

O Trabalho de Conclusão de Curso Como Oportunidade Para Capacitação de Sucessores em Empresas Familiares

Ana Maria Romano Carrão¹

Maria Imaculada de Lima Montebelo²

Resumo: Discute-se a prática da orientação de monografias como locus privilegiado para capacitação de sucessores de empresas familiares. Explora experiência com orientação de trabalhos de conclusão do curso de administração desenvolvidas nesse segmento empresarial. Especificamente, busca nexos entre literatura e contexto organizacional. A fundamentação teórica apoiou-se em obras nacionais e estrangeiras sobre empresas familiares. Fez uso de dados secundários sobre temas abordados, porte e idade das empresas e relação do autor da monografia com o proprietário da empresa estudada. O tratamento dos dados apoiou-se no uso de procedimentos descritivos e análise de associação com uso do teste G e coeficiente de correlação. Os resultados apontaram predomínio de pequenas empresas na amostra, a maioria com mais de dez anos e comandadas pelo fundador. Os resultados permitiram constatar a contribuição das monografias para a gestão dos negócios e a formação profissional dos estudantes e a relevância do estudo como gerador de massa crítica.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Pequena Empresa. Sucessão. Trabalho de Conclusão de Curso.

1 Introdução

A experiência docente tem permitido identificar crescente interesse dos discentes em conhecer a história, os processos, sucessos e insucessos das empresas familiares, principalmente àqueles que pertencem a famílias proprietárias de negócios. Como estudantes, são profissionais em formação com elevada probabilidade de virem a trabalhar em empresas familiares, e porque não na empresa da própria família. Com base nesse pressuposto, este artigo analisa, especificamente, um conjunto de monografias realizadas como trabalho de conclusão de curso orientadas pela autora no período 2005-2012. Visa a apurar em que medida elas produziram conhecimento aplicável ao cotidiano das empresas familiares estudadas.

As monografias foram realizadas no âmbito do Estágio Supervisionado em Administração, disciplina regular do currículo do curso de administração de uma universidade particular do interior paulista. No curso em questão a monografia é desenvolvida sobre tema escolhido pelo aluno, associado a uma das quatro grandes áreas da administração: Finanças, Marketing, Produção e Recursos Humanos. A monografia é realizada nos dois últimos semestres do curso sob a orientação de docente especializado na área ou no tema escolhido. Seu desenvolvimento obedece a regulamento aprovado pelos órgãos superiores da instituição. De acordo com esse

¹ Graduação e mestrado em Administração, doutorado em Ciências Sociais. Coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. amcarrao@terra.com.br.

² Graduação em Matemática, Mestrado e Doutorado em Estatística. Coordenadora do Grupo de Área de Métodos Quantitativos da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. milmonte50@gmail.com.

regulamento, o estudo ter caráter teórico prático, motivo pelo qual deverá abordar um problema real do contexto organizacional.

Assim, nas monografias aqui analisadas foram seguidas as etapas normais de uma pesquisa aplicada. Após a definição do problema de pesquisa e dos objetivos, os estudantes se dedicaram ao embasamento teórico que deu suporte à análise dos dados por eles coletados e à aproximação do arcabouço teórico reunido com a realidade da empresa familiar estudada. Tal experiência permitiu-lhes avaliar criticamente a viabilidade da aplicação imediata da teoria reunida (VOUGHT; BAKER; SMITH, 2008) na realidade focalizada (DYER JUNIOR; DYER, 2009). Esse é um desafio enfrentado pelos estudantes e pelo orientador, uma vez que, segundo Vought, Baker e Smith, é preocupante o ceticismo dos empresários sobre a aplicabilidade dos conhecimentos gerados pelos acadêmicos sobre empresas familiares.

Com o objetivo de reproduzir os resultados de uma experiência vivenciada como orientadora de um conjunto de monografias realizadas em empresas familiares, este artigo conta com a seguinte estrutura: revisão bibliográfica sobre empresas familiares, com ênfase na associação de aspectos relacionados ao ciclo de vida ao processo de sucessão; metodologia do estudo; sistematização e discussão dos resultados; e, por fim, destaque dos pontos principais que conduziram às considerações finais sobre os objetivos que nortearam este trabalho.

Desenvolvimento do trabalho

A amostra foi composta por 29 trabalhos de conclusão de Curso de Administração desenvolvidos no período 2005-2012 em uma universidade privada do interior paulista.

O processo de definição do universo amostral foi composto das seguintes fases: levantamento dos trabalhos orientados sobre empresas familiares ao longo do período definido e seleção, a partir desse universo, das monografias que atenderam ao critério único: ter sido desenvolvida em empresa familiar, independentemente de tema abordado e de porte da organização e ramo de atividade por aluno do curso de graduação em administração. O Quadro 1 sintetiza os resultados desse processo,

Quadro 1 – Definição da amostra.

Total de monografias sobre empresa familiar orientadas no período	35
Monografias desenvolvidas por alunos de cursos de especialização	4
Monografias desenvolvidas por alunos de outros cursos de graduação	2
Monografias desenvolvidas em empresas familiares por alunos do Curso de Graduação em Administração	29

Como exposto na introdução deste artigo, essas monografias foram desenvolvidas sob a orientação de um docente especializado no tema escolhido pelo aluno. O desenvolvimento da monografia segue regulamento aprovado pelos órgãos superiores da instituição. De acordo com esse regulamento, o trabalho é caracterizado como teórico prático, motivo pelo qual tem como objeto de estudo uma empresa ou explora um problema real do contexto organizacional.

Das monografias analisadas foram extraídos dados sobre: (a) perfil dos alunos no que diz respeito a gênero, relação com o(a) proprietário(a) da empresa objeto de estudo e intenção de trabalhar nela; (b) perfil das empresas estudadas quanto ao porte,

idade, enquadramento nos setores clássicos da economia; (c) temas explorados nos trabalhos, área profissionalizante de enquadramento dos temas explorados.

Os dados foram tratados quantitativamente. Foram realizadas análises de associação e de correlação fazendo uso de teste G e coeficiente de correlação linear de Spearman, respectivamente. Os dados foram processados com uso do BioEstat 5.3.

2 Referencial Teórico

De uma maneira geral, a literatura sobre empresas familiares apóia-se no contexto organizacional das economias desenvolvidas, com destaque para empresas de grande porte. Essa tendência se repete em países emergentes, ainda que em sua estrutura empresarial predominem as pequenas empresas, segmento empresarial em que prevalece a informalidade. Essa característica tem sido pouco explorada na literatura sobre empresas familiares por não se aplicar às grandes empresas, compreensivamente mais burocratizadas (KHAVUL; BRUTON; WOOD, 2009).

Para Dyer Junior e Dyer (2009, p. 216), um dos motivos que levam os pesquisadores a priorizar estudos sobre empresas de grande porte está na maior disponibilidade de dados e na crença na aplicabilidade de teorias gerais. Além disso, os autores acreditam que os pesquisadores se sentem mais reconhecidos e recompensados pela avaliação de seus pares quando realizam pesquisas sobre grandes empresas de capital aberto, o que não deixa de ser um viés. Porém, tal escolha os limita de “estender os resultados dos seus estudos para uma população de empresas que representa a vasta maioria do mundo organizacional”.

A despeito das críticas feitas por Dyer Junior e Dyer (2009), a pesquisa sobre empresas familiares é muito mais intensa nos países desenvolvidos do que nas economias emergentes, como admitem Khavul, Bruton e Wood (2009) e, pelo que se pode apreender de sua análise, o interesse pelo estudo desse segmento empresarial tende a guardar relação direta com o nível de desenvolvimento econômico dos países.

A ausência do tratamento de variáveis como informalidade e porte das empresas resulta em distanciamento entre a academia e o ambiente organizacional e alimenta o senso comum. Esse é um dos motivos que devem incentivar estudos sobre empresas familiares. Toffler (1998) antecipou esse debate ao admitir que a empresa familiar caracteriza-se por uma ideologia, ética e sistema de informações que lhes são próprios, que as configura como sistemas antiburocráticos. Nesse sentido, ele afirma que enquanto em empresas com essas características tudo é compreendido, o modelo burocrático propriamente dito baseia-se na premissa de que nada é compreendido. Para Toffler, a necessidade de verbalização ou de comunicados formais é inversamente proporcional à intensidade com que a realidade é conhecida e compreendida. É interessante a análise que o autor faz sobre os aspectos emocionais presentes no cotidiano das empresas familiares:

Numa família, a subjetividade, a intuição e a paixão governam tanto o amor como os conflitos. Numa burocracia, parte-se do pressuposto de que as decisões são impessoais e objetivas, embora, como temos visto, sejam as cruentas lutas pelo poder que determinam decisões importantes, e não a fria e clara racionalidade descrita nos livros de texto. (TOFFLER, 1998, p. 204)

Na pequena empresa familiar é mais evidente o papel do empresário na formação da cultura da organização (EDDLESTON, 2008), e na qual é inevitável a

superposição dos sistemas empresarial e familiar. Ao longo do ciclo de vida da empresa, o processo de crescimento e a sequência de sucessões exigem mudanças estruturais, o que requer que o fundador desenvolva habilidades administrativas, além das técnicas. Para perpetuar a empresa ele conta com o interesse de seus filhos (LEACH, 1994), esperando que a entrada dos jovens na organização revitalize a energia dos negócios (WARD, 1987). Assim, a dedicação dos filhos à empresa é mais do que uma expectativa do empresário; é condição para a continuidade dos negócios (FRITZ, 1997; DYER JUNIOR, 1988).

Essa evolução pode também ser tratada sob o prisma do ciclo de vida das organizações. Como define Adizes (1990), as organizações passam por uma sequência natural de etapas que partem de uma fase inicial de intensa flexibilidade, característica que tende a se perder ao longo da existência da organização. Assim, a organização chega à fase de envelhecimento quando nela prevalecem os traços da burocracia. Ao longo do processo de crescimento e de desenvolvimento, a empresa vivencia uma importante fase – a plenitude – que, segundo o autor, é o ponto mais favorável da curva do seu ciclo de vida. É nele que a “a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade” (1990, p. 61). Perder essas características, em consequência do recrudescimento do processo burocrático, significa a instalação do processo entrópico e o caminhar da organização para a morte. Adizes trata esse declínio como envelhecimento organizacional.

Porém, ao destacar o risco de envelhecimento da empresa, o autor não pretende defender a idéia de que a burocratização deva ser evitada a qualquer custo. Ao contrário, destaca esse processo como necessário na medida em que a empresa cresce e o empresário corre o risco de perder o controle sobre ela. Adizes apenas alerta para o fato de que os processos burocráticos não devem sufocar o espírito empreendedor que levou a empresa até a plenitude. Para o autor, a escolha do sucessor guarda relação direta com o ciclo de vida da empresa.

No estágio inicial da empresa são lançadas as bases da cultura, estratégia e valores de gerenciamento do patrimônio da organização. O estilo do fundador define o tipo de cultura que se desenvolverá na empresa familiar, assim como exerce forte influência sobre a duração das estratégias adotadas pela empresa. A valorização excessiva da lealdade às idéias do fundador pode, dependendo do estilo de gestão instaurado, comprometer o desenvolvimento da organização sob o comando das futuras gerações. Assim como estilo um paternalista mantido por gerações tende a criar um modelo centralizador nocivo ao desenvolvimento da empresa, no sentido contrário, a manutenção de um estilo empreendedor criará clima propício ao desenvolvimento de novas idéias pelas gerações que se seguem. (GERSICK; DAVIS, HAMPTON; LANSBERG, 1997).

É para conhecer a passagem da empresa pelos estágios do ciclo de vida que a história da organização se torna fundamental para as gerações que se seguem no comando das empresas.

O conhecimento da história da empresa, mais do que a interpretação dos fatos, consiste em inteirar-se de suas causas, porque e como a empresa foi fundada, as dificuldades enfrentadas e as estratégias adotadas para superá-las, os sucessos e os fracassos dos negócios e do fundador. Os sucessores têm muito a aprender com essas informações. As crenças e os valores que compõem a cultura da organização cobrem uma ampla gama de objetos e atitudes relacionadas à assunção de risco, comunicação e

também opções de investimentos. Os valores são perceptíveis nos discursos, nas cerimônias, nas recompensas, na forma como as pessoas se vestem e nos diálogos. Unem as pessoas e criam espírito de identidade corporativa (WARD, 1987), estão na base das linhas de ação e fundamentam a opção por alternativas consoantes com a filosofia da organização (BUENO; FERNÁNDEZ; SANCHES, 2007). A preservação da cultura da organização é um dos grandes desafios dos sucessores (WARD, 1987), principalmente porque ela resulta da combinação das culturas da família, dos membros que constituem seu comando e do negócio em si (DYER, 1986).

Nos casos em que a segunda geração manteve estreito relacionamento com o fundador, é maior a probabilidade de o estilo de gestão ser preservado. A esse respeito, Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2007) levantam uma questão importante, ao argumentarem sobre a possibilidade de a segunda geração ter se mantido à sombra do fundador (DAVIS; HARVESTON, 1999) e não ter desenvolvido estilo próprio. Na passagem do comando para a terceira geração, a empresa já registrará algumas décadas de existência e provavelmente precisará rever suas estratégias. É nesse sentido que Leach (1994) destaca o papel da terceira geração como aquela que normalmente introduz inovações na organização. Esse autor não faz referência, especificamente, à sombra do fundador, e sim à influência que ele exerce sobre a segunda geração devido à estreita convivência com os filhos que, por sua vez, acompanharam todo o processo de criação e desenvolvimento do negócio.

Diante do exposto, é importante introduzir aqui a concepção de ciclo de vida desenvolvida por Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2007). Para eles, a empresa familiar conta com quatro ciclos de vida superpostos: da propriedade da empresa, dos indivíduos, da família e do setor ao qual a empresa pertence e da organização. Em síntese, os autores demonstram que enquanto o ciclo do setor segue uma sequência clássica de fases - introdução, crescimento, maturidade e declínio- a empresa conta com a adição da fase de regeneração como recurso para se evitar o declínio. Assim, por meio da regeneração, a empresa prolonga sua longevidade, o que permite que o ciclo da propriedade conte com fases distintas desde a fundação, muito provavelmente com proprietário único, até as mais complexas na medida em que a propriedade se pulveriza entre as familiares. O ciclo dos indivíduos corresponde à sequência natural de sua vida. Para os autores, o ciclo da propriedade resulta da relação entre o ciclo dos indivíduos e o da família.

Na empresa familiar, sucessão pode ser entendida como um evento de transmissão do comando que sofre forte influência da fase vivida no ciclo familiar, como resultado de um ciclo individual que se encerra. Diferentemente das organizações não familiares, em que a troca de comando sofre pouca influência da personalidade de quem é substituído, nas familiares os sucessores se preocupam em agir de acordo com sua identidade, ao mesmo tempo em que são inconscientemente influenciados pelo mito do fundador. Da mesma forma, o fundador enfrenta o desafio de preparar a geração seguinte para que a empresa sobreviva ao seu ciclo de vida individual. Não se trata de um plano que o patriarca possa realizar individualmente, de acordo com suas próprias idéias, uma vez que envolve outras pessoas e provocará repercussões de várias as ordens na família. (JAFFE, 1995)

O mito (JAFFE, 1995) ou sombra do fundador (DAVIS; HARVESTON, 1999), é um problema enfrentado, mais intensamente, pela primeira geração, que sucede àquele que criou e dirigiu por anos o negócio. Essa tendência se dissipará ao longo do tempo,

embora Dyer Junior (1986) alerte para o fato de que as gerações seguintes serão pressionadas por familiares quanto à manutenção da tradição e pelo cumprimento das expectativas do sucedido. Assim se originam muitos dos conflitos pessoais e entre sucessores e demais familiares.

Esse breve apanhado teórico foi fundamental para que se pudesse explorar a experiência docente acumulada no exercício no período 2005-2012 com orientação de monografias sobre temas explorados no campo das empresas familiares.

3 Resultados

Dentre os temas focalizados nos trabalhos analisados destacam-se sistemas de informações gerenciais, sucessão, profissionalização e uma diversidade que abrange liderança, absenteísmo e *turnover*, motivação, ciclo de vida, história empresarial terceirização, sobrevivência e *Family Office*.

Quanto ao porte das empresas estudadas nos trabalhos nota-se o predomínio das microempresas (62%), seguidas pelas médias (21%), pequenas (14%) e grandes (3%). No que concerne ao setor da economia, predominam as empresas de prestação de serviços (48%), seguidas pelas comerciais (28%) e indústrias de transformação (24%). Sobre a idade delas, tem-se maior concentração (55,2%) nas faixas 11-20 anos e 21-30 anos, cada qual representando 27,6% da amostra. Soma-se a esse perfil uma característica predominante na amostra: 76% das empresas ainda estavam sendo dirigidas pelos fundadores, preparando a segunda geração. O delineamento do perfil dos estudantes é caracterizado pelos traços expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos estudantes da amostra.

57%	São do sexo masculino
76%	São filhos do empresário, em princípio, potenciais sucessores
56%	São filhos do empresário e estão trabalhando na empresa
7%	Não são filhos de empresários, mas têm alguma relação de parentesco com o proprietário da empresa
10%	Não pertencem à família proprietária da empresa
7%	Não trabalham na empresa objeto de estudo e não pertencem à família proprietária

É interessante destacar que um mesmo percentual (76%) se repete quando se trata do porte das empresas (micro e pequenas), geração no comando (fundadores) e relação com o proprietário da empresa (filhos do empresário). Tal evidência reforça a importância do estudo realizado pelos estudantes, na medida em que se confirma como um meio de capacitação de sucessores para a gestão dos negócios. Os estudantes foram reunidos em dois grupos: os que pretendem participar do processo de sucessão e os que, pelo menos no momento da realização do estudo, não se colocaram como futuros sucessores por já estarem trabalhando em outra empresa e desenvolvendo carreira profissional. Esses dois grupos deuram origem ao Quadros 3.

Quadro 3 – Síntese dos temas estudados versus porte e idade das empresas.

Alunos interessados na sucessão			Alunos optantes por carreira profissional		
Porte	Idade	Tema Abordado	Porte	Idade	Tema Abordado
Micro	5 anos	Sistema inf. Financeiras	Micro	12 anos	Terceirização
Média	11 anos	Gestão recursos humanos	Micro	13 anos	Sistema inf. Financeiras
Micro	12 anos	Terceirização	Micro	19 anos	Sistema inf. Financeiras
Micro	13 anos	Sistema inf. Financeiras	Micro	26 anos	Ciclo de vida / Sobrevivência

Média	13 anos	Custo do <i>turnover</i>	Micro	30 anos	Profissionalização
Micro	19 anos	Sistema inf. Financeiras	Micro	60 anos	Sucessão
Micro	20 anos	Sistema inf. Financeiras			
Média	20 anos	<i>Family Office</i>			
Pequena	20 anos	Sucessão			
Micro	21 anos	Capacitação			
Micro	23 anos	Sucessão			
Pequena	25 anos	Sucessão			
Micro	26 anos	Profissionalização			
Micro	27 anos	Motivação			
Micro	30 anos	Profissionalização			
Micro	34 anos	Definição de papéis			
Micro	34 anos	Motivação			
Média	42 anos	Implantação setor de RH			
Pequena	46 anos	Absenteísmo			
Pequena	49 anos	Liderança			
Micro	60 anos	Sucessão			
Micro	82 anos	História empresarial			

Fonte: Dados da Pesquisa.

Cruzamento das informações coletadas (para n=29) revelou, estatisticamente que: o interesse pelo estudo da empresa familiar, independente do porte da organização, não guarda relação com o gênero do autor da monografia ($p=0,43$); o interesse em trabalhar na empresa da família não se associa ao gênero do autor da monografia ($p=0,99$) nem ao porte da empresa estudada ($p=0,18$); a escolha do tema não se associa ao gênero do autor da monografia ($p=0,86$); o teste de correlação entre porte e idade das empresas revelou coeficiente baixo ($r_s=0,4$; $p=0,06$). Esse conjunto de dados revela que o gênero dos estudantes não exerceu influência nas escolhas dos estudantes da amostra.

No o grupo da esquerda – alunos interessados na sucessão – parece natural a ocorrência de maior incidência de estudos sobre sucessão. Foram realizados em empresas com idade mínima de 20 anos, independente de porte. Nota-se também que a preocupação com a gestão de recursos humanos tende a se intensificar à medida que a empresa cresce. Explicação a respeito pode ser sustentada pelas idéias de Vought, Baker e Smith (2008). Para esses autores é justificável a referência à sucessão na maioria dos estudos sobre empresas familiares, inclusive naqueles que tenham como propósito primeiro o tratamento do seu conceito de empresa familiar. Para eles, a sucessão e a intenção de dar continuidade aos negócios coexistem, mas os planos poderão mudar devido a contingências, a exemplo de morte ou doença do dirigente da empresa. No caso das empresas analisadas, não há dados disponíveis sobre a idade dos fundadores das empresas. Entretanto, de acordo com o exposto no problema da pesquisa é possível identificar o seguinte:

- Na pequena empresa com 20 anos de idade, do setor de tecelagem e confecções, a aluna já trabalha na empresa há alguns anos e na qual tem cargo efetivo na área comercial.
- Na microempresa com 23 anos, do setor de varejo/panificadora, o processo de sucessão já está em andamento e o aluno compartilha as atividades e responsabilidades de gestão com o empresário.¹
- Na pequena empresa com 25 anos, do setor metalúrgico, o processo de sucessão está em andamento e o aluno atua no setor comercial da empresa.²

- (d) Na microempresa com 60 anos, setor de serviços, o aluno apresenta-se como sucessor potencial dos tios. Considerava a possibilidade de vir a adquirir a empresa.³
- (e) O tema *Family Office*, desenvolvido em empresa com 20 anos, se deve ao rápido crescimento da empresa, que demanda separação entre a gestão do patrimônio da família e gestão da empresa.⁴

Dado interessante obtido neste estudo é o fato de a maioria das empresas estar sob o comando do fundador. Isso significa que, pelo exposto por Leach (1994) a segunda geração tenderá a manter o estilo de gestão, considerando-se, inclusive que boa parte das empresas da amostra ainda ser relativamente jovem. A passagem da primeira para a segunda geração também propiciará consolidação da cultura da organização, uma vez que os sucessores ainda estão convivendo com o empresário tanto na família quanto na empresa.

A idade da organização também pode ser interpretada como motivação do estudante para o estudo da história empresa da família, uma organização octogenária. O esforço de recuperar dados que permitissem recuperar a trajetória do fundador e da empresa sob o comando das gerações que o seguiram, promoveu a integração dos temas história e cultura empresarial, como aponta Dyer Junior (1988). A relevância dessa monografia não está na história da empresa em si, em e sim em seu caráter desafiador em termos de pesquisa em campo de conhecimento pouco explorado em estudos de administração no Brasil, como apontam Bondarik, Carvalho e Pilatti (2007) e Machado (2010). Ainda que singelamente, contribui para a construção da história empresarial na América Latina, que muito tem a ser explorado, de acordo com Cerutti (2003).

O conhecimento da história consiste em inteirar-se de suas causas, porque e como a empresa foi fundada, as dificuldades enfrentadas e as estratégias adotadas para superá-las, os sucessos e os fracassos dos negócios e do fundador. Sucessores têm muito a aprender com essas informações, tendo em vista que as crenças e os valores que compõem a cultura da organização cobrem uma ampla gama de objetos e atitudes relacionadas à assunção de risco, comunicação e também opções de investimentos. Os valores são perceptíveis nos discursos, nas cerimônias, nas recompensas, na forma como as pessoas se vestem e nos diálogos. Unem as pessoas e criam espírito de identidade corporativa (WARD, 1987). Os valores estão na base das linhas de ação e fundamentam a opção por alternativas consoantes com a filosofia da organização (BUENO; FERNÁNDEZ; SANCHES, 2007). A preservação da cultura da organização é um dos grandes desafios dos sucessores (WARD, 1987), principalmente porque resulta da combinação das culturas da família, dos membros que constituem seu comando e do negócio em si (DYER JUNIOR, 1986).

No caso da empresa em questão, boa parte dos 82 anos da empresa não pode ser recuperada, uma vez que o estudante pertence à quarta geração e pouco havia sido formalmente registrado sobre a trajetória dos negócios. Houve consulta de dados secundários em documentos guardados na empresa e por familiares. Também foram entrevistados membros da segunda geração e da terceira, respectivamente, filhos e netos do fundador. São pessoas familiares convivido com ele e testemunhado a trajetória da empresa. Foi possível identificar várias fases vividas pela empresa, nas quais as atividades se modificaram em resposta às demandas do mercado, o que não impediu que

a empresa se mantivesse no mesmo ramo: produtos de madeira. Alguns objetos ainda existentes na empresa contribuíram para recuperar a história da empresa.

Um dado que chama atenção dentre os reunidos no Quadro 3, nos dois grupos de alunos, é a associação do tema Sistemas de Informações Financeiras aplicado a microempresas. Em todos os casos, os estudantes optaram pelo tema como objetivo de contribuir para o processo de formalização da empresa e suporte ao empresário para a tomada de decisões. Em sua maioria, são empresas do setor de serviços (serviços de usinagem industrial, modelação, restaurante, terceirização de serviços financeiros, entre outros). Mesmo os alunos que decidiram pela carreira profissional fora da empresa família, a motivação declarada foi a mesma daqueles que pretendem continuar trabalhando na empresa e participar do processo de sucessão do comando. Essas monografias são um exemplo do que afirma Adizes (1990) sobre o ciclo de vida das empresas. São empresas que, em função do crescimento, estão necessitando de controles que garantam sua governabilidade, alcancem a plenitude e sobrevivam por gerações.⁵

Para viabilizar o desenvolvimento das monografias que abordaram o tema sistema de informações gerenciais, a coleta de informações incluiu a construção de documentos específicos para a formatação dos dados, de acordo com as necessidades de cada empresa estudada. Esses estudos permitiram constatar o elevado grau de informalidade como traço das pequenas empresas, mas ao final produziram sistemas de fácil operacionalização e de grande utilidade para os empresários. Sem sofisticação, mas bastante precisos e confiáveis, permitiram obtenção de feedback positivo, uma vez que foram colocados em prática à medida em que foram desenvolvidos.

A entrada desses jovens na empresa poderá representar continuidade dos negócios da família, garantindo a sequência de gerações no comando e a expectativa de maior longevidade, o que é de fundamental relevância num contexto em que se registram elevados índices de mortalidade das empresas familiares e impede que cheguem à terceira geração, como afirma Gallo (1998), ou até mesmo não passe da primeira geração (DYER JUNIOR, 2011).

Quanto aos estudantes que optaram por não suceder ao pai no comando dos negócios (coluna da direita do Quadro 3), sabe-se que priorizaram a carreira profissional fora da empresa da família, pelo menos temporariamente. Considerando-se o fato de todas as organizações por eles estudadas serem microempresas, com base no estudo de Klein (2007), conjecturou-se inicialmente que o desinteresse pela sucessão do comando poderia guardar relação com porte, por não lhes proporcionar expectativa de crescimento profissional. Porém, estatisticamente, essa hipótese não se comprovou. Há que se destacar que, ainda que tais estudantes, mesmo não demonstrando interesse em assumir o comando da empresa ou trabalhar nela, procuraram dar sua contribuição ao negócio da família.⁶

4 Considerações finais

A análise das monografias revelou a importância do enfoque dado ao trabalho, procurando estabelecer nexos entre o que se escreve sobre empresas familiares e a realidade de um grupo específico de organizações. Apontou para um campo de pesquisa relevante como suporte à formação de administradores e à convergência dos meios acadêmico e empresarial, com ênfase na pequena empresa. Nesse sentido, revelou o compromisso com a formação de profissionais que poderão se tornar sucessores do

comando da empresa da família, ou profissionais não familiares. Indicou que cabe à formação do profissional contemplar a capacitação para lidar com essa realidade, pois mesmo sem atuar diretamente em uma pequena empresa, ele se relacionará no dia a dia dos negócios com esse segmento empresarial, seja na forma de cliente, fornecedor ou de prestador de serviços.

Permitiu destacar que a predominante participação da empresa de pequeno porte na amostra fortalece a relação entre o conjunto de monografias estudadas e a realidade da estrutura empresarial nacional. Propiciou também a confirmação da vocação da pequena empresa familiar em ramos de atividade em que o relacionamento entre empresa/empresário e mercado/cliente é fator crítico de sucesso. Ao final, constatou-se que todos os trabalhos analisados culminaram com propostas de solução dos problemas identificados, mesmo no caso dos filhos de empresários que não pretendem trabalhar na empresa da família. Se, por um lado, o desinteresse desses jovens possa ser interpretado, inicialmente, como indicador de futuros problemas de sucessão, por outro, trabalhar em outras empresas não deixa de ser uma alternativa de capacitação de futuros sucessores.

Outra contribuição relevante do desenvolvimento da monografia como esforço voltado para a solução de problema real e específico da empresa da família é a possibilidade de minimizar o que Davis e Harveston (1999) denominaram “a sombra do fundador”, quando esse estudante vier a assumir o comando da empresa. A realização de um trabalho com as características aqui exploradas estimulará sua autoconfiança e lhes permitirá compreender que cada geração tem traços próprios e vivenciaram fases diferentes da vida dos negócios.

Para finalizar, pode-se fazer uso da constatação de Vought, Baker e Smith (2008), para quem o campo de estudo sobre empresa familiar é realmente muito importante, o que justifica o esforço de pesquisadores no sentido de conhecer a multiplicidade de empresas familiares existentes e comprovar que não há padrão de gestão aplicável a elas. Constata-se, também o potencial de contribuição que a nova geração poderá dar à gestão dos negócios da família.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de ser pioneiro quanto aos seus objetivos e no curso em que foi realizado. Pretende-se dar continuidade à alimentação do banco de dados iniciado com este estudo, de forma a gerar massa crítica que subsidie linhas permanentes de pesquisa.

Bibliografia

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BONDARIK, R.; CARVALHO, H.P. de; PILATTI, L.A. *História Empresarial: uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais*. IX *Simpósio Internacional Processo Civilizador*, Campinas, 2007.

BUENO, J. C.C.; FERNÁNDEZ, C.D.; SÁNCHEZ, A. V. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson-Learning, 2007.

CERUTTI, M. Los estudios empresariales em America Latina: el debate interminable?. *Asociación Uruguaya de Historia Económica . Boletín de Historia Económica*, 1(2), 2003.

DAVIS, P.S.; HARVESTON, P.D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323, December 1999.

DYER JUNIOR, W.G. Culture and continuity in family business. *Family Business Review*, 1(1), 37-50, Spring 1988.

DYER JUNIOR, W.G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-B, 1986.

DYER JUNIOR, W.G.; DYER, W.J. Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22 (3), 216-219, September 2009.

EDDLESTON, K. Commentary: the prequel to family firm culture and stewardship: the leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1055-1061, November 2008.

FRITZ, R. *Wars of succession*. Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1997.

GALLO, M.A. La sucesión en la empresa familiar. *Estudios e Informes*. Caja de ahorros y Pensiones de Barcelona, 1998.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios, 1997.

JAFFE, D. *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo, 1995.

KETS de VRIES, M. F.R.; CARLOCK, R.S.; FLORENT-TREACY, E. *Family business in the couch: a psychological perspective*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KHAVUL, S.; BRUTON, G.D.; WOOD, E. Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219-1238, November 2009.

KLEIN, S. Non-family executives in family businesses: a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 2007.

LEACH, P. *The Stoy Hayward guide to the family business*. 2.ed. London, Kogan Page, 1994.

MACHADO, S.R.M. História de empresas e a evolução empresarial. *Revista Semina*, 9(1), 2010. Disponível em: <http://www.ppgh.upf.br/>

MENDES, J. A. *Problemas de história empresarial: teoria e prática*. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/>

TOFFLER, A. *Powershift: as mudanças do poder*. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

VOUGHT, K.L.; BAKER, L.T.; SMITH, G.D. Practitioner Commentary: moving from theory to practice in family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1111-1121, November 2008.

WARD, J.W. *Keeping the family business health: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. 2.ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 1987.

¹ Este estudante desenvolveu seu próprio plano de sucessão em parceria, que está sendo colocado em prática como foi planejado e gerando frutos positivos para ele e para a empresa. Esta autora e ex-orientadora tem recebido feedback constante do andamento da prática do plano.

² Informação recente obtida em contato com o ex-aluno registra que ele está frequentando o curso de Direito para melhor se capacitar para o comando da empresa.

³ Em contato com esse ex-aluno, esta autora tomou conhecimento de que ele desistiu dessa aquisição e está trabalhando em empresa de consultoria em área especializada em gestão de empresas familiares.

⁴ Contato com a ex-aluna permitiu saber que ela está desenvolvendo o trabalho na empresa sob orientação de profissional da área.

⁵ Importante destacar o caso de um aluno que deixou o emprego em uma empresa de grande porte para se dedicar integralmente à monografia. Quando da finalização do seu estudo, o sistema por ele desenvolvido já estava implantado e fornecendo importantes informações para gestão de custos e de estoques, o que levou à ampliação dos negócios. O aluno se envolveu ativamente nos dois processos – implantação do sistema e ampliação do negócio da família (restaurante).

⁶ É o caso de um estudante que desenvolveu sistema de informações gerenciais para a empresa do pai que atua no ramo financeiro, especificamente, como empresa terceirizada em financiamento de veículos. Por ocasião da finalização de sua monografia, este estudante foi aprovado em um processo de seleção em uma das maiores instituições financeiras do país, para atuar com empresas de pequeno porte.