

EMPRESA FAMILIAR: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DAS MUDANÇAS GERADAS PELO PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE CAXIAS DO SUL

RESUMO

É fundamental para que as empresas familiares mantenham-se ativas no mercado, superar as dificuldades geradas pelas mudanças originadas no processo de sucessão. O objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos colaboradores acerca das mudanças ocasionadas pelo processo de sucessão em uma empresa familiar de rede de postos de combustíveis de Caxias do Sul. A pesquisa assumiu um caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário elaborado por Freire et al. (2010), destinado aos colaboradores da empresa. Utilizando para análise dos resultados, estatística descritiva com distribuição de frequência simples, bem como medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão). Por fim, verificou-se que 65,71% das questões apresentaram médias entre 3,0 a 3,9, sinalizando a falta de envolvimento e conhecimento dos funcionários acerca das mudanças que estão ocorrendo na organização.

Palavras-chave: Processo de Sucessão, Empresa Familiar, Mudanças.

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. Visando manterem-se competitivas as empresas, tanto aquelas com maior poder de mercado, quanto às de pequeno e médio porte, buscam novas formas para acompanhar essas mudanças, aprimorando seus negócios nos diferentes segmentos do mercado.

Mesmo assim, o ambiente econômico tem se mostrado extremamente favorável ao desenvolvimento de novos negócios, principalmente, os empreendimentos de pequeno e médio porte controlados por familiares. Vale destacar que 1/3 das 500 maiores empresas do mundo são familiares, ou seja, integrantes de uma mesma família que possuem o controle acionário e, na maioria das vezes, o comando da gestão. Considerando somente os países industrializados, 75% de seus empreendimentos são familiares, esse percentual se assemelha à realidade brasileira, onde as empresas familiares empregam em torno de 55% da força total de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido as organizações familiares merecem destaque, pois representam uma parcela importante da receita nacional, assim como na geração de empregos, promovendo o fortalecimento e progresso econômico nas regiões onde estão inseridas (LEONE, 2005).

Estas empresas familiares apresentam diversas especificidades quando comparadas às demais, um ponto importante relacionado a esse tipo de empreendimento refere-se ao processo sucessório, no decorrer da sua história, onde a administração passa para a próxima geração familiar ou então para um profissional externo à família, com o intuito de manter a empresa ativa e competitiva. Contudo, essa nova administração passará a ter uma nova abordagem sobre os negócios, ou seja, essa mudança possui um caráter inovador, mas de muita apreensão.

Oliveira (1999) preconiza que a questão sucessória é um tema difícil de ser discutido, pois abrange além das diversas mudanças, os fatores emocionais e intangíveis entre os familiares, podendo gerar até mesmo eventuais conflitos entre eles, e caso não seja administrado essas divergências, os problemas no decorrer desse processo poderão resultar na descontinuidade do negócio. Por isso, o autor enfatiza que “o processo sucessório representa

um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar” (OLIVEIRA, 2010, p.11).

Portanto, o objetivo do estudo é identificar a percepção dos colaboradores acerca das mudanças ocasionadas pelo processo de sucessão em uma empresa cuja atividade econômica principal é o Comércio Varejista de Combustíveis para Veículos Automotores localizada na cidade de Caxias do Sul. Para tanto, foram utilizadas as seis perspectivas de mudança de Motta (2001): humana, cultural, estratégica, política, tecnológica e estrutural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Na busca de um conceito que defina e explique a dinâmica da empresa familiar, é imprescindível que se considere como elementos diferenciados, tanto a empresa, bem como a família, pois possuem características próprias, mas inseparáveis no seu conjunto.

De acordo com Nogueira (1984, p. 9), “a empresa familiar alia duas grandes e fortes instituições sociais: a empresa e a família”. A empresa tem seu objetivo na produção de bens e serviços, com finalidade econômica, constitui-se no espaço onde as atividades laborais são realizadas através da divisão do trabalho, colaboração mútua e voltada a atender as necessidades dos indivíduos. Já a família, é uma criação antecedente a empresa, com bases sociais e humanas fortalecidas pelo seio familiar, criando e incentivando outras naturezas de vínculos e relações afetivas (FLORES, 2001).

Segundo a definição de Lodi (1998) a empresa familiar é aquela em que a sucessão dos dirigentes fundadores está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da organização identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Ainda continua o autor, afirmando que a gestão do fundador é muito pessoal, e que a segunda geração irá quebrar ou transformar, ou seja, para o fundador as relações de autoridade nascem de sua própria ação com os funcionários, enquanto “a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue” (LODI, 1998, p.6). Também é defendida por Nogueira (1984) que a empresa familiar é uma iniciativa empreendedora do fundador e que o capital majoritário pertence a apenas uma família.

Dos processos das empresas familiares, são realizadas análises com o objetivo de identificar se existe a influência do modelo de gestão familiar com a profissional, nesse contexto, o profissional interage com o processo decisório na empresa, assim, a realidade familiar do dirigente pode ser transferida para a empresa.

Portanto, a relevância em estudar a empresa familiar, está no fato de constituírem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, que lhes garante destaque na economia nacional (LEONE, 2010). Assim, a continuidade da empresa, será mantida se houverem planos de implementação e etapas de preparação à sucessão em cargos gerenciais.

2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Lemos (2003), afirma que diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudanças do “número um” da empresa, tal dificuldade torna-se ainda maior quando a organização é uma empresa familiar. Este pensamento também é defendido por Leone (2010) a mudança ou a troca no poder, envolve também insegurança, conflitos e tensões por parte dos envolvidos, neste caso, o sucedido e o sucessor.

Na visão de Bernhoeft (2002, p. 49), “a sucessão é o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas”, ou seja, [...] “uma sociedade familiar profissionalizada deve ter sócios profissionais e gestores

profissionais”. Oliveira (1999) afirma que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes pelo qual a organização pode passar, pois se os resultados alcançados forem menores do que os resultados almejados a empresa ficará comprometida.

Assim, segundo os autores pesquisados, a modalidade de sucessão escolhida pelos membros da família ou pelo fundador, é algo muito pessoal. O sucesso do processo de sucessão pode ser eficiente para uma e não para outra empresa. Leone (2005) apresenta dois tipos de processo de sucessão: a sucessão familiar na empresa e a sucessão profissionalizada da empresa familiar.

A sucessão familiar é definida como a transferência das responsabilidades e das obrigações de uma empresa para os herdeiros, por isso é encarada com receio pelos seus fundadores, pois temem a perda do controle do negócio (LEONE, 2010). A maturidade da entrada da segunda geração na empresa é fator relevante, uma vez que não há época certa para o afastamento do proprietário.

Lodi (1998, p. 23) aconselha, “a arte de se aposentar é uma parte da arte de envelhecer, e esta uma parte da arte de viver e de morrer”. Neste caso, a família também deve estar preparada para a mudança do controle da gestão. Lodi (1989, p. 54) afirma que “a sucessão ocorre de forma gradual, onde o sucessor e sua equipe devem ser treinados para assumir o poder”. Um novo grupo de profissionais deve crescer com a empresa e com o sucessor. A adoção de uma administração profissionalizada proporciona políticas de negócios independentes dos projetos de sucessão familiar.

A sucessão profissionalizada por sua vez provém da busca de um profissional qualificado, de fora da família para exercer a função de “administrador”, quando a família não possui membros capazes e com habilidades de gerência para desenvolver tal função (LODI, 1998). Leone (2010) coloca que a principal característica negativa dessa sucessão é a falta de conscientização dos membros da família em dar oportunidades a “estranhos” para assumir a gestão e o receio por parte do fundador de perder o controle da administração e de ter que se adaptar a novo estilo de gestão.

2.3 PERSPECTIVAS DAS MUDANÇAS

As organizações são forçadas a mudar constantemente, onde técnicas atendam as rápidas inovações que o mercado oferece. Desse modo, mudar torna-se um processo essencial para garantir o crescimento e sucesso de uma organização (PEREIRA, 1997). Mudança é como uma alteração, pensada, planejada por pessoas da parte interna ou externa da organização e que tenha apoio da administração superior e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 2001).

A sucessão em empresas familiares é considerada como um processo complexo que reflete e gera mudanças em diversas dimensões da empresa. Um caminho para superar essas dificuldades ocasionadas por esse processo são as perspectivas de análise de Motta (2001). São elas: perspectiva estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana.

a) Perspectiva Estratégica: Na perspectiva estratégica a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, onde a análise deve priorizar as interfaces da organização com o mercado, onde a tomada de decisão considera o fluxo de informações entre a empresa e o seu ambiente. Considerando que para mudar a organização, é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação (MOTTA, 2001).

b) Perspectiva Estrutural: Nesse sentido, Motta (2001) argumenta que na perspectiva estrutural a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, como um conjunto de normas a serem seguidas que estabelecem o

campo de atuação de cada indivíduo, a concordância e a subordinação para cumprir funções definidas. O sucesso da mudança reside na gestão das pessoas, na manutenção da motivação e prevenindo que ocorram os desapontamentos.

c) Perspectiva Tecnológica: Sob esta perspectiva enfatiza-se a divisão do trabalho, as especializações de funções e o tipo de tecnologia utilizada para se chegar ao produto. O foco desta perspectiva está nos sistemas de produção, nos recursos de materiais e intelectuais para a execução das atividades. Onde a organização preocupa-se com espaço, tempo, custo e qualidade, estudando cada processo, para que se necessário, propor novas maneiras de executá-los, com o intuito de eliminar desperdícios e agregar valor aos produtos e serviços, percebido pelos usuários. (MOTTA, 2001).

d) Perspectiva Política: Nesta perspectiva a organização é vista como um sistema de poder onde indivíduos e grupos disputam por influência na tomada de decisões, com o intuito de maximizar seus interesses ou manter seus recursos de poder, pois o poder é visto como forma de fazer prevalecer as ideias de um grupo sobre o outro. Mudar na perspectiva política é redistribuir o poder satisfazendo novas formas de ação.

e) Perspectiva Cultural: Sob esta perspectiva se vê a organização como um conjunto de valores, crenças e hábito coletivos caracterizando e singularizando a organização perante outras. A análise cultural enfatiza a coletividade, referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento da organização. Assim, a identidade da empresa é revelada, demonstrando a sua cultura e formas habituais de agir, indicando aos novos colaboradores caminhos mais fáceis para se adaptarem a cultura existente (MOTTA, 2001).

f) Perspectiva Humana: Nesta perspectiva prioriza as atitudes e comportamentos individuais e menos com o coletivamente compartilhado. Para mudar a organização é necessário que atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos sejam alteradas, por meio do incentivo à cooperação, de práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aprimoramento pessoal. Diminuindo, assim, as resistências prejudiciais às mudanças que são por sua vez, inerentes a qualquer mudança organizacional, incluindo-se o processo de sucessão (MOTTA, 2001).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem como principal objetivo identificar a percepção dos colaboradores acerca das mudanças ocasionadas pelo processo de sucessão em uma empresa cuja atividade econômica principal é o Comércio Varejista de Combustíveis para Veículos Automotores localizada na cidade de Caxias do Sul.

Considerando o objetivo proposto, conduziu-se um estudo de caso em uma rede de postos de combustíveis do município de Caxias do Sul, RS (YIN, 2005). Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Exploratória, pois através de levantamento bibliográfico buscou-se maior familiaridade com o problema estudado, e descritiva, pois descreveu características do processo de sucessão em uma empresa familiar de médio porte (GIL, 1996; RAUPP, BEUREN, 2003).

Na forma de abordagem do problema, este estudo se classifica em qualitativo e quantitativo. Em relação aos estudos quantitativos, Malhotra et al. (2005) enfatiza que essa abordagem busca quantificar os dados, e geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. Quanto a pesquisa qualitativa, Silva e Menezes (2000) enfatizam que nessa abordagem ocorre a interpretação e atribuição de significados aos fenômenos. Não requerendo uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2000).

A empresa objeto de estudo tem como atividade econômica principal o “Comércio Varejista de Combustíveis para Veículos Automotores”. Sua fundação foi no ano de 1988 sem

alteração no quadro societário desde então. Além da matriz, a empresa possui duas filiais, todas situadas no mesmo município. Atualmente a empresa conta com 50 (cinquenta) colaboradores, divididos em três turnos de 6 (seis) horas cada. A referida empresa foi selecionada como objeto de estudo, por estar instituindo o processo de sucessão. Os sócios fundadores estão se deslocando da gestão operacional para atividades estratégicas e administrativas, assumindo tal função a primeira geração familiar e alguns profissionais já integrantes do quadro funcional.

Desse modo, a população do estudo foi formada por 50 (cinquenta) colaboradores, de uma empresa localizada na cidade de Caxias do Sul, cuja atividade principal é o comércio varejista de combustíveis para veículos automotores (postos de combustíveis), caracterizada de acordo com o SEBRAE como média empresa, pois possui 50 funcionários.

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2012 nas três unidades da empresa, para a coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado por Freire et al. (2010) contendo 35 questões fechadas elaboradas a partir das perspectivas de mudança organizacional propostas por Motta (2001), quais sejam: perspectiva estratégica, estrutural, humana, tecnológica, cultural e política. Utilizando a Escala Likert de cinco pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo/nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente) como instrumento de registro de respostas.

Os dados coletados foram analisados através do programa estatístico SPSS 18.0 (Statistical Package to Social Sciences for Windows). Para descrição da percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão nas diferentes perspectivas sugeridas por Motta (2001), foi utilizada estatística descritiva com distribuição de frequência simples e relativa, bem como as medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão) (CALLEGARI-JACQUES, 2003).

Após a coleta, os dados resultantes do questionário fechado foram tratados estatisticamente. Seguindo as definições utilizadas por Freire et al. (2010), a média com valor mínimo 1 (um) representava a discordância total dos entrevistados, e a média com valor máximo 5 (cinco) representava a concordância total dos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa objeto de estudo está tramitando com o processo de sucessão. Desse modo, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores a respeito das mudanças ocorridas na empresa, oriundas deste processo.

Dos 50 participantes 29 (58%) eram do sexo masculino e 21 (42%) eram do sexo feminino, cuja média de idade manteve-se na classe entre 31 a 40 anos. Quanto ao tempo em que trabalhavam na empresa obteve-se média entre 1 a 5 anos, o que caracteriza uma alta rotatividade dos funcionários.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003) a rotatividade diz respeito à saída de funcionários de uma organização, onde acarreta, dentre outras consequências, a diminuição da mão de obra disponível e um aumento nos custos diretos e indiretos relacionados com as despesas da demissão, com a seleção e treinamento de novos funcionários. Contudo, Mobley (1992) afirma que além destes aspectos negativos, a rotatividade apresenta consequências positivas, pois pode proporcionar que colaboradores com baixo rendimento sejam afastados, e também um aumento no conhecimento organizacional oriundo dos novos funcionários contratados, o que poderá estimular o melhoramento das rotinas e políticas internas da empresa, promovendo um melhor ambiente e trabalho e estimulando a estabilidade dos atuais funcionários.

Conforme afirma Motta (2001) a mudança nas organizações é necessária, pois é importante modificar atitudes, comportamentos e rotinas, e muitas vezes as mudanças tornam-

se primordiais para que o negócio cresça e sobreviva diante da competitividade entre os concorrentes. Nesse sentido, “os processos de sucessão também provêm da necessidade de mudança das organizações”, com o objetivo de manterem ativas no mercado possibilitando que se fortaleçam em relação ao futuro (LODI, 1998, p. 73).

Assim, os resultados deste estudo foram analisados a partir da percepção dos funcionários da empresa em relação às mudanças ocorridas com o processo de sucessão, com base nas seis perspectivas de mudança sugeridas por Motta (2001): perspectiva estratégica; estrutural; humana; tecnológica; cultural e política.

A perspectiva estratégica segundo Motta (2001, p.75), neste modelo valoriza-se o pensar estrategicamente e enfatiza-se a mudança. Envolve a “abertura no sistema de comunicações internas e externas, nova forma de pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório”.

Na empresa estudada, as questões referentes a esta perspectiva apresentaram médias que variaram entre 3,0 a 3,9, sendo que a média mínima constatada foi de 3,24, com desvio padrão de 1,37 e média máxima de 3,86 com desvio padrão de 1,40, conforme pode ser verificado na Tabela 1, onde denota que os funcionários “não discordam e nem concordam” com as afirmativas propostas sobre o planejamento estratégico e as mudanças realizadas.

Este resultado justifica-se, pois o planejamento estratégico da empresa encontra-se em estágio inicial e poucas informações a respeito haviam sido repassadas aos colaboradores. Este fato pode ser considerado um ponto negativo em relação a sucessão, pois o que determina o bom progresso da organização é o claro entendimento da estratégia da empresa pelos colaboradores.

Tabela 1: Percepção dos colaboradores às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva estratégica.

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA			
A sucessão está ajudando a alcançar as metas estabelecidas pela organização	3.66	1.099	30.04
Planejamento Estratégico foi definido e você sabe para onde tem que ir e conquistar	3.44	1.527	44.40
As mudanças foram necessárias para empresa continuar competitiva e se manter no mercado	3.82	1.424	37.28
As mudanças serão o melhor meio de crescer rapidamente e com segurança	3.86	1.400	36.27
As mudanças realizadas até agora são coerentes com o planejamento estratégico	3.24	1.379	42.55

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra perspectiva sugerida por Motta (2001, p.85) diz respeito às questões estruturais da empresa. Neste modelo, vê-se a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade. [...] “Pressupõe a definição prévia do papel formal dos funcionários como fator primordial de eficiência e eficácia”.

Neste estudo ao se analisar esta perspectiva observou-se média mínima de 3,56 com desvio padrão de 1,38, proveniente da questão que buscava identificar a concordância do colaborador em relação à flexibilidade em agir e administrar suas funções, possibilitando a criação de novas rotinas de trabalho.

Decorreu-se esse resultado, pois as opções de mudanças na rotina são limitadas devido ao tipo de atividade exercida no local. Já a média máxima de 4,46 e desvio padrão de 1,14 diz respeito à questão voltada para a facilidade de identificação dos líderes, evidenciando que o líder exerce suas funções com clareza (Tabela 2).

Tabela 2: Percepção dos colaboradores às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva estrutural

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA ESTRUTURAL			
É fácil identificar os líderes (chefes) da empresa	4.46	1.147	25.71
Os líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados	4.20	1.195	28.46
São claros os direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário, pois suas funções são facilmente identificadas	4.00	1.355	33.88
As rotinas de cada cargo são claramente definidas	4.04	1.261	31.21
Cada funcionário e líder sabem como agir e administrar suas funções tendo flexibilidade para criar novas rotinas em prol dos resultados	3.56	1.387	38.97

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão humana também é estudada por Motta (2001, p.99), esta perspectiva tende a ver a formalidade organizacional. [...] “O padrão de inferência com relação à mudança pode ser definido como: para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos”. Nesse sentido, buscou-se identificar a concordância dos colaboradores em relação a atitudes e comportamentos individuais e coletivos compartilhados. Observou-se que a média mínima encontrada alcançou 2,96 e desvio padrão de 1,70. Neste quesito torna-se importante informar que se obteve um abstenção de 7 entrevistados, além de 15 respostas informando não concordar e nem discordar com tal afirmação, o que pode sugerir o desconhecimento do termo “rádio corredor” pelos participantes da pesquisa, visto que inúmeros dos entrevistados questionaram aos pesquisadores qual o significado da expressão. Obteve-se a média máxima de 3,92 e desvio padrão de 1,60 no quesito referente à confiabilidade das informações transmitidas pelos líderes o que pode corroborar com os resultados obtidos na perspectiva estrutural (Tabela 3).

Tabela 3: Percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva humana.

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA HUMANA			
As mudanças foram oportunidades para o crescimento dos funcionários	3.78	1.166	30.84
As informações passadas pelos líderes são confiáveis e claras	3.92	1.602	40.86
A atitude dos funcionários da empresa a respeito das mudanças ocorridas até agora, é favorável	3.62	1.141	31.52
Os funcionários estão conseguindo “passar adiante” (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças	3.26	1.382	42.40
A “radio corredor” atrapalha a mudança	2.96	1.702	57.50
Os funcionários estão motivados e satisfeitos, pois têm autonomia para o desempenho de suas tarefas	3.40	1.429	42.02
Os funcionários são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades	3.38	1.550	45.87
Os funcionários têm mais capacidade de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada	3.86	1.355	35.11

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Motta (2001, p.93) evidencia que a tecnologia refere-se “com a racionalidade do processo produtivo”. Quanto a esta perspectiva, constatou-se neste estudo, média mínima de 3,30 e desvio padrão de 1,47, no item que questionava quanto à impossibilidade de atender algumas exigências de mudanças por parte dos clientes nos serviços e produtos, demonstrando que os funcionários não concordam e nem discordam com esta afirmativa, decorrente do fato de que não se pode alterar o principal produto ofertado, no caso, os combustíveis. No entanto, os colaboradores não identificam possibilidades de mudanças que agreguem valor ao serviço, contrariando os ensinamentos de Motta (2001, p. 94), que afirma “para mudar uma organização é preciso alterar sua tecnologia”, ou seja, ambiente físico, tempo, custo, qualidade e agregação de valor para o cliente.

Por outro lado, a média máxima de 4,14 e desvio padrão de 0,94 demonstra que as mudanças ocorridas ocasionaram a redefinição dos processos de serviços para melhor, portanto, corroborando com os conceitos de Motta (2001) (Tabela 4). Vale ressaltar que ainda assim de acordo com os respondentes os processos precisam ser melhorados para uma redefinição eficiente da tecnologia. Isso pode ser justificado pelas mudanças rápidas da tecnologia.

Tabela 4: Percepção dos colaboradores às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva tecnológica.

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA			
Os processos criativos e de serviços da empresa foram redefinidos para melhor	4.14	.948	22.89
Os processos ainda podem ser mais bem redefinidos	4.06	1.252	30.84
Precisam ser implantadas novas técnicas de trabalho e novo uso da capacidade intelectual interna	3.70	1.374	37.13
As mudanças agregam valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado/cliente	3.66	1.533	41.90
Os clientes exigem mudanças nos serviços/produtos da empresa que não podem ser atendidos	3.30	1.474	44.67

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo cultural na organização também é estudado por Motta (2001, p.105). O autor afirma que “cultura revela a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir – indica aos novos como se adaptarem à vida organizacional”. Por isso foi questionado aos entrevistados se concordavam com a afirmativa de que as pessoas externas à organização possuíam uma imagem diferente do que ela realmente representa. Como resultado, constatou-se que a maioria discorda deste enunciado, cuja média mínima foi de 2,46 e desvio padrão de 1,35, e, portanto, de acordo com o que preconiza o autor.

Acredita-se que este resultado demonstra que a empresa consegue transmitir seus valores com clareza tanto para os colaboradores quanto para as pessoas externas a empresa. Já o valor da média máxima foi de 4,06 e desvio padrão de 1,20, demonstra que mesmo diante das mudanças ocorridas com o processo de sucessão, a empresa mantém suas qualidades e de seus funcionários (Tabela 5).

Deal e Kennedy (1988) afirmam que o mais importante para a prosperidade das empresas a longo prazo reside na sua cultura. Os autores trazem ainda que os principais elementos da cultura organizacional são representados pelos valores, ritos, crenças e rotinas da organização.

Assim, ressalta-se que de acordo com este resultado, os colaboradores não perceberam mudanças significativas decorrentes da sucessão, visto que este processo encontra-se em estágio inicial.

Tabela 5: Percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva cultural.

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA CULTURAL			
As mudanças até aqui implantadas estão respeitando as qualidades da empresa e de seus funcionários	4.06	1.202	29.61
Ainda existem adaptações que precisam ser feitas para que as mudanças necessárias se completem	3.78	1.298	34.34
Nada mudou em minha rotina e prática de trabalho	3.08	1.496	48.58
Mudou muita coisa na empresa, os funcionários ainda estão se adaptando	3.22	1.433	44.49
As mudanças geraram novos hábitos e costumes dos funcionários no dia a dia	3.32	1.285	38.70
A empresa tem valores fortes e identidade própria facilmente identificada pelos funcionários	3.96	1.228	31.02
As pessoas “de fora” têm uma imagem da empresa totalmente diferente do que ela realmente é	2.46	1.358	55.22

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do mesmo modo, Motta (2001, p.114) estudou as questões relacionadas a dimensão política, enfatizando que “para mudar uma organização é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação”, ou seja, nas organizações ocorre a disputa por maior influência entre os indivíduos na tomada de decisões. Nesse sentido, a média mínima de 1,76 com desvio padrão de 1,31 quando foram questionados se os líderes da empresa brigam mais do que tomam decisões constatou-se que a maioria discorda desta afirmativa (Tabela 6). O que se caracteriza como um ponto positivo no processo de sucessão, visto que durante esse processo, podem ocorrer diversos conflitos entre os envolvidos e resistências às mudanças, devido às diferenças entre os integrantes da família, podendo ocorrer descontinuidades da sucessão, e até mesmo influenciar na forma como este será conduzido (LODI, 1989, 1998).

A média máxima de 3,88 e desvio padrão de 1,30 obteve-se quando se questionou aos entrevistados se ouvir e trocar opiniões sobre mudanças era incentivada pelos líderes, esta média demonstra que os colaboradores não concordam e nem discordam com a afirmativa, o que pode evidenciar que a empresa não estimula esta prática entre os funcionários (Tabela 6). O que contraria os achados da literatura que preconizam a importância da participação dos membros da empresa na criação e melhoramento dos processos organizacionais. De acordo com Guerardi (2001) o conhecimento nas organizações reside nas relações sociais, e que a melhor maneira de entender a aprendizagem em grupos é através da prática, pois a aprendizagem é composta de saber e fazer. Nesse sentido, Antonello (2011, p.144) enfatiza que a “interação social é um componente crítico da aprendizagem; nela, os aprendizes ficam envolvidos em ‘Comunidades de Prática’, que portam certas convicções e definem comportamentos a serem adquiridos”.

Tabela 6: Percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão na perspectiva política.

Variáveis	Média	DP	CV %
PERSPECTIVA POLÍTICA			
Os líderes da empresa brigam mais do que tomam decisões	1.76	1.318	74.89
Os funcionários conseguem apontar as falhas e problemas para os líderes	3.82	1.173	30.70
Ouvir e trocar opiniões sobre as mudanças necessárias é prática comum e incentivada pelos líderes	3.88	1.304	33.60
As sugestões e impressões sobre as mudanças já ocorridas são expressas de forma direta e franca	3.72	1.230	33.05
Existem conflitos de interesses por alterações nos sistemas de ganhos e perdas	2.74	1.209	44.12

Legenda: DP = Desvio Padrão; CV = Coeficiente de Variação.

Assim, iniciar um processo de mudança, significa alterar conscientemente a ordem natural da organização. Os condutores da mudança na organização estudada são as pessoas representadas pela família e pelos funcionários, cabe a eles manter vivo os valores e as qualidades da organização durante o processo de sucessão para que a empresa continue a ter bons resultados econômicos e financeiros.

5 CONCLUSÃO

As mudanças são necessárias e imprescindíveis para qualquer empresa que visa se manter ativa no mercado. Por isso, este estudo sobre as mudanças resultantes do processo de sucessão, esteve baseado no trabalho desenvolvido por Freire et al. (2010), utilizando a abordagem sugerida por Motta (2001) para analisar as mudanças em uma empresa familiar do setor de comércio de combustíveis. Nesse sentido, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores acerca das mudanças organizacionais, ocasionadas pelo processo de sucessão familiar e profissional, com o intuito de mostrar a relevância deste nos processos de mudanças, sendo um balizador para o gerenciamento visando a obtenção de maior nível de competitividade.

Como visto, a empresa surgiu da necessidade dos fundadores em terem o próprio empreendimento, o que corrobora com o que é preconizado na literatura, que as organizações familiares são originadas da necessidade de sobrevivência dos seus fundadores (SEBRAE, 2004). Assim como, possui uma característica comumente observada nessas empresas, que é a inexistência de planejamento estratégico estruturado e formalizado aos demais integrantes da organização para que tenham conhecimento dos objetivos da empresa.

Assim, analisando os resultados provindos do questionário acerca da percepção dos colaboradores sobre as mudanças ocasionadas pelo processo de sucessão, pode-se constatar que a dimensão que apresentou melhor média foi a perspectiva estrutural, mantendo-se entre 4,0 e 4,9, o que demonstra que a organização tem claramente quais as funções que cada colaborador deve possuir, assim como as rotinas, regras e normas estão bem determinadas.

No entanto, na maioria das questões (aproximadamente 65,71%) obteve-se média entre 3,0 a 3,9, sinalizando a falta de envolvimento e conhecimento dos funcionários acerca das mudanças que estão ocorrendo na organização. Este resultado poderia ser alterado através da conscientização dos gestores sobre a necessidade de flexibilizar e descentralizar as decisões da empresa, promovendo o comprometimento dos colaboradores nos processos decisórios e de mudança.

A utilização dos recursos humanos é um desafio para as empresas, no entanto, representam uma importante fonte de ideias para a elaboração e implementação de boas estratégias, de modo que a articulação baseada em suas competências e habilidades internas possibilita manobras estratégicas mais eficazes.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos neste estudo se referem à realidade de uma organização familiar específica, não podendo, portanto, ser generalizado. Entretanto, novos estudos poderão ser efetuados em outras empresas do setor de comércio de combustíveis, como forma de verificar se os resultados obtidos nessa pesquisa vão ao encontro à realidade das outras empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 139-159.

ARAUJO, L.C.G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNHOEFT, R. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). 3.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN JR., A. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture, the rites and rituals of corporate life**. New York : Penguin Books, 1988.

FLORES, S. P. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

FREIRE et. al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 7, No. 3, 2010, p. 713-736.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
Globalization, Journal of Business Economics and Management #9 (1), pp. 3 – 11

LEMOS, M.F.M. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, abr.2003.

LEONE, N.M.C.P.G. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010

_____ **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____ **O fortalecimento da empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

MALHOTRA, N.K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequência e controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOGUEIRA, R. M. **Empresas familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p. ISBN 85-224-2254-0.

_____. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M.J.L.B.; FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão:** as mudanças de paradigma e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAUPP, F. M. & BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

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