



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

L'IMPORTANCE DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LE PROCESSUS DE RELÈVE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Área temática: Planejamento e Gestão estratégica

SILVEIRA, Rafael de Melo
PEIXOTO, Isabela Granero
Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF

Resumo

Empresas familiares possuem grande relevância no contexto nacional tanto por sua força produtiva como por seu capital social empregado, mas seus desafios sucessórios podem apresentar a mesma complexidade de grandes empresas. Em função disso, faz-se necessária a adoção da gestão de mudanças nessas empresas, a fim de enfrentar o processo sucessório mais facilmente. No intuito de melhor nortear o estudo, foi utilizado o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da gestão de mudanças no processo de sucessão administrativa de empresas familiares? Em resposta a problemática desta pesquisa, pode-se dizer que a gestão de mudanças auxilia o corpo administrativo dessas empresas familiares no processo de sucessão familiar. A pesquisa tem como objetivo geral: analisar a importância de se fazer a gestão de mudanças nas empresas, para minimizar os gargalos recorrentes do processo de sucessão da gestão em empresas familiares. Os objetivos específicos que promoveram a realização do objetivo geral são: 1. Compreender as dificuldades advindas da sucessão administrativa das empresas familiares; 2. Observar a adoção de gestão da mudança como medida para diminuir as dificuldades enfrentadas pelos gestores durante o processo de sucessão administrativa de empresas familiares. O método utilizado no presente estudo foi exploratório-descritivo, por meio de abordagem qualitativa, realizada por pesquisa bibliográfica. Os objetivos gerais e específicos do estudo foram alcançados, de forma que foram apontadas as dificuldades da sucessão administrativa de empresas familiares, além de ressaltar a importância da gestão de mudanças no enfrentamento dos problemas advindos dos processos sucessórios de empresas familiares.



Palavras-chave: Gestão de Mudanças; Empresa Familiar; Sucessão; Gestão Familiar.

Résumé

Les entreprises familiales ont une grande pertinence dans le contexte national tant pour leur force productive que pour leur capital social employé, mais leurs défis de succession peuvent présenter la même complexité que les grandes entreprises. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une conduite du changement dans ces entreprises, afin d'affronter plus facilement le processus de succession. Afin de mieux orienter l'étude, la problématique de recherche suivante a été retenue: Quelle est l'importance de la gestion des changements dans le processus de succession administrative des entreprises familiales? En réponse à la problématique de cette recherche, on peut dire que la conduite du changement aide le corps administratif de ces entreprises familiales dans le processus de succession familiale. La recherche a pour objectif général : analyser l'importance de la gestion des changements dans les entreprises, pour minimiser les goulots d'étranglement récurrents dans le processus de succession managériale dans les entreprises familiales. Les objectifs spécifiques qui ont favorisé l'atteinte de l'objectif général sont : 1. Comprendre les difficultés découlant de la succession administrative des entreprises familiales ; 2. Observer l'adoption de la gestion du changement comme mesure pour réduire les difficultés rencontrées par les gestionnaires lors du processus de succession administrative des entreprises familiales. La méthode utilisée dans la présente étude était exploratoire-descriptive, à travers une approche qualitative, réalisée par une recherche bibliographique. Les objectifs généraux et spécifiques de l'étude ont été atteints, de sorte que les difficultés de succession administrative des entreprises familiales ont été soulignées, en plus de souligner l'importance de gérer les changements dans faire face aux problèmes posés par les processus de succession des entreprises familiales.

Mots-clés: La gestion du changement; Affaire de famille; Succession; Gestion familiale.



1. Introdução

O interesse pela elaboração do estudo surgiu por meio de fatos observados pelos pesquisadores, percebendo grandes mudanças no contexto organizacional e analisando as perspectivas e dificuldades no processo sucessório das empresas familiares.

Justamente para auxiliar esses negócios que apresentam tantas dificuldades em prosperarem no longo prazo é que existe a necessidade de explorar as dificuldades encontradas nas organizações e nas famílias empreendedoras em realizar um processo sucessório adequado, principalmente levando em consideração esse mundo globalizado com mudanças exponenciais constantes nas esferas geopolíticas, econômicas e tecnológicas.

No contexto organizacional, existe um elemento chave que se faz importantíssimo em todos os momentos, conhecido como gestão de mudanças. Sendo ela uma área da administração voltada para a necessidade contínua de adaptação em períodos adversos, a gestão de mudanças é fundamental no ambiente empresarial.

Conforme já exposto, é evidente o valor deste tipo de gestão em virtude dos incontáveis benefícios que disponibiliza, como diminuição do risco de mudança, maior produtividade, sumo alinhamento estratégico, melhor governança, dentre outros aspectos positivos.

Diante do que foi mostrado, este projeto apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da gestão de mudanças no processo de sucessão administrativa de empresas familiares?

A fim de responder a problemática, como hipótese, pode-se dizer que aderir a gestão de mudança auxilia os gestores dessas empresas familiares no processo de sucessão administrativa.

Com o propósito de confirmar ou não as hipóteses levantadas, a pesquisa tem como objetivo geral: analisar a importância de se fazer a gestão de mudanças nas empresas, para minimizar os gargalos recorrentes do processo de sucessão da gestão em empresas familiares.



Os objetivos específicos que vão auxiliar na realização do objetivo geral são: 1. Compreender as dificuldades advindas da sucessão administrativa das empresas familiares; 2. Observar a adoção de gestão da mudança como medida para diminuir as dificuldades enfrentadas pelos gestores durante o processo de sucessão administrativa de empresas familiares.

O estudo realizado, contribui com reflexões sobre a gestão de mudanças e suas contribuições com relação ao processo de sucessão administrativa das empresas familiares.

Neste contexto, a pesquisa é extremamente relevante, pois, aborda questões que envolvem dilemas enfrentados pelo corpo administrativo de empresas familiares no processo de sucessão administrativa.

2. Metodologia

A presente pesquisa começou por meio de um estudo bibliográfico. Os assuntos abordados nesta revisão teórica foram: As empresas familiares; A cultura organizacional em empresas familiares; A aprendizagem; A sucessão; A influencia do mundo globalizado e o impacto da tecnologia no contexto empresarial; A importância da gestão de mudanças no processo de sucessão em empresas familiares; e por fim, fez-se um panorama sobre os desafios e oportunidades do processo sucessório.

Os tipos de pesquisa do trabalho podem ser então definidos quanto aos fins: a pesquisa é descritiva porque visa expor a importância da gestão de mudanças no contexto empresarial, principalmente durante o período de sucessão administrativa de empresas familiares; tem caráter bibliográfico, pois, foram utilizados materiais científicos disponíveis para o público em geral.

Assim, o estudo é estruturado, abordando as seguintes seções: 1. Introdução; 2. Metodologia; 3. As empresas familiares; 3.1 A cultura organizacional em empresas familiares; 3.2 A aprendizagem; 3.3 A sucessão; 4 A influência do mundo globalizado e o impacto da tecnologia no contexto empresarial; 5. A importância da gestão de mudanças no processo de sucessão em empresas familiares; 6. Desafios e Oportunidades no processo sucessório; 6.1 Transparência no processo sucessório; 6.2 A passagem do bastão; e 7. Conclusão.

3. As empresas familiares

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva (CARSUD, 1996). De acordo com Handler (1989), é a



organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho administrativo. Nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento, estima-se que entre 90% e 98% das pequenas e médias empresas apresentam gestão familiar. Em 2017, essas empresas brasileiras representavam 98,5% do total de empresas do país, sendo responsável por 41% da força de trabalho e gerando 27% do PIB nacional. Isso evidencia o poder das empresas familiares no contexto nacional. Entretanto, dados apontam que 70% dessas empresas no agronegócio não sobreviverão à geração fundadora inicial, e que apenas 5% delas sobreviverão por três gerações (GARCÍA et al., 2021). Através das transições geracionais, os modelos de empresas familiares vão mudando conforme novos familiares vão adentrando o negócio.

Existem diversos modelos de empresas familiares, o tradicional modelo entre pais e filhos, que conseqüentemente desencadeará a sociedade entre irmãos. Nesse novo modelo é importante definir quem será o gestor principal, ou CEO do negócio. Existem casos de modelos de gestão compartilhada, mas esse modelo pode trazer confusão à equipe sobre a voz diretiva e o próprio estilo de gestão, que invariavelmente será diferente entre os irmãos. Avançando ainda mais no futuro, essa nova sociedade será composta por primos, que eleva ainda mais o grau de complexidade do negócio, principalmente se considerarmos a entrada de noras e sobrinhos, que podem inchar a estrutura organizacional. Dependendo ainda da organização, antigos funcionários, que não fazem parte do núcleo familiar, podem ter adquirido cotas ou participação acionária, nesse momento é vital pensar em um processo de governança com conselhos e cargos bem definidos para perpetuar a sobrevivência do negócio familiar (GERSICK et al, 2017).

Gersick et al. (2017) afirmam que a imagem de uma empresa familiar apresenta uma vantagem competitiva aos outros negócios por conseguir aproximar a marca do cliente, apresentando atendimento personalizado e maior identificação com o cliente. Em contrapartida, essa flexibilidade e agilidade podem ser prejudicada se os processos continuarem amadores e não passarem por uma profissionalização. A implantação da governança e, conseqüentemente a sucessão familiar podem ser pilares importantes para esse novo passo organizacional. Teston e Filippim (2016) mencionam aspectos responsáveis pela



preparação do sucessor: a influência do fundador, a socialização multigeracional e a aprendizagem.

O primeiro aspecto está diretamente relacionado à cultura organizacional, afinal são as interações do fundador que definem as normas implícitas e explícitas da organização, aquilo que é admitido, reforçado ou repudiado. Se ele for avesso à mudança ou altamente controlador, provavelmente apresentará resistência ao processo sucessório. Já se for adepto da inovação e incentivar o autogerenciamento e a delegação de tarefas, provavelmente incentivará o processo sucessório.

A socialização multigeracional também dependerá da cultura organizacional mesclada à cultura familiar. Se o fundador incentivou a interação de seus sucessores durante seu crescimento esse processo será rápido e natural. Caso contrário, ele ainda pode ocorrer em um período tardio, mas aí dependerá também da disposição dos herdeiros. De qualquer forma, a cultura organizacional de receptividade ou aversão às mudanças também apresentará impactos nessa dinâmica.

Já a aprendizagem está mais nas mãos dos sucessores, sendo essa etapa de extrema importância para a profissionalização da organização, onde o sucessor aprenderá as atividades centrais do negócio e se capacitará para dar continuidade no legado do sucedido, aprendendo a navegar em ambientes incertos e de constantes mudanças como o da atualidade. O próximo tópico irá aprofundar um pouco mais da importância da cultura e da aprendizagem no processo sucessório.

3.1 A cultura organizacional em empresas familiares

A cultura organizacional é reflexo de seu fundador, trazendo características impressas em seu DNA que são replicadas na empresa, ficando seus sucessores sujeitos a carregar parte dessa cultura. Essa mesma cultura influencia diversos aspectos, desde comportamentos, relações profissionais, formulação estratégica e desempenho organizacional (DANTE et al., 2016). Gersick et al. (2017) complementam ainda que essa cultura pode se perpetuar por muitos anos, e os anos iniciais são únicos e primordiais na formação dela.

Dante et al. (2016, APUD SCHEIN, 1992, p.266) afirmam que a cultura organizacional consiste em um “padrão de pressuposto básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais



funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Dante et al. (2016) ainda comparam a cultura organizacional com um *iceberg*, onde cerca de 10% estão explícitos e à mostra, mas que existe uma parcela muito maior submersa que não está à vista, esta camada é de conhecimento de grande parte dos colaboradores e gestores, e faz parte das simbologias, hábitos e costumes. Muitos deles podem ser passados aos novos colaboradores através de treinamentos, integrações e manuais, mas outros aspectos da cultura somente serão conhecidos ao longo do tempo e com as interações internas.

Na pesquisa de Teston e Filippim (2016) uma das entrevistas menciona a importância de aproximar traços do fundador, mas ressalta a relevância de adicionar fatores particulares seus no incremento da nova cultura organizacional que vai se formando através do processo de passagem do bastão. A cultura organizacional é fluida, com fortes traços do seu fundador, mas complementados também pelas pessoas que compõem a organização, pelas relações internas e com os fornecedores e, conseqüentemente, com o novo sucessor que assume o comando da empresa.

Freire et al. (2010) complementam dizendo que a mudança na cultura organizacional é um constructo do todo, sendo uma mobilização coletiva para alterar o que a organização foi até aquele momento, para o que passarão a ser a partir da conclusão do processo sucessório, onde serão alterados hábitos, crenças, valores, mitos, ritos, símbolos e interesses comuns. Esse processo de inclusão de todos os membros colabora com a diminuição de resistências que possam surgir à nova cultura que está em construção, mas é importante ressaltar que ela deve seguir preceitos similares à cultura anterior, pois uma ruptura muito drástica pode abalar bases sólidas que sustentam a organização.

3.2 A aprendizagem

Freire et al. (2010) abordam a sucessão familiar a partir da ótica da gestão do conhecimento, onde acreditam que a organização deve buscar o aprendizado contínuo, não apenas para sobreviver, mas para expandir sua capacidade de criar o próprio futuro em um ambiente acelerado e cada vez mais competitivo. Dessa forma, a sucessão é vista como uma forma de oxigenação da gestão e de novas ideias, fomentando o aprendizado e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional.



Na pesquisa de Arão et al. (2020) é evidenciado que grande parte dos fundadores de pequenos negócios familiares tomaram a decisão de empreender por necessidade ou na busca em preencher uma oportunidade de mercado aparente. Mas nenhum deles realizou pesquisa prévia ou buscou aprimoramento profissional para a função, tudo foi realizado com pouco planejamento e muito trabalho e dedicação. Difícilmente esses negócios prosperarão por mais uma geração nesses mesmos modelos, é por isso que as gerações sucessoras que apresentaram êxito na pesquisa de Arão et al. (2020) afirmam que sua profissionalização através de cursos, oficinas e aprimoramentos foi vital para o processo sucessório, além da realização de *benchmarking* para aplicar essas novas estratégias aos seus negócios.

Nos primeiros estágios do empreendimento familiar as empresas apresentam poucos produtos ou serviços, processos mais simplificados, poucos funcionários e clientes. Com o passar do tempo as estruturas vão ficando mais inchadas e complexas, os vários funcionários demandam treinamento e liderança, os produtos são mais variados para atender a demanda crescente de mais clientes, portanto é necessária a profissionalização do nível gerencial familiar para que as famílias possam absorver as novas demandas complexas que o negócio passa a oferecer (ARÃO et al., 2020).

Para Dante et al. (2016) a profissionalização das empresas familiares se dá quando profissionais executivos assumem o comando, mesmo que esses executivos sejam familiares, desde que possuam formação adequada para assumir o cargo.

Teston e Filippim (2016) afirmam que não se nasce gestor, torna-se gestor. De acordo com os autores, esse processo ocorre através da aprendizagem gerada pelo atrito e tensão entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas e compartilhadas. Após a reflexão dessas experiências, é realizada a disseminação da informação e da interpretação compartilhada, alcançando o processo de aprendizagem. Repetido esse processo inúmeras vezes, e em diversas áreas é que ocorre a formação do gestor para a organização analisada.

3.3 A sucessão

A sucessão familiar pode ser definida como o processo de transferência de poder dentro da organização de um membro da família a outro, tendo início quando o fundador da empresa demonstra interesse em realizar essa transição até o momento em que o sucedido deixa seu cargo para ser assumido por seu sucessor. Esse movimento pode levar meses ou até anos



dependendo de cada organização, uma vez que elas não são dirigidas apenas por fatores racionais e objetivos, mas também pela subjetividade e por questões simbólicas que permeiam as relações de controle e poder instituídas pelo fundador (TESTON E FILIPPIM, 2016).

Exemplificando a subjetividade das relações de poder, Gersick et al. (2017) menciona que o papel de Presidente do Conselho é diferente quando a empresa foi fundada por seu pai. Ou então o papel de CEO pode ser diferente quando o Vice-presidente na sala ao lado é um irmão mais novo que compartilhou a infância e criou memórias afetivas. Esse caráter especial traz consequências positivas e negativas ao negócio que devem ser cuidadas para evitar que situações rotineiras se transformem em conflitos organizacionais.

Na perspectiva de Freire et al. (2010) o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob a ótica lógica da administração, afinal ele envolve aspectos afetivos e emocionais da própria relação familiar. Conflitos entre pai e filha podem alterar toda uma sistêmica familiar, portanto um pequeno conflito gerencial pode trazer à mesa questões emocionais com uma carga mais densa envolvendo o passado da família, comprometendo toda a estrutura organizacional. Dante et al. (2016) acrescentam ainda que esses conflitos familiares, que frequentemente afetam a dimensão da empresa, são gerados pela disputa de afeto e poder entre pais e filhos.

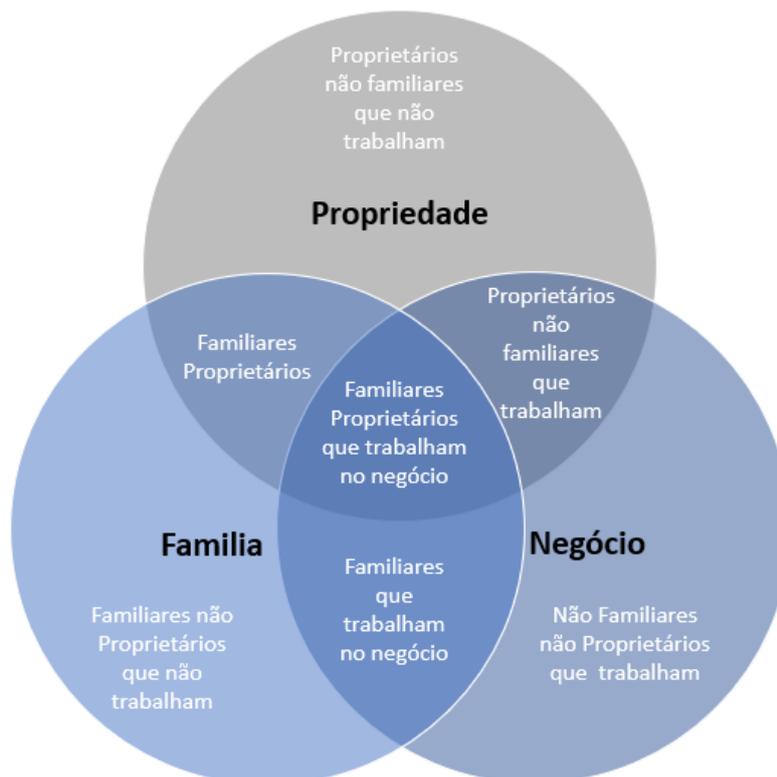
Além disso, existem relações muito estreitas entre o gestor e o funcionário “velho de casa” que acompanham desde o início dos negócios. Mais uma vez, essas relações não são estritamente ditadas por fatores objetivos, mas carregam uma carga emocional e de fidelidade que as vezes é difícil de ser compreendida. Muitos negócios passaram por momentos de dificuldades e de quase falência que reforçam o mito do herói e em alguns casos apresentam a exigência de dedicação exclusiva (FREIRE et al., 2010).

Na definição de Teston e Filippim (2016) a definição do mito do fundador é um constructo da memória organizacional que se recorda do seu fundador como um herói, alguém que conseguiu erguer a empresa do nada e sustentar suas operações em momentos que podem ser lembrados como de grande dificuldade. Dessa forma, o mito mobiliza a coletividade, ditando aquilo que é esperado dentro da organização, aquilo que deve ser repetido e aquilo que é repudiado. É esse simbolismo em volta da imagem do fundador que dá sentido e direção à organização, que constrói crenças que mantêm os membros da família unidos, é daí, portanto, que nasce a cultura organizacional.



Além desses fatores emocionais, Gersick et al. (2017, APUD TAGIURI E DAVIS, 1982) trazem a análise do modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, onde Família, Propriedade e Empresa se cruzam em diferentes relações. Há familiares que dividem o patrimônio, ou as propriedades, mas não fazem parte da gestão, há colaboradores que não fazem parte do seio familiar, e há aqueles familiares que participam das rotinas administrativas da organização. Cada membro terá uma perspectiva diferente sobre o negócio dependendo de onde estiver inserido, e cada perspectiva deve ser respeitada e levada em consideração para a realização de um bom processo sucessório.

Imagem 1: Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick et al. (2017)

Todos esses aspectos afetivos e conflitantes de relações que apresentam uma carga emocional muito maior que apenas relações corporativas evidenciam a necessidade do cuidado dessas relações. É por isso que a profissionalização dos cargos deve ser implementada juntamente com uma governança, cujo suporte de um conselho neutro e com uma opinião sem viés sentimental pode auxiliar na tomada de decisões corporativas que permitirá a sobrevivência da organização até a próxima geração.



4. A influência do mundo globalizado e o impacto da tecnologia no contexto empresarial

Globalização é um processo de integração política, econômica e cultural mundial, marcado pelos avanços nos meios de transporte e comunicação. A globalização é um termo que foi elaborado na década de 1980 para descrever o processo de intensificação da integração econômica e política internacional, marcado pelo avanço nos sistemas de transporte e comunicação (PENA, 2023).

Utilizar a palavra “globalização” traz em nosso meio um sentido mais pedagógico, projetando um tipo de reformulação seletiva de iniciativas e medidas, dentre as quais podemos avistar de imediato a eliminação das fronteiras geográficas nacionais para espalhar uma forma determinada de expandir poderes econômicos transnacionais, uma certa maneira de desenvolver a relação capital-trabalho, de redesenhar os afazeres do estado e procurar novas extensões geopolíticas e militares que reproduzem interesses de alguns Estados dentro da estrutura hegemônica da sociedade internacional (PÊCEGO et al., 2022).

Para Seitenfus (2004), a globalização representa a condição de uma parte importante da produção mundial, na qual os espaços nacionais seriam obrigados a sucumbir as exigências de um gestão integrada da grande firma transnacional, em função de sua extrema mobilidade (comercio, investimento, finanças e P&D). A globalização não pode ser entendida somente como um fenômeno econômico, porque trata também da transformação do espaço e do tempo, e por isso a define como ação a distância”, relacionando sua intensificação com o surgimento da comunicação global instantânea e o transporte de massa (GIDDENS, 1996).

A globalização não é uma fatalidade ou utopia, mas um feito de dupla face, que carrega em si riscos e possibilidades (FRASER, 2002).

Com a globalização as pequenas empresas estão vivendo várias mudanças, sejam econômicas, sociais, de mercado e tecnológicas, que influenciam diretamente a gestão do negócio (RODRIGUES et al., 2023).

No que tange a parte tecnológica, a inovação no Brasil começou a ser tratada com devida relevância merecida nas últimas duas décadas (ALMEIDA et al., 2014).

Segundo Albertin (1998, p.52), a era digital vem fazendo com que os mercados transformem a inovação em algo mais importante do que o acesso a recursos, pelos quais seus clientes têm mudado ao exigir melhores produtos e serviços mais eficientes, a preços mais baixos e com garantia de responsabilidade social.



Como marco de mudanças tecnológicas e inovações, pode-se citar a internet que desde que surgiu, vem facilitando a vida de todo ser humano. Como se não bastasse frisar todas as facilidades que a internet disponibiliza, ela permanece em constantes melhoras e inovações.

A internet surgiu no ano de 1969, criada pela empresa Advanced Research Projects Agency (batizado como Arpanet), que faz parte do departamento de defesa americano dos EUA. Na época, tinha como intuito o alcance de estratégias militares e não de interesses sociais. Ou seja, tinha como propósito, servir como uma rede principal de comunicação nos tempos de crises (ALBERTIN, 2010).

A Arpanet tornou possível o envio de vários tipos de mensagens trazendo a comunicação global horizontal e com sua expansão para diversos institutos científicos, proporcionou a possibilidade de formação de um aglomerado de redes com variados objetivos na década de 1980, originando deste modo o que seria a “rede das redes” (WEGNER, 2022).

Para Wegner (2022), o Comitê Gestor da Internet no Brasil (OGLBR) é o maior setor consultivo no que tange a administração e implantação da Internet no Brasil. Sendo composto por membros do Ministério das Comunicações, do Ministério da Ciência e Tecnologia, representantes de instituições comerciais e acadêmicas. Nos primeiros anos de sua chegada ao Brasil, somente uma pequena parcela da população tinha acesso à internet, em razão de seu alto custo, fatores como baixo nível de renda, grande extensão territorial, alto percentual de áreas rurais, foram responsáveis para que o acesso à Internet no Brasil ocorresse de forma gradativa e lenta desde seu surgimento.

A partir daí, surgiram várias classificações da internet conforme o período e principais atividades realizadas em sua utilização. De início a chamada internet 1.0 apenas recebia informações dos websites, havendo quase nenhuma interação entre as páginas da web e os internautas, com uma pequena quantidade de usuários. A internet 2.0 ofereceu a interatividade entre os usuários, os quais geravam conteúdos por meio de plataformas, porém dando destaque às primeiras redes sociais, que possibilitaram o compartilhamento de informações entre os usuários. Como resultado, os websites passaram a ter um formato focado no consumidor, proporcionando maior interação, design e facilidade de buscas. Hoje em dia, a internet se encontra em sua fase 3.0, onde as informações são compartilhadas rapidamente, e empresas utilizam estas informações para ganhar inteligência competitiva, atingindo seu público-alvo através do marketing digital, impulsionado pelos algoritmos gerados pela



inteligência artificial. Atualmente, o termo Internet 4.0 tem sido utilizado, ao se tratar da próxima era da Internet, que engloba tecnologias de automação, computação em nuvem e principalmente aos vínculos entre os utensílios e objetos do cotidiano interconectados à Internet que realizam tarefas de maneira autônoma para o usuário.

Desde aquela época, a internet permanece em constantes melhorias. Atualmente torna-se indispensável o uso dela, pois, todos os benefícios que ela disponibiliza tornam-se necessários na vida das pessoas.

Em conformidade com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2019, feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre o uso da “Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), 82,7% dos domicílios brasileiros possuem internet.

O avanço tecnológico foi responsável pela popularização de aparelhos com acesso à Internet a partir dos anos 2000, com custos mais baixos dos produtos através de maior produção em larga escala, maior variedade de produtos com diversos preços e propósitos de utilização são fatores que justificaram esse maior acesso da população (WEGNER, 2022).

Mas além de todas as facilidades que a internet oferece, frisa-se aqui a importância dela com relação ao contexto corporativo, principalmente quando se coloca em pauta sua grande influência no processo de sucessão administrativa. É notória a diferença de visão administrativa da geração do pai para a do filho, principalmente porque as novas gerações enxergam com mais facilidade a importância das inovações e principalmente da gestão de mudanças diante do mundo globalizado.

5. A importância da gestão de mudanças no processo de sucessão em empresas familiares

Para Almeida e Filho (2019), a mudança sempre foi presente na história da humanidade. O progresso dá-se por meio das mudanças, sejam elas ambientais, sociais, comportamentais, tecnológicas, ou de qualquer outra natureza.

Segundo Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional é qualquer alteração em um dos componentes ou no relacionamento da organização com o ambiente, que traga impactos em seu desempenho.



De acordo com Rebeka e Indradevi (2015), a mudança organizacional é a modificação da atual situação da organização, para outra desejada pelos seus dirigentes e necessária à sua continuidade, geralmente ela é motivada pelas condições do ambiente.

Conforme Oliveira (1995), deve-se utilizar o termo mudança quando transformações ocorrem no contexto em que a organização opera, além disso, adota-se também a expressão mudança, quando a instituição emprega ações para se ajustar a esse contexto.

Para Pilati (2003), a complexidade da mudança organizacional, se apresenta ao analisar três esferas que interagem com a organização e viabilizam mudanças, através de forças contra ou a favor dela. O ambiente externo que se refere as forças de pressão dos indivíduos externos ou até mesmo outras organizações. O ambiente interno compõe as pressões advindas de grupos de funcionários ou até mesmo de novas tecnologias implantadas. E por fim a esfera individual corresponde aos interesses de todos os integrantes da organização.

De acordo com Almeida e Filho (2019), atualmente, em razão da evolução das tecnologias de produção, informática e comunicação, as mudanças organizacionais ocorrem constantemente.

Para Motta (1997), quando a organização opta por mudar, ela contrapõe a mudança e a estabilidade, resultando assim em impactos nos valores e interesses pessoais.

Conforme Kotter (2013), mudanças acarretam custo para a organização, a dor é inevitável a um grupo de indivíduos que são obrigados a se submeterem a situações de transformação. Porém, é notório como a gestão de mudanças pode diminuir as frustrações e perdas decorrentes deste processo.

Mota (1997), aponta que para o individuo cujos ambiente e rotina serão alterados, o processo de mudança é tanto promissor quanto ameaçador. Neste contexto é necessário que esta pessoa transforme sua forma de agir, pensar e até mesmo de se comunicar.

Segundo Almeida e Filho (2019), o individuo tende a comportar-se de acordo com o ambiente em que está inserido, assim, a mudança engloba um aspecto situacional das pessoas por modificar as estruturas que são, em maior ou menor grau, uma extensão da personalidade utilizadas como criadoras de comportamento.

Para Garvin e Roberto (2005), dependendo do grau de mudança, existe sempre a possibilidade de os relacionamentos serem afetados, pessoas do mesmo ciclo social podem seguir destinos diferentes, algumas atividades podem ser eliminadas enquanto novas surgem dentro do



contexto, cargos e funções podem deixar de existir, e até mesmo contratações e demissões tornam-se uma realidade

Conforme Sellmann e Marcondes (2010), a gestão de mudança concentra-se em entender e executar o processo de mudança, em outras palavras busca definir como será executada a mudança e o que precisa ser mudado.

Marques (2018), aponta que a gestão de mudanças é uma ferramenta que objetiva auxiliar a gestão empresarial na implementação de mudanças estruturais, estratégias operacionais ou táticas, para alcançar transformações necessárias para o crescimento da companhia, atendendo também aos interesses de seus stakeholders.

De acordo com Todnem (2005), a gestão da mudança é definida como o processo de continuamente renovar a direção, estrutura e capacitações de uma organização para servir as necessidades sempre mutáveis, internas e externas de consumidores.

Em conformidade com Almeida e Filho (2019), a aplicação de conceitos de gestão de mudanças possibilita que as equipes de gerenciamento de projetos lidem mais facilmente e adequadamente, com as questões humanas que influenciam o empreendimento.

Segundo França e Quelhas (2006), a gestão de mudanças auxilia as organizações na implantação de sistemas de gestão que facilitem a melhoria da competitividade através da eficácia operacional e da aprendizagem da organização.

Conforme Mota (2013), a gestão de mudanças é descrita como uma maneira de dar suporte, apoio e ajuda nas dimensões técnicas, comportamentais, sociais e emocionais aos stakeholders.

França e Quelhas (2006), definem a gestão de mudanças como fator de capacidade interna das organizações, em desenvolver visão empreendedora em todos os níveis hierárquicos, capacidade em identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo a fim de gerar resultados.

Para Almeida e Filho (2019), a disciplina de gestão de mudanças simplifica a integração das atividades do gerenciamento de projetos ao levantar questões comportamentais, além de auxiliar no desenvolvimento das habilidades do gerente de projetos na gestão das partes interessadas, por meio de novas ferramentas e técnicas que complementam o gerenciamento de projetos.



De acordo com Rittenhouse (2015), a utilização de conceitos e ferramentas da gestão de mudanças viabiliza a melhora dos resultados do gerenciamento de projetos ao reforçar processos de análise das partes interessadas, de planejamento e realização da comunicação, de desenvolvimento de cronogramas e orçamentos, e até mesmo outras áreas de conhecimento voltadas para o gerenciamento de projetos.

Frente aos desafios recorrentes do processo de sucessão administrativa em empresas familiares, vários empresários passaram a dar enfoque na importância da gestão de mudanças dentro do contexto organizacional, a fim de enfrentar mais facilmente esses obstáculos.

6. Desafios e oportunidades no processo sucessório

Gersick et al. (2017) ressaltam que os empreendimentos familiares normalmente surgem das ideias, da vontade e dos sonhos do seu fundador, mas esse legado nem sempre está atrelado aos valores e anseios dos seus herdeiros. O autor recomenda, portanto, que para evitar frustrações o fundador deve pensar o legado que quer deixar para além de sua história, e capacitar seus filhos para uma possível sucessão.

O contexto macroeconômico pode apresentar forte impacto no interesse ou desinteresse dos herdeiros em querer suceder o negócio ou não, questões políticas ou econômicas podem tornar o empreendimento desinteressante no futuro, mas além disso o contexto micro pode ser ainda mais importante no processo de tomada de decisões, uma vez que feita uma introdução adequada desse herdeiro no contexto e no ambiente organizacional, seus valores e interesses podem estar alinhados com os propósitos da empresa, tornando atrativa sua escolha de tornar-se sucessor no empreendimento familiar (GARCÍA et al., 2021).

A resistência às mudanças é uma característica de organizações de décadas passadas, que temiam os avanços tecnológicos e cujos colaboradores não compreendiam sua utilização. Sendo a tecnologia reconhecida hoje como fator de progresso, essa resistência pode ser explicada atualmente como o medo em sair da zona de conforto das respostas programadas e da falsa sensação de segurança que as rotinas transmitem. Estar aberto a aprender demanda dos colaboradores desconstruir tudo aquilo que era dado como certo, buscar novos caminhos e meios alternativos para encontrar soluções criativas que sejam mais rápidas, mais econômicas ou mais seguras. Criar conhecimentos demandará esforços para mudanças incrementais ou radicais aos modelos anteriores (FREIRE et al, 2010).



Na pesquisa de Arão et al. (2020) os fundadores entrevistados afirmaram que sentiram a necessidade da sucessão pois não se sentiam aptos para realizar as mudanças tecnológicas e a implementação de novas ideias nessa sociedade em constante mudança. Alguns afirmaram que percebiam o mercado estacionado, onde os números não cresciam mais com as mesmas ações do passado, enquanto outros afirmaram ter medo de realizar as mudanças que o mercado sinalizava serem necessárias. A concorrência estimulada pela internet e as ferramentas tecnológicas foi algo que os espantou, pois, a maioria não domina essas ferramentas, considerando a concorrência extremamente agressiva e não sendo capaz de entender as novas demandas dos clientes.

6.1 Transparência no processo sucessório

A pesquisa de Freire et al. (2010) identificou três pontos que dificultam o processo sucessório: a falta de comunicação interna, tomada de decisão lenta, e o duplo comando. Durante a pesquisa foi identificado pelos entrevistados a necessidade das mudanças implementadas, mas a maioria não sabia avaliar se elas eram assertivas, uma vez que eles não conheciam as diretrizes estratégicas da organização. Isso evidencia como a falta de comunicação está presente na empresa, bloqueando caminhos para o seu desenvolvimento, uma vez que muitos colaboradores não têm clareza do que é esperado deles ou quais são seus objetivos. Alguns entrevistados foram mais enfáticos, afirmando que nem mesmo a liderança da empresa sabia para onde ela estava indo.

Dante et al. (2016) alertam para um risco ao possuir familiares em níveis gerenciais com pares que não fazem parte da família. Muitas vezes o gestor precisa avaliar o trabalho da equipe, e é necessário muito cuidado para avaliá-los de forma integral, sem favorecer os membros da família, gerando descontentamento de outros colaboradores. É por isso que deve haver um canal claro de comunicação para transmitir as expectativas e os feedbacks do desempenho individual e coletivo, para que os colaboradores tenham clareza do rumo que a empresa está seguindo e o que é esperado dele.

A falta de comunicação pode ser danosa por incentivar a “rádio corredor”, pois quando a equipe não sente uma comunicação confiável, é gerado um ruído interno, e esse ruído gera insegurança no restante da equipe. Muitas mudanças somadas à falta de transparência da



liderança podem gerar desestímulo e percepções negativas de estarem sendo desrespeitados (FREIRE et al., 2010).

Os resultados da pesquisa de Freire et al. (2010) conclui ser necessário maior diálogo com os departamentos e com as pessoas diretamente envolvidas nas mudanças, para que elas possam ser mais assertivas, além de buscar economia de custos. Muitos deles reclamaram que muitas mudanças não saiam do papel simplesmente por não serem operacionalmente viáveis, e esse problema poderia ter sido sanado se houvesse comunicação prévia com a equipe envolvida no operacional. Ouvir colaboradores mais distantes da tomada de decisão, mas que estão diariamente em contato com o processo operacional pode apresentar soluções criativas que não haviam sido pensadas pela direção estratégica.

Zook e Allen (2016) abordam o conceito da mentalidade do fundador pelos colaboradores como forma da empresa alcançar crescimento sustentável ao longo dos anos, essa mentalidade mantém na equipe um senso de missão e foco que é compartilhado pela maioria dos seus colaboradores, sendo que muitos deles se sentem emocionalmente engajados com a companhia. Essas empresas são obcecadas com os detalhes do negócio e celebram os colaboradores da linha de frente, que lidam diretamente com os clientes. Os autores afirmam que essa mentalidade de fundador está atrelada à cultura organizacional, e uma das suas características é sua missão insurgente.

Empresas tendem a perder a mentalidade de fundador com seu crescimento. A busca por crescimento adiciona níveis de complexidade organizacional, inúmeros processos e sistemas, diluindo o senso de insurgência, e criando desafios em manter o nível de talento original, o que causa danos à imagem da empresa frente ao cliente (ZOOK E ALLEN, 2016). De qualquer maneira, essa mentalidade só pode ser alcançada por empresas que apresentam transparência de propósitos e objetivos, pois dessa forma os colaboradores entenderão a cultura organizacional focada no cliente e se mobilizarão para atendê-la.

6.2 A passagem de bastão

O processo sucessório geralmente é desafiador tanto para o sucessor como para o sucedido. O primeiro carregará nos ombros a pressão pela continuidade no trabalho que levou a empresa até aquele ponto, sabendo, entretanto, que aquilo que funcionou no passado pode não fazer mais sentido atualmente, demandando um esforço tremendo para alinhar a cultura do negócio



com os novos rumos que precisam ser tomados. Enquanto o fundador pode sentir o peso de renunciar à tomada de decisão do legado que construiu até o momento, discordando algumas vezes das novas decisões que precisam ser tomadas, ou não sendo capaz de acompanhar a velocidade na tomada de decisões necessárias desse mundo em constante mudanças. Arão et al. (2020) afirmam que para auxiliar no processo de passagem do bastão é necessário que o sucessor busque aprimoramento profissional para facilitar esse processo, tornando-se mais flexível e ágil para as mudanças que estarão à sua frente.

Teston e Filippim (2016) exaltam a influência do fundador no processo de sucessão. Além de partir dele o início do processo sucessório, na pesquisa realizada pelos autores, um dos entrevistados afirma reconhecer em si mesmo características do fundador, portanto o símbolo do fundador é linha mestra para o sucessor, que segue sua tomada de decisões criando o futuro organizacional sem eliminar o passado que a constitui. Compreender a cultura organizacional pode auxiliar o sucessor no processo de identificação e continuidade, e ao lançar mão da imagem do fundador e de suas similaridades pode despertar nos atuais membros da organização o orgulho em fazer parte de algo especial, demonstrando as atitudes heroicas do fundador e que elas podem ser replicadas pelos sucessores.

Além disso, Freire et al. (2010) abordam dois pontos que facilitam o processo sucessório: respeitar o tempo de amadurecimento dos sucessores em outras posições e organizações, fazendo com que suas posições gerenciais na empresa familiar sejam uma conquista por merecimento e não por imposição. E o segundo ponto é começar por baixo, rotacionando as atividades chave da organização de maneira acelerada para chegar até as posições gerenciais. Isso dará uma visão sistêmica generalista, permitirá a completude do processo de aprendizagem do sucessor antes que ele assuma as responsabilidades de decisões estratégicas, além de reforçar a cultura organizacional experimentada desde sua base operacional.

Durante o processo sucessório, é difícil imaginar um futuro cujo passado que o constitui seja eliminado. Portanto o sucessor não pode simplesmente ignorar o simbolismo e a cultura organizacional existente, mas como seu passado pessoal é atrelado ao do sucedido, muito provavelmente eles compartilham elementos similares que perpetuarão a continuidade da cultura organizacional, acrescentando novos elementos que farão parte da cultura, finalizado o processo de sucessão (TESTON E FILIPPIM, 2016).



Muitos fundadores apresentam dificuldade na aceitação do processo sucessório, o receio de deixar sua posição pode estar atrelado a motivos como a perda da credibilidade conquistada até o momento, falta de pertencimento ao deixar sua posição de referência central antes ocupada, ou até mesmo desconfiança que seu sucessor não tomará decisões tão assertivas quanto as suas, mas os riscos que o duplo comando podem apresentar à organização podem ser catastróficos, é por isso que uma governança séria deve ser implementada (FREIRE et al., 2010).

A pesquisa de Teston e Filippim (2016) concluiu que adotar um processo de governança auxilia no processo sucessório, mas esse processo demanda que sucessor, sucedido, empresa e família caminhem na mesma direção e com o mesmo propósito para que a preparação do sucessor seja bem-sucedida. Além disso, se possível, a socialização dos futuros sucessores ainda durante sua infância pode auxiliar no processo de identificação com a cultura e com os valores da empresa, auxiliando o processo sucessório em um momento tardio através de um vínculo emocional.

Os resultados da pesquisa de García et al. (2021) mostram outro fator de grande influência no êxito do processo de sucessão familiar, justamente aquele em que as empresas menos possuem controle, o ambiente externo. Mas para que ocorra o êxito no processo sucessório é necessária uma combinação de bons eventos externos com a harmonia familiar interna, engajando a necessidade de pertencimento, o espírito de ser útil, a confiança, e a consciência do bem-estar coletivo. Portanto, deve-se focar naquilo em que pode ser controlado, focando no planejamento e no fomento das relações familiares e organizacionais de forma a incentivar os novos líderes a assumir seu papel na gestão da empresa familiar, conquistando assim a sobrevivência do empreendimento familiar.

7. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância de se fazer a gestão de mudanças nas empresas, para minimizar os gargalos recorrentes do processo de sucessão da gestão em empresas familiares.

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se perceber a existência de diversos efeitos advindos do processo sucessório que acarretam em sérios danos, principalmente no que se



refere a falta de comunicação interna, tomada de decisão lenta, e o duplo comando recorrente da dificuldade do fundador em passar o bastão completamente ao seu sucessor.

Diante disso, quanto aos objetivos específicos de: 1. Compreender as dificuldades advindas da sucessão administrativa das empresas familiares; e 2. Observar a adoção da gestão de mudança como medida para diminuir as dificuldades enfrentadas pelos gestores durante o processo de sucessão administrativa de empresas, foi possível notar a importância da gestão de mudanças, a fim de tornar esse processo sucessório mais leve tanto para o fundador da empresa, quanto para o seu sucessor.

O objetivo geral e os específicos foram alcançados, visto que foi possível comprovar por meio das informações apontadas durante o estudo, que a gestão de mudanças pode ser considerada uma estratégia importantíssima para a sucessão empresarial.

Referências

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e Contribuições de sua aplicação**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S. A, 2010.

ALMEIDA, Marlon Luiz. SILVA, Jose Luís Gomes da. OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Taubaté, SP. **Revista Brasileira de Gestão de Desenvolvimento Regional**. 2014

ARÃO, A. P.; PIANZOLI, S. P. U.; CONSTA, M. O.; MARIANO, F. O.; LEITE, A. S.; CARVALHO, D. F. P.; NOTAROBERTO, L. **Sucessão familiar: os desafios ao longo das gerações**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 6, n. 11, p.85387-85388, nov. 2020.

CASILLAS, J. C; VAZQUEZ, A; DIAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar Conceitos, Casos e Soluções**. Sao Paulo. 2007.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G.G. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 6, n. 3, 2016, pp. 262-280.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. **Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais**. JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management. v. 7, n. 3, 2010, pp. 713-736.

GARCÍA, G. M.; CALVO, J. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Sucessão Exitosa: O Contexto do Entorno e o Plano de Sucessão**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 61, n. 6, 2021, pp. 1-17



GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. **Change Through Persuasion**. 2005. Harvard Review, 83, 26-33.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração**. Tradução de Nivaldo MONGELLI Jr. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 4ª reimpressão.

GIDDENS, Anthony. **Para além da esquerda e da direita**. Sao Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

HANDLER, W. C. **Methodological issues and considerations in studying family business**. Family Business Review, 2002, 15 (2), p. 159-160.

LIMA, S. M. V. e BRESSAN, C, L. **Mudança Organizacional: uma introdução**. In in: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional – Teoria e Gestão** (p. 17-63). 2003. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

MARQUES, J. R. **Gestão da mudança em organizações**. 2018. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>. Acesso em 28 jun. 2021

MOTTA, P. R. Transformação organizacional – **A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

PÊCEGO, A. J. F. S; MORAES, D. A; ALARCON, P. J. L. **Direito e Globalização Contrahegemonica: o resgate da cidadania**. Revista Paradigma. Ribeirao Preto-SP. a. XXVII, v. 31, n . 2, pp.131-158. 2022.

PENA, Rodolfo F. Alves. **"O que é Globalização?"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-globalizacao.htm>. Acesso em 03 de fevereiro de 2023.

PILATI, R. **O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional**. In in: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional – Teoria e Gestão**. (p. 267-289). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

REBEKA, E. e INDRADEVI, R. **A study on perception of employees during change in an organization**. 2015. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6 (1), 72-79. Disponível em: <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p72>. Acesso em 28 jun. 2021.

RODRIGUES, L. A; SANTOS, M. S; ENDO, G. Y; CASEMIRO, I. P; PEDRO, J. G. **Empresas Familiares: Problemas antigos e desafios contemporaneos**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. V. 8, n. 1, p. 211-232, 2023.



RITTENHOUSE, J. **Improving Stakeholder Management Using Change Management Tools**. Apresentado em PMI Global Congress Proceedings, Orlando, Florida, USA: Project Management Institute. 2015. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>. Acesso em 28 jun. 2021.

SELLMANN, M. C. Z. e MARCONDES, R. C. **Change management in dynamic environments: a study in the telecommunications industry**. 2010. Disponível em: Cadernos EBAPE.BR, 8(4),753-781. Acesso em 28 jun. 2021.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, pp. 524-545, 2016.

TODNEM, R. **Organisational change management: A critical review**. Journal of change management, 5 (4), 369-380.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **The Founder's Mentality: How to overcome the predictable crises of growth**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2016.