

## Sucessão e Mudanças no Estilo De Gestão Sob o Empreendedorismo Familiar: Um Estudo de Caso no Abc

Margareth Toscano Martinez Barthasar<sup>1</sup>

Valéria Sun Hwa Mazucato<sup>2</sup>

Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>3</sup>

Eduardo de Camargo Oliva<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo contribuir com o conhecimento acadêmico sobre os processos sucessórios em empresas familiares, por meio da observação de como o estilo de gestão de uma organização familiar pode mudar devido ao processo de sucessão. Realizou-se, para tanto, um estudo de caso, a partir da coleta de múltiplas fontes de dados a respeito de como era o estilo de gestão anterior e como se configura o estilo de gestão atual. O objeto de estudo foi uma renomada empresa familiar da região do ABC, atuante no ramo manufatureiro de porcelana para laboratórios e isoladores de média e baixa voltagem. Os resultados do estudo enfatizam que o estilo de gestão típico das empresas familiares tende a ser paternalista e personalista, com alta distância de poder; sendo que o processo sucessório pode abrir oportunidades para maior competitividade do negócio, ao enfatizar maior impessoalidade, profissionalismo e participação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Estilo de Gestão; Mudança; Sucessão.

### 1. Introdução

Permeada por relações familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, a empresa familiar envolve relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócio empresarial de difícil compreensão, pois estas relações ocorrem por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais que se apresentam desde a constituição da empresa (GRZYBOVSKI, 2007).

As empresas familiares têm se posicionado com destaque na economia brasileira, por suas atividades gerenciais peculiares e suas respectivas mudanças em processos de sucessão. De acordo com estatísticas do SEBRAE, a quantidade de empresas familiares chega a torno de 85% das empresas brasileiras (MIRANDA, 2009). Desse modo, o empreendedorismo familiar merece destaque por sua relevância uma vez que é

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: [margarethbarthasar@hotmail.com](mailto:margarethbarthasar@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: [mazasun@gmail.com](mailto:mazasun@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração-Mestrado e Doutorado, na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: [edsonkubo@uscs.edu.br](mailto:edsonkubo@uscs.edu.br)

<sup>4</sup> Pós-Doutor e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração-Mestrado e Doutorado, na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: [eduardo.oliva@uscs.edu.br](mailto:eduardo.oliva@uscs.edu.br)

representado por cerca de 90% das empresas não estatais nacionais e se responsabiliza, em grande parte, pela absorção de mão de obra, geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado do país (MACEDO, 2002), o que torna esse tema relevante como tópico de pesquisa.

Considerando tal importância, as organizações familiares têm sido alvo de estudos, quer nas abordagens conceituais e de estruturação do negócio, quer em aspectos relacionados à formatação de gestão de pessoas. Não obstante, pode-se verificar que são raros os trabalhos realizados sobre aspectos sociais, culturais, simbólicos, políticos, emocionais, relacionais, enfim, sobre as dinâmicas subjacentes a esse tipo de organização (DAVEL; COLBARI, 2003).

Em termos de estilo de gestão, nessas organizações, observa-se por meio das relações interpessoais, um modelo pouco profissional demonstrando haver uma mistura entre o ambiente profissional e familiar, onde o gestor acaba tendo práticas paternalistas e de proteção aos empregados como se fossem da família. Por estilo de gestão entende-se a maneira ou caráter especial de um gerente exprimir os pensamentos, modo de proceder em qualquer situação de trabalho e que seja capaz de promover a manutenção e desenvolvimento de empresas em ambientes de negócios globalizados (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; SHIMONISHI; MACHADO DA SILVA, 2003). Vale ressaltar que práticas paternalistas de gestão são marcadas pelo cuidado e proteção dos favorecidos no ambiente organizacional em que as relações sociais se sobrepõem às relações profissionais (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003).

Desta forma, a pergunta de pesquisa que norteará esse artigo é: De que modo o estilo de gestão de uma organização familiar pode mudar, em função de um processo de sucessão? O presente artigo tem como objetivo analisar como o estilo de gestão de uma empresa familiar pode mudar devido ao processo de sucessão. Para responder a essa pergunta de pesquisa, realizou-se um estudo de caso em uma organização familiar do segmento industrial localizada no ABC, região altamente industrializada de São Paulo, que passou a contar com a chegada da filha herdeira ao comando da organização devido à morte do proprietário fundador em 2008.

Inicialmente, este artigo aborda a revisão da literatura sobre a organização familiar, estilo de gestão e sucessão. Posteriormente seguem os procedimentos metodológicos adotados, seguidos da apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

## ***2 Referencial Teórico***

O primeiro aspecto a ser analisado no referencial teórico será a gestão de pessoas e em seguida a satisfação dos colaboradores e as fontes de conflito no processo sucessório.

### ***2.1 Organizações familiares e estilo de gestão***

Empresa familiar é aquela em que a sucessão de gestão está ligada ao fator hereditário e cujos valores institucionais identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (LODI, 1998). Assim, o processo de sucessão familiar

é inerente à definição desse tipo de organização, devido à origem e história ligadas a uma família (BERNHOEFT, 1991).

Também se considera a empresa familiar como propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas. Da mesma forma a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas (GONÇALVES, 2002).

O quadro 1 apresenta a origem da empresa a partir do núcleo familiar, ao longo da história, até a formação da empresa familiar. Destaca-se também o processo sucessório sob o contexto do empreendedorismo familiar (FLORIANI, RODRIGUES, 2002).

**Quadro1. Origem da organização familiar**

A FAMÍLIA	A EMPRESA	A EMPRESA FAMILIAR	O PLANO SUCESSÓRIO
Unidade social	Unidade econômica	Representativa de grande parcela da Economia mundial	Envolve: a família, a propriedade e a administração
Valores passados de Geração para geração	Produtora de riquezas		
Histórico familiar	Suporte comunitário, fonte de emprego e renda	Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade	Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido
Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores			

Fonte: Adaptado de LODI (1998), BERNHOEFT (1991) e COHN (1991).

Do quadro 1, observa-se a importância das empresas familiares e a carga de valores do fundador que inevitavelmente influenciam o estilo de gestão. Percebe-se também que quando se aborda a empresa familiar, o processo sucessório é crucial para garantir sua perpetuação.

Quando se aborda o estilo de gestão dessas organizações familiares, nota-se que as relações familiares e profissionais das pessoas envolvidas nessas empresas se interpenetram, ficando difícil a identificação de quem pertence ao quê. Há uma constante sobreposição entre as pessoas que constituem a família e os sócios da empresa, dando origem a uma permanente articulação de distintos valores, comportamentos, sentimentos e formas de ação (LIMA, 1999; SILVA; FERREIRA, 2012). A cultura organizacional das empresas familiares está centrada primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios (DYER, 1986).

Dentre as características do estilo de gestão em organizações familiares, podem-se apontar alguns traços oriundos da própria cultura organizacional brasileira, segundo

Barros (1996) e Chu e Wood Jr (2008) que nem sempre contribuem para a competitividade:

a) Paternalismo – as relações sociais são mais importantes do que as relações profissionais e o gestor(a) proprietário(a) é um(a) patriarca que manda e cuida de seus protegidos, fortalecendo assim a dependência nas relações sociais;

b) Personalismo- representa a importância atribuída aos interesses pessoais e às pessoas em detrimento dos interesses do grupo e da empresa por exemplo. O lema que expressa esse traço é “para os amigos tudo e para os inimigos nada”.

c) Alta distância de poder – Desigualdade significativa de poder na hierarquia e na sociedade, o que leva o funcionário a ter medo da hierarquia, medo de ser questionado, medo de se expor e tendência ao mutismo (permanecer calado, sem iniciativa e sem participação).

Na maioria das vezes a proximidade dos funcionários com o gestor ou proprietário fundador pode acabar em relacionamentos paternalistas e personalistas, quase sempre sem o profissionalismo necessário para a condução das atividades organizacionais. Além disso, a alta distância de poder pode levar ao mutismo e comodismo dos funcionários da organização.

A partir das características do estilo de gestão em empresas familiares, torna-se efetiva a apresentação do processo de sucessão no âmbito dessas organizações na próxima seção deste artigo.

## ***2.2 Sucessão em Organizações Familiares***

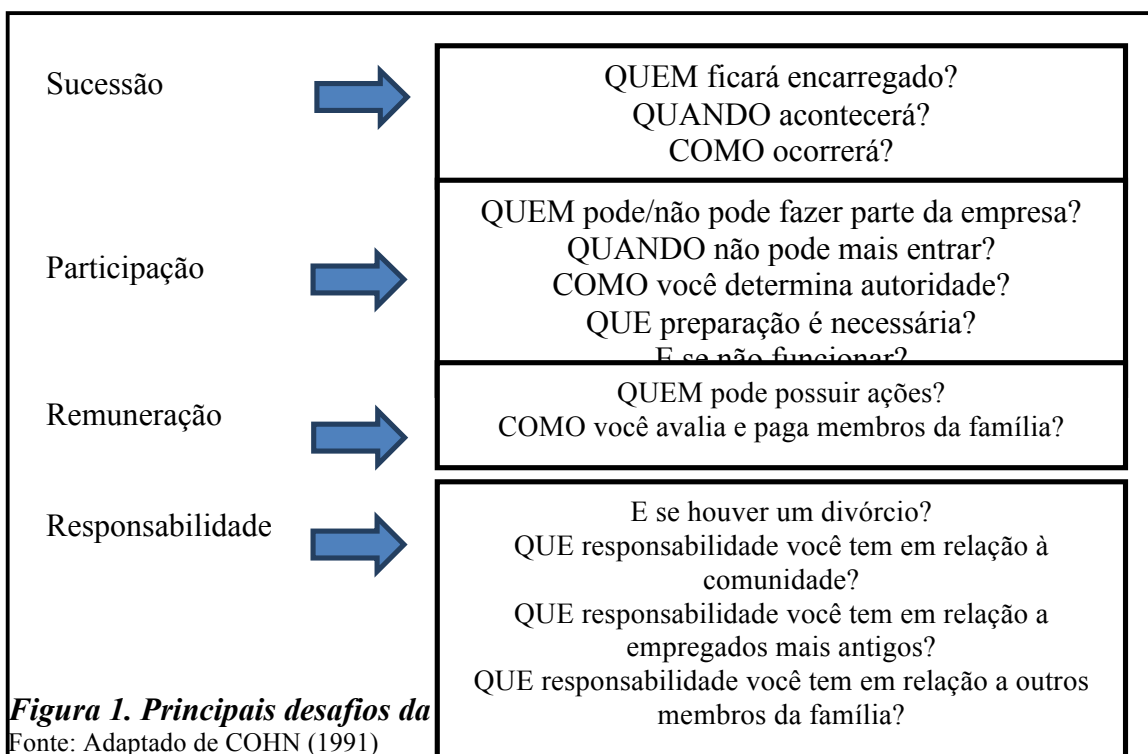
Em empresas familiares, a sucessão é um processo gradual, geralmente de difícil abordagem, complexo e muito longo, que deve ser liderado e gerenciado adequadamente com o objetivo de assegurar a continuidade, o desenvolvimento sustentado e o sucesso da empresa familiar sob a direção de seus futuros gestores. Segundo Leone (1991), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando.

Para Bernhoeft (1991, p. 21), o processo sucessório em empresas familiares “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à própria estrutura familiar”. Para esse autor, preparar o futuro sucessor e a empresa diante de uma grande mudança organizacional é medida obrigatória em longo prazo.

De acordo com Bayad e Barbot (2002), existem algumas condições que precisam ser atingidas pelo sucessor(a) para que obtenha sucesso na transmissão gerencial, tais como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança. A aceitabilidade do sucessor pode ser facilitada por suas experiências na família e aquelas conquistadas ao acompanhar o fundador na empresa. A credibilidade pode ser conseguida quando o sucessor é estimulado a atuar na gestão do negócio, analisando, planejando e executando sua expansão e estabilidade no mercado. Essas duas condições quando satisfeitas permitem ao sucessor(a) obter o reconhecimento que implica em legitimidade e poder de influenciar as pessoas (liderança).

Apesar de todas essas recomendações, Souza (2003) afirma que, independentemente de ser empresa familiar ou não, os gestores brasileiros não são em geral preparados a gerenciar processos de mudanças, o que indica dificuldades quanto aos processos de sucessão gerencial.

A figura 1 apresenta os principais desafios da sucessão que devem ser superados:



Observa-se da figura 1 que a preparação para a sucessão contempla a responsabilidade em relação ao estilo de gestão, ao enfatizar a relação do novo(a) gestor(a) com os empregados em geral e especialmente com os empregados mais antigos, além de outros tópicos tais como remuneração e participação.

Portanto, pode-se inferir que os conflitos na sucessão familiar acontecem por falta de competência do(a) sucessor(a) para assumir o cargo do fundador, falta de interesse em gerir a empresa, e quando a sucessão não é preparada e nem planejada pelas organizações.

### 3. Metodologia

Para atingir o objetivo de pesquisa deste artigo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso, visto que esta estratégia possibilita a compreensão em profundidade do fato ou fenômeno analisado (YIN, 2005).

Gil (2009) complementa que a crescente utilização de estudos de caso em pesquisas sociais tem se dado mediante a grande dificuldade de separar os fenômenos estudados e o contexto real em que eles estão inseridos, fato este que muitas vezes impossibilita a utilização de metodologias mais estruturadas, como os experimentos e levantamentos.

Embora esta metodologia exija do pesquisador maior cuidado com o rigor metodológico para evitar vieses, e se configure como uma fonte frágil para generalizações, o estudo de caso permite um conhecimento “profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2009; p.54)

Procedeu-se a coleta de múltiplas fontes de dados (triangulação) por meio de técnicas que incluíram entrevistas, análise de documentos escritos e digitais e observação participante. Os dados foram coletados e analisados em 2012, 4 anos após a morte do fundador da empresa e da sucessão, momento em que a nova gestão se consolidava.

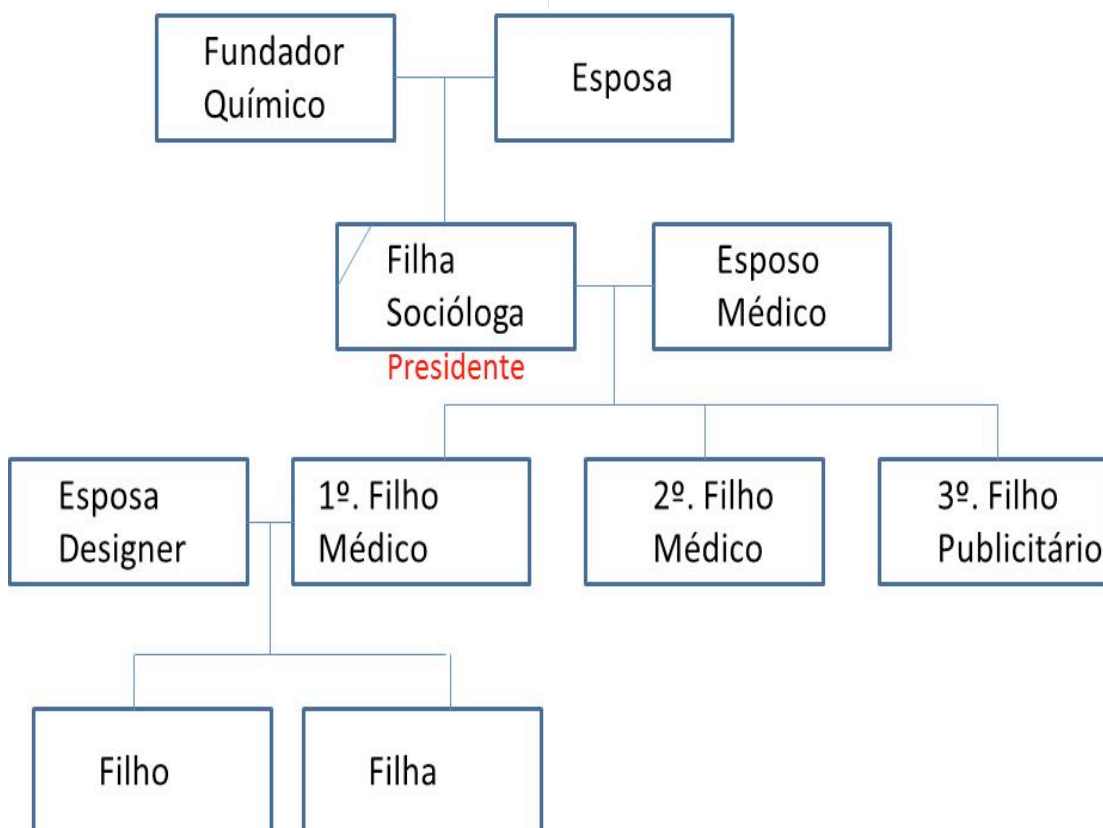
A escolha da empresa como objeto de pesquisa se deu principalmente pela oportunidade de observar as mudanças no estilo de gestão devido à sucessão em uma empresa familiar. Este contexto se mostrou importante para estudo, em virtude das lacunas ainda existentes na literatura sobre os processos estratégicos praticados na gestão de empresas familiares na ocasião de sucessão de seus fundadores pelos herdeiros. A próxima seção esclarecerá os aspectos do objeto de estudo de caso.

### ***3.1. O objeto de pesquisa***

O estudo se desenvolveu em uma empresa familiar manufatureira, especializada na fabricação de produtos de porcelana para laboratórios e isoladores de média e baixa voltagem para infraestrutura de iluminação pública. A empresa se situa na região do ABC paulista, uma das mais industrializadas do país e conta hoje com 50 colaboradores em seu quadro efetivo. No Brasil a organização em estudo não possui concorrentes diretos, mas internacionalmente concorre com empresas de países como China, Estados Unidos e Alemanha, exportando para Argentina, Peru, Colômbia, Venezuela e Panamá.

Sua origem remonta aos anos 60, quando a família decide criar a organização no país, com a fabricação de produtos de porcelana técnica para laboratórios e fortemente envolvida com o desenvolvimento da produção de isoladores de média e alta voltagem.

O presidente até o ano de 2008, engenheiro químico e condutor desse empreendimento, veio a falecer, passando então a direção da empresa para sua filha, uma socióloga, que já atuava na empresa.



**Figura 2. Apresentação da família**

Fonte: Autores

Com a mudança repentina de cenário, onde a morte do fundador ocorre de maneira inesperada, a família se vê frente a uma nova realidade, a sucessão familiar da organização, para a segunda geração. Por trás do fundador de uma organização está sempre um ser humano detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da complexa tarefa de gerir a organização (BARRETO, 2003; GONÇALVES; MEDEIROS, 2011). Ao assumir o comando da empresa após a morte de seu pai em 2008, a única filha herdeira já era casada e tinha 3 filhos, dando continuidade ao negócio juntamente com seu marido e demais membros, que na época já possuíam atividades paralelas, conforme mostra a figura 1.

Por ser dotada de sentido simbólico, a morte do fundador compreende uma mudança no estilo de gestão e representa para os seus membros uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que eles temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga (LOURENÇO; OLIVEIRA; FERREIRA, 2010).

Dificuldades e resistências às mudanças por parte dos empregados começaram a surgir devido a uma insatisfação dos mesmos com a nova gestão. Tal insatisfação, em primeira instância esteve associada ao medo dos colaboradores pelo que poderia acontecer frente à nova gestão em especial com a manutenção do emprego.

O antigo presidente também atuava na parte operacional da empresa, e sempre esteve envolvido junto aos colaboradores, exercendo a prática da operação por muitas décadas. Considera-se também que a organização possuía um número menor de colaboradores possibilitando uma convivência contínua entre todos que julgavam

pertencer a uma grande família. Muitos empregados trabalharam a vida inteira, até a aposentadoria na organização e ainda colocavam seus filhos para os sucederem.

#### 4. Apresentação do caso e discussão dos resultados.

A sucessão que outorgou o comando da empresa à filha do fundador enfrentou uma série de resistências na época. Em entrevistas com funcionários antigos na empresa, observou-se que as seguintes falas eram frequentes:

“a nova chefe não fica no cargo por muito tempo” (Funcionário 1), “a empresa vai falir em seis meses” (Funcionário 2), “Vai ser difícil ela conseguir mandar nos empregados” (Funcionário 4), entre outras frases ditas, evidenciando um misto de resistência, medo e insatisfação por parte dos funcionários na época da sucessão.

A análise das entrevistas com a atual gestora e com os funcionários antigos que vivenciaram a sucessão contribuíram para elucidar que o cenário encontrado pela nova presidente da organização, compunha-se dos seguintes fatores:

- i) Dúvida dos funcionários da organização familiar com relação à competência, capacidade e qualidade de como a sucessora iria levar adiante a organização tendo como paradigma à presidência anterior;
- ii) A natural resistência de equipes de trabalho em aceitar e acreditar que a nova liderança poderia ser carismática e com isso ser bem sucedida;
- iii) Insegurança generalizada quando à competência da nova gestora para assumir o lugar do fundador.

Grande parte dessa resistência foi devido à identificação dos funcionários ao estilo de gestão anterior do fundador, caracterizada a partir da análise de conteúdo das entrevistas com funcionários e gestora atual como paternalista. Nessa organização familiar em particular, o paternalismo parecia ser responsável por certo nível de satisfação dos colaboradores que se manifestava em permanência e fidelidade aos negócios e em especial a figura do dono que acabava sendo reconhecido como protetor e facilitador na solução de problemas por vezes pessoais, além dos profissionais.

Diante de tais observações, considerou-se adequado elucidar a síntese dos pontos fortes e fracos da organização familiar desta pesquisa, a partir da análise de conteúdo das entrevistas com a atual gestora e funcionários, que é apresentada no quadro 2.

**Quadro 2. Síntese dos pontos fortes e fracos da gestão na época do fundador**

CATEGORIA	PONTO FRACO	PONTO FORTE
Personalidade do fundador	Cordialidade (dificuldade de dizer não) e Paternalismo	Carisma que uniam todos os colaboradores da organização
Cultura	Conservadorismo e resistência frente às mudanças	Coesão dos funcionários e apego à liderança do fundador



Colaboradores da Organização	Postura de expectador, sem iniciativa devido ao comportamento reativo e mutismo	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e ênfase no valor de "vestir a camisa" pelo fundador
Centralização das Decisões	Autoritarismo	Agilidade na tomada de decisão devido à concentração de poder decisório na figura do fundador
Envolvimento Familiar na Organização	Foco em interesses particulares	Estabilidade da estrutura com pouca rotatividade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O quadro 2 demonstra que a gestão na época do fundador era caracterizada principalmente pelo paternalismo, personalismo, autoritarismo mesclado com cordialidade, que de acordo com Chu e Wood Jr (2008) indica um comportamento superficialmente amável e simpático, além de uma cultura forte. Da análise de conteúdo, observou-se também que havia uma ênfase maior na execução das tarefas e pouca atenção ao planejamento.

A análise de documentos e pareceres da empresa também revelou duas situações que sinalizavam o estilo de gestão paternalista e personalista do fundador:

i) A inexistência de normas de conduta na empresa resultava na falta de controle e acompanhamento do desempenho dos funcionários da empresa. Os autores observaram uma situação documentada de uma demissão de uma funcionária que manipulava dados pessoais de produtividade no preenchimento da planilha de metas de produção, marcando sempre a mesma quantidade. Essa prática, disseminada na época do fundador, entre os funcionários foi identificada e punida com a demissão da funcionária pela nova gestora;

ii) Na gestão anterior do fundador, observou-se em um dos documentos da empresa que os empregados tinham direito a 1 litro de leite por filho, e a levar quantos pães quisessem do café da manhã para suas residências. Devido ao abuso por parte de alguns funcionários, a nova gestora cancelou esse benefício e implantou a cesta básica e o café da manhã aos empregados, que em principio gerou insatisfação entre os empregados.

A análise de documentos do controle administrativo evidenciou que na gestão anterior era possível a realização de pagamentos fora da data, obtenção de vales que não eram descontadas posteriormente, saídas sem justificativas, e faltas sem comunicação ou sem atestados.

Partindo para outra fonte de dados sobre esse caso, um dos autores conviveu com a atual gestora em seu ambiente de trabalho por um período de seis meses, o que permitiu a observação participante e a coleta dos seguintes dados:

i) A atual gestão estabeleceu um código de conduta e canais de comunicação com os empregados que funcionam semanalmente na empresa;

- ii) Reuniões periódicas com facilitadores, permitindo a sondagem do clima organizacional da empresa;
- iii) Implementação de incentivos para os empregados frente à gestão anterior, que pudessem atender aos anseios e com isso minimizar possíveis indagações em relação à nova gestão, planos de benefícios, refeitório, café da manhã coletivo, transporte coletivo pago pela empresa, data fixa para pagamento e holerite;
- iv) Acompanhamento diário da produtividade dos funcionários da linha de produção por meio de fichas de controle;
- v) Maior impessoalidade e profissionalismo no cotidiano da empresa ao lidar com a gestão de pessoas.

Os canais de comunicação permitiram ao longo desses quatro anos desde o falecimento do fundador, maior participação dos funcionários com idéias e sugestões. Assim, essa prática da atual gestora contribuiu para neutralizar o traço de “mutismo”, que de acordo com os relatos dos funcionários e da gestão eram marcante na gestão anterior. A ênfase em um código de conduta formal e maior impessoalidade e profissionalismo na gestão das pessoas também evidenciaram um estilo de gestão mais profissional (CHU; WOOD Jr, 2008) e menos paternalista (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

O quadro 3 apresenta uma análise comparativa nos estilos de gestão envolvendo o estudo de caso.

**Quadro 3. Análise comparativa dos Estilos de Gestão**

CARACTERÍSTICA	FUNDADOR	NOVA GESTÃO- FILHA
Uso do tempo	Maior tempo gasto com atividades operacionais e pouco tempo com atividades gerenciais	Maior tempo gasto com atividades gerenciais (planejamento, análise de mercado) e pouco tempo com atividades operacionais
Visão de mercado	Conservadorismo e resistência frente às novas tecnologias	Preocupação com a atualização e tecnologia
Relacionamento com os colaboradores	Personalismo	Impessoalidade, separação entre o pessoal e o profissional
Postura dos funcionários frente à gestão	Mutismo	Participação por meio dos canais de comunicação. Maior envolvimento com idéias e sugestões que subsidiam o planejamento
Ocupação dos cargos	Paternalismo	Critérios de análise de desempenho que subsidiam a meritocracia

Resultados	Uso dos recursos da família para alavancar investimentos	Gerar recursos próprios, evitando misturar as finanças pessoais familiares com as finanças do negócio.
------------	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se do quadro 3 que os aspectos mais visíveis de mudança na gestão da empresa objeto de estudo, deram-se com relação ao relacionamento com os colaboradores, suas atividades, preenchimento dos cargos e outras funções relacionadas à gestão das pessoas. Essas mudanças ocasionaram desconforto aos colaboradores da empresa, o que corrobora a idéia de Bernhoeft (1991) de que o processo sucessório em empresas familiares vai além dos aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à própria estrutura familiar. Observa-se por exemplo que a nova gestão priorizou a impessoalidade no tratamento dos funcionários, evitando o comportamento de cordialidade do fundador.

O item “uso do tempo” reflete também uma mudança na atuação da nova gestão da empresa, que deixou de atuar juntamente com seus colaboradores em processos operacionais e passou a dedicar mais tempo às atividades estratégicas para a empresa.

A maior preocupação com a atualização dos processos e tecnologias surge nesse contexto como uma nova postura de visão de mercado, condizente com o posicionamento mais estratégico da gestão. Essa nova postura preferiu adotar a meritocracia como critério de análise quando na ocupação dos cargos.

A postura dos colaboradores, por sua vez, que anteriormente era fortemente marcada pelo mutismo perante as decisões do antigo gestor, também sofreu grandes mudanças. Os colaboradores passaram a ter uma postura mais crítica, participando por meio dos canais de comunicação e tendo maior envolvimento com idéias e sugestões que subsidiam o planejamento.

Por fim, outra grande mudança percebida neste caso é a de que os recursos da empresa passaram a ser obtidos pela própria atividade da empresa, extinguindo-se a utilização de recursos da família para alavancar os negócios da empresa.

O fato é que a nova gestão conseguiu também neutralizar os traços marcantes de personalismo da gestão anterior, que ia ao encontro da descrição de CHU e WOOD Jr (2008), ao definirem o personalismo como uma situação em que os relacionamentos pessoais se tornam por vezes mais importantes que as competências técnicas. Vale ressaltar também que a análise dos resultados da empresa, através de documentos oficiais, apresentou crescimento do faturamento e a obtenção de maior eficiência e produtividade com o atual estilo de gestão nesta organização familiar.

### 5. Considerações Finais

Este artigo objetivou a esclarecer como o estilo de gestão de uma organização familiar pode mudar devido ao processo de sucessão. O estudo de caso em uma renomada empresa familiar do ABC permitiu a coleta de múltiplas fontes de dados a respeito de como era o estilo de gestão anterior (fundador) e como se configura o estilo de gestão atual.

Respondendo à pergunta de pesquisa deste artigo, verificou-se que o estilo de gestão típico das empresas familiares tende a ser paternalista, personalista e com alta distância de poder, que caracterizavam também a empresa escolhida neste artigo como

objeto de pesquisa na época da gestão do fundador. Com a sucessão, houve a chance de estabelecer um estilo de gestão que contribuísse para maior competitividade do negócio, pois se enfatizou a impessoalidade, o profissionalismo e a maior participação dos funcionários.

O estudo de caso revelou que a nova gestão adotou uma postura de orientação a resultados que utilizava a maior parte do tempo em planejamento. Além disso, a nova gestão reforçou aspectos meritocráticos na avaliação de funcionários, sem deixar de lado o incentivo à comunicação e participação dos funcionários por meio do estabelecimento de novos canais de comunicação, neutralizando os efeitos do mutismo. Embora tenha enfrentado resistências às mudanças, a atual gestão parece ter conseguido resultados financeiros que comprovam a pertinência do atual estilo de gestão, que tem contribuído efetivamente para a competitividade dentro do novo contexto de negócios.

Como limite do trabalho é importante mencionar a não generalização dos resultados encontrados nessa pesquisa, visto que se trata de um estudo de caso único. Para maior aprofundamento do tema seria interessante pesquisar, por exemplo, o estilo de gestão de outras empresas familiares que passaram pelo processo de sucessão, quais foram as problemáticas encontradas, desafios a serem vencidos e soluções adotadas pelos gestores. Não obstante, o valor deste artigo se encontra pontualmente na análise da mudança do estilo de gestão em virtude da sucessão em uma organização que pode servir de referência para as teorias de empreendedorismo familiar.

### *Referências*

ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional Brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista Administração de Empresas**, v. 43, n.2, pp.64-77,2003. Acesso em 15/04/2013.

BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2003. 232p. Acesso em 20/05/2013.

BARROS, B. T. de. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille**. In: 6º Congrès Francophone

surla PME, AIREPME – Association Internationale de Recherchesur PME, Montréal, 2002, p. 1-27.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

CHU, R.A; WOOD Jr. Cultura Organizacional Brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, pp.969-991.2008. Acesso em 25/04/2013.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, SP, Brasil, set, 2003. Acesso em 16/03/2013.

Dyer, W. G., Jr. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey Bass. 1986. Acesso em 15/02/2013.

FLORIANI, O. P; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do I EGEPE**, Universidade Regional de Blumenau, Outubro, 2002. Acesso em 30/05/2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p. 7-12, 2002. Acesso em 1/04/2013.

GONÇALVES, C. A.; MEDEIROS, C. R. O. Mary Kay: a influência do líder na cultura organizacional. **I Encontro das faculdades de gestão ENEGÓCIOS– ENFAGEN**. Anais... Uberlândia: Fagen, 2011. Acesso em 01/04/2013.

GRZYBOSVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

GRZYBOVSKI, D. BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresa familiar gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.06. N0.02. Curitiba. Maio/Agosto,2002.

LIMA, A.P. **Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas**. *Etnográfica*, Lisboa, v. III, n.1, p.87-112, 1999.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. Encontro da Anpad, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, set. 1991.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. São Paulo: Pioneira, 1998. Acesso em 23/05/2013.

LOURENÇO, C. D. S., OLIVEIRA, V. A. R., FERREIRA, P. A. O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamental nos tipos de dominação weberianos. In: Enanpad. **Anais...** Rio de Janeiro, set., 2010.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 3, pp. 478-494, maio/junho, 2010.

MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo: EAESP/FGV, v.1, n.1, p.1-12, 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br>. Acesso em: 14/05/2013.

MIRANDA, J. R. Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família. **Boletim SEBRAE**. Disponível em: [www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia/](http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia/).2009. Acesso em: 14/05/2013.

SHIMONISHI, J.L.; MACHADO-DA-SILVA, C. A influência dos traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Administração em Diálogo**. n.5, p.43-54, 2003.

SIEHL, C.; BOWEN, D. The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited **Human Resource Management**, v.36, n.1, p.57-63, 1997.

SILVA, C.D; FERREIRA, P.A. Cultura organizacional e mito do fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**. Vol.28. Nº 84. Set/dez, 2012.

SOUZA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV.2003.

\_\_\_\_\_. R. E. From control to commitment in the workplace. **Harvard Business Review**.v.63, p.77-84, 1985.

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

