto preventivo e a postura do empresário diante desta transição, segundo Bortoli Neto e Moreira Jr (2001).

Com relação à postura do empresário é importante destacar que quando a sucessão ocorre por razões existenciais, ou seja, por aposentadoria, morte, razões pessoais e/ou profissionais, sua postura e preparo pode ser determinante para um resultado positivo, embora nem sempre seja possível se antecipar a essas razões. Quanto ao aspecto preventivo, é possível dizer que, “ainda que não garanta um final bem-sucedido, ele pode criar um clima mais propício ao bom encaminhamento do processo em razão de conseguir antever problemas e, com isso, as alternativas de solução” (BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001, p. 05).

Scheffer (1995) também lista algumas ações preventivas, como a preparação do sucedido para o processo sucessório, a preparação do sucessor e a profissionalização da empresa.

A primeira delas diz respeito à preparação do sucedido onde relata que inicialmente é necessário trabalhar o relacionamento entre este e seu sucessor, com a finalidade de que esta mudança aconteça gradualmente. E paralelamente a isto, a conscientização do sucessor em planejar a forma de como esse processo deve acontecer, e buscar ajuda externa por meio de conselhos profissionais.

A segunda ação preventiva é a preparação do sucessor, que deve ocorrer por meio do estímulo a sua formação gerencial e também pelo treinamento em diversas áreas da organização com o intuito de assumir uma posição de liderança.

Com os dois aspectos citados acima é possível notar que há uma maior aproximação entre o sucedido e o sucessor, uma vez que o primeiro abrirá espaço gradativo para que o segundo inicie seu trabalho por meio da conquista deste espaço.

Essa atitude traz maior confiança, pois facilita o desenvolvimento do processo de sucessão de uma forma mais tranquila e autêntica.

Segundo Leach (1993), nesse processo é importante envolver e fortalecer o diálogo da família com seus membros, incluindo aqueles não-atuantes, pois necessitam entender os critérios e a definição das regras que conduzirá o processo sucessório. A partir do questionamento das dificuldades, a família passa a compreender e aceitar o que será melhor para a empresa, diminuindo assim os conflitos provenientes da rivalidade pela posse do controle da empresa (SCHEFFER, 1995).

A última ação preventiva, citada por esta mesma autora, está relacionada com a profissionalização da empresa, na medida em que se tem conhecimento dos riscos de um processo sucessório desordenado e de que se tem clareza e distinção dos interesses da empresa e da família, é possível implantar práticas administrativas mais modernas, racionais e personalizadas com o intuito de fortalecer a empresa familiar.

Para complementar as ações preventivas citadas acima, Bernhoeft (1996), relata que para evitar inúmeros conflitos após a morte do fundador, a transição da primeira para a segunda geração pode ser feita de três formas. A primeira delas diz que a transição deve ser feita com o proprietário em vida, pois a administração entre os interesses coletivos seria mais aceitável, evitando situações traumáticas após sua morte.

A segunda é por meio do modelo societário que se refere à capacidade de diálogo entre os familiares e tem por objetivos:

- ✓ Separar e administrar os diferentes interesses em jogo.
- ✓ Visar o interesse maior que é a perpetuação da sociedade ainda que se tornem obsoletos ou desinteressantes para uma sociedade familiar, sua missão e sentido coletivo devem ultrapassar os limites do negócio e dos interesses pessoais.
- ✓ Controlar a pulverização da sociedade.
- ✓ Contemplar a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela.
- ✓ Qualificar os três possíveis tipos de acionistas.

“Os herdeiros encontram nessa nova sociedade, parâmetros, dinâmicas e desafios diferentes de seus antecessores” (BERNHOEFT, 1996, p. 63).

A última forma de realizar a sucessão é por meio do acordo societário, e este, consiste em:

- ✓ Gerar/exigir compromisso.
- ✓ Regular direitos e deveres.
- ✓ Representar a vontade das partes.
- ✓ Antecipar conflitos.
- ✓ Instrumentalizar sua administração.
- ✓ Regular formas de saída.
- ✓ Compatibilizar e regular interesses individuais/ familiares/ societários/ empresa.
- ✓ Operacionalizar a formação dos acionistas.
- ✓ Requerer atualização gerencial (BERNHOEFT, 1996, p. 64).

Ainda segundo esse mesmo autor (1996, p. 64), esse acordo envolve “três fases e procedimentos que devem ser feitos por meio de um sistema participativo que procure construir compromissos individuais e coletivos”, são eles:

1.º- Fixar a missão da sociedade, debater as razões e finalidades é a verdadeira razão para que os sócios se mantenham unidos para assegurar o crescimento.

2.º- Estabelecer “código de ética” para o relacionamento entre os sócios. "Uma sociedade somente se fortalece pela identificação de valores, crenças e ideologias comuns" (BERNHOEFT, 1996, p. 64).

3.º- Acordo, propriamente dito, é um instrumento que deve contemplar direitos e obrigações. Operacionalizar questões no âmbito emocional, no bom senso e nas divergências de interpretações. Uma vez que "conflitos societários não resolvidos destroem qualquer trabalho de executivo, por mais profissional que o mesmo seja" (BERNHOEFT, 1996, p. 51).

Bernhoeft (1996) prossegue argumentando que há necessidade de se definir três figuras importantes: a família, a sociedade e a empresa.

A família, não importa quantas sejam, deve ter um porta-voz que represente cada uma delas, e que este, por sua vez, necessita de uma legitimidade obtida nela própria, e não por meio de um processo de profissionalização.

A sociedade, por outro lado, necessita de outro tipo de liderança, com os requisitos exigidos de um administrador e que tenha capacidade para lidar com as emoções e interesses diversos. Esta mesma sociedade necessita de um facilitador, mas que “não seja profissional e financeiramente dependente da sociedade” (BERNHOEFT, 1996, p. 50), o que trará a imagem de neutralidade e respeito, características fundamentais para a imagem de um mediador.

E por fim, a empresa, que geralmente possuem herdeiros com formação acadêmica e prática de grande valia, mas que acabam se tornando péssimos sócios,

pois terminam por assumir comportamento de donos, esquecendo que devem prestar contas a outros herdeiros.

Para superar as dificuldades encontradas no processo sucessório é possível citar:

- Elaboração de um plano para o desenvolvimento dos sucessores;
- Participação em eventos específicos para conscientização dos fundadores sobre os problemas referentes a este tipo de empresa;
- Desenvolvimento formal de um plano sucessório;
- Criação de um acordo societário para a redução de conflitos; e
- Elaboração, de maneira participativa, de um plano estratégico para a empresa (BORTOLI NETO; MOREIRA JR, 2001, p. 09-10).

O ideal é encontrar um modelo que estabeleça uma estrutura que procure separar a propriedade da gestão. "A identidade de valores não significa perda da individualidade" (BERNHOEFT, 1996, p. 65), mas deve-se buscar o ponto em comum no coletivo para preservar a realização individual dos sócios. Essa conduta de ética é fundamental para administrar os inevitáveis conflitos. "Ela não os elimina, mas fortalece princípios que ajudará a solucioná-los" (BERNHOEFT, 1996, p. 65).

Após o conhecimento das características do processo sucessório, passa-se a abordar outro tema que é igualmente importante para as empresas familiares, que é a questão da profissionalização.

2.2.2 Profissionalização

Antes de iniciar a presente subseção é conveniente abrir um parêntese para elucidar que a profissionalização e a sucessão devem ser tratadas como assuntos independentes. Uma vez que pode haver sucessão com ou sem profissionalização, assim como pode ocorrer a profissionalização antes, durante ou após o processo sucessório. Vale ressaltar que apesar desses eventos ocorrerem de forma independente entre si, essas duas temáticas ocorrem sob o cenário de mudança e que frequentemente são estudadas lado a lado em diversas literaturas sobre o tema.

Ainda é possível acrescentar que, segundo Freitas e Barth (2010, p. 158) "algumas mudanças não ocorrem em função do aspecto da profissionalização, mas sim pela forma de gestão e pelo processo decisório da empresa".

Para tratar deste tema é necessária uma breve definição do termo central deste capítulo, sendo assim, profissionalização é o ato de tornar profissional, ou seja, é tornar um indivíduo preparado para certas profissões de uma ocupação especializada, segundo Michaelis (1998). É possível encontrar também a seguinte definição:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1986, p. 24).

Segundo Peçanha e Oliveira (2015), a profissionalização é um processo de evolução formalizado no intuito de desenvolver a estrutura organizacional.

Com base nas citações acima, é pertinente registrar que a definição que corresponde aos interesses e atende as necessidades deste trabalho trata a profissionalização como um processo que abre espaço para decisões mais racionais e mais modernas, onde utiliza-se de métodos dedutivos, substituindo sempre que necessário as formas patriarcais pelas formas assalariadas e especializadas, amparado por código de formação e conduta com o objetivo de desenvolver a estrutura organizacional.

Com isso, é possível iniciar o estudo retratando que o intuito da profissionalização da gestão nas empresas familiares surge, a princípio, para retirar as decisões consideradas sentimentais, uma vez que se o gestor contratado não pertencer àquela cultura, a decisão tenderá a ser mais objetiva e calculista. Com isso, espera-se obter um nível ótimo com a profissionalização, pois “estariam livres das variáveis emocionais e o processo decisório seria o mais racional possível” (MUZZIO; SILVA JR, 2014, p. 05, LEACH, 1993).

Leach (1993), por sua vez, diz que a chave para a profissionalização é a gestão estratégica porque compreende planejamento, organização, profissionais capacitados, direção e controle e que é por meio da profissionalização o caminho mais conveniente para garantir êxito no futuro.

O autor prossegue que a empresa deve fazer uma análise dos pontos fracos e fortes e verificar as oportunidades e ameaças, elaborar uma missão com uma definição clara dos objetivos, desenvolver metas, definir estratégias e determinar a incidência da adoção dessas estratégias pela empresa, relatar os planos em

documento, executar e supervisionar este plano, bem como corrigi-lo toda vez que necessário.

Lodi (1986) relata que, geralmente, a necessidade de profissionalização conduz à busca de consultores externos e se torna um problema quando o cliente não define o problema e/ou quando o problema é o próprio chefe executivo. O autor prossegue explicitando que o processo de profissionalização não implica, necessariamente, na descaracterização da empresa familiar, pois é possível encontrar dentro da empresa membros aptos a permanecerem como profissionais.

A problemática da profissionalização consiste na figura do fundador da empresa para seus subordinados, uma vez que deixou seu legado, que para os herdeiros é quase uma figura mítica, um herói, que com esforços e persistência, consolidou o desenvolvimento organizacional. Esse fundador carregou suas experiências, opiniões, princípios, valores e crenças que criaram a identidade da empresa que acaba por influenciar e determinar sua cultura, inclusive nas relações informais formando a história de uma organização, repassando-a para as gerações seguintes, segundo Muzzio e Silva Jr (2014).

Em outras palavras, Dias (2008) expõe que o líder possui uma importância decisiva na configuração da cultura que surge no momento da fundação do grupo, pois toma todas as decisões, os demais, trabalham sob sua direção, que acabam por ser influenciados pelas crenças do fundador, surgindo assim a cultura organizacional.

Ainda segundo Dias (2008), a cultura organizacional será difundida na medida que a organização cresce, pois o fundador possui uma posição de superioridade que lhe foi conferido devido a seu poder econômico, sua autoridade legítima, sua capacidade de vencer e liderar e com isso, acaba por influenciar seus colaboradores no início da organização, uma vez que toma a última decisão e estabelece as pautas aos seus subordinados, impondo seus critérios, atrás dos quais ocultam suas crenças, que estão ligadas a sua personalidade.

Segundo Bernhoeft (1996), existem três formas como ocorre a profissionalização:

- ✓ 1.^a- Afastar os herdeiros e contratar um profissional externo.

Porém não deve ser considerado uma solução duradoura, uma vez que o profissional externo pode não possuir toda a capacidade em administrar os conflitos internos e pode ainda, agravá-los.

- ✓ 2.^a- O fundador indica seu sucessor para a gestão de negócios.

Essa atitude é de alto risco, pois pode funcionar somente enquanto o fundador estiver vivo, uma vez que sua legitimidade não foi conquistada junto aos sócios, desta forma, o sucessor deve combinar com o arbítrio do grupo para ganhar legitimidade.

- ✓ 3.^a- Contratar uma consultoria para testar, analisar e indicar um sucessor.

A crítica consiste que geralmente os testes e análises de opinião e perfil tendem a não oferecer nenhuma sustentação duradoura.

Sendo assim, é possível notar que as três formas para se profissionalizar a gestão envolvem diversos riscos para sua legitimidade e aceitação.

É possível enumerar cinco obstáculos principais para a profissionalização de uma empresa familiar, que envolvem: dificuldade em delegar responsabilidades, membros da família em posições estratégicas da empresa, receio em perder o controle por parte da família, ausência de uma profissão alternativa para o proprietário e lealdade familiar pelos empregados (LEACH, 1993).

Um dos equívocos mais graves cometidos por pessoas que têm interesse nessa área, segundo Bernhoeft (1996) é tentar profissionalizar ao extremo a empresa, ou mais grave ainda, tentar tratar as pessoas da família com a mesma racionalidade dos temas que envolvem a organização. É por esta razão que se deve estudar as interações e inter-relações entre os membros bem como seus efeitos, para que se possa definir se a profissionalização total ou parcial pode ser fator-chave de sucesso empresarial.

Deve-se ter em mente que apesar da dificuldade e consequência que este processo pode trazer para a organização, ele pode ser extremamente importante e decisivo para a continuidade de uma organização. A seguir, é possível elucidar a significância da profissionalização.

O processo de profissionalização da sociedade é fundamental para que a empresa possa ser gerida em função dos desafios que ela vai enfrentar. Caso descuide do mercado porque as "questiúnculas" dos acionistas não estão resolvidas, corre o risco de autodestruir-se. Esse é o princípio do fim. Portanto é fundamental compreender que a partir da segunda geração a sociedade familiar sofre uma grande e fundamental transformação. Não administrá-la pode implicar no seu desaparecimento e prejuízos para todos os envolvidos. (BERNHOEFT, 1996, p. 44).

Portanto, por meio da análise do material acima é possível afirmar que a profissionalização é um processo chave para a sociedade empresarial que deve ser

tratada de forma a respeitar seus acionistas e a identidade da empresa, para alcançar seu objetivo máximo, que é a continuidade e fortalecimento empresarial.

Para Uller (2002), a continuidade da empresa familiar deve ter como fundamento principal o planejamento do processo sucessório, a definição concreta dos ramos de atividade, o controle da ansiedade das pessoas da família e a escolha de pessoas competentes para cargos de responsabilidade. Ainda segundo esse mesmo autor, quando se acrescenta a esses fatores as forças positivas de uma empresa familiar, se tem uma empresa profissional com o controle permanente da família, como inúmeras que existem com excelentes desempenhos.

Uller (2002) segue de forma mais profunda e endossa que apenas as empresas familiares abertas às mudanças e que contrataram profissionais em iguais condições aos integrantes da família, considerando os aspectos de competência, é que enfrentarão o cenário mundial e que irão solidificar sua sobrevivência. Lodi (1986) expõe que a solução mais acertada é elevar o grau de profissionalização, lançando mão de recursos e pessoas da família, misturando profissionais familiares e não-familiares.

Em alguns casos, a profissionalização é mais difícil de ocorrer em determinadas empresas. Segundo Uller (2002), algumas atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como de interesse para a organização. Isso inclui, como dito anteriormente, a dificuldade para distinguir o patrimônio pessoal em relação ao da empresa, a promoção de pessoas a cargos que não possuem nenhum requisito, contratação de amigos ou parentes que sejam incompetentes e, claro, a falta de planejamento. Todas essas ações citadas são consideradas normais em determinadas empresas, e apesar de não serem corretas, acabam por fazer parte da cultura organizacional e que de onde surgem as diferenças internas.

Essas diferenças vão além de sentimentos que surgem quando decisões são tomadas, essas estão enraizadas na realidade da empresa. As empresas que possuem administração familiar possuem também uma forma de organização peculiar, pois sua característica tem consequências positivas e negativas e extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias (ULLER, 2002).

Outra situação que acaba sobrepondo os interesses particulares em relação a atividade empresarial surge por conta do envolvimento afetivo entre os parentes, ou seja, as dores, o amor, o sentimento de mais ou menos protegido.

Existem outras situações que poderiam ser explicitadas como o interesse familiar se sobrepõem aos interesses empresariais, no entanto apenas reforçaria a ideia de como a realidade pode se tornar perversa à continuidade da empresa, e ainda assim é aceita. Uller (2002, p. 12-13) conclui dizendo que “ o interesse individual e coletivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica”.

Segue Quadro 3 que evidencia as diferenças entre as funções quando se tem uma gestão profissionalizada e não profissionalizada.

Quadro 3 - Diferenças entre Gestão Profissionalizada e Não Profissionalizada.

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento, principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito, normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal.

Fonte: Adaptado (ULLER, 2002, p. 25-26)

Por meio de análise do quadro acima é possível notar que dentre as diferentes funções, desde a de desenvolvimento até de controle, a empresa sem gestão profissional tende a ser mais desorganizada e direciona seus objetivos de forma aleatória, enquanto que as funções de empresas com gestão profissional se baseiam em sistemas, planejamentos e orçamentos claros e definidos.

Portanto, para que a empresa consiga ser bem-sucedida nesta empreitada, é importante que seus integrantes sejam capacitados e preparados. Desta forma, destaca Leach (1993) somente deverão compor o quadro de funcionários, principalmente os de comando, os integrantes da família que comprovadamente tenham competência para tal. Quando, no entanto, é evidente que nenhum dos integrantes da família está preparado para esses papéis, então a empresa necessita contratar profissionais externos. (ULLER, 2002).

3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será exposto a descrição da empresa escolhida como objeto estudo de caso, a seguir, será mostrado os resultados da entrevista realizada e por fim, será apresentada a análise dos resultados.

A escolha da empresa do estudo de caso está relacionada com as características que possui, uma vez que ajudam a responder à pergunta principal deste trabalho. O roteiro da entrevista utilizado para guiar a pesquisa pode ser lido no Apêndice A.

Sendo assim, o roteiro de entrevista foi estruturado da seguinte forma:

Questões 1,2,3, 4 e 5

Objetivo: verificar como ocorreu o processo de sucessão e os elementos que estão presentes nessa transformação.

Questões 6 e 7

Objetivo: verificar se houve resistência à mudança e possível grau de resistência.

Questão 8

Objetivo: identificar o grau de aprendizado que a empresa familiar absorveu diante do processo de sucessão.

Questão 9

Objetivo: conhecer e relacionar as mudanças ocorridas na parte administrativa.

Questão 10

Objetivo: identificar os possíveis ganhos que a criação do conselho trouxe para a gestão da empresa sob a ótica dos entrevistados.

Questão 11

Objetivo: identificar o perfil profissional das pessoas que compõem o conselho consultivo e se houve conflitos para a entrada de algum dos membros.

Questão 12 e 13

Objetivo: verificar o nível de profissionalização existente na área administrativa da empresa e se houve considerações sobre a troca de membros da família por pessoas capacitadas.

Questão 14

Objetivo: verificar os resultados que uma consultoria profissional pode trazer para uma empresa familiar com baixa profissionalização.

Para a formulação deste roteiro manteve-se a preocupação em extrair duas preocupações centrais desse trabalho:

- Como ocorre o processo de sucessão na terceira geração da gestão administrativa, se a empresa é capaz de tomar uma decisão mais profissional em meio ao cenário de mudança e as consequências que essas mudanças podem trazer para a empresa familiar.

- A questão da profissionalização e sua importância para o sucesso na mudança organizacional da gestão empresarial.

As respostas dos entrevistados foram analisadas em conjunto para verificar concordância, ou não, entre eles com a fundamentação teórica.

No segundo momento, foi confrontado as visões acima relacionadas extraídas durante entrevistas: a compreensão da importância do processo sucessório para a empresa familiar e a significância da contratação de profissionais capacitados para realizar mudanças organizacionais necessárias a continuidade da empresa.

3.1 Descrição do Objeto de Estudo

Sendo assim, é possível descrevê-la como uma organização familiar que há mais de 100 anos trabalha no setor agropecuário e industrial, conta com aproximadamente 400 funcionários entre pessoas da família e contratados. A sociedade teve início com a participação de cinco irmãos, onde cada um detinha 20% das ações.

Com a expansão da empresa e da família, o número de herdeiros cresceu de forma ascendente, com isso foi observada a necessidade de eleger um diretor que representasse cada grupo familiar, mantendo assim, o mesmo número de ações por grupo. Além dos cinco diretores, havia também o presidente executivo da empresa, cuja figura se concentrava o poder das decisões de maior relevância.

Instalada em Santa Bárbara d'Oeste/SP, desde sua fundação, sempre contou com o comando familiar na administração e sem registros de dificuldades financeiras significativas. Até que por volta dos anos 2.000, o então presidente decidiu instalar uma filial localizada também no interior do estado, que exigiu altos recursos financeiros.

A problemática da empresa surge a partir do início das atividades dessa filial, que nos primeiros anos, todo lucro obtido foi revertido para pagar parte dos empréstimos contraídos para sua realização. Desta forma, os acionistas deixaram de receber os dividendos que eram pagos mensalmente e passaram a questionar seus respectivos diretores sobre a condição financeira da organização. Foi quando souberam do montante em dívidas que a empresa contraiu devido a este investimento, que naquele momento foi realizado a curto prazo.

Com o passar do tempo, os acionistas se viram sem uma resposta ou visão para a melhora da situação financeira, onde começaram a questionar soluções para os problemas apontados. Com a organização dos acionistas proprietários, foi solicitada a troca do presidente, foi quando surgiu uma mudança em sua estrutura, que passaria a contar com um conselho consultivo para que a tomada de decisão não ficasse concentrada exclusivamente na figura do presidente da empresa.

A partir disso, os acionistas elegeram dois conselheiros de cada grupo, para manter a igualdade de 20% das ações por grupo. A empresa passou a ter três comitês, formados por membros da família e que representam o setor agrícola, industrial e administrativo. É importante registrar que a empresa não conta mais com o cargo de presidente.

Sendo assim, a empresa objeto do estudo de caso possui os elementos necessários para trabalhar a temática da mudança empresarial, com enfoque para a sucessão e discussão a respeito da profissionalização em empresas familiares.

A seguir, é feita uma apresentação da entrevista realizada com três gestores que trabalham na empresa, sendo dois membros da família e um profissional contratado.

3.2 Apresentação dos Resultados

Após apresentação dos dados da empresa do estudo de caso é conveniente aferir a apresentação das informações levantadas durante entrevista realizada individualmente com três gestores que trabalham naquele estabelecimento há mais de 30 anos. Um deles com formação profissional e sem vínculo familiar, que trabalhou ao lado de dois presidentes da organização e vivenciou também todo o processo de

mudança detalhado anteriormente e é gestor do departamento contábil. O segundo, com formação profissional e membro da família, que atualmente ocupa cargo de diretor executivo do comitê administrativo, e que antes da mudança era um dos diretores que representava seu grupo. E, por último, membro da família que é diretor executivo do comitê industrial e presidente do conselho consultivo com formação profissional, anteriormente a mudança, este profissional trabalhava no setor de compras e foi responsável pela aquisição de todo material necessário a instalação da referida filial.

Sendo assim, foi possível verificar que a troca do presidente se deu a pedido dos acionistas que estavam insatisfeitos com a falta de recebimento de dividendos, essa mudança foi intermediada por uma consultoria terceirizada. Os entrevistados relataram que a mudança foi necessária para obter agilidade em algumas decisões e para satisfazer exigências de bancos públicos e privados junto a pedidos de empréstimos.

Acrescentaram que atualmente não existe mais o cargo de presidente da empresa e sim, um conselho consultivo composto por dez conselheiros escolhidos pelos cinco grupos familiares que compõem a sociedade (sendo dois por grupo), presidente e vice-presidente do conselho.

É necessário enfatizar que o crescimento ascendente e distinto das famílias contribuiu para a desigualdade da participação acionária de cada sócio herdeiro e famílias que compõem cada grupo. Ou seja, é possível encontrar herdeiros que possuem participação acionária maior que outro, endossando a pulverização do capital. Apesar da variação na participação acionária, a empresa decidiu manter um número igual de conselheiros por grupo, preservando desta forma, uma igualdade do poder de decisão e representatividade que cada grupo possui no conselho, evitando assim, possíveis conflitos internos.

Além deste conselho, foi informado que existem três diretores executivos, cada qual, responsável por um setor da empresa: agrícola, industrial e administrativo. Dependendo da situação-problema e do que rege o estatuto da instituição, os conselheiros devem ajudar na tomada de decisão, inclusive, possuem o poder para fazer mudanças, como destituir a diretoria executiva citada acima.

Quando questionados se durante esse processo cogitaram a contratação de profissional externo à família, foi mencionado que isso ocorreu com a admissão de um profissional para assumir o departamento financeiro, que naquele momento, era o

setor que sufocava a gestão da empresa. Essa solicitação foi requerida pelo gerente do próprio departamento (membro familiar), mas que se houvesse necessidade de contratar outros profissionais capacitados para gerir a organização, isso teria acontecido. Um dos entrevistados declarou que somente assumiria o cargo se as condições pleiteadas por ele fossem aceitas e não teria problemas em contratar um profissional externo.

Os entrevistados alegaram também não haver preparo específico para assumir o cargo, a escolha do sucessor que está à frente da presidência do conselho se deu pela experiência e caráter na condução de suas atribuições, por características, habilidades, conhecimento na área e uma forte figura de liderança. Um deles informou que há 20 anos havia dito para o ex-presidente da organização para preparar um sucessor para o cargo, no entanto, isso não aconteceu devido ao formato da empresa, que por ser um grupo familiar “nunca abriram as portas para esse tipo de pensamento”. A consultoria contratada forneceu apenas orientações para esse momento de mudanças.

Os entrevistados descreveram que a característica mais relevante para assumir o cargo foi o conhecimento no setor, em seguida de liderança e saber lidar com a questão da pressão familiar. Um deles explanou que o diretor executivo industrial possui formação profissional na área de engenharia mecânica.

Por se tornar um processo de mudança, foi questionado se receberam apoio da maioria dos acionistas e diretores, e todos contaram que houve apoio da maioria na mudança da estrutura da empresa. Narraram ainda, alguns conflitos e resistências do ex-presidente da organização e de alguns acionistas, os quais ocorreram por conta das condições impostas pelo atual presidente do conselho para assumir o cargo, como salário e condução dos negócios. Complementaram que, embora tenha sido um processo conturbado, sucedeu sem muitas queixas e com conflitos menores do esperado. É importante ressaltar, nesse momento, que os acionistas ainda estão sem receber seus dividendos.

Sabendo-se que não houve preparo para a sucessão, os entrevistados responderam que, atualmente, a empresa entende a importância em preparar um possível sucessor para o cargo, embora não tenha dado início a esse processo, possuem conhecimento de ser este o problema mais grave da organização e pretendem levar a discussão em assembleia de acionistas para repensarem sobre

essa questão, uma vez que ninguém está completamente preparado para o cargo, e isso deve ocorrer com antecedência para que os erros do passado não se repitam.

Quando inqueridos acerca da motivação para a mudança estrutural da empresa, como a criação do conselho consultivo, declararam que a responsabilidade de tomada de decisão recaía somente sobre a presidência e agora, o conselho consegue também dar respaldo às decisões tomadas pela diretoria. Outro aspecto citado foi quanto a exigência de bancos, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), para a criação do conselho, visto que este fornece credibilidade junto a essas instituições.

A partir da questão anterior, foi indagado se perceberam ganhos ou melhorias com a criação do conselho e comunicaram a percepção de muitas melhorias, dado que o processo de tomada de decisão era muito lento na antiga estrutura e atualmente, a decisão deve sair durante a reunião com os conselheiros, trazendo maior agilidade para esse processo. Um dos entrevistados expôs o fato da atual estrutura possuir várias pessoas pensando, o que gerou uma visão mais ampla sobre as questões pautadas. Outro entrevistado acrescentou a informação a respeito da maior transparência entre os acionistas, já que foram escolhidos por eles e com isso possuem maior acesso às informações.

Foi interpelado acerca do perfil profissional dos membros do conselho e relataram que os conselheiros foram escolhidos pelos acionistas de cada grupo, e que desconhecem a motivação para indicação das pessoas escolhidas pelos outros grupos. Responderam a essa pergunta relatando como ocorreu a escolha no grupo a que pertencem, sendo assim, o diretor do comitê industrial respondeu que existem duas pessoas com formação profissional, uma delas atua na companhia e a outra, em empresa multinacional. Foi mencionado o desconhecimento da função do conselho por algumas pessoas. Houve a fala também, de que se o grupo não estivesse contente com um dos conselheiros, caberia a essa família a troca desse membro, quando finalizar o mandato com duração de dois anos. Um dos entrevistados acredita que a organização deveria ter constituído uma *holding* para representar seus membros, a qual teria toda a liberdade para trocar as pessoas do conselho, oferecendo maior autonomia e sem necessidade de reuniões com todos os acionistas.

Os entrevistados relacionaram conflitos e certa resistência para a entrada de alguns membros, o relato é de que a família de um determinado grupo não aceitava a

representatividade de um membro que foi escolhido por outro grupo e acreditam que essa resistência se deu por motivos profissionais.

Em conversa, foi indagado se existem profissionais formados ou com experiências em outras organizações e citaram a contratação externa de profissional atuante na área financeira, uma vez que está mais próximo dessas instituições e acabou por assumir e somar esse departamento.

Vinculado a pergunta anterior, foi questionado se em algum momento foi considerada a possibilidade de contratação profissional para substituir os membros em setores estratégicos, e responderam sim, esse mesmo profissional que assumiu o departamento financeiro. Entretanto, o funcionário que ocupava o cargo continua no quadro de funcionários, em outra função.

Foi perguntado aos entrevistados sobre as melhorias apontadas pela consultoria terceirizada, e narraram que essa contratação se deu pela falta de capacidade de negociação do departamento financeiro junto as entidades financeiras, e a atuação dela foi no sentido de ajudar a estender e a negociar os empréstimos que possuía a curto prazo, sufocando o capital de giro. Ou seja, a consultoria permitiu que a organização alavancasse melhores situações, melhores recursos para continuar trabalhando. Outro entrevistado relatou que o custo foi alto, mas, no entanto, permitiu o funcionamento da empresa. Adicionaram ainda que o contrato tem duração de dois anos, e com a admissão desse profissional da área financeira, o objetivo é fazer um paralelo, e continuar a trabalhar com as “próprias pernas”.

3.3 Análise dos Resultados

Após a leitura do referencial teórico sobre mudança, resistência, conflitos, empresas familiares, profissionalização e sucessão e depois de obter informações em entrevista em uma empresa familiar que enfrentou as características acima citadas é possível dizer que a análise comparativa das fundamentações teóricas e peculiaridades encontradas durante o estudo de caso levam a consideração de que as consequências da mudança não planejada em empresas familiares sob a ótica da profissionalização e sucessão podem ter conotações positivas. A seguir, é feita uma análise das questões levantadas e das características que levaram a essa apreciação.

Como toda organização, as empresas familiares também buscam pelo crescimento e estabilidade de suas atividades, como coloca Ground e Meston (2011), no entanto, o dinamismo dos cenários e ambientes que regem as corporações estão requisitando cada vez mais, dessas instituições, agilidade e atualização constante acerca das mudanças ocorridas.

É possível iniciar essa análise com base no referencial teórico que dado o início do processo de mudança nas organizações é possível encontrar, muitas vezes, a questão da resistência à mudança e o surgimento de conflitos das partes interessadas, sejam elas de funcionários, departamentos ou acionistas. (DIAS, 2008). O estudo de caso, por outro lado, revelou que nem sempre isso ocorre, uma vez que foi possível constatar que foi o conflito que deu surgimento ao processo de mudança na estrutura organizacional da empresa.

O conflito gerado entre acionistas e empresa pode ter sido ocasionado por uma resistência à mudança do então presidente, que relutou em profissionalizar o setor que mais necessitava de atenção e reestruturação, o departamento financeiro. Ainda que os acionistas não recebessem seus dividendos, uma atuação de maior profundidade poderia ter sinalizado aos membros da família uma atitude de mudança e adaptação à nova realidade financeira da organização.

A literatura trata de certos motivos que implicam na resistência à mudança e que ajudam a entender a atitude do então presidente. Para Garrido (2015) essa resistência pode surgir como um fenômeno subjetivo como reflexo externo daquilo que é reproduzido na psique dos executivos, e que pode ter relação com as interferências do relacionamento familiar que envolvem situações emocionais e a dificuldade em separar família e empresa, como pressupõe Scheffer (1995). Outra resposta a essa atitude pode estar relacionada ainda, segundo a mesma autora, com o bloqueio em admitir a falta de capacitação ou competência administrativa para resolver a questão. Motta (1998), afirma que a resistência também pode estar ligada ao receio do futuro, a manutenção do *status* funcional, ao ônus que a transição pode causar e receio ao passado. Wood Jr, Curado e Campos (1994) fornecem outra pista quando relatam que os líderes não gostam de lidar com o novo e por isso utilizam de técnicas antigas resultando em um desalinhamento com o ambiente, afetando, desta forma, o desempenho da empresa.

O conflito gerado entre os acionistas, por falta da distribuição de dividendos, e empresa resultou na saída do então presidente da organização. É importante lembrar

que a falta de pagamentos aos acionistas foi ocasionada pelo endividamento de curto prazo que sufocava o capital de giro da organização. Para Dias (2008) o conflito deve ser visto pelas organizações como um sinalizador importante da necessidade de mudança, o presente exemplo faz corroborar que a teoria dos conflitos deve ser aplicada a realidade das empresas.

Assim como trata Dias (2008) e Motta (1998), é possível afirmar que o conflito entre os acionistas e empresa, que culminou na saída do presidente, teve uma conotação positiva, uma vez que permitiu que os acionistas se unissem e se organizassem, discutissem sobre a saúde financeira da organização e pressionassem seus diretores por mudança, o resultado desse interesse e união dos acionistas para reverter a crise financeira resultou na substituição do presidente da empresa. A organização, por sua vez, respondeu à solicitação dos acionistas e acatou o pedido, demonstrando respeito e reconhecimento dos problemas gerados internamente. É importante lembrar que os conflitos diminuíram e foram menores do que esperado, mesmo sem receber seus dividendos, segundo relato do diretor industrial que também ocupa o cargo de presidente do conselho.

A forma como ocorreu o afastamento do presidente implica que nenhuma ação preventiva para a sucessão, citada por Scheffer (1995), foi tomada, ou houve a criação de um acordo ou modelo societário citado por Benhoeft (1996), tão pouco as medidas de prevenção de Bertoli Neto e Moreira Jr (2001) foram adotadas. Esse cenário de nenhum preparo sucessório poderia ter ocasionado grandes estragos na empresa segundo Freitas e Barth (2011). A respeito do tema de sucessão será abordado mais adiante.

Freitas e Barth (2011) relatam que algumas mudanças não ocorrem em função do aspecto da profissionalização, mas sim pela forma de gestão e pelo processo decisório da empresa, por outro lado, Peçanha e Oliveira (2015) afirmam que profissionalização é um processo de evolução formalizado no intuito de desenvolver a estrutura organizacional. Muzzio, Silva Jr (2014) e Leach (1993) endossam que a profissionalização pode trazer a solução mais acertada para resolver conflitos em empresas familiares, uma vez que os profissionais contratados, por não pertencerem a família, não possuem o vínculo intrínseco das relações trabalhistas nesse ambiente organizacional, tão pouco lidam com os negócios com sentimentalismo, onde é possível notar que as decisões se tornam mais racionais e embasadas por métodos

dedutivos, sendo assim, foi possível verificar que as ações no sentido de profissionalizar a empresa foram restritas e pontuais.

Com a ajuda de uma consultoria externa, foi decidido que outras alterações deveriam acontecer, primeiro por exigências das instituições financeiras e secundariamente por atualização na estrutura organizacional. Essas alterações envolveram a criação do conselho consultivo, algo que muitas empresas familiares possuem há muito tempo e que somente em meio a essa situação de conflitos foi proposto esta forma de organização e, a contratação de profissional para resolver as pendências financeiras.

A criação do conselho consultivo é uma questão que trouxe consequências positivas nesse processo de mudança, uma vez que para sua formação foi mantido uma igualdade de representatividade entre os grupos familiares independentemente da quantidade de ações por família. Essa decisão evitou inúmeros conflitos internos, preservando desta forma a identidade cultural de seus fundadores.

A escolha em preservar a identidade cultural dos fundadores denota ainda um profundo respeito que a organização decidiu manter em relação aos acionistas minoritários, que compõe a maioria da força de trabalho naquela empresa, mas por serem detentores de um número menor de quotas acionárias necessitam da participação e apoio do restante do grupo, que muitas vezes não conhecem a realidade que a empresa trabalha, para obterem o mesmo número de participação acionária que outras famílias possuem.

Outro aspecto positivo com a criação do conselho foi a maior transparência e maior acesso às informações da empresa pelos acionistas. Foi relatado durante entrevista, que os acionistas não conheciam a realidade da empresa antes dessa mudança e após a escolha de seus representantes, os membros familiares têm total liberdade para solicitar informações sobre o que ocorre dentro da empresa para os conselheiros.

Ainda sobre a criação do conselho consultivo é possível citar mais uma característica positiva sobre essa mudança, que é a descentralização do poder do presidente sobre algumas decisões. Antes da criação do conselho, o poder de consideráveis decisões era feito pelo então presidente, que muitas vezes não consultava seus diretores e acionistas e quando consultava tornava o processo muito lento, onde os diretores tendiam a concordar com as sugestões do presidente para evitar conflitos e/ ou por falta de conhecimentos técnicos e profissionais sobre o tema.

Sendo assim, outra característica positiva e relevante a essa questão do conselho consultivo é que trouxe maior agilidade no processo de tomada de decisão que antes dependia da decisão da diretoria e que agora as decisões devem ser tomadas durante reunião do conselho. Conseqüentemente essa estrutura permitiu também maior transparência para os conselheiros que podem opinar e controlar as ações adotadas pela diretoria na condução dos negócios.

Atualmente, com a criação do conselho, a empresa passa a ter uma estrutura organizacional sem a figura de presidente da organização, uma vez que durante a entrevista foi relatado que a empresa está dividida em três setores (administrativo, industrial e agropecuário) ou seja, sem o cargo de um líder máximo, que passou a ser o presidente do conselho consultivo que é diretor industrial da organização. Pode-se dizer que a mudança para esse novo formato organizacional foi positiva no sentido de maior transparência das responsabilidades atribuídas a cada diretor, uma vez que antes representavam os interesses de seu grupo familiar e atualmente os diretores representam os interesses da organização no devido setor de atuação. Cabe a partir de então, aos membros conselheiros, o papel de equilibrar os interesses da empresa com os interesses dos acionistas.

Retornando a questão das mudanças implementadas pela empresa é possível afirmar que esta avançou pouco na direção da profissionalização, uma vez que somente um funcionário com formação profissional foi contratado para resolver a questão financeira, que naquele momento tinha por objetivo: estender e arrolar as dívidas para longo prazo. O fato de aceitar a sugestão da contratação de um profissional qualificado na área, permitiu à empresa melhores condições em realizar negociações mais racionais, livre da pressão familiar, utilizando métodos e conhecimentos específicos que somente um profissional qualificado poderia contribuir para uma empresa familiar em meio a um cenário de diversos conflitos entre seus membros (LODI, 1986).

Aqui é possível fazer uma breve crítica à empresa, uma vez que, aparentemente, espera que os problemas e conflitos surjam para depois tomar uma iniciativa para resolver a situação. É possível dizer que a empresa deveria se antecipar a certos problemas e contratar pessoas com formação profissional para cargos estratégicos com a finalidade de tornar as ações mais racionais e livres de sentimentalismo como propõe Muzzio, Silva Jr (2014); Leach, (1993).

Ainda que a empresa tenha avançado pouco sobre a questão da profissionalização é possível dizer, que pretende iniciar um processo de avaliação de perfil dos membros da família que tenham interesse em trabalhar na organização para ocupar cargos que necessitam de substituição, principalmente porque muitos dos profissionais que lá trabalham estão aposentados ou estão prestes a se aposentar. Para realizar esse processo de análise de perfil a organização pretende fazer contratação de uma empresa para inibir o favoritismo na escolha do membro da família, mais um ponto positivo para evitar conflitos entre familiares.

Quanto a questão da sucessão familiar é possível identificar, na literatura, que o processo sucessório é um momento decisivo para a continuidade dos negócios em empresas familiares, pois segundo Bernhoeft (1996), Leach (1993), Lansberg (1997), Ricca Neto (1998) quando esse processo não é planejado, inúmeros conflitos podem surgir e levar a uma possível ruptura da família e da empresa. Não é toda empresa familiar que passa por conflitos no processo sucessório, porém a literatura os trata como um dos maiores precursores de falência desse tipo de organização, segundo Lansberg (1997).

Leach (1993) é assertivo quando aponta as características das empresas familiares na terceira geração, uma vez que a empresa estudo de caso está consolidada no mercado onde o atual presidente do conselho possui maior formação que seus antecessores e conseqüentemente maior domínio sobre a administração. Outra característica afirmativa se trata dos possíveis conflitos entre os membros familiares, que nesse momento conta com um número maior de membros e que possuem certos interesses na empresa, principalmente sobre a decisão de quem será escolhido para cargos da alta administração. E com isso é possível afirmar que a empresa necessita focar em outro desafio que é o controle das ações, uma vez que a partir desse momento há necessidade de controlar a pulverização do capital.

Por essa razão, é possível dizer que por não ter sido planejada como diversos autores defendem, foi um processo conturbado pela resistência do então presidente em deixar o cargo. Embora tenha ocorrido essa resistência, os acionistas conseguiram afastá-lo e como consequência positiva dessa mudança é possível citar que, atualmente, a questão da sucessão é vista como algo de maior importância dentro da organização que segundo o presidente do conselho consultivo, será tema da assembleia de acionistas.

Sendo assim, é possível deduzir que as consequências da mudança não planejada foram, neste caso, positivas à empresa familiar, uma vez que, embora a teoria relate que o processo de mudança e sucessão necessite ser construído em um longo processo de planejamento estratégico e que deva contar com a profissionalização da empresa para que obtenha êxito e se desenvolva, o presente estudo de caso vai na contramão e mostra que é possível obter sucesso sem os modelos adotados por diversos autores relatados no referencial teórico. O estudo de caso nos remete ainda uma lição que lembra a resiliência, uma vez que para alcançar um nível ótimo de cooperação entre acionistas e funcionários foi necessário o surgimento de conflitos, apelo à mudança organizacional e o questionamento sobre a contratação de pessoas capacitadas para resolver os problemas de maior relevância da organização.

O presente sucesso da mudança não planejada na sucessão da empresa familiar citada no estudo de caso pode estar relacionado com a união formada entre os acionistas proprietários que, por se reconhecerem como integrantes da mesma família que possui tradição secular e que se respeitam e se assemelham, favoreceu e corroborou com as decisões adotadas pelo novo formato administrativo organizacional, que trouxe maior transparência, respeitou a cultura e valores, elevando o nível de confiança nas decisões tomadas pelo conselho e diretores, sejam pelas características intrínsecas a cada um deles sejam pelas particularidades desse novo modelo organizacional que permitiu o fortalecimento desse grupo na superação de novos desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi estudar as consequências da mudança em empresas familiares na questão da sucessão e profissionalização. Para chegar ao resultado exposto na análise foi necessária revisão dos fundamentos teóricos que permeiam esse estudo.

Sendo assim, foi possível reter que a mudança empresarial é um tema abrangente que envolve conceitos e aplicações, ela é intrínseca a todos os tipos de organizações e deve ser vista como algo necessário para o aperfeiçoamento das empresas frente às alterações do meio em que se relacionam. É possível acrescentar ainda que o fato de envolver valores, atitudes e condutas, a mudança empresarial requer atenção maior dos indivíduos relacionados a esse processo, uma vez que podem se sentir inseguros e ameaçados resistindo às transformações. O conflito é mais um desafio que as empresas precisam transpor, pois é inerente em qualquer sistema social e surge a partir da divergência de interesses entre as partes envolvidas.

Outro assunto que teve que ser abordado para a concretização desse trabalho foram os aspectos inerentes às empresas familiares, como suas características e problemáticas como a questão da sucessão e profissionalização. É possível afirmar que a sucessão é um dos problemas mais graves que pode colocar a empresa em péssimas situações, ou levar ao encerramento de suas atividades se não for feito um planejamento sucessório adequado, articulado e bem definido. O último ponto abordado referente ao levantamento teórico se trata da profissionalização, que embora seja um evento independente, é tratado com importância para a racionalidade na condução e sucesso dos negócios.

Para finalizar o trabalho, utilizou-se estudo de caso de uma empresa familiar atuante no setor agrícola industrial, fundada há mais de 100 anos e que permanece com os membros da família na direção. Situada no interior do estado de São Paulo, a empresa conta com aproximadamente 400 funcionários e recentemente passou por mudanças organizacionais não planejadas na sucessão e profissionalização. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com três gestores que trabalham na organização há mais de 30 anos, e por meio delas foi possível conferir que apesar da teoria relatar a importância do planejamento para obter êxito no processo de sucessão, o objeto do estudo revelou que é possível obter sucesso mesmo sem os preparos necessários relatados por diversos autores. Em análise, foi constatado que

o resultado inesperado pode ter sido alcançado pelas características próprias desse tipo de organização como a cultura, união e comprometimento da família com a empresa. Ainda sobre o processo sucessório, foi notado maior preocupação da empresa com relação ao assunto, uma vez que foi revelado que este será pauta de assembleia entre os acionistas. Quanto a questão da profissionalização, foi percebida a importância em se contratar profissionais qualificados para a resolução de problemas onde os funcionários da família não possuíam tal conhecimento. Ainda é possível destacar que a criação do conselho consultivo trouxe maior transparência para os acionistas à medida que os aproximou da realidade vivenciada na empresa, uma vez que os conselheiros foram eleitos pelos próprios grupos correspondentes.

Uma das questões que também foi na contramão da teoria foi a questão dos conflitos, uma vez que esses foram gerados pela falta de mudança na estrutura organizacional, ou seja, surgiram antes que um processo de transformação fosse iniciado e diminuíram após seu decurso. O que se esperava, no entanto, era que esses conflitos se acentuassem frente às modificações ocorridas em sua estrutura. A explicação oferecida a esse fato foi a resistência do então presidente da empresa em manter as antigas práticas administrativas na resolução de problemas e na tomada de decisão na nova realidade empresarial. O novo quadro organizacional da empresa não conta mais com a figura de um presidente, cabendo as decisões a diretoria que são referendadas pelo conselho consultivo, o que trouxe maior transparência a todos os envolvidos e maior participação nas decisões relevantes da sociedade familiar.

Para finalizar, é possível afirmar que este trabalho atendeu de forma específica os objetivos propostos, uma vez que foi possível identificar as consequências positivas de uma mudança não planejada, quando o previsto seria verificar também as consequências negativas que esse processo pode trazer. Para tanto, é possível afirmar que as considerações feitas na análise foram peculiares e para que se tornem abrangentes se faz necessário a continuidade do estudo para aferir se se tratou de um caso isolado ou se é possível encontrar um padrão de comportamento para esse resultado. Sugere-se, portanto, a ampliação desta pesquisa em outras empresas familiares que tenham passado por alterações sem o devido planejamento no processo sucessório para verificar consequências negativas, positivas e padrões que contribuam para elevar o conhecimento sobre essas empresas que trazem benefícios a sociedade, a economia e ao mercado local e global.

REFERÊNCIAS

BARTHASAR, M. T. M.; *et al.* **Sucessão e mudanças no estilo de gestão sob o empreendedorismo familiar**: um estudo de caso no Abc. VIII Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema07/176.pdf>. Acesso em 12 mar. 2016.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

BERTERO, Carlos O. Mudança organizacional e processo decisório. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 2, mar-abr, 1976. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol16-num2-1976/mudanca-organizacional-processo-decisorio>. Acesso em: 17 maio. 2016.

BORTOLI NETO, A; MOREIRA JUNIOR, A.L. **Dificuldades para a realização da sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.8, nº 4, outubro/dezembro 2001. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier 7 ed, 2003. Cap 13.

COHN, Mike **Passando a tocha**: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar. Tradução: Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. Cap 4 p.18- 30

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008. Capítulo 09,10 e 11; p. 176-232.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>. Acesso: 22 maio 2016.

FREIRE, P. S., *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão e Tecnologia da Informação**, São Paulo, v.7, nº 3, 2010, Disponível em: <

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300011&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 nov. 2015.

FREITAS, E.C.; BARTH, M. Profissionalização na gestão de empresas familiares: estagnar ou inovar? **G&DR - Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**. v. 7, n.3, p. 158-185, set/dez, Taubaté/SP, 2011. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/514>. Acesso: 01 jun. 2016.

GARRIDO, Giovanna. **Uma abordagem subjetivista da resistência dos executivos à mudança**: análise de duas corporações norte-americanas. Sorocaba: Universidade Federal de São Carlos, 2015. Dissertação de Mestrado. Capítulo 4,5 e 6. Disponível em:

<http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tede_busca/processaPesquisa.php?pesqExecutada=1&id=7065&PHPSESSID=fbebf75e8608eb14e99401c9fa6bf406>.

Acesso em 18 nov. 2015.

GIL, Antônio C. **Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Editora Atlas, 4^a ed, 2002. Capítulo 2 Métodos da economia; p. 20-43.

GROUARD, B; MESTON, F. **Empresa em movimento**. Tradução: Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001. Capítulos 1,2 e 3.

HERNANDEZ, José M.C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, abr/jun, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf> Acesso em 28 abr. 16.

LANSBERG, I. Parente nem sempre é serpente. **Revista Exame**, São Paulo: ABRIL, N. 8, p. 103, ABR, 1997. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/633/noticias/parente-nem-sempre-e-serpente-m0051262> Acesso em 11 mar 2016.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Barcelona: Granica, 1993. Capítulos 1, 2, 3 e 4. Disponível em: http://es.slideshare.net/mariarosamorici/la-empresa-familiar-peter-leach?from_action=save

LODI, João Bosco, **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira 2 ed, 1986. Cap 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 4 Métodos Científicos; p. 65 – 97 e Capítulo 8 Pesquisa; p. 139 – 156.

MATTOS, Lissandra K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Fundação Getúlio Vargas, 2002 Dissertação de mestrado.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2 ed, 2007 Tradução: Geni G. Goldschmidt. Cap 3, 6, e 8.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O.G. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014. Disponível em:<
<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/regepe32120>>. Acesso em 05 nov. 2015

PEÇANHA, A.R.O; OLIVEIRA S.B. "Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional?" **Revista de Gestão e Tecnologia.Navus**. Florianópolis\SC: v.5, n. 3, p. 126-135. Jul/Set 2015. Disponível em:<
<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/293>>. Acesso em 15 dez 2015.

PETRY, L.I; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo: vol.20 nº49 Jan./Abr. 2009. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000100008&script=sci_arttext>. Acesso em 15 set. 2015.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998. Cap 1, 2 e 3.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521/fatores-dificultantes-e-facilitadores-ao-processo-de-sucessao-familiar>. Acesso em 18 maio 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. Cap 14,16 e 17.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 6, nov-dez, 1976.

Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol16-num6-1976/modelo-para-analise-mudanca-organizacional>. Acesso em 27 abr. 2016

SILVA, J.R.G. da.; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul-set, 2003.

Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000300002.pdf. Acesso em 19 mar. 2016.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2 ed., 2005.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Dissertação de Mestrado. Capítulo 2 Fundamentos Teóricos, p.09-48. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82451/185617.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 nov. 2015.

WOOD JR, T; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia farma. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79. set-out, 1994. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13499/vencendo-a-crise--mudanca-organizacional-na-rhodia-farma> Acesso em: 17 maio 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista

1. Como se deu a escolha do novo presidente?
2. Foi cogitada a possibilidade de contratação de profissional externo à família?
3. Houve preparo específico para assumir o cargo?
4. Há quanto tempo estava decidido que o atual presidente seria o sucessor?
5. Qual a característica mais relevante para que assumisse o cargo?
6. Recebeu apoio da maioria dos sócios e/ou diretores da empresa?
7. Houve algum tipo de resistência ou conflito para que o atual presidente assumisse o cargo?
8. A empresa entende a importância em preparar um possível sucessor para o atual presidente da empresa? Se sim, já o faz ou pretende fazer?
9. Recentemente, foi implementado mudanças na parte administrativa, como por exemplo, a criação do conselho. Qual a principal motivação para esta mudança?
10. Quais os ganhos que a empresa espera obter com a criação do conselho?
 - Houve alguma melhoria?
11. Qual o perfil profissional dos atuais membros do conselho?
 - Houve resistência para a entrada de algum membro?
12. Existem profissionais formados ou com experiência em outras organizações que trabalham na área administrativa da empresa? Se sim, são formados nas áreas que atuam?
13. Em algum momento foi considerado a possibilidade de contratação de pessoas com capacitação profissional para substituição de membros da família em setores estratégicos da empresa? Se sim, foi realizado?
14. Sabe-se que a empresa conta com ajuda de uma consultoria externa, quais foram as melhorias apontadas por essa empresa? Elas funcionaram?