

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRISCILA COSTA DA SILVA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA LITERATURA
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA – MG

2018

Priscila Costa da Silva

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA LITERATURA
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
de Ouro Preto como pré-requisito necessário
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Deborah Kelly Nascimento
Pessoa.

MARIANA-MG

2018

S586m Silva, Priscila Costa da.
Mudança organizacional em empresas familiares na literatura acadêmica de administração [manuscrito] / Priscila Costa da Silva. - 2018.

29f.: il.: tabs; Quadros.

Orientadora: Profª. Drª. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Sociais, Jornalismo e Serviço Social.

1. Empresas familiares - Teses. 2. Mudança organizacional - Teses. 3. Gestão de empresas - Teses. I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.55

FICHA DE APROVAÇÃO

PRISCILA COSTA DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profa. DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa
Orientadora e Presidente da Banca



Professora MSc. Fernanda Machado Fonseca Ramalho Marques
Membro Avaliador



Professora DSc. Flávia Silvia Corrêa Tomaz
Membro Avaliador

Mariana, 17 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por toda força e benção a mim concedida nesta caminhada e por iluminar e guiar as minhas decisões.

Aos meus pais, pelas palavras de incentivo e apoio, principalmente à minha mãe pelas orações e pelos cafezinhos nas madrugadas de estudo que tanto me ajudaram. Aos meus tios Dênis e Alessandra, que sempre estiveram presentes. Ao meu namorado, Ataíde, por cada palavra de incentivo, força e compreensão dedicados a mim.

Aos amigos que a Universidade me proporcionou e colegas de classe, em especial a Danyella, fiel amiga e irmã de coração, que tanto me ajudou nos momentos de desânimos e comemorou nas vitórias.

Aos professores por cada palavra e ensinamento, em especial à minha orientadora Deborah pelo imenso apoio e por não me deixar desanimar nesta etapa final. À Universidade, pela a eterna experiência e contribuição à minha vida.

RESUMO

A mudança em si é considerada um desafio em qualquer contexto que esteja inserida, principalmente no meio organizacional. Algumas empresas ainda contam com um agente resistente compondo a gestão frente às mudanças: a família. Muitos estudos foram realizados sobre empresas familiares e os vários aspectos que a envolve, mas surpreendentemente poucos abordaram sobre elas junto ao tema mudança organizacional. Diante disso, o objetivo deste estudo é mapear artigos acadêmicos de administração sobre empresas familiares tendo como enfoque principal estudos sobre a mudança organizacional. Esse mapeamento foi realizado a partir do levantamento de artigos publicados em duas importantes bibliotecas digitais: a Spell e Anpad. O método de investigação aplicado caracteriza-se pela pesquisa de levantamento e, considerando o número limitado de estudos sobre o tema, foi estabelecido que todos os artigos encontrados sobre o tema empresas familiares seriam analisados. Ao final do levantamento, somaram-se no total 243 artigos referindo-se às empresas familiares que foram estruturados segundo a fonte e ano de publicação. Após análise, foram identificados apenas quatro artigos que abordavam a temática mudança em empresas familiares. Os resultados apontam elevada escassez dos estudos sobre o tema mudança organizacional em empresas familiares e a possível inexistência do processo de mudança organizacional no contexto das mesmas, levantando a possibilidade da mudança estar relacionada mais ao membro familiar do que a empresa envolvida.

Palavras-chave: Empresas familiares. Mudança organizacional. Estudos organizacionais.

ABSTRACT

The change itself is considered a challenge in any context that is entered, primarily in the middle organizational. Some companies still rely on an agent resistant composing to management changes: the family. Many studies have been conducted on family businesses and the various aspects that involves, but surprisingly few have tackled about them along the theme of organizational change. Given this, the objective of this study is to identify how organizational change theme is treated in academic literature of administration, conducting a survey of articles published in two important digital libraries: the Spell and Anpad. The research method applied is characterized by survey research and, considering the limited number of studies on the topic, it was established that all articles found on the theme of family businesses would be analyzed. At the end of the survey, have in total 243 articles referring to family businesses which were structured according to the source and year of publication. After analysis, were identified only four articles that addressed the topic change in family businesses. The results show high shortage of studies on the topic of organizational change in family businesses and the possible lack of organizational change process in the context of the same, raising the possibility of change be related more to family member than the company involved.

Keywords: Family businesses. Organizational change. Organizational studies.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Definições teóricas encontradas sobre mudança organizacional | 12 |
| Quadro 2- Alguns tipos de mudança organizacional..... | 13 |
| Quadro 3- Oito erros fatais em um processo de mudança..... | 15 |
| Quadro 4 – Tipos de mudança encontrados nas análises das empresas familiares | 24 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Levantamento das publicações sobre empresas familiares | 17 |
| Tabela 2- Estudos encontrados sobre mudança organizacional e empresas familiares..... | 19 |

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Empresas Familiares..... | 10 |
| 2.2 Mudança Organizacional..... | 11 |
| 3 METODOLOGIA..... | 16 |
| 4 ANÁLISE DE DADOS..... | 17 |
| 4.1 Discussão..... | 24 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 26 |
| REFERÊNCIAS | 27 |

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças do cenário econômico e social exigem que o setor empresarial esteja progressivamente preparado para as oscilações e exigências de um mercado mais atualizado e competitivo. Nesse contexto, no qual a gestão estratégica se torna primordial no desenvolvimento organizacional, as empresas familiares tornam-se interessantes objetos de estudo, pois frequentemente se deparam com obstáculos em seu ambiente organizacional em consequência das dificuldades em separar a vida empresarial da vida familiar, os quais acabam se tornando um cenário mais turbulento e complexo a ser administrado.

Não é de estranhar que muitos empresários se deixam conduzir apenas pelo aspecto econômico de seus negócios, deixando de lado outras questões relevantes para a sustentabilidade da empresa (BELMONTE; FREITAS, 2013). Com isso, a mudança organizacional torna-se outro importante objeto de estudo, visto que é considerado processo fundamental para desenvolvimento das organizações a fim de atingir o êxito do negócio familiar.

Nesse contexto, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: Como o tema mudança organizacional em empresas familiares é discutido na literatura acadêmica de administração?

Com isso, visando responder à questão de pesquisa apresentada, o trabalho traz como proposta mapear artigos acadêmicos de administração sobre empresas familiares tendo como enfoque principal estudos sobre a mudança organizacional.

Em sua contribuição para o meio organizacional, este estudo busca referir-se as empresas familiares sobre a importância do estudo e compreensão da mudança organizacional em seu ambiente institucional, o qual é elaborado gradualmente a fim de evitar divergências entre os envolvidos.

Em sua implicação teórica, o estudo reforça e complementa pesquisas já conduzidas por outros autores, mostrando a relevância da continuidade do tema diante de um cenário dinâmico, com constantes ingerências de elementos externos e internos no mundo corporativo, os quais nos expõem a diferentes teorias, características e comportamentos vigentes a serem explorados.

No que segue, este artigo foi estruturado em cinco sessões. Na segunda sessão são tratados os conceitos e fundamentos teóricos de empresas familiares e mudança organizacional. Na terceira sessão são apresentados os processos metodológicos utilizados para o levantamento e análise da pesquisa. Já na terceira sessão foram apresentados os resultados encontrados e a discussão sobre os mesmos. Por último, finalizamos este trabalho com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

Para Werner (2004) empresa familiar é aquela que foi instituída por uma única pessoa que com o tempo a desenvolveu e compôs o seu quadro funcional por membros da própria família que futuramente em sua ausência, irá substituí-lo. Para o autor, é aquela que possui em suas mãos, todo o poder e controle da gestão da mesma. Seguindo o mesmo raciocínio, Gonçalves (2000) descreve como sendo aquela pertencente a uma família depositária de total ou maioria de suas ações, sendo responsável também de toda a sua gestão.

Donnelley (1967) afirma que empresas familiares são aquelas controladas por seus descendentes há no mínimo duas gerações e exercem a gestão através de objetivos e interesses de sua família. Para identificar tal relação familiar, o autor aponta alguns fatores presentes na estrutura da empresa, sendo o vínculo familiar apenas um dos elementos que estabelece a continuidade administrativa, assim como cada membro familiar deverá deixar claro quanto a sua relação com a empresa de modo a estipular a própria carreira profissional a ser seguida. Já os valores institucionais significantes da empresa são vinculados à família e as ações cometidas por um membro da mesma refletem-se no renome da empresa, independente de sua participação na organização.

Segundo Leone (1992), alguns fatos podem ser observados para caracterizar uma empresa como sendo familiar. Desde sua constituição, a empresa deverá ter contado com a participação de um membro da família; os valores da empresa se caracterizam com o fundador ou com a família; nos processos de sucessão o fator hereditário é observado; e seus descendentes devem possuir algum vínculo com a mesma, sendo no controle administrativo ou na propriedade do capital. Para Freitas e Krai (2010) a propriedade não é fator considerável para caracterizar uma empresa familiar, pois, além disso, faz-se necessário a constituição de uma estrutura preenchida em sua maioria por membros descendentes da família possuinte.

Maia (2009) afirma que a empresa e a família possuem duas características distintas, sendo o primeiro focado na razão e o segundo para a emoção. A ausência do equilíbrio entre ambas acarretará no surgimento de conflitos e com isso, a instalação de novas regras de convívio e responsabilidade entre a família e a empresa.

No entanto, Leone (1992) reforça que o equilíbrio entre os interesses da empresa e da família é normalmente de natureza psicológica consequentes de rígidas tradições repassadas pelas

gerações da família, criando uma percepção de responsabilidade e dever com a família e a empresa. Sendo assim, Gonçalves (2000) complementa:

[...] a empresa familiar permite-se uma organização informal, confusa e incompleta; ela adota como valor básico a confiança pessoal, em prejuízo da competência, tornando-se incapaz de contar com técnicos e especialistas de gabarito; ela pratica o nepotismo sob diversas formas, impossibilitando definitivamente a profissionalização; finalmente, a empresa familiar é imediatista, o que impede qualquer forma de planejamento empresarial (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Lethbridge (1997) salienta três tipos relevantes de empresa familiar: a *tradicional* condiz com o modelo padrão de empresa existente, caracterizada pelo seu capital fechado, transparência organizacional limitada e controle absoluto da família sobre a administração; a *híbrida* possui maior transparência visto que seu capital é aberto, porém o controle ainda é mantido em poder da família; e por fim, a de *influência familiar*, onde a família possui, além da influência estratégica, participação acionária significativa e a maioria de suas ações encontra-se em poder de terceiros dentro do mercado.

2.2 Mudança Organizacional

Uma das particularidades das empresas familiares é o perfil empreendedor e inovador dos gestores, consequência do desejo e essencialidade desse gestor em ter uma empresa. Entretanto não significa que esses empreendedores possuam experiência no ramo de atuação (FREITAS; KRAI, 2010). Conforme o autor indica, a introdução de profissionais bem qualificados pode colaborar para a boa eficiência e progressão da empresa, levando em conta a competência profissional na eleição dos funcionários aos cargos, e não o relacionamento afetivo entre os mesmos.

Segundo Freitas e Barth (2010) é imprescindível, sem exceção, o processo de profissionalização nas empresas familiares, pois, a carência da mão de obra profissional na área administrativa de uma empresa tende ao fracasso da mesma. Porém, o autor afirma que a profissionalização em uma empresa familiar exige intensa cautela, pois envolve também o estável relacionamento entre os diretores e herdeiros que, se malconduzidos, poderão fomentar problemas em todo o processo de mudança organizacional do empreendimento.

De acordo com Pinto e Muniz (2010) o conceito de mudança organizacional se atenta mais aos micros processos, na gestão de pessoas e em um procedimento incessante e indiscreto, passando a ser de um ambiente moderado a um ambiente turbulento e imprevisível.

Diante disso, Bressan (2004) diz que para se obter sucesso nas estratégias de mudança adotadas, a visão sistêmica e a compreensão do ambiente, incluindo aqueles que o envolve, se mostram valiosos instrumentos indicando certa vantagem para seus gestores. Contudo, deve-se tomar o devido cuidado na adoção da mesma, buscando primeiramente analisar as definições dessas mudanças e o ambiente organizacional a qual a mesma será praticada. Com isso, as diversas convicções a respeito do assunto estão representadas a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições teóricas encontradas sobre mudança organizacional

| DEFINIÇÕES ENCONTRADAS | AUTOR |
|--|-------------------------------------|
| É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores interno e/ ou externos à organização que traz em algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. | Bruno-Faria (2000) |
| Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. | Wood Jr (2000) |
| São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais. | Robbins (1999) |
| Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, posse, arranjos/estruturas e cultura). | Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) |
| É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem. | Ford e Ford (1995) |
| Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. | Porras e Robertson (1992) |
| Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. | Araújo (1982) |

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004)

Apesar das várias definições apresentadas no quadro acima, muito se tem a estudar sobre as transmutações do meio organizacional. As empresas familiares, independente de sua estrutura, encontram-se em um período de constantes mudanças e reformulação do mercado econômico, obrigando-as a buscar métodos e soluções que aumente sua eficiência operacional e ganho de escala frente à concorrência (LETHBRIDGE, 1997).

Carvalho (2015) aponta que, atualmente, as mudanças internas das organizações são instigadas pelo ambiente externo e suas alterações têm por consequência comportamentos tanto promissoras quanto o contrário à estrutura da organização, variando conforme as estratégias de mudanças adotadas pela mesma, que podem ser vistas a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 – Alguns tipos de mudança organizacional

| Tipo de mudança | | Referência |
|---|---|---------------------------|
| Contínua – Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização. | Episódica – Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio. | WEICK e QUINN (1999) |
| Incremental / Contínua – Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa. | Descontínua – Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa. | NADLER et al (1994) |
| Incremental / Organizacional – Aumento da eficiência e do uso de recursos, mudança na arquitetura da empresa. | Transformacional / Institucional – Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. | SILVA (1999) |
| Primeira ordem – É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização. | Segunda ordem – É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais. | PORRAS e ROBERTSON (1992) |
| Intencional – Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realiza-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas. | Não intencional – Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação. | FORD e FORD (1995) |

| Tipo de mudança | | Referência |
|--|--|--------------------------------------|
| Micromudança – Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto. | Macromudança – Visa à organização inteira, incluído suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas. | MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (1998) |

Fonte: Adaptado de SANTOS (2014)

Apesar das definições e tipologias apresentadas, isto não representa a totalidade dos estudos realizados, sobre a mudança, pois se trata de um tema bastante amplo, passível de interferências, erros, continuidades e descontinuidades durante o processo.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) destacam que os diversos questionamentos sobre a mudança organizacional deram início a várias categorizações sobre a mesma, reforçando que mesmo diante da afirmação de alguns autores sobre a impossibilidade do gerenciamento da mudança, os diversos estudos encontrados na literatura, em sua maioria, dizem o contrário. A relevância da identificação dessas mudanças irão viabilizar à alta administração os meios para ampliar e desenvolver a capacidade de intervenção no processo de mudança que estão enfrentando. Diante disso, Carvalho (2015) ainda reforça:

Mudar requer uma avaliação minuciosa para a continuidade da dinâmica organizacional e principalmente na sobrevivência e adaptação dos membros que a compõem. Mesmo diante de diversos modos de resistência desses membros à mudança em cada organização é tratada de forma diferente (CARVALHO, 2015, p. 13).

Diante desta orientação, nos deparamos com a proposta de Kotter (1998, *apud* Pinto e Lyra, 2009) o qual “acredita que, apesar das particularidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros críticos”, representados no Quadro 3, os quais são considerados causas precisas na falha da execução da mudança.

Quadro 3 – Oito erros fatais em um processo de mudança.

| | |
|---|--|
| Permitir complacência excessiva | O maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada. |
| Falhar na criação de uma coalizção administrativa forte. | Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. Nos casos em que essa coalizção não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos. |
| Subestimar o poder da visão corporativa. | Na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança. |
| Comunicar a visão de forma ineficiente. | Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os funcionários não se envolverão no processo. |
| Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão. | As iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não tem poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho. |
| Falhar na criação de vitórias de curto prazo. | Muitas pessoas não continuam se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. Na ausência de visões de curto prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência. |
| Declarar vitória prematuramente. | Após alguns anos de trabalho duro, a pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a 10 anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão. |
| Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa. | As mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança |

Fonte: Adaptado de Pinto e Couto-de-Souza (2009)

Ao analisar os erros apresentados no Quadro 3, percebe-se que a maioria das negligencias estão ligadas ao desempenho dos envolvidos no processo de mudança. Segundo Souza Silva (2003) conforme citado por Lima, Dickel e Moura (2016), de modo tradicional e historicamente

falando, a erudição que se tem acerca da ciência da administração, se prende na formação de administradores com enfoque na eficiência e não como gestores preparados para os processos de mudanças.

3. METODOLOGIA

Para atender ao objetivo deste trabalho, que é mapear artigos acadêmicos de administração sobre empresas familiares tendo como enfoque principal estudos sobre a mudança organizacional, realizou-se um levantamento bibliográfico de caráter descritivo sobre artigos existentes em duas bibliotecas digitais de publicações científicas nacionais: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

Para a pesquisa, foram considerados como termos de busca “empresa familiar” no singular e no plural. No levantamento de dados foram considerados todos os artigos publicados nas bibliotecas digitais citadas que abordassem questões relacionadas à empresa familiar, seja como assunto principal ou secundário, independente do ano de publicação. Foram encontrados 93 artigos no repositório da Anpad e 150 artigos na Spell.

Como resultado, totalizou-se o número de 243 artigos abordando em geral sobre as empresas familiares como temática, com publicações compreendendo o período entre 1967 e 2018. Entretanto, apenas 5 artigos entre os resultados da pesquisa correspondiam a temática mudança organizacional em empresas familiares.

Os 243 artigos encontrados foram analisados quantitativamente, no primeiro momento. Buscou-se identificar ano de publicação, frequência das publicações e temáticas predominantes. No segundo momento, foi realizada uma revisão sistemática dos estudos encontrados que abordavam a temática mudança organizacional em empresas familiares, buscando detalhar a proposta dos estudos e relacionar as diferentes abordagens sobre o tema.

Após a leitura e análise dos 5 artigos encontrados sobre mudança organizacional, identificou-se que o número total de artigos na realidade eram apenas 4, pois duas das publicações correspondiam ao mesmo trabalho, um encontrado na plataforma Anpad e outro na Spell.

A próxima seção detalhará os resultados do levantamento da pesquisa, bem como explicará os resultados encontrados a fim de responder ao questionamento principal deste estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o que foi apresentado na seção anterior, todos os artigos encontrados nos sites da Spell e Anpad, conforme as especificações de busca sobre as empresas familiares, foram analisados. Com o objetivo de organizar os dados, criou-se uma tabela a fim de facilitar a identificação das informações encontradas.

Na Tabela 1, segue a apresentação dos resultados quantitativos da pesquisa distribuídos conforme a fonte e ano de publicação. No levantamento, foram encontrados 150 artigos na Spell e 93 artigos no site da Anpad, totalizando os 243 artigos encontrados compreendidos entre o período de 1967 e 2018, sendo o último ano limitado ao mês da pesquisa.

Tabela 1 – Levantamento das publicações sobre empresas familiares.

| FONTE | SPELL | | ANPAD | | Total | |
|-------|-------|-----|-------|-----|-------|------|
| | N | % | N | % | N | % |
| 1967 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1978 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1983 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1987 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1991 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1993 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1994 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| 1997 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 | 1 | 0,4 |
| 1998 | 1 | 0,4 | 2 | 0,8 | 3 | 1,2 |
| 1999 | 2 | 0,8 | 0 | 0,0 | 2 | 0,8 |
| 2000 | 4 | 1,6 | 1 | 0,4 | 5 | 2,1 |
| 2001 | 2 | 0,8 | 3 | 1,2 | 5 | 2,1 |
| 2002 | 1 | 0,4 | 2 | 0,8 | 3 | 1,2 |
| 2003 | 1 | 0,4 | 1 | 0,4 | 2 | 0,8 |
| 2004 | 5 | 2,1 | 2 | 0,8 | 7 | 2,9 |
| 2005 | 3 | 1,2 | 1 | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 2006 | 8 | 3,3 | 10 | 4,1 | 18 | 7,4 |
| 2007 | 4 | 1,6 | 5 | 2,1 | 9 | 3,7 |
| 2008 | 7 | 2,9 | 17 | 7,0 | 24 | 9,9 |
| 2009 | 13 | 5,3 | 3 | 1,2 | 16 | 6,6 |
| 2010 | 19 | 7,8 | 7 | 2,9 | 26 | 10,7 |
| 2011 | 8 | 3,3 | 7 | 2,9 | 15 | 6,2 |
| 2012 | 15 | 6,2 | 11 | 4,5 | 26 | 10,7 |
| 2013 | 9 | 3,7 | 3 | 1,2 | 12 | 4,9 |

| FONTE | SPELL | | ANPAD | | Total | |
|--------------|------------|-------------|-----------|-------------|------------|--------------|
| | N | % | N | % | N | % |
| 2014 | 11 | 4,5 | 4 | 1,6 | 15 | 6,2 |
| 2015 | 10 | 4,1 | 3 | 1,2 | 13 | 5,3 |
| 2016 | 10 | 4,1 | 5 | 2,1 | 15 | 6,2 |
| 2017 | 9 | 3,7 | 5 | 2,1 | 14 | 5,8 |
| 2018 | 1 | 0,4 | 0 | 0,0 | 1 | 0,4 |
| TOTAL | 150 | 61,7 | 93 | 38,3 | 243 | 100,0 |

Fonte: Elaborado a partir de levantamento nas bibliotecas digitais SPELL e ANPAD.

Conforme exposto na tabela acima, pode-se perceber um percentual surpreendentemente baixo entre o período não consecutivo de 8 anos entre 1967 a 1997, demonstrando a exiguidade de estudos e aprofundamento sobre as empresas familiares. Já entre o período de 1998 a 2005, os números de estudos abordando o tema base se tornaram variáveis, porém representando ainda um baixo percentual compreendido no intervalo de 0,8% a 2,9% do total de artigos levantados. A partir do ano de 2006, os estudos progrediram e o número de publicações aumentou em alguns anos em específico, sendo mais explorado nos anos 2010 e 2012 (10,7%), seguido de 2008 (9,9%) mostrando que, apesar dos dados levantados não demonstrarem um constante crescimento das pesquisas em um período consecutivo, houve um aumento de interesse nos estudos sobre o tema empresas familiares.

Podemos observar também que o site da Spell deteve o maior percentual de estudos sobre empresas familiares publicados (61,7%), enquanto a Anpad representou 38,3% do total de artigos. No que diz respeito aos aspectos centrais abordados nos artigos levantados, temas como sucessão (62 artigos, 25,51%) e tipos de gestão (35 artigos, 14,40%) foram os mais discutidos, seguidos dos temas tipos de estratégia (24 artigos, 9,88%), modelos de governança (22 artigos, 9,05%), cultura organizacional (21 artigos, 8,64%), empreendedorismo (15 artigos, 6,17%), contabilidade (12 artigos, 4,94%), profissionalização (8 artigos, 3,29%), gêneros sociais (6 artigos, 2,47%) e mudança (5 artigos, 2,06%). Temas pouco abordados também foram encontrados como liderança, ciclo de vida, influência, políticas e entre outros.

Tendo em foco o objetivo deste estudo, após o levantamento dos trabalhos sobre a temática empresa familiar e a identificação dos temas centrais dos mesmos, surpreendentemente nos deparamos com apenas 5 resultados de artigos abordando como tema central a mudança organizacional em empresas familiares, sendo 4 artigos publicados na Anpad e 1 artigo no site da

Spell. Apesar do resultado encontrado, conforme explicado na seção metodologia, iremos considerar apenas 3 artigos publicados no site da Anpad, visto que um dos artigos se iguala ao mesmo encontrado na Spell, o qual será priorizado por se tratar de uma base de dados de periódicos, enquanto a Anpad reuni artigos que ainda estão em construção por se tratar de publicações nos eventos da associação.

Visando facilitar o entendimento, os artigos sobre mudança organizacional em empresas familiares analisados foram simplificados e reunidos no Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Estudos encontrados sobre mudança organizacional e empresas familiares

| | 2009 | 2011 | 2015 | TOTAL |
|-------|----------|----------|----------|----------|
| ANPAD | 0 | 2 | 1 | 3 |
| SPELL | 1 | 0 | 0 | 1 |
| TOTAL | 1 | 2 | 1 | 4 |

Fonte: Elaborado a partir de levantamento nas bibliotecas digitais SPELL e ANPAD.

Analisando a tabela acima, percebe-se que a escassez dos estudos sobre a mudança organizacional nas empresas familiares é real e o amplo intervalo entre um estudo e o outro nos mostra o pouco interesse sobre o assunto ou possivelmente a dificuldade em abordar o tema no período exposto.

O único artigo encontrado na Spell, aqui denominado Artigo 1, pertence aos autores Pinto e Couto-de-Souza (2009), o qual nos mostra um estudo realizado em uma empresa familiar brasileira de porte médio pertencente ao segmento de saúde que está passando por um processo de mudança organizacional envolvendo a profissionalização da gestão e a sucessão do mesmo, avaliando se o processo de mudança será bem-sucedido ou não.

No artigo, após a apresentação teórica sobre os conceitos e tipologias da mudança organizacional, foi definida a metodologia usada como pesquisa bibliográfica, investigação documental, pesquisa de campo, observação participante e entrevistas informais. O levantamento de dados ocorreu por um período de sete meses através de observações participativas, entrevistas informais com funcionários e participações em reuniões com a diretoria, coletando informações sobre a rotina de trabalho, a relação entre os colaboradores e a gerência, perspectiva de futuro e opiniões sobre a organização. Após o levantamento, os dados foram analisados qualitativamente e tratados por meio da análise de conteúdo.

Em uma tentativa de profissionalizar a gestão e aperfeiçoar os processos da organização, o executivo, economista e filho do fundador da empresa, adepto ao perfil de gestão centralizadora, ocasionou inúmeras transformações tanto no organograma como também na estratégia e estrutura da mesma, sendo a mais impactante a separação estrutural da empresa, criando-se outra unidade de trabalho. Porém, o plano estratégico não foi bem-sucedido e os problemas consequentes da mudança foram surgindo como a resistência, a falta de clareza nos processos, dificuldade na adaptação e definição de funções dos colaboradores e a inexistência da união entre as unidades. Por fim, concluiu-se que a implementação do processo de mudança organizacional na empresa estudada não atendeu às expectativas esperadas, sendo constatado o seu fracasso.

O segundo artigo analisado, aqui denominado de Artigo 2, foi publicado no EnANPAD 2011 e elaborado por Borges *et al.* (2011). Nele, o estudo aborda uma microempresa, reconhecida pelo pioneirismo de seu fundador na fabricação e comercialização de sorvete artesanal localizada no interior do estado de Minas Gerais. Ao passar por um processo de desenvolvimento e crescimento bem-sucedido, essa empresa atingiu o período de estabilidade e se tornou referência. Porém, ao atingir tal patamar, a mudança organizacional se tornou uma alternativa para o fundador a partir do momento em que um empresário surgiu interessado em expandir o negócio de sorvetes artesanais. O estudo de caso faz um questionamento à necessidade de mudança e crescimento do negócio, ponderando a prioridade a aspectos pessoais e familiares.

Inicialmente, o artigo discorre sobre a vida do empresário Luciano, nascido no interior de São Paulo, que no último ano do ensino médio optou cursar Desenho Industrial na Universidade do Estado de São Paulo (UNESP). Mudou-se para a cidade de São Paulo e obteve sua experiência na vida cotidiana, burocrática e nos processos produtivos de uma grande companhia, percebendo desde cedo o interesse em obter o próprio negócio. Decidiu se arriscar e voltou para o interior de São Paulo, dando início a uma empresa de fibra de vidro que por fim veio a falir.

Apesar da tentativa sem sucesso, as experiências e o conhecimento adquirido não o desanimaram e ao visitar a cidade que sua namorada vivia, identificou uma oportunidade de negócio. Apesar de não ser do ramo em que ele gostava e tinha experiência como o desenho, sua concepção sobre a necessidade em ter um negócio mudou. Em busca de obter dinheiro e viver bem, Luciano se especializou no ramo de sorveteria, estudando os processos de fabricação e comercialização de sorvete artesanal. Passado os anos, apesar das dificuldades encontradas como

extensas horas de trabalho, as dificuldades na produção, os baixos recursos, a abertura e divulgação da empresa e as concorrências que surgiram com o tempo, a empresa Naturipapa se tornou lucrativa e principal referência de qualidade no local.

O proprietário ao ser questionado sobre o futuro da empresa, frente a potencial mudança organizacional que poderia vivenciar, relembra de sua infância, dedicação ao trabalho e comodidade proveniente do fácil acesso entre a empresa e sua casa e o contato com a sua família, que após tantas mudanças, lhe é agora proporcionado. O desfecho do artigo nos revela a incerteza do empresário diante da situação de uma possível mudança, constatando o seguinte:

Finalmente, ele conseguiu obter reconhecimento social por fazer algo diferente [...] e encontrou uma forma de fazer o que gosta: criar e desenhar! [...]. A reunião marcada para o dia seguinte, com uma pessoa interessada na expansão da Naturipapa, o faz pensar que depois de tantas mudanças, ele precisa, mais uma vez, responder: mudar por quê? (BORGES *et al.*, 2011, p. 8).

O terceiro artigo, denominado nesta análise por Artigo 3, também foi apresentado no evento EnANPAD 2011 e pertence aos autores Kelm e Schorr (2011). Esse trabalho se refere a um estudo de caso sobre o processo de mudança e adaptação estratégica ocorrida entre o período de 1988 a 2010 em um supermercado de referência microrregional, localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Para o estudo, foram identificados os principais eventos ocorridos na organização e posteriormente definidos os períodos estratégicos. No total, foram levantados 15 eventos críticos que foram divididos em 3 períodos estratégicos que serão apresentados e explicados a seguir.

O primeiro período estratégico, nomeado Crise e Lição da Falta, compreendido entre os anos 1988 e 1994, revela ser, segundo os entrevistados, o mais difícil para a empresa, pois a mesma passou por vários erros de gestão, seguida de uma crise financeira e falecimento do fundador. Porém, foi marcado também por estratégias de recuperação e modificações da gestão, as quais auxiliaram na reestruturação da empresa. Este período é composto por 5 eventos críticos que deram início às mudanças.

O evento crítico 1 – Nova gestão, é marcado pela volta do Sócio A, que se encontrava em outra cidade a estudo, para ajudar a família na administração da organização. Em conjunto com seus outros 2 irmãos e também sócios, passou a administrar a empresa dando início a um

processo de modernização e profissionalização da gestão da mesma, levantando os principais problemas e fatores que estavam prejudicando o gerenciamento.

O evento crítico 2 – Início do processo de informatização, diz respeito ao processo de mudança e profissionalização da gestão, descentralizando o poder e dividindo as funções entre os sócios. Além disso, houve o processo de informatização dos processos, adquirindo computadores e softwares que poderiam ajuda-los na administração. Já no evento crítico 3 – Influência do processo inflacionário, foi constatado que alguns dos problemas do supermercado era devido à falta de conhecimento sobre a economia e as taxas de inflação do país, a qual gerava a incerteza do faturamento real da empresa.

O evento crítico 4 – Lição da Falta, iniciou-se com a correção dos problemas de faturamento e estoque pelo Sócio B e também pelo investimento em marketing. O sócio C, responsável pelo setor contábil, passou a ser mais cobrado quanto ao uso das ferramentas e efetivação dos controles. Por fim, no evento crítico 5 foi descrito pelos resultados positivos das estratégias implantadas, no entanto, marcada pelo falecimento do fundador.

O segundo período estratégico (1995-2000) diz respeito a era da estabilidade e de novas mudanças, composto por 4 eventos críticos. O evento crítico 6 – período de liquidez fala do poder de barganha como ferramenta gerencial nos processos de negociação. Já no evento crítico 7, houve o evento de inauguração de um ambiente de 50m disponibilizando a venda de frutas, verduras e produtos de padaria com preços acessíveis aos clientes. O evento crítico 8 foi marcada pela saída do Sócio D, que era mais distante da empresa, além da relação complicada que mantinha com os outros irmãos. E no evento crítico 9, após estudo de mercado realizado pelo Sócio A, foi realizada a compra de uma distribuidora de bebidas que por fim se tornou prejuízo, devido aos problemas internos desconhecidos pelo Sócio. Em menos de um ano, se desfizeram da empresa e voltaram o foco para a empresa principal.

O terceiro período estratégico (2001-2010) mostra uma nova e marcante reestruturação. O evento crítico 10 se refere a um notável investimento que foi a compra de outro supermercado considerado o maior concorrente até então. No evento crítico 11, a nova aquisição foi seguida de várias mudanças, principalmente na cultura da família. Se antes tinham a liberdade de entrarem no supermercado e consumir a vontade, agora tudo seria registrado de acordo com as compras realizadas. Além disso, o público alvo aumentou e diversificou, os processos internos e externos

tiverem que ser reorganizados e os sócios passaram a controlar sua retiradas através do pró-labore. Ocorreu também, a entrada do negócio da Rede União de Supermercado.

O evento crítico 12, segue a linha da reestruturação e aquisição do novo supermercado. Com o aumento de serviços sobre os sócios, o departamento de compras passou a ter menos atenção e os problemas com a organização e relacionamento com fornecedores surgiram e para reverter a situação um funcionário foi promovido e ficou responsável pelo departamento bem como as responsabilidades de relacionamento com os fornecedores, trazendo melhoria, qualidade e agilidade à organização.

O evento crítico 13 está relacionado a terceirização do setor hortifrutigranjeiros seguido de alguns cortes no quadro de funcionários e no corte de gastos extremos que os sócios tinham para ir administrar a empresa. Com a mudança o faturamento cresceu gradualmente. No evento crítico 14, com ajuda de uma profissional, foi implementado em 2008 o Programa 5 S's sendo que o próximo objetivo seria a ISO 9001. Por último, o evento crítico 15 teve a implementação de programas voltados aos funcionários, como a participação de lucros e programas de metas. Houve também, reformas na infraestrutura dos prédios e maior investimento no marketing.

O estudo conclui que a empresa estudada busca sempre se adequar ao mercado pensando não somente no ambiente externo, mas também nas suas necessidades internas, mostrando ser uma empresa controlada por gestores com perfil mais dinâmico, aberto e com uma visão sistêmica e futurista de mercado.

O quarto e último artigo sobre empresas familiares e mudança, o Artigo 4, foi apresentado no evento EnANPAD 2015 e pertence aos autores Abreu, Ituassu e Goulart (2015). O artigo corresponde a um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte localizada em Minas Gerais, que após três gerações e atualmente gerenciada por dois irmãos, ambos consideram ter atingido seus objetivos pessoais e agora pretendem reestruturar a organização de modo a dividir as funções para os quinze futuros descendentes que se encontram na fila da sucessão, mesmo que esta mudança envolva, se preciso, a divisão da firma.

Após entrevistas realizadas com os proprietários e gestores da empresa, o estudo identifica alguns desafios relacionados a três categorias: a constituição como organização familiar visto sobre os interesses de cada um e os conflitos envolvidos seja no contexto familiar ou no trabalho; a mudança organizacional como processo, que enquanto é vista como uma necessidade e oportunidade de desenvolvimento da organização, por outro lado é vista com temor, levantando

a possibilidade do fim da organização; e por fim a cultura organizacional, que consideram pessoas e tradições como pontos fortes da organização.

O autor apresenta três alternativas como possível ajuda para o processo de mudança, como o uso de auxílio interno e consultoria para controlar os conflitos internos da família e ajudar na profissionalização da gestão da organização; a separação das funções da empresa por projetos, dando maior independência a cada seção dividida; e o incentivo em encarar os desafios através do proveito dos laços já existentes, visto que a cultura da empresa ainda destaca a importância da família.

Ao final do artigo, o autor finaliza o estudo indicando que apesar das limitações e desafios considerados como barreira que uma empresa familiar possui, tais traços podem se tornar vantagem e contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

4.1 Discussão

Comparando os estudos anteriormente sintetizados, ao contrário do que Carvalho (2015) diz sobre as mudanças internas das organizações ocorrerem em decorrência do ambiente externo, as pesquisas nos mostram que as mudanças nas empresas analisadas foram influenciadas por aqueles que já faziam parte do ambiente interno organizacional e, após a análise destes estudos, surpreendentemente nos deparamos com quatro tipos diferentes da interpretação e implementação dessas mudanças organizacionais nas empresas familiares estudadas que estão apresentados a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de mudança encontrados nas análises das empresas familiares

| | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 |
|-----------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| Tipo de Mudança | Método de Controle empresarial | Método Alternativo | Método de Reestruturação | Método de Evasão |

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados encontrados

O quadro acima nos mostra que, de forma individual, as empresas estudadas fundamentaram a mudança em diferentes métodos.

A empresa do Artigo 1, por exemplo, usou a mudança como um método de controle empresarial como forma de profissionalizar a gestão e a estrutura da organização, porém de forma contrária ao que Wilson (1992) citado por Santos (2014) menciona sobre os processos da

mudança organizacional serem gradualmente orientados de forma descentralizada, o gestor acabou centralizando o poder e se perdendo na visão estratégica, levando o processo de mudança ao fracasso. Já o empresário do Artigo 2 considerou a mudança como um método alternativo para sua empresa que, a seu ver, já estava em um estágio satisfatório e confortável, tanto pelo lado profissional como pelo pessoal.

A gestão familiar da empresa estudada no Artigo 3, a qual passava por momentos críticos de gestão e financeira, empregou a mudança como um método de reestruturação, analisando e reorganizando a empresa como um todo, possibilitando o desenvolvimento e expansão da organização e de todos nela envolvidos. Por último, a direção da empresa do Artigo 4 viu na mudança um método de evasão da mesma, visto que já não era mais interessante permanecer na gestão da empresa.

No universo familiar, é constante ouvirmos a frase “toda família tem problema”, nesse caso, poderíamos talvez adequá-la para “toda empresa familiar tem problema”, visto que suas composições são parecidas. Entretanto, nenhuma é igual, tão pouco perfeita, mas para alguns é mais do que o necessário, como para o empresário Luciano do Artigo 02 que se viu em um dilema entre o conforto e a comodidade em que se encontra e a possibilidade de mudança e expansão de sua empresa. Questionando se será mesmo que neste caso, a mudança é realmente necessária.

Supostamente, as principais limitações das tentativas de mudanças nas empresas familiares giram em torno de questões pessoais, seja por conflito de ideias, prioridade de interesses ou apenas por não haver um relacionamento saudável com o parente. A percepção desses fatos tidos como prejudiciais para a empresa e a eliminação dessas barreiras como solução dos problemas seria mais fácil se na prática todos priorizassem o bem da organização, como foi feito pelos gestores da empresa no Artigo 03, a qual um dos sócios, que pouco se interessava com a organização e não mantinha uma relação saudável com os demais irmãos, teve sua cota adquirida por eles, que apesar do valor exorbitante exigido na venda, não prejudicou a empresa financeiramente.

Enxergar o crescimento da empresa além da cultura familiar e adequá-las de acordo com suas necessidades e mudanças podem ser vistas, para alguns, como possível afronte a linha de sucessão e futuras gerações. Por outro lado, a capacidade em desenvolver a visão sistêmica e

compreender o ambiente como citado por Bressan (2004), poderia ser considerada como o primeiro passo para um propício processo de mudança.

Seguindo a condição teórica de Freitas e Barth (2010) os quais dizem que a profissionalização da gestão é suscetível a todas as empresas e o seu processo é imprescindível, por que existem tão poucos estudos sobre a mudança em empresas familiares? Cada uma das empresas familiares estudadas interpretaram o significado de mudança organizacional de acordo com as situações em que se encontravam, em sua maioria de maneira pessoal e não como um processo sistêmico organizacional, o qual tornou sua aplicação confusa e complexa para aqueles que participaram, quanto mais para aqueles que as estudam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo buscou mapear artigos acadêmicos de administração sobre empresas familiares tendo como enfoque principal estudos sobre a mudança organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental levantando, a priori, os artigos publicados nos sites da Spell e Anpad sobre o tema empresas familiares, sendo como assunto principal ou secundário. Neste levantamento, podemos perceber em como as empresas familiares, no decorrer dos anos, passaram a ser focos interessantes de estudos, visto que, a gestão em uma empresa familiar pode ser considerada mais complicada e turbulenta, se tornando parte de um processo em estudo e não um caso isolado.

Quando considerado o tema mudança organizacional em empresas familiares, foram observados poucos estudos, nos permitindo o questionamento sobre o porquê da escassez do tema no campo da administração, visto que todas as empresas são passíveis da mudança organizacional. Essa constatação levantou também a questões relacionadas a essa limitação de estudos, por exemplo: a mudança organizacional em empresas familiares ocorre de modo limitado? A mudança está relacionada ao desempenho do membro familiar envolto a organização? Quem precisa de mudança é a organização ou a família?

Algumas questões levantadas no decorrer do trabalho reconduzem a novas propostas de pesquisas, com aprofundamentos apontando em especial às várias metamorfoses das empresas familiares. Provavelmente, estudos em que a metodologia permita generalizar seus resultados para o entendimento amplo de todas as empresas familiares serão custosos, considerando a diversidade de contextos organizacionais. No entanto, todos os estudos, seja quantitativos ou

qualitativos, serão desafiadores mas significativos por suas contribuições tanto para o âmbito profissional, quanto para o âmbito acadêmico.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. S.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. B. No olho do furacão: desafios de uma mudança organizacional numa empresa familiar de grande porte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BORGES, J. F.; OLIVEIRA, B. S.; MESSIAS, E. S.; GOIS, F. C. A.; NASCIMENTO, F. O.; JUNQUEIRA, M. C.; ENOQUE, A. G. Mudança organizacional na micro e pequena empresa: Mudar por quê? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMISNITRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: FAE, 2004.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, p. 611-614, 2004.

CARVALHO, P. S. Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo na organização. **Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos**. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?cultura-e-mudanca-organizacional-compreendendo-o-individuo-na-organizacao&codigo=A0893&area=d8>. Acesso em: 08 de jun. 2018.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no vale do rio dos sinos. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

KELM, M. L.; SCHORR, E. Mudança e adaptação estratégica num empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMISNITRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, RAUSP, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LETHBRIDGE, E. Tendência da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-200, jun. 1997.

LIMA, P. B.; DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. Análise da mudança organizacional a partir da regionalização na Cooperativa Unicred Centro-Oeste. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, RGC, Santa Maria, RS, v.3, n.5, jan/jun 2016.

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 6, 2009.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009. .

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, Ano I, jul. 2009.

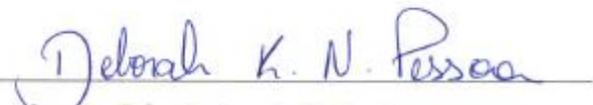
SANTOS, M. S. E. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2014.

WERNER, René A. **Família & negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Priscila Costa da Silva**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NA LITERATURA ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO**” realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.


Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa
Orientadora

Mariana, 24 de julho de 2018.