

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Isabella Cristina Cândido

**ASPECTOS INFLUENTES NA LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR
DE PEQUENO PORTE**

Governador Valadares

2025

Isabella Cristina Cândido

**ASPECTOS INFLUENTES NA LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de administração da Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Antônio de Almeida

Governador Valadares

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cândido , Isabella Cristina .

ASPECTOS INFLUENTES NA LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE / Isabella Cristina Cândido . -- 2025.

50 p.

Orientador: Renato Antônio de Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Microempresa familiar. 2. Sustentabilidade financeira. 3. Longevidade organizacional. I. Antônio de Almeida , Renato, orient. II. Título.

Isabella Cristina Cândido

**ASPECTOS INFLUENTES NA LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE
PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de administração da Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 04 de agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA

Dr. Renato Antônio de Almeida - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dr. Alcielis de Paula Neto
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dra. Solange Riveli de Oliveira
Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores fundamentais para a consolidação de uma microempresa familiar no mercado ao longo do tempo. Foi feita a observação de quais aspectos determinaram a sua longevidade e quais foram as dificuldades enfrentadas para a sua sobrevivência. A metodologia da pesquisa é qualitativa e descritiva, com um estudo de caso da Cândido Confecções, uma empresa do setor de vestuário localizada em Viçosa-Mg com mais de vinte anos de existência. A coleta de dados deu-se através de entrevista estruturada com o proprietário. Ademais, foi feita uma revisão de literatura com o fim de embasar a análise dos diferentes fatores que resultaram na consolidação da microempresa. Os resultados indicam que a longevidade da empresa é resultado de uma gestão familiar dedicada, onde a família tem forte presença nas decisões operacionais e estratégicas; uma cultura organizacional resistente, a capacidade de se recuperar e adaptar diante de dificuldades; um controle financeiro bem elaborado e um compromisso ético tanto com o cliente quanto com a história do negócio. O trabalho destaca a importância de reconhecer os pequenos negócios familiares, que exercem um papel fundamental no crescimento da economia local e na preservação de identidades empreendedoras.

Palavras-chave: Microempresa familiar; Longevidade organizacional; Sustentabilidade financeira; Sobrevivência de microempresas; Planejamento Sucessório.

ABSTRACT

This study aims to analyze the fundamental factors for the consolidation of a family-owned micro-business in the market over time. It was observed which aspects determined its longevity and what challenges it faced for its survival. The research methodology is qualitative and descriptive, with a case study of Cândido Confeções, a clothing company located in Viçosa-MG, with over twenty years of experience. Data collection was conducted through structured interviews with the owner. Furthermore, a literature review was conducted to support the analysis of the various factors that led to the consolidation of the micro-business. The results indicate that the company's longevity is the result of dedicated family management, where the family has a strong presence in operational and strategic decisions; a resilient organizational culture, the ability to recover and adapt in the face of difficulties; a well-prepared financial control and an ethical commitment to both the customer and the business's history. The paper highlights the importance of considering small family businesses, which play a fundamental role in the growth of the local economy and the preservation of entrepreneurial identities.

Keywords: Family microenterprise; Organizational longevity; Financial sustainability; Survival of microenterprises; Succession planning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ME	Microempresa
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
EPP	Empresa de Pequeno Porte
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Três Círculos nas empresas familiares.....	17
Figura 2 - As cinco fases de crescimento.....	20
Figura 3- Organograma da empresa.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo receita.....	13
Quadro 2 - Categorias da análise de conteúdo.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Empresa Familiar	13
2.2 Governança e cultura em empresas familiares	15
2.3 Ciclo de vida e sustentabilidade nas empresas	19
2.4 Fatores de sobrevivência das micro e pequenas empresas	24
2.5 Sustentabilidade Financeira	27
3 METODOLOGIA	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Características da Empresa	33
4.2 Caracterização da empresa familiar	34
4.3 Práticas de governança familiar	35
4.4 Evidências de longevidade e continuidade	36
4.5 Estratégias de sobrevivência e sustentabilidade financeira	37
4.6 Desafios da sucessão familiar	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	47
APÊNDICE B- TERMO DE AUTORIZAÇÃO	49

1 INTRODUÇÃO

As Microempresas (ME) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico do país, gerando empregos e distribuindo renda. Contudo, muitas delas enfrentam dificuldades para se manter no mercado. Dessa forma, tornam-se necessários incentivos públicos para que seja possível a sobrevivência dessas pequenas organizações, que compõem parcela importante das engrenagens do mercado no Brasil e no mundo (Mayfield; Mayfield; Stephens, 2007). Pensando nisso, o governo instituiu o Decreto n.º 11.993, no dia 10 de abril de 2024, com o objetivo de orientar e assessorar programas, projetos, ações e iniciativas que impactam as microempresas e empresas de pequeno porte (Brasil, 2024).

O Decreto é direcionado especificamente para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (EPP), as quais apresentam um tratamento diferenciado pela legislação, como, por exemplo, um regime tributário simplificado. No entanto, mesmo com estas particularidades, o número de mortalidade desses estabelecimentos se torna crescente. Um estudo realizado pelo SEBRAE aponta que os Microempreendedores Individuais (MEIs) possuem a maior taxa de mortalidade, sendo de 29%, seguida pelas ME, que possuem uma taxa moderada entre os pequenos negócios de 21,6%, e, por fim, das EPP, que têm a menor taxa, 17%. Nesses casos, todos esses negócios acabam por encerrar suas atividades após cinco anos de funcionamento (SEBRAE, 2023). Ainda de acordo com o estudo realizado pelo SEBRAE, as causas são variadas, como, por exemplo, ausência de planejamento e preparo pessoal, gestão de negócio deficiente, problemas externos e entre outros.

Dentro das ME encontram-se aquelas empresas familiares, responsáveis por mais de 90% do total nesta categoria. As empresas familiares são comumente apontadas como o modelo mais prático de empreendimento no Brasil, sendo que as empresas familiares de pequeno porte representam cerca de 98% dos pequenos negócios (SEBRAE, 2023). Nesse cenário é que se justifica a abordagem deste trabalho, que observou a necessidade de estudos que visam à compreensão da longevidade desse tipo de empresa, haja vista que a maior parte dos estudos tem como alvo as grandes empresas (Guerrazzi; Serra, 2017). Há, portanto, a necessidade de pesquisas que sejam voltadas às pequenas empresas, considerando que muitas delas tornam-se longevas, mesmo permanecendo pequenas, e que por serem essenciais para as localidades em que atuam (Santos *et al.*, 2016 *apud* Machado; Silva, 2019).

Ademais, as ME que atuam no mercado por longos períodos merecem ser analisadas, pois, além de serem modelo de sucesso, podem apresentar aspectos interessantes para os estudos em Administração. O exemplo que será tomado para o estudo de caso deste trabalho é

a empresa Cândido Confecções, que atua no setor de vestuário, com a comercialização de roupas masculinas, femininas e infantis na cidade de Viçosa – uma cidade de pequeno porte no sudeste de Minas Gerais, com cerca de 76 mil habitantes (IBGE, 2022). A Cândido Confecções atua nesse mercado decorre há mais de 20 anos, trata-se de uma microempresa de caráter familiar, cuja gestão caracteriza-se pela participação direta dos proprietários. Embora situada em Viçosa a microempresa atrai clientes de cidades vizinhas, que se deslocam até a loja pra realizar suas compras, o que evidencia sua relevância no comércio.

Neste contexto, as questões que norteiam este estudo são a seguintes: Quais os principais fatores que permitiram uma microempresa familiar sobreviver e manter-se financeiramente sustentável por mais de duas décadas?

Entende-se que essa questão central está diretamente relacionada às principais dificuldades enfrentadas pelo microempreendedor para garantir a sobrevivência de seu negócio em um mercado cada vez mais competitivo. Além disso, busca-se compreender os desafios que afetam a sustentabilidade do empreendimento e as formas de enfrentamento adotadas.

Foram definidos como objetivos específicos: 1) analisar o histórico e a evolução da empresa ao longo dos anos; 2) verificar qual a percepção do proprietário da empresa, sobre os fatores que contribuíram para o sucesso da empresa; e 3) analisar os fatores que influenciaram para a sobrevivência do negócio.

Ao atingir os objetivos propostos, este estudo pretende contribuir para a compreensão de quais fatores colaboraram para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa familiar localizada na cidade de Viçosa-MG. Assim, almeja-se apresentar contribuições para empresas de porte e natureza similar, considerando os aspectos peculiares que são explorados ao longo da pesquisa. O trabalho leva em consideração o cotidiano de pequenos negócios familiares, suas estratégias de gerenciamento e as dificuldades que enfrentam no dia a dia para se manterem no mercado local. Dentre as contribuições potenciais da pesquisa, é possível destacar os aspectos adaptativos aos desafios internos e externos, os quais levaram à identificação de estratégias adequadas que proporcionem com que a existência de pequenas organizações no mercado seja longa.

O trabalho está organizado em cinco seções, a contar com esta introdução. Assim, no capítulo seguinte, é construído um referencial teórico, que tem por intuito trazer subsídios teóricos para o posterior embasamento teórico das análises. O terceiro capítulo traz a descrição da metodologia do estudo. O quarto capítulo apresenta e discute os achados da pesquisa. Por fim, no quinto, são tecidas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, percebe-se uma crescente valorização pela compreensão do funcionamento das micro e pequenas empresas, que é ressaltada tanto pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro como por serem maioria em número de estabelecimentos, se comparado às grandes empresas (Araújo; Morais; Pandolfi, 2019). Diante dessa importância, é essencial compreender as diferentes classificações existentes, pois termos como MEI (Microempreendedor Individual), ME (Microempresa), EPP (Empresa de Pequeno Porte) podem causar dúvidas, mas cada nomenclatura possui sua característica específica, que influencia na gestão e no funcionamento do negócio.

De acordo com Sacramone (2022), o MEI é uma espécie de microempresa que caracteriza-se, nos termos do art. 18-A da LC n. 123/2006, como Microempreendedor Individual – um empresário individual de responsabilidade ilimitada ou um produtor rural, cuja receita bruta seja de até R\$ 81.000,00, no ano anterior, que seja aderente do Simples Nacional e que não esteja impedido.

Já as ME e as EPP são categorias empresariais protegidas pela Lei Complementar n.º 123, de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Brasil, 2006). Considera-se Microempresa aquela cuja receita bruta anual seja de até R\$ 360.000,00, enquanto a empresa de pequeno porte é aquela com receita bruta anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. O Quadro 1, a seguir, apresenta a classificação das organizações por rendimento.

Contudo, para além dessa forma de classificar, determinados requisitos e restrições, como a composição societária e a atividade exercida, podem excluir empresas de serem consideradas ME ou EPP. Ambas as categorias obtêm tratamento diferenciado, tais como o regime tributário diferenciado, o Simples Nacional, que possibilita o recolhimento simplificado de diversos tributos em um único documento mensal.

Ainda de acordo com Sacramone (2022), as ME e EPP contam com desoneração de algumas obrigações empresariais, como a realização de reuniões e assembleias, substituídas por deliberações representativas, e a publicação de atos societários, o que reduz a burocracia. Ademais, o registro de atos constitutivos, alterações ou extinções pode ser realizado independentemente da regularidade de obrigações tributárias ou trabalhistas. Por outro lado, essas empresas devem emitir documentos fiscais de venda ou prestação de serviços, bem como manter a organização de seus registros financeiros, sendo dispensadas da escrituração de livros

contábeis em algumas circunstâncias. Com essas disposições, as ME e EPP são instrumentos fundamentais para estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico no Brasil.

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo receita

Classificação	Valor
Microempreendedor Individual	Até 81.000,00
Microempresa	Até 360.000,00
Empresa de pequeno porte	De 360.000,00 a 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), as micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). Já no ramo industrial, as ME apresentam uma participação de 22,5% do PIB, se aproximando das médias empresas (24,5%). No setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014). Esse cenário ressalta o quanto esses pequenos negócios são importantes para a economia brasileira e, por isso, instigantes enquanto objetos de estudo no âmbito da Administração.

2.1 Empresa Familiar

As empresas familiares ocupam uma posição de destaque no contexto empresarial, isso devido ao fato de as grandes empresas do país nascerem ou ainda serem familiares em sua essência. Segundo Leone (2004), elas representam um papel fundamental em todo mundo, representando uma parcela relevante nas empresas privadas, tanto no país quanto no exterior. O autor ainda ressalta que uma das maiores preocupações de seus dirigentes é exatamente sobre como garantir a sua sobrevivência no mercado.

A esse respeito, Vidigal (1996, p. 66) afirma que “(...) todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, exceto aquelas criadas pelo governo”, indicando que, de alguma forma, todas as organizações possuem uma conexão familiar em sua gestão.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007), citados por Freitas e Barth (2012), evidenciam a dificuldade de obter uma definição unificada e consensual sobre esse tema pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais – motivo pelo qual há definições fundamentadas em múltiplos fatores. Estes autores ainda afirmam que a maioria dos conceitos giram em torno de três aspectos importantes: a propriedade ou controle de empresas, o poder

que a família exerce sobre a empresa, que geralmente está relacionado ao trabalho desempenhando por algum membro da família, e, por fim, a intenção de transferir a empresa as futuras gerações.

Adams (2009), citado por Freitas e Barth (2012), argumenta que a empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são fiscalizadas por integrantes de um grupo que possui conexão afetiva. Bornholdt (2005), por seu turno, complementa afirmando que, nas empresas familiares, as crenças e os valores da organização estão relacionados aos da família fundadora. De acordo com o autor, essa união pode trazer tanto oportunidades quanto desafios, principalmente em questões de sucessão e de gestão da organização.

Na concepção de Davis, Pitts e Cormier (2000), a empresa familiar é aquela que, em uma única família, consegue ter o controle da prioridade e atua na condução dos negócios, seja por meio do controle do conselho ou através da gestão direta. Sobre isso, Backes e Mazon (2012) ressaltam que as empresas familiares nascem da necessidade de perpetuar um negócio, seja ele comercial, industrial ou de serviço, com o objetivo de ampliar o patrimônio familiar.

De forma geral, as empresas familiares tendem a ter uma perspectiva de longo prazo e estão dispostas a realizar investimentos futuros. Elas possuem forte lealdade às comunidades em que estão inseridas, preocupando-se com a sua imagem, o que ocasiona maiores responsabilidades com o consumidor, buscando oferecer produtos e serviços de qualidade mantendo a boa reputação (Davis; Pitts; Cormier, 2000).

A gestão de empresas familiares relaciona-se a desafios únicos, visto que o vínculo familiar pode interferir nas decisões empresariais. Bornholdt (2005) resalta que a gestão eficiente requer uma diferenciação entre os interesses da família e os da empresa. Isso é essencial para minimizar conflitos internos e permitir a continuidade do negócio. Segundo Craide, Cavedon e Eccel (2006), a gestão também pode sofrer devido à existência, em alguns casos, de conflitos entre gestores mais tradicionais, e sucessores mais inovadores, o que geralmente é inevitável – pois os primeiros são conhecidos como aqueles que não conseguem inovar por serem antiquados, induzindo à observação sobre poder *versus* objetivos traçados a longo prazo.

Observa-se que, em diversas organizações familiares, o gestor é também o proprietário. Dessa forma, é essencial distinguir os interesses da família com os da empresa, definindo iniciativas que irão guiar os propósitos e aspectos dos gestores. Conseqüentemente, os conflitos podem ser limitados, favorecendo o equilíbrio e a longevidade da organização.

Fortes, Danieli e Muller (2013) ressaltam que, em um primeiro momento, as empresas familiares são definidas pelas características dos fundadores, que normalmente apresentam

visões tradicionais. Ademais, o proprietário é quem detém a compreensão dos processos e da administração financeira, assim como as deliberações e estratégias do negócio, ou seja, o fundador da empresa tem papel primordial nas decisões e nos valores institucionais.

Nesse contexto é importante destacar que, além das características apresentadas, as empresas familiares apresentam tanto vantagens como desvantagens que influenciam diretamente na gestão e continuidade. Para Fortes, Danieli e Muller (2013), os pontos positivos são a rapidez na tomada de decisões, o comprometimento com os valores e a reputação da família. Já os desafios estão relacionados com conflitos de interesse entre família e empresa, favoritismo na escolha de cargos, resistência à inovação e dificuldade na profissionalização e na sucessão.

Desta forma, fica evidente que as empresas familiares exercem um papel de grande relevância econômica, sendo responsáveis pela criação de empregos, fortalecimentos das comunidades e sustentabilidade empresarial ao longo das gerações, se sobressaindo de forma gradativa no panorama econômico mundial – embora não sem dificuldades. Conforme destaca Santos (2019), citado por Machado e Silva (2019), as organizações são responsáveis por grande parte da linhagem de emprego, renda e têm papel fundamental no desenvolvimento econômico.

2.2 Governança e cultura em empresas familiares

A governança corporativa é compreendida como um sistema no qual as organizações são dirigidas e controladas, tendo como foco o interesse dos sócios, gestores e demais partes interessadas (OCDE, 2004). Geralmente relacionada às grandes corporações e empresas de capital aberto, a governança também tem se evidenciado no contexto das micro e pequenas empresas, principalmente nas empresas familiares (Rickrout, 2022 *apud* Andrade; Rossetti, 2006).

Segundo Berle e Means (1932) e Chrisman e Chua (1999), a governança ressalta a necessidade de mitigar os conflitos entre proprietários e gestão, um desafio mais significativo nas empresas familiares, em que, muitas vezes, o proprietário exerce uma sobreposição dos papéis de gestor, sócio e membro da família. Dessa forma, a família não exerce apenas a função de proprietário, mas, também, age como fornecedora de valores, crenças e recursos intangíveis, sendo estes elementos fundamentais para a longevidade e continuidade do negócio por longos anos (Barney, 1991; Tonial, 2017).

As organizações de empresas familiares compartilham a mesma direção de adaptação e personalizam seus modelos de acordo com os valores da família (e não apenas os valores dos

acionistas); por isso, apresentam características da propriedade familiar. O fortalecimento da governança nas empresas familiares está diretamente relacionado ao grau de envolvimento da família no negócio, influenciando com regras claras, processos bem organizados e redução de conflitos internos. Isso ressalta a importância da implementação de ferramentas que auxiliem as práticas de governança, tais como definição de papéis, responsabilidades, acordos de sócios e conselhos de família (Lockhart, 2011).

Nesse contexto, a governança se refere ao conjunto de práticas que regulam as interações entre família, proprietários e administradores, com o objetivo de promover uma gestão eficiente. De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), citados por Freitas e Barth (2012), as empresas familiares necessitam de um bom sistema de governança, que seja adequado às suas particularidades. A formação de conselhos familiares e administrativos, como ressalta Bornholdt (2005), é uma estratégia para garantir que as decisões determinadas pela direção reflitam os interesses da família, ao mesmo tempo em que promovam uma gestão profissional e competente.

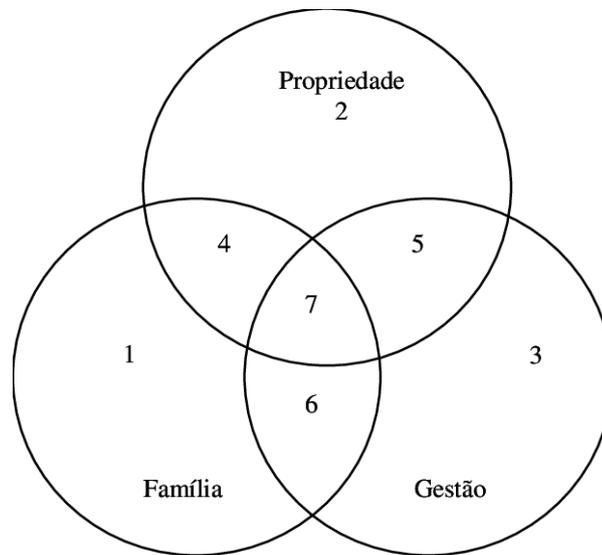
A governança em empresas familiares pode ser apresentada como:

O conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (Pereira, 2010, p. 207).

De acordo com Lambrecht (2005), a governança na empresa familiar é o vínculo que conecta, ajusta e medeia o indivíduo, a família e a empresa. Além de suas funções tradicionais, as políticas e as práticas de governança podem estabelecer a interação entre os membros da família, o processo de estabelecimento de novas lideranças, a sucessão, a transição de gerações, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, dentre outras possibilidades (Lambrecht, 2005). Acrescentam-se, ainda, aos desafios da governança, a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade, o alinhamento dos interesses das empresas com as expectativas individuais, a educação dos herdeiros como acionista, a profissionalização das empresas e a criação de mecanismos que atendam as partes interessadas.

Lodi (2000) ressalta que a governança consiste na maneira como se estabelecem as relações entre todos os indivíduos envolvidos na gestão da organização, sendo necessário que essas relações sejam baseadas na transparência, confiança e interesse em comum. Para melhor compreender essas interações, Laimer e Tonial (2014) elaboraram um modelo de três círculos.

Figura 1- Modelo Três Círculos nas empresas familiares



Nota: 1, 2, 3- Pessoas com somente uma conexão com a empresa; 4, 5, 6- Pessoas com duas conexões; 7- Pessoa com três conexões.

Fonte: Laimer e Tonial (2014).

O modelo dos três círculos elaborado por Laimer e Tonial (2014) representa a sobreposição dos sistemas da família, da propriedade e da gestão dentro das empresas familiares, tendo como objetivo descrever as relações complexas existentes nas organizações familiares, permitindo visualizar os conflitos entre os membros da família, os interesses dos proprietários e as demandas da gestão. A partir dessa representação, é possível analisar com clareza qualquer membro da empresa em uma das sete áreas envolvidas.

Esse modelo auxilia na resolução de possíveis conflitos e interesses no âmbito das intersecções familiares, visto que permite enxergar de forma mais clara as áreas dos interesses no envolvimento da empresa familiar. Ele é constantemente associado para entender como essas interações ocorrem e impactam no desempenho e sustentabilidade do negócio. Observa-se, nesse modelo, que a interdependência entre os papéis familiares, os interesses, as propriedades e as necessidades de uma gestão eficiente criam tanto limitações quanto oportunidades de crescimento para empresa familiar (Laimer; Tonial, 2014).

Apesar dos benefícios proporcionados por um sistema de governança, as empresas familiares ainda enfrentam desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a dificuldade de separar as finanças das empresas com as finanças pessoais.

Embora os princípios da governança se apliquem a empresas familiares em geral, nas EPP esse processo necessita ser ajustado à sua realidade. Segundo Efeiche (2009), o conceito

de governança para as pequenas e médias empresas está relacionado à transparência do próprio negócio e não diretamente ao acesso ao mercado, diferente das grandes corporações. A finalidade, conforme aponta o autor, é aperfeiçoar a comunicação com a própria equipe, que é fundamental para o funcionamento da empresa. Neste caso, a equipe seria composta por bancos, fornecedores e clientes – e não por acionistas, como nos casos das empresas de capital aberto.

A adoção de práticas mais claras leva ao acesso simplificado de outras formas de capitais, o que pode ocasionar, por consequência, também o acesso mais fácil da obtenção de crédito e financiamento, além de empréstimos de curto prazo (Efeiche, 2009).

Por fim, a governança eficaz começa com um planejamento estratégico bem estruturado, sendo essencial para a permanência por longo prazo. Bornholdt (2005) recomenda que o planejamento deve considerar fatores como tecnologia, capital e gestão – elementos fundamentais para o crescimento e a sustentabilidade da empresa familiar.

Além da governança e do planejamento estratégico, outro aspecto a ser observado nas empresas familiares e na cultura organizacional é que as empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, crenças, princípios e valores.

A cultura organizacional, conforme estabelecido por Estol e Ferreira (2006), é composta por um conjunto de pressupostos básicos que orientam a percepção, o pensamento e as emoções em relação aos problemas de adaptação entre os membros de uma organização. De acordo com Bornholdt (2005), a cultura organizacional em empresas familiares tende a reproduzir as normas e tradições da família, interferindo diretamente na forma como os membros da empresa se relacionam e tomam decisões.

Contudo, a cultura organizacional também necessita ser adaptada à medida que a empresa expande e se profissionaliza. Como observam Freitas e Barth (2012), é importante que a liderança da empresa mantenha um papel ativo na formação e na manutenção da cultura, especialmente quando novos membros se juntam à organização. Casillas, Vázquez e Díaz (2007), citados por Freitas e Barth (2012), ressaltam que a convivência prolongada entre as gerações e a imersão na cultura da empresa são essenciais para garantir que novos membros compreendam os valores e princípios que fundamentam a empresa familiar.

Por fim, a cultura organizacional é compreendida como um diferencial competitivo para a sustentabilidade da empresa. Estol e Ferreira (2017) ressaltam que, quando bem consolidada, a cultura organizacional pode gerar o engajamento entre os colaboradores, criar coesão interna e proporcionar estabilidade – fatores esses que são essenciais para a longevidade da empresa familiar.

Em resumo, a cultura organizacional em empresas familiares é um elemento essencial para sua sustentabilidade e longevidade. Sendo construída sobre os valores familiares, deve, entretanto, ser capaz de se adaptar às mudanças e ao crescimento da organização.

2.3 Ciclo de vida e sustentabilidade nas empresas

O ciclo de vida de uma empresa parte de um pressuposto que, assim como os seres vivos, as organizações atingem um ciclo virtual padrão relativamente previsível, que começa do nascimento até à morte, passando por etapas evolutivas com características definidas (Adizes, 1990). Segundo Adizes (1990), as organizações passam por estágios preestabelecidos de crescimento e evolução com características e desafios específicos. A ideia central desse modelo é que o entendimento dos estágios e dos desafios relacionados a cada fase colaboram para a gestão estratégica e para a sustentabilidade da organização.

O autor supracitado reforça ainda que as empresas apresentam, no decorrer de sua existência, obstáculos que podem ser considerados “normais” e os problemas “anormais” que podem resultar na morte da empresa (Adizes, 1990). Assim, tendo em vista que os estágios dos ciclos de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, as organizações possuem habilidades de antecipar medidas preventivas para os problemas, caso conheçam em qual estágio estão no ciclo de vida (Adizes, 1990).

Para Greiner (1972), os problemas que ocorrem nas organizações são frutos de decisões passadas e não de novos acontecimentos e nem das dinâmicas de mercado externo. O autor estabelece uma comparação desta afirmativa com a psicologia em que o comportamento do indivíduo é determinado por situações vividas no passado. Acrescenta, ainda, que toda organização passa por problemas em seu desenvolvimento e que os termos ‘evolução’ e ‘revolução’ foram criados para caracterizar as fases de mudanças organizacionais. O termo ‘evolução’ significa longos períodos de crescimento, em que não há muitas mudanças nas práticas organizacionais. Já o termo ‘revolução’ é utilizado com uma caracterização do período de desordem na vida organizacional (Greiner, 1972).

A resposta da gerência em cada fase da revolução estabelece como a organização passará para a próxima fase de crescimento, se evolutivo ou não. O modelo de desenvolvimento organizacional defendido por Greiner (1972) estabelece cinco dimensões, sendo elas: idade da organização, tamanho, estágio de evolução, estágio de revolução e taxa de crescimento.

Segundo Greiner (1972), o ciclo de vida organizacional é constituído por fases previsíveis, que representam a evolução e as crises vivenciadas pelas organizações. O modelo

clássico de Greiner divide o ciclo em cinco estágios de evolução e resolução. A evolução é constituída das seguintes fases: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração, considerando que cada estágio exige diferentes estruturas organizacionais e estilos de gestão para superar crises e atingir a próxima fase. Já a revolução é representada pelas seguintes fases: liderança, autonomia, controle, burocracia e saturação. A Figura 2 ilustra, a seguir, as cinco fases do crescimento.

Figura 2 - As cinco fases de crescimento



Fonte: Greiner (1972).

No gráfico apresentado pela Figura 2 é possível analisar que cada fase tanto depende da anterior como pode ser causa para a próxima. A título de exemplo, há a fase 2: crise da autonomia, em que os donos ou líderes centrais não conseguem mais controlar tudo sozinhos. Isso exige a delegação, ou seja, a necessidade de dar mais autonomia para os gestores, levando à fase 3. Contudo, cumpre observar que, quando se delega demais, pode haver falta de controle, fazendo nascer a crise de controle que leva à fase 4. Nesta é necessário coordenar melhor as ações, evidenciando que o crescimento de uma empresa não é necessariamente linear, e, sim, um processo de avanços e crises que exige mudanças na forma de gestão.

Por sua vez, Oliveira e Escrivão Filho (2009) ressaltam que o ciclo de vida das empresas pode ser entendido a partir de quatro dimensões inter-relacionadas:

1. Dirigente: função principal do gestor na definição de estratégias e no monitoramento das operações, variando de um estilo centralizado no início para um modelo de delegação e coordenação nas fases posteriores.
2. Organização: mudança estrutural, que passa de simples e informal para funcional ou até divisional, dependendo do estágio de desenvolvimento.
3. Estratégia: foco inicial na criação de mercado e sobrevivência, evoluindo para a consolidação e expansão.
4. Contexto Organizacional: influências externas e internas que estruturam a empresa, incluindo o ambiente competitivo e as demandas de mercado.

Os modelos de ciclo de vida apontam diferentes etapas para a trajetória, entretanto, alguns autores ressaltam o fato de que a passagem de um ciclo para outro não segue necessariamente um processo evolucionário, de melhora, e que muitas empresas não completam esse ciclo por permanecerem no mesmo estágio por muito tempo (Scott; Bruce, 1987).

De acordo com Pinto, Serra e Scafuto (2018), algumas empresas conseguem superar a crise e/ou período de decadência, recuperando-se e permanecendo operacionais por um longo tempo, sem apresentar crescimento, o que as caracteriza com empresas longevas. Nesse sentido, a longevidade empresarial pode ser compreendida como a capacidade de uma empresa de se manter ativa no mercado ao longo do tempo, independentemente de seu porte ou setor. Entretanto, é necessário ressaltar que a longevidade não é sinônimo de qualidade. Uma organização pode permanecer por muitos anos, mas apresentar baixa produtividade, problemas de gestão ou baixo resultado financeiro. Em contrapartida uma organização com alto desempenho pode não conseguir sobreviver durante vários anos, se não for capaz de se adaptar às mudanças do ambiente. Assim a longevidade está mais relacionada à resiliência organizacional do que, necessariamente, à excelência na gestão (Pinto; Serra; Scafuto, 2018).

Apesar das diferenças entre as empresas, é possível analisar, por meio de pesquisas, que as ME enfrentam problemas em comum no seu desenvolvimento. Esses desafios incluem, por exemplo, a limitação com recursos financeiros, e a dificuldade de adaptação às mudanças do mercado, que podem afetar a sustentabilidade da organização (Scott; Bruce, 1987).

Esses problemas são especialmente críticos nas microempresas familiares, dado o acúmulo de funções, a necessidade de um planejamento estratégico, além de precisar fortemente do fundador. Esses fatores, quando não adequados, podem colocar em risco a continuidade do negócio e dificultar a sua capacidade de enfrentar crises tanto internas quanto externas (Scott; Bruce, 1987).

Por outro lado, quando esses desafios são enfrentados com estratégia, as empresas podem aumentar sua longevidade. Segundo Mayfield e Mayfield (2007), a longevidade demonstra a habilidade da organização em se adaptar e sobreviver. Nesse mesmo contexto, Longenecker *et al.* (2018), apontam que as empresas familiares tendem a apresentar maior longevidade do que as não familiares, pois a cultura e o modo empresarial são criados pelo fundador, que deixa uma marca na empresa. Nesse tipo de organização, os indivíduos que fundam ou adquirem a empresa possuem uma influência significativa nas decisões estratégicas e no curso de vida da empresa (Longenecker *et al.*, 2018).

Ampliando a perspectiva, Laimer e Tonial (2014) ressaltam que a longevidade das empresas familiares está visivelmente associada aos padrões comportamentais e às interações entre três principais segmentos, sendo eles: família, gestão e propriedade. A estabilidade entre esses elementos é fundamental para manter o equilíbrio institucional e permitir a continuidade do negócio por longas gerações, argumentam os supramencionados autores.

Nesse contexto, Tonial (2017) resalta que a definição clara e integrada dos objetivos possui papel estratégico pela busca da longevidade. As empresas familiares que aclamam o alinhamento dos seus objetivos econômicos e não econômicos, como crescimento, reputação e harmonia, tendem a obter um resultado mais satisfatório, que fortalece as bases para a sustentabilidade do negócio (Tonial, 2017).

Outrossim, estudos demonstram que as empresas longevas podem ser favorecidas pela sua habilidade de organização para ajustar-se às mudanças do ambiente externo (Oliveira *et al.*, 2014) pela capacitação dos empregados, postura financeira conservadora (Collinsparras, 1995) por meio da busca de conhecimento de mercado, da identificação de nichos, além da inovação, internacionalização, alianças estratégicas e imersão em redes (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015).

Não obstante, é possível perceber que a longevidade de uma empresa está interligada à sua capacidade de sobrevivência, refletindo a habilidade da organização em se adaptar e evoluir ao longo do tempo.

Segundo Cerqueira (2014), uma das práticas de governança mais importantes para a longevidade organizacional é o planejamento sucessório. A figura de sucessão possui um papel fundamental dentro da empresa e do negócio. Cerqueira (2014) resalta que a preparação do sucessor deve ser um processo que garanta plena capacidade de gerenciamento da empresa. Dessa forma, é necessário que haja uma visão mais abrangente por parte daquele que sucederá a administração, sendo necessário que ele passe por todas as repartições, vivenciando as regras da instituição em profundidade.

A sucessão pode ser um dos maiores esforços para as empresas familiares, pois, em sua grande maioria, há falta de sucessores interessados ou competentes, além da geração mais velha comumente resistir em permitir a sucessão. Davis, Pitts e Cormier (2000) apontam que inúmeras empresas não conseguem sobreviver à segunda geração, pois o negócio não possui o poder de permanência para permitir que sobreviva, ou, em outros casos a empresa é até forte, mas a família não consegue transferir a direção. Geralmente, na primeira geração há falta de um planejamento para a sucessão, já que os fundadores resistem à ideia de deixar o comando, e os sucessores ainda não estão prontos para liderar (Davis; Pitts; Cormier, 2000).

Oliveira (1999), citado por Gomes *et al.* (2015), ressalta dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares, sendo eles: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar lida com duas situações, sendo elas: a profissionalização, em que executivos profissionais ocupam cargos diretivos nas empresas familiares e os representantes da família ficam em um conselho que pode ou não atuar como um conselho administrativo. Ou, então, há a gestão da empresa familiar pelos membros da família – caso em que o essencial é debater o equilíbrio entre os papéis da família e da empresa familiar.

Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, Oliveira (1999 *apud* Gomes *et al.*, 2015) ressalta alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar, sendo eles:

- I- A realidade da família quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais.
- II- Se todos do grupo colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares.
- III- Se existe dicotomia entre família e empresa.
- IV- Como são tratados os parentes agregados.
- V- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família.
- VI- A atuação do patriarca e da matriarca da família.

Tanke (2005) citado por Gomes *et al.* (2015), escreve como um processo estruturado, que visa desenvolver estratégias para garantir a identificação rápida de substitutos para cargos de funções essenciais na organização. Esse processo está relacionado com os objetivos estratégicos e a missão da empresa. O autor ainda ressalta que ao utilizar quadros de substituição ou sucessão é possível projetar a futura oferta de líderes analisando a situação atual em relação aos padrões de progressão existentes na organização. O planejamento sucessório exige uma perspectiva geral da organização, superando um método que se limita a considerar a posição imediatamente superior. Através do monitoramento do desenvolvimento e do preparo de

candidatos potenciais para o cargo estratégico, este planejamento contribui para assegurar que a empresa tenha colaboradores necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz (Tanke, 2005 *apud* Gomes *et al.*, 2015).

Para Bernhoeft (1989), citado por Gomes *et al.* (2015), um dos erros mais comuns no processo da sucessão nas empresas familiares é que o conceito de “príncipe herdeiro” é suficiente, ou seja, que o sucedido escolhe ou determina quem será o sucessor. Normalmente, este procedimento é inadequado, pois o sucessor pode não se preocupar em apresentar seus méritos para alcançar seus resultados. Além disso, há a necessidade de que o sucessor conquiste seu próprio espaço, porque assim sentirá o valor e a importância desta vitória. Ele precisa ter certeza que cada fração de poder conquistado não lhe dará apenas força, mas também autoconfiança. Com todo este processo de conquista, o sucessor consegue implementar seu próprio estilo nos negócios (Bernhoeft, 1989 *apud* Gomes *et al.*, 2015).

Esse processo de escolha e conquista é essencial não apenas para o desenvolvimento do sucessor, mas também para garantir que a transição de liderança ocorra de maneira sólida e eficaz. Quando isso ocorre, a empresa tem mais chances de manter a sua estabilidade, assegurando a longevidade do negócio e a continuidade da visão e valores familiares, fundamentais para a sua sustentabilidade a longo prazo (Bernhoeft, 1989 *apud* Gomes *et al.*, 2015).

2.4 Fatores de sobrevivência das micro e pequenas empresas

Iniciar um novo negócio pode partir de uma simples ideia, alguns conhecimentos rasos sobre os procedimentos e um capital inicial. Entretanto, a grande dificuldade consiste em sustentar esse empreendimento, fazê-lo bem sucedido e sobreviver, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo.

A sobrevivência das empresas depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes precisas para o desempenho das mesmas, que tornem o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e da rentabilidade do negócio (Monteiro; Barbosa, 2011, p. 21).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, cujo objetivo era identificar os fatores que contribuíram para as chances de sucesso das empresas, do primeiro ao quinto ano de atividade no estado de São Paulo, foi possível analisar que as organizações que costumam frequentemente aperfeiçoar produtos e serviços, assim como se atualizar a respeito das

tecnologias dos setores, além de inovar em procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado (SEBRAE, 2013).

Esse cenário resulta em um interesse em analisar e propor soluções que minimizem a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, as quais desempenham um papel importante na desigualdade local, pois geram empregos e oportunidades, contribuindo para a redução das diferenças sociais e econômicas. Nesse sentido, existem novas iniciativas governamentais, que propõem um conjunto de políticas voltadas para o fortalecimento dessas empresas, como, por exemplo, promovendo inovação e sustentabilidade, e facilitando o comércio exterior para impulsionar o desenvolvimento econômico. Sua importância para o cenário econômico brasileiro (Brasil, 2024) ainda carece de incentivo para abertura e continuidade no mercado, de forma que possibilitasse uma sobrevivência por muitos anos deste empreendimento (Silva, 2015).

Vários estudos buscam entender quais são os motivos que determinam as causas para o fechamento precoce dessas empresas. De acordo com Roratto, Dias e Alves (2017, p. 9), “São vários os fatores que provocam esta vida repentina: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, além da carga tributária elevada”. Esses fatores são fundamentais para compreender o diagnóstico da empresa, pois indicam fragilidades que podem ser trabalhadas preventivamente.

Além disso, para que a sua permanência no mercado consiga ocorrer, há a necessidade de planejar e ter um maior controle das contas, estoques e patrimônio. Essa falta de controle entre as atribuições pode ocasionar um descontrole no caixa da empresa, possibilitando que as contas dela e de seus proprietários se misturem. Sobre isso, assim pontuam Chaves, Lames e Lames: “(...) muitos não veem problemas em pegar dinheiro emprestado do caixa para compra ou pagamento de uma conta particular. Essas atitudes tendem a se tornar um ciclo repetitivo que levam inevitavelmente ao descontrole” (Chaves; Lames; Lames, 2013, p. 6). Portanto, ao identificar essas causas e suas consequências, é possível implementar ações preventivas, como treinamentos em gestão, planejamento financeiro e separação das contas pessoais e empresariais.

Segundo Mehralizadeh e Sajady (2005), o sucesso ou o fracasso das pequenas e médias empresas está diretamente relacionado às competências desenvolvidas pelos próprios empreendedores. Essas competências incluem habilidades técnicas, gestão financeira, habilidades conceituais e desenvolvimento de recursos humanos. Quando relacionadas a empresas familiares, essas competências possuem um papel ainda mais crítico, visto que tais

organizações dependem frequentemente de uma gestão mais centralizada e de recursos limitados.

A carência de habilidades em uma ou mais dessas áreas pode prejudicar a capacidade da empresa de se consolidar no mercado, especialmente em ocasiões de transição, como sucessão entre gerações. Por outro lado, empreendedores que buscam desenvolver essas competências de forma contínua tendem a criar fundamentos mais robustos para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no ambiente competitivo.

Todavia, Albuquerque (2018) contrapõe considerando que o insucesso de empresas está relacionado à não execução de fatores, como tecnologia de segurança, centralização das decisões, supervisão indireta, planejamento estratégico informal e planejamento de compras.

Ademais as pequenas empresas geralmente possuem uma equipe limitada em termos de quantidade de pessoas, além da qualidade, pois, como a empresa não possui condições de contratar especialistas na área para atender as demandas necessárias, o próprio proprietário fica responsável por executar as funções, sendo responsável por atender problemas de produção, compra, *marketing*, venda, além dos recursos humanos (Martens, 2001).

Assim, de acordo com o SEBRAE (2023), as ME apresentam uma taxa de mortalidade de 21,6%, no qual o comércio representa 30,2%. O SEBRAE ressalta que diversas razões podem contribuir para a mortalidade empresarial, como questões financeiras; gestão inadequada; falta de planejamento; concorrência feroz; mudanças de tendências no mercado, além de recursos insuficientes. Entretanto, grande parte dos credores e capitalistas de risco levam um fracasso anterior como uma oportunidade de recomeço, se reinventando, buscando novas oportunidades e observando as falhas que resultaram no fechamento da empresa, como um aprendizado para que não ocorra em futuros negócios (Fatoki, 2014).

Ainda nessa linha, Cope (2011) ressalta que os empresários que possuem experiências que resultam no fracasso estão mais preparados para os desafios e atribuições de empreendedorismo do que aqueles que não passaram por tais situações, desfrutando apenas do sucesso. Essas experiências podem proporcionar aos empresários maior confiança, renovando suas habilidades, além de aumentar a sua base de conhecimento.

Diante desse contexto, a implementação de um planejamento estratégico bem estruturado pode ser um aspecto definitivo para a sobrevivência e longevidade das empresas familiares. Segundo Ramos (2011), o planejamento estratégico possibilita que as empresas definam objetivos claros, analisem oportunidades, ameaças e estabeleçam ações concretas para minimizar riscos. Quando se trata das empresas familiares, essas ferramentas se tornam essenciais para assegurar a continuidade do negócio ao longo das gerações, considerando

múltiplos fatores, em vez de apenas intuição ou tradições, o que pode comprometer sua competitividade (Ramos, 2011). Desse modo, empresas que adotam um planejamento estruturado conseguem antecipar desafios e implementar estratégias eficazes, aumentando suas chances de permanecerem ativas no mercado a longo prazo.

2.5 Sustentabilidade Financeira

Antes de abordar o conceito de sustentabilidade financeira, é necessário, porém, compreender o conceito mais amplo de sustentabilidade. Segundo Conway (1986, p. 123), a “sustentabilidade é a habilidade de um sistema em manter sua produtividade quando este se encontra sujeito a intenso esforço ou alterações”. Apesar da importância das demais perspectivas da sustentabilidade ecológica, cultural e social, focou-se na sustentabilidade econômica, que nada mais é do que a sustentabilidade financeira.

Para Conway (1986), a sustentabilidade financeira é a capacidade de a organização autocontrolar seus recursos financeiros, enfrentando os empecilhos originados da sua exploração econômica, que demonstra sobre a sua autonomia financeira, o equilíbrio do crescimento e o nível de negócio.

A sustentabilidade financeira em empresas é um tópico que necessita de uma perspectiva multidisciplinar, pois envolve tanto aspectos técnicos da administração financeira quanto elementos emocionais e culturais típicos da gestão familiar. A sustentabilidade financeira é essencial para as empresas, independentemente do seu tamanho, sendo crucial para a sobrevivência e a longevidade das atividades das micro e pequenas. Isso porque, ao contrário das grandes corporações, essas empresas normalmente possuem menos acesso a crédito, menores margens de lucro e estão mais vulneráveis às oscilações econômicas. Segundo Iudícibus (2000), preservar a sustentabilidade financeira envolve muito mais do que apenas controlar entradas e saídas de dinheiro: é necessário saber administrar capitais de giro, tomar decisões estratégicas sobre financiamento e manter a saúde financeira da empresa em todas as suas atividades.

De acordo com Xisto (2007), uma instituição só consegue sustentar-se no mercado por muitos anos quando há uma gestão eficiente de todos os recursos em todas as áreas da empresa, sempre procurando gerar valor de forma persistente. Por isso, a sustentabilidade financeira não é apenas um objetivo, mas inclui também um reflexo da boa gestão organizacional como um todo. Sobre isso, Matias (2007) ressalta que muitas empresas fecham exatamente por não conseguirem manter suas sustentabilidades ao longo prazo. Isso evidencia que um bom produto

ou serviço não é o bastante. É necessário garantir que a empresa esteja apta a permanecer financeiramente ativa, saudável e competitiva em um mercado em evolução constante.

Nesse sentido, Fachini (2005), citado por Souza e Silva (2018), estabelece a sustentabilidade financeira como a possibilidade de um credor ou prestador de serviços cobrir todos os seus custos, até os custos de oportunidade e transação e, ainda sim, manter-se no mercado competitivo por longo prazo. Essa visão reforça que a sustentabilidade não se trata apenas de não ter dívidas, mas de manter um equilíbrio financeiro inteligente e contínuo, que possibilita a continuidade do negócio.

Autores como Adachi (2006) apontam que empresas familiares possuem diferenciais competitivos relevantes, sendo eles uma identidade organizacional bem definida, com transparência nas relações e valores compartilhados. Entretanto, estes mesmos diferenciais podem se tornar um empecilho quando há rigidez e resistência a mudanças do mercado. Essa dificuldade em se reinventar pode prejudicar a sustentabilidade financeira da empresa, por limitar a capacidade de inovar, crescer e manter a competitividade necessária para assegurar receitas consistentes e sobrevivência a longo prazo.

Por fim, a sustentabilidade financeira é um pilar crucial para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, especialmente das micro e pequenas, que lidam com desafios únicos em termos de recursos e gestão (Adachi, 2006). Logo, conservar o equilíbrio entre o controle financeiro, boa admiração estratégica e capacidade de adaptação às mudanças do mercado é crucial para garantir a longevidade dos negócios. Quando se trata de empresas familiares, é necessário também superar as barreiras culturais e emocionais. Assim, a sustentabilidade financeira vai além da simples ação de ajustar receitas e despesas, representando uma responsabilidade contínua com a saúde e o futuro da organização. O Quadro 2, a seguir, traz um resumo geral que correlaciona as categorias e subcategorias empresariais, suas definições e os principais autores utilizados neste referencial.

Quadro 2 - Categorias da análise de conteúdo

Categorias	Subcategoria	Definições	Autores
Empresa Familiar	Definição e origem	Empresas em que propriedade e decisões são controladas por membros com vínculos familiares, com intenção de continuidade entre gerações.	Leone (2004); Freitas; Barth (2012)
	Papel do fundador	O fundador costuma centralizar decisões e imprime valores e crenças familiares a empresa.	Fortes, Danieli e Muller (2013); Oliveira (1999 <i>apud</i> Gomes <i>et al.</i> , 2015)
	Aspectos positivos e negativos	Incluem agilidade na tomada de decisões, lealdade e envolvimento. Já os conflitos incluem resistência a inovação e dificuldade na profissionalização	Fortes, Danieli e Muller (2013) Bornholdt (2005)

Governança em empresas familiares	Definição e função	Sistema de direção e controle que busca alinhar os interesses da família, dos gestores e da empresa.	OCDE (2004); Chua; Chrisman; (1999)
	Modelos dos três círculos	Representa a interação entre família, propriedade e gestão nas empresas familiares.	Laimer; Tonial (2014)
	Desafio	Separação entre os papéis familiares, empresariais e gestão de conflitos.	Lambrecht (2005); Lodi (2000)
Cultura Organizacional	Valores e Princípios	A cultura reproduz crenças, tradições e comportamentos da família fundadora.	Schein (1992); Bornholdt (2005)
	Adaptação à cultura	A cultura precisa se ajustar com a entrada de novas gerações e crescimento da empresa.	Freitas; Barth (2012)
	Cultura como diferencial competitivo	Quando bem consolidada, gera coesão interna, engajamento e estabilidade.	Estol & Ferreira (2017)
Longevidade	Ciclo de vida da empresa	As empresas passam por estágios previsíveis, desde a criação até o declínio, com crises específicas em cada fase.	Adizes (1990); Greiner (1972)
	Dimensões dos ciclos de vida	Aspectos que mudam ao longo do ciclo: dirigente, estrutura, estratégia e ambiente.	Oliveira; Escrivão Filho (2009)
	Fatores de longevidade	Inovação, redes, gestão conservadora planejamento sucessório e profissionalização	Riviezzo Skippari; Garofano (2015); Laimer; Tonial (2014)
Sucessão	Planejamento Sucessório	Processo de preparação do sucessor para assumir a gestão, passando por experiências e vivências internas	Cerqueira (2014); Tanke (2005 <i>apud</i> Gomes <i>et al.</i> , 2015)
	Tipos de Sucessão	Familiar com membros da família na gestão ou profissional com executivos contratados	Oliveira (1999 <i>apud</i> Gomes <i>et al.</i> , 2015)
	Desafios da Sucessão	Falta de preparo ou interesse dos herdeiros ou resistência dos fundadores	Davis; Pitts; Cormier (2000); Bernhoeft (1989 <i>apud</i> Gomes <i>et al.</i> , 2015)
Sobrevivência	Barreiras à sobrevivência	Falta de planejamento, má gestão, misto de contas pessoais se empresarias	Roratto; Dias; Alves (2017); Chaves; Lames, Lames (2011)
	Competência Empreendedora	Habilidades técnicas, financeiras, humanas e conceituais necessárias para manter o negócio.	Mehralizadeh; Sajady (2005)
	Planejamento Estratégico	Instrumentos que definem objetivos, identificam ameaças e orientam ações da empresa	Oliveira (2004); Mussi <i>et al.</i> (2008)
Sustentabilidade Financeira	Conceito e Importância	Capacidade da empresa de manter sua saúde financeira no logo prazo, mesmo diante de desafios.	Conway (1986); Xisto (2007)
	Elementos Essências	Controle de capital de giro, equilíbrio financeiro, decisões estratégicas de investimento e financiamento.	Iudicibus (2000); Fachini (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3 METODOLOGIA

Entendido como um conjunto de ações sistemáticas voltadas para a formação de novos conhecimentos baseadas em um problema ou objeto de estudo, as pesquisas utilizam procedimentos metodológicos para estabelecer suas investigações (Gil, 2008). Assim a conexão entre esses elementos possibilita a natureza da pesquisa, ou seja, a perspectiva que guiará o pesquisador tanto no desenvolvimento quanto nas discussões e na construção dos resultados.

Segundo Gil (2008), pesquisa é um processo intencional, racional e estruturado em busca de respostas, com o objetivo de solucionar um problema existente. Desse modo, a pesquisa é sinônimo de investigação, representando a oportunidade de avançar e aprimorar algo já existente ou ainda descobrir e criar algo novo, numa relação contínua entre sujeito e objeto, que pode gerar o surgimento e a melhoria de métodos de investigação.

O presente estudo adotará uma abordagem de natureza qualitativa quanto aos meios, e descritiva, quanto aos fins. O método científico adotado foi o indutivo, no qual parte da observação de fatos ou fenômenos, cujas causas deseja-se conhecer, foi comparado com a finalidade de descobrir as relações existentes entre elas. Ao final, procede-se à generalização com base na relação verificada entre fatores ou fenômenos (Gil, 2008).

O estudo tem como objetivo a metodologia descritiva, uma vez que busca compreender como a microempresa conseguiu se consolidar por tantos anos no mercado. Tendo uma abordagem qualitativa, segundo o modelo de Miles e Huberman (1994), citados por Marconi e Lakatos (2008), a análise envolve três etapas principais, sendo elas a redução dos dados que consiste na simplificação e organização das informações, a exibição que organiza os dados para uma análise sistemática e a conclusão, que requer uma visão cuidadosa das interpretações para garantir sua validade (Gil, 2008).

O modelo de pesquisa adotado foi um estudo de caso, que, segundo Godoy (1995), citado por Marconi e Lakatos (2008), caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente. No estudo de caso, visa-se ao exame detalhado se um ambiente, sujeito ou uma situação em particular. Assim, a fim de se realizar um estudo com o propósito de se compreender a sustentabilidade financeira e os fatores que contribuíram para a longevidade de uma Microempresa familiar, foi desenvolvido um estudo de caso com a empresa Cândido Confecções, localizada em Viçosa- MG.

A escolha da empresa para o estudo se deve à sua trajetória inspiradora e aos impactos significativos que teve na comunidade local. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada (Apêndice A), por meio de um questionário contendo perguntas abertas, sendo uma

forma de poder explorar mais amplamente as questões previamente elaboradas, evitando que as respostas sejam enrijecidas. Para este trabalho, a entrevista foi realizada com o proprietário; essa escolha se explica pela importância do seu ponto de vista para os objetivos do estudo.

Nesse tipo de entrevista, segundo Freitas, citado por Prodanov (2013), a entrevista estruturada é realizada com base em um roteiro fixo de perguntas desenvolvida previamente, o que proporciona organização e uniformidade dos dados para comparação. A utilização de perguntas abertas possibilita ao entrevistado desenvolver livremente sobre suas experiências, percepções e estratégias adotadas ao longo do tempo, contribuindo para uma abordagem mais ampla e detalhada da realidade estudada.

A elaboração das perguntas para a entrevista estruturada foi guiada pelos objetivos da pesquisa juntamente com o referencial teórico e o Quadro 2 (Categorias da análise de conteúdo). O roteiro da entrevista foi elaborado pela autora com o objetivo de estruturar as questões para que pudessem permitir com que fossem abordadas diferentes temáticas sobre as empresas familiares. Dessa forma, a categorização permitiu com que as perguntas cobrissem as áreas mais relevantes da pesquisa, possibilitando uma análise mais completa, ao mesmo tempo em que permitiu que os entrevistados compartilhassem suas experiências livremente, com abertura para aprofundar, conforme o andamento da entrevista.

Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem de autor participante, o que representa que o pesquisador contribuiu diretamente no contexto investigado, não exclusivamente como observador externo, mas como parte integrante do estudo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a participação direta do pesquisador com os sujeitos e com o ambiente analisado facilita maior sensibilidade na coleta e interpretação dos dados. A presença do autor no campo facilita a captação de elementos subjetivos que podem ser fundamentais para a compreensão do objeto de estudo.

A análise de dados ocorreu com base no método de Análise de Conteúdo, de Bardin (2016), por ser uma técnica adequada para análise em pesquisas qualitativas, que se aplicam a discursos extremamente diversificados (Bardin, 2016). Esta análise ocorreu em três etapas principais: na primeira foi realizada uma avaliação inicial, que consistiu na organização dos materiais, leitura e escolha dos documentos utilizados; logo em seguida, ocorreu a exploração do material, a partir do que o conteúdo foi codificado forma rigorosa para identificar temas, padrões e categorias que surgem nas entrevistas; e, por fim, houve o tratamento dos resultados, que envolveu a interpretação dos dados e deu sentido aos resultados encontrados na fase de exploração (Bardin, 2016).

A empresa participante do estudo autorizou a divulgação de sua identidade, permitindo com que seu nome fosse mencionado ao longo da pesquisa. A autorização foi concedida de forma espontânea, com o consentimento do responsável, que demonstrou interesse em contribuir (Apêndice B).

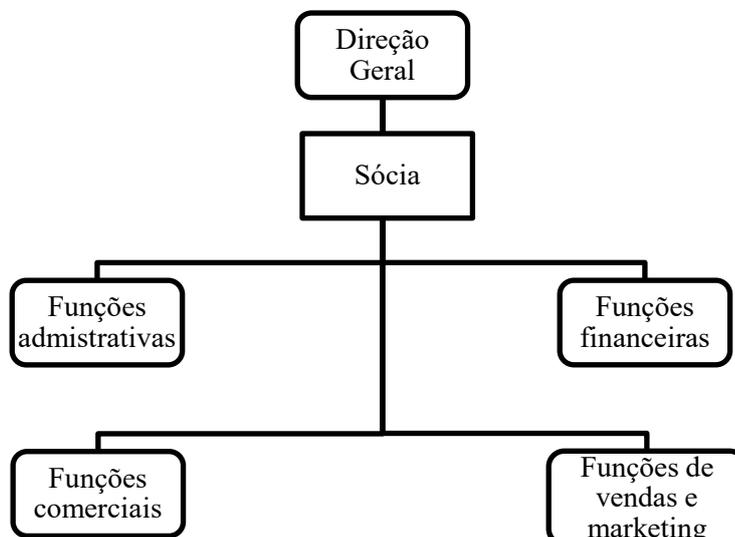
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características da Empresa

Esta pesquisa buscou trazer a realidade vivida por um microempreendedor do setor de vestuário, o qual se encontra bem inserido dentro do seu segmento. Trata-se da Microempresa Cândido Confeções, que se iniciou em 1998, em Viçosa-MG, localizada no centro da cidade, popularmente conhecida como Shopping Chequer. Inicialmente, como um pequeno empreendimento familiar, a loja era gerida apenas pelo proprietário e seu irmão, por meio de uma sociedade, mas, com o passar dos anos, a sociedade se desfez por compartilharem de diferentes ideias, segundo conta o entrevistado.

Já nos dias atuais, a Microempresa é gerida pelo proprietário e sua esposa, que se revezavam nas diferentes funções para garantir o funcionamento do negócio. Com o passar dos anos, foi se solidificando no mercado local e conquistando a preferência dos clientes. Esse crescimento levou a um reconhecimento significativo, pois hoje o proprietário é chamado carinhosamente pelos seus clientes de “Cândido”. Atualmente, a empresa atua com três funcionários, refletindo um modelo de negócio familiar, que consegue expandir suas operações, além da ampliação do espaço físico. Vale ressaltar que a empresa não realiza a produção própria das peças, adquirindo roupas de representantes e fornecedores que posteriormente são revendidas aos clientes. A Figura 3, a seguir, representa o organograma da empresa, pelo qual é possível analisar como é estabelecida a distribuição de cada cargo.

Figura 3- Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da entrevista (2025).

Como representado no organograma, a Microempresa possui a seguinte estrutura: a direção geral está a cargo do proprietário, sendo encarregado das decisões finais e compras de mercadorias. A sócia da empresa, sua esposa, é responsável pelas atividades financeiras, que envolvem o controle do caixa, pagamentos, recebimentos e organização das contas. Ao passo que as atividades administrativas são exercidas por uma irmã do proprietário, e as comerciais, pelos filhos do mesmo. Por fim, as atividades de vendas e *marketing* são desempenhadas pelos funcionários da empresa, que incluem o atendimento direto ao público, acompanhamento das demandas de clientes e ações de divulgação da empresa, como postagens em redes sociais e atendimento online.

4.2 Caracterização da empresa familiar

A Cândido Confeções é caracterizada como uma empresa familiar, pois, desde a sua criação, contou com a presença direta de membros da família, tanto na direção quanto nas atividades operacionais. Cassillas, Vázquez e Díaz (2007) ressaltam que as empresas familiares são caracterizadas por três elementos principais: a propriedade controlada por membros da família, o envolvimento na gestão e a intenção de transferir o gerenciamento para gerações futuras. Essas características estão fortemente presente na trajetória da empresa, conforme afirma o proprietário com a seguinte declaração: “Hoje, trabalham eu e minha esposa na direção, minha irmã como auxiliar administrativo, e meus filhos ajudam na parte comercial”.

Além disso, a empresa apresenta laços afetivos da trajetória pessoal do fundador, bem evidenciada pela influência do seu pai, também comerciante. A fundação da microempresa teve profunda ligação com a trajetória de vida do proprietário-fundador, que desde a infância relacionou-se com atividades comerciais por influência do pai, segundo ele declarou. Esse vínculo familiar é ressaltado quando o entrevistado afirma: “O meu pai sempre incentivava, desde criança, a sair pelo campo vendendo frutas e legumes. A gente saía e tentava vender frutas para os vizinhos, eu e meu irmão”. Esse relato evidencia o papel da família no incentivo ao empreendedorismo, o que se vincula à definição de Adams (2009), citado por Freitas e Barth (2012), que considera empresa familiar aquela em que a propriedade e as decisões são fiscalizadas por membros de grupos com laços afetivos. Isto significa que a construção do negócio está diretamente relacionada a valores, aprendizados e práticas herdadas do ambiente familiar, o que reflete diretamente na origem da Microempresa analisada.

O uso do sobrenome Cândido como nome do empreendimento evidencia o simbolismo e a herança do proprietário-fundador: “A gente usou o sobrenome de meu pai, Cândido, por essa razão. Hoje, a empresa se chama Cândido Confeções, e esse nome foi pensado como uma estratégia para que todos soubessem de quem era a loja, pois o meu pai tinha grande influência na cidade”.

4.3 Práticas de governança familiar

A empresa analisada demonstra indícios de uma governança familiar, mesmo sendo de maneira informal. Ainda que não utilize estruturas típicas de governança corporativa, como conselhos de administração ou acordos formais entre os sócios, destaca-se um processo de gestão fundamentado na participação da família e na definição clara dos papéis dentro do negócio.

O entrevistado afirma: “Apesar de ser o responsável para tomar a decisão final, sempre me atento a conversar com minha esposa e nossos filhos”. Isso indica que, embora ele detenha a decisão final, há uma preocupação em considerar a opinião da família

Outro aspecto mencionado é quando o entrevistado ressalta que: “A gente sempre senta e conversa para tomar uma decisão”. Isso ressalta que a empresa tem decisões de maneira conjunta entre os membros da família, por mais que não seja formalizada. Essa prática está relacionada com o modelo de governança em empresas familiares, como descrito por Lodi (2000).

O empreendedor também procura impedir conflitos internos ao não empreender discussões no ambiente de trabalho, com a presença de funcionários: “A gente procura não discutir assuntos mais delicados ou tomar decisões importantes na frente dos funcionários; procuramos ter conversas em lugares mais reservados, para decidirmos com calma o que fazer” – declara o proprietário.

Além disso, a cultura organizacional está fortemente presente nos valores da família fundadora, baseando-se na empatia, dedicação e acolhimento dos clientes, o que é ressaltado quando o entrevistado afirma: “Temos clientes que vai lá só para desabafar problemas, às vezes, nem vai comprar nada, passa lá, nos cumprimenta... Essa proximidade é algo que a gente valoriza muito no dia a dia”. Este hábito diário evidencia uma cultura voltada ao fortalecimento do relacionamento com a clientela, mais do que a fidelização comercial. Nesse sentido, conforme Schein (1992) afirma, a cultura organizacional é formada por um conjunto de valores compartilhados, que moldam comportamentos. Fica evidente que há um cuidado com o bom

atendimento: “Essa é uma das culturas que nós temos de ter empatia, pois bom atendimento faz parte da nossa identidade”. Disso decorre o que Bornholdt (2005) ressaltou, de que empresas familiares são, muitas vezes, diretamente influenciadas pela moral familiar e possuem influência sobre a sociedade.

4.4 Evidências de longevidade e continuidade

A longevidade da Cândido Confeccões provém de uma série de estratégias e do comprometimento dos membros da família com o negócio. Desde a sua fundação, a empresa teve que lidar com diferentes ciclos de desenvolvimento – o que é muito comum, como resalta Adizes (1990) – enfrentando desafios em cada fase de crescimento. O entrevistado traz um exemplo, informando que adquiriu um empréstimo informal para expandir o estoque, o que possibilitou uma melhora no faturamento e o crescimento do quantitativo de clientes: “A ideia de tomar um dinheiro emprestado. Como a gente não tinha acesso ao banco, a gente teve uma amiga que ofereceu um dinheiro a juros baixos, mais baixos que o banco. Investimos todo esse dinheiro na loja”.

A empresa revela características das fases evolutivas e revolucionárias abordadas por Greiner (1972). Seu início foi marcado pelo esforço pessoal e criatividade, passando pelas crises e necessidade de delegação. O período em que a empresa decidiu que era necessário contratar novos funcionários representa uma crise de controle: “Precisei contratar dois funcionários novos e o custo foi aumentando”. A solução positiva adotada pela empresa para enfrentar esse desafio demonstra que a superação da crise e os avanços para um novo estágio.

A empresa evidencia uma forte presença de se adaptar a mudanças. Um exemplo prático foi durante a pandemia, como relatado: “Com a loja fechada, começamos com os atendimentos *online*, e as postagens para as redes sociais ficaram mais frequentes. Começamos a fazer entrega a domicílio, a realizar *lives*... Foi um processo de adaptação às novas tecnologias, por ser algo diferente que não tínhamos domínio”. Essa habilidade de transição é evidenciada por Mayfield (2007) como essencial para a longevidade organizacional. Desse modo, a empresa demonstrou capacidade de superação ao reinventar seu modelo de vendas e adquirir novas tecnologias, mesmo apresentando dificuldade de domínio das ferramentas.

Por fim, a empresa apresentou um fator muito importante durante a entrevista, sendo ele o comprometimento com os clientes e a valorização de um atendimento de qualidade: “O bom atendimento, prezamos muito, por isso de ter aquela simpatia com o cliente, tratar o cliente

bem”. Essa fidelização do público representa uma característica das empresas longevas, destacada por Longenecker (2018), que declara que a cultura familiar e o atendimento são elementos essenciais para a permanência no mercado.

4.5 Estratégias de sobrevivência e sustentabilidade financeira

A capacidade de sobrevivência da empresa está diretamente relacionada aos momentos desafiadores, quando houve uma habilidade de agir rapidamente. Um exemplo claro disso está no enfrentamento da pandemia, conforme relatado pelo entrevistado: “Nesse período foi necessário que nos reinventármos: com a loja fechada, começamos com os atendimentos *online*, e as postagens nas redes sociais ficaram mais frequentes...”. Essa declaração demonstra o que Scott e Bruce (1987) denominam de necessidade de rápida adaptação para garantir a continuidade do negócio, sendo um atributo essencial de empresas de pequeno porte.

Outro momento de desafio relatado foi a migração de um sistema de notas fiscais manuais para digitais. O entrevistado compartilha: “Foi bem difícil, porque a gente não tinha acesso a notas digitais... Foi um processo de adaptação”. Essa dificuldade com a tecnologia é comum em empresas familiares, principalmente as mais tradicionais, como apontam Davis, Pitts e Cormier (2000), que destacam que a sobrevivência nesse contexto requer conhecimento constante e abertura à inovação, ainda que de forma gradativa.

Por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, sua estrutura favorece a agilidade nas decisões, como relatado pelo entrevistado: “Tivemos que adaptar um funcionário que já sabia mexer com a internet, dando mais atenção ao *online*”. Essa capacidade de realocar funções conforme a necessidade do momento demonstra uma gestão atenta e disciplinada, o que se conecta à ideia de Bernhoeft (1989 *apud* Gomes *et al.*, 2015), que explica que a sobrevivência da empresa familiar não depende apenas do afeto entre os membros, mas de disciplina gerencial e estratégias bem executadas.

A sustentabilidade financeira da Cândido Confecções é consequência de uma gestão que possuiu um controle rigoroso de gastos, cautela com dívidas e separação entre as finanças pessoais e empresariais. O entrevistado relata: “Sempre procuramos manter o controle de entradas e saídas, evitamos fazer dívidas desnecessárias e mantemos o dinheiro separado das despesas familiares”. Essas falas refletem práticas que a empresa possui no âmbito de uma

consciência administrativa, as quais, mesmo não sendo formalizadas por um plano estratégico robusto, apresentam uma eficiência prática fundamental para a sobrevivência de EPPs.

Em casos como esse, conforme Conway (1986), a sustentabilidade é a habilidade de se manter eficiente mesmo sob pressão. No caso da empresa Cândido Confecções, essa habilidade foi elaborada com base em uma gestão cuidadosa do fluxo de caixa e escolhas financeiras conservadoras.

A empresa também possui um princípio de reinvestimento dos lucros e criação de fundos de reserva financeira para suportar momentos de instabilidade. Como menciona o entrevistado: “Sempre guardamos parte do lucro para ter um novo investimento”. Esse fato reflete uma atitude prudente, que, conforme Xisto (2007), é um dos indicadores de uma gestão relacionada à sustentabilidade. O autor argumenta que empresas financeiramente sustentáveis buscam agregar valor constantemente sem comprometer suas operações.

Por fim, é possível observar que a sustentabilidade financeira da empresa está associada diretamente à disciplina dos gestores, ao conhecimento adquirido ao longo dos anos e ao discernimento nas decisões. A empresa adota uma lógica de gestão que condiz com a sua realidade e tamanho, o que tem permitido a sua permanência por mais de duas décadas. Essa prática está relacionada com o que Adachi (2006) afirma: que empresas familiares podem ter sustentabilidade financeira mesmo com pouca estrutura formal, desde que possuam valores sólidos e capacidade de adaptação. A Cândido Confecções demonstra que a sustentabilidade não depende necessariamente de ferramentas modernas, mas de uma gestão responsável, baseada em valores práticos compatíveis com a realidade.

4.6 Desafios da sucessão familiar

A sucessão em empresas familiares é um processo desafiador. Na Cândido Confecções, esse processo não é algo formalizado, porém, a partir das respostas do entrevistado, é possível observar que já apresenta sinais de preparação. O colaborador assim declara: “Até hoje, eu e minha esposa tocamos o negócio, mas nós pretendemos passar para nossos filhos”. Essa fala revela a intenção de permanência do negócio, característica comum nas empresas familiares, conforme Davis, Pitts e Cormier (2000), que evidenciam que grande parte dessas organizações tem como objetivo central a continuidade entre gerações.

A participação ativa dos filhos, principalmente no atendimento e nas redes sociais, sinaliza uma estratégia de introdução gradual, o que se relaciona com a visão de Cerqueira (2014), para quem a vivência prática é fundamental para o processo de sucessão.

Apesar de essa sucessão apresentar sinais, o processo ainda acarreta insegurança. O entrevistado descreve: “Tenho um pouco de medo dela [uma filha] não seguir nosso caminho, de querer inovar e ser diferente”. Essa fala reflete um clássico conflito entre tradição e inovação, bem comum no contexto de sucessão familiar. Segundo Bernhoeft (1989 *apud* Gomes *et al.*, 2015), muitos fundadores possuem dificuldade de aceitar o novo modelo de gestão que os sucessores desejam implementar, principalmente quando o negócio já possui uma base sólida em valores e tradições. Isso evidencia como a ausência de um plano sucessório bem estruturado pode gerar conflitos entre gerações, dificultando a continuidade harmoniosa da empresa.

Ainda que exista uma organização evidente no sentido de passar o negócio, não há uma indicação de um plano formal ou cronograma para essa transição. Isso se relaciona ao que Oliveira (1999 *apud* Gomes *et al.*, 2015) cita como um dos principais obstáculos nas empresas familiares: a ausência de mecanismos estruturados para definir o processo sucessório. A falta de planejamento pode comprometer a continuidade da empresa, caso ocorra alguma modificação repentina. O autor destaca a importância de se discutir não apenas quem será o sucessor, mas como se dará essa transição: quais funções ele exercerá, como será acompanhado, quais valores serão preservados e quais poderão ser transformados.

Dessa forma, a Cândido Confeções se encontra em um estágio de sucessão ainda incipiente, baseado em intenções e na participação informal dos filhos, mas sem um plano estratégico definido. O risco, segundo Davis, Pitts e Cormier (2000), é que muitas empresas não resistem à segunda geração exatamente pela falta de preparo e resistência dos fundadores em abrir mão do controle. No entanto, a empresa já apresenta aspectos positivos, que podem ajudar a sucessão no futuro: o engajamento dos filhos, a abertura ao aprendizado, a confiança nas novas gerações e a clareza de valores familiares. Para que essa sucessão seja bem-sucedida e contribua para a longevidade do negócio, será necessário formalizar esse processo e construir um plano que una a experiência dos fundadores com a visão dos sucessores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou fazer uma análise dos aspectos que influenciam na longevidade de uma microempresa familiar de pequeno porte, a Cândido Confeções, localizada em Viçosa-MG. Por meio de metodologia qualitativa, de cunho exploratório, baseada em um estudo de caso, cuja coleta de dados se deu por meio da entrevista estruturada, foi possível examinar como uma empresa familiar se organiza e enfrenta as dificuldades para se manter ativa no mercado ao longo do tempo.

A análise dos achados da pesquisa foi fundamentada por uma revisão de literatura, que permitiu não só identificar fatores determinantes para sua permanência, elencados por diversos estudiosos, como também explorar os desafios enfrentados e as estratégias executadas para enfrentar momentos de crise, conforme apontado pelo entrevistado.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos na medida em que conseguiu identificar que a longevidade da empresa foi assegurada por uma junção de elementos interligados, dentre os quais se pode ressaltar o comprometimento da família com o negócio, a definição de valores e princípios herdados do proprietário-fundador, além da capacidade de adaptação diante das mudanças. Esses elementos foram essenciais para garantir, além da própria sobrevivência, também a consolidação da empresa em sua localidade.

No que se refere à gestão familiar, este estudo levantou que a família possuiu forte presença na estrutura organizacional, estando presente nas decisões operacionais e estratégicas, de forma que auxiliou para a construção de uma cultura organizacional resistente. Esta cultura está baseada na empatia, no bom atendimento, na confiança e amizade com o cliente, sendo estes elementos um diferencial competitivo relevante, que proporciona reconhecimento e fidelização do público.

A capacidade de adaptação e inovação também se revelou fundamental, como ocorreu durante a pandemia da covid momento em que a empresa implementou rapidamente estratégias de venda *online*, *lives* e entregas a domicílio. Mesmo frente às limitações técnicas e certo grau de desconhecimento inicial, a flexibilidade e a motivação para aprender foram decisivas para evitar a queda nas vendas. Essa resiliência diante das mudanças foi apontada na literatura como um dos pilares da longevidade empresarial.

Entre os principais achados da pesquisa ressalta-se o papel da figura fundadora não apenas como gestor, mas como símbolo de identidade e referência para os clientes. A escolha do nome da empresa, a participação dos filhos no cotidiano e uma gestão baseada em valores familiares demonstram uma construção simbólica que fortalece o vínculo entre a marca e a

comunidade local. Além disso, verificou-se que mesmo sem estruturas formais, a empresa desenvolveu práticas adaptativas eficazes, como o compartilhamento de decisões entre os membros da família, revelando a importância da informalidade estruturada com uma estratégia de governança em microempresas familiares.

Como contribuição, este trabalho apontou características relevantes para gestores de microempresas familiares, empreendedores iniciantes e estudiosos da área de Administração. Com base em um caso real, foram evidenciadas práticas e estratégias que podem ser reproduzidas ou modificadas para outras realidades similares, servindo com referência para as empresas de pequeno porte.

Entretanto, é importante ressaltar algumas limitações deste estudo. Por se tratar de um estudo de caso, a coleta de dados foi realizada com base em uma única entrevista, o que pode restringir a amplitude das percepções sobre a empresa e limitar a análise a uma visão mais individualizada, ainda que significativa. Também não foi possível aprofundar o acompanhamento do processo sucessório, o qual ainda se encontra em estágio inicial e informal, embora seja um ponto crítico para a continuidade do negócio a longo prazo.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras expandam a investigação para outros casos de microempresas familiares, preferencialmente com diferentes perfis setoriais e estruturais. Seria possível incluir entrevistas com outros membros da família e colaboradores envolvidos, a fim de obter uma visão mais extensa sobre os fatores que influenciam a longevidade.

De modo geral, a longevidade da empresa Cândido Confeções é resultado de um conjunto de uma gestão familiar dedicada, uma cultura organizacional resistente, a capacidade de se recuperar diante de dificuldades, um controle financeiro bem elaborado e um compromisso ético tanto com o cliente quanto com a história do negócio. Ao contar essa trajetória, este trabalho destaca a importância de reconhecer os pequenos negócios familiares, que exercem um papel fundamental no crescimento da economia local e na preservação de identidades empreendedoras.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ALBUQUERQUE, A. F. *et al.* Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 13, n. 3, p. 176-209, set. 2018.

ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.

BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão **Perspectiva**, Erechim, v. 36, n. 134, p. 137-150, jun. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Editora 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property.** Nova York: Macmillian, 1932.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm . Acesso em 10 jun. 2025.

BRASIL. Casa Civil. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 10 jun. 2025.

BRASIL. Planalto Central. **Governo cria Política de Desenvolvimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br> Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. Planalto Central. **Unindo esforços para a geração de emprego e de renda.** 2006. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br> Acesso em: 8 out. 2024.

CERQUEIRA, G. V. da C. **Sucessão hereditária nas empresas familiares.** 1.ed. São Paulo: YK Editora, 2019.

CHAVES, R.T. C.; LAMES, E. R. de; LAMES, L. da C. J. Uma Análise da Percepção dos Gestores Donos de Pequenas Empresas da Cidade de Hortolândia–SP quanto à Aplicação do Princípio de Entidade. In: Congresso Brasileiro de Custos ABC. **Anais [...]**, 2013.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CONWAY, G. R. **Agroecosystem analysis for research and development**. Bangkok: Winrock International, 1986.

COLLINS, J. C.; PARRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: Encontro Nacional De Estudos Organizacionais, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais [...]**, Porto Alegre: Anpad, 2006.

DAVIS, J. A.; PITTS, E. L.; CORMIER, K. Challenges facing family companies in the Gulf Region. **Family Business Review**, v. XIII, n. 3, p. 217-237, set. 2000.

EFEICHE, E. Pequenas e médias empresas adotam também a governança corporativa. **Investnews/Gazeta Mercantil**, 12 fev. 2009.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, 2017.

FATOKI, O. The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa. **Mediterranean Journal Of Social Sciences**, Roma, v. 5, n. 20, p. 922-927, set. 2014.

FONSECA, L.; SLOMSKI, A. B. **Mortalidade Empresarial**. Responsável Técnico: Luciana Fonseca. Sebrae-RS, 2024. Disponível em: <https://sebraers.com.br/>. Acesso em: 09 out. 2024.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MULLER, F. M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Revista Global Manager**, v.14, n.2, p. 32-45, 2023.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração de UFSM**, Santa Maria, v. 5, n.3 p.549-583.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G. da S. *et al.* Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Málaga: Revista Eumed.net, n. 207, jul. 2015

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. **READ**, v. 23, n. 3, p. 206-238, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades e Estados**. Viçosa – Minas Gerais. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/vicosa.html>. Acesso em 08 jun. 2025.

IUDÍCIBUS, S. DE. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAIMER, C.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **RAIMED- Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 23-34, 2014.

LEONE, N. M. de C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 149–162, 2004.

LOCKHART, J. Governance of the economic engine room: insights from agricultural governance in New Zealand. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, v. 31, n. 2, p. 112-141, 2011.

LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. 18ª ed. São Paulo: Cengage, 2018.

MACHADO, H. P. V.; SILVA, D. R. da. A longevidade de pequenas empresas familiares em narrativas históricas de seus integrantes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 361-381, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267197004/html/>.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTENS, C. D. P. **A tecnologia de informação (TI) em pequenas empresas industriais do Vale do Taquari/RS**. 2001. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitive Review: An International Business Journal**, v. 17, n. 1, p. 94-108, 2007.

MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, S. H. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. *In: European Conference on Educational Research*, 2005, Dublin, Ireland, 7-10 September. *Proceedings of the European Conference on Educational Research*. Dublin: University College Dublin, 2005. p. 1-39.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. **Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Edição 2015. Paris: OECD Publishing, 2018.

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

OLIVEIRA, J. de; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p.123-145, 2009.

OLIVEIRA, J. L. de *et al.* A governança corporativa como elementos mediadores na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 3, p. 67- 85.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do vale do Mucuri e Jequetinhonha/MG. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 102-139, 2014.

PINTO, R. F.; SERRA, F. A. R.; SCAFUTO, I. C. Uma Revisão das Perspectivas Teóricas de Declínio Organizacional. **Multi-Science Research**, v. 1, n. 1, p. 135-163, 2018.

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

RAMOS, R. A. P. **Planejamento estratégico em uma empresa familiar**. Fortaleza: Faculdade 7 de Setembro, 2011.

RIVIEZZO, A.; SKIPPARI, M.; GAROFANO, A. Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. **Business History**, v. 57, n. 7, p. 970-987, 2015.

RORATTO, R.; DIAS, E. D.; ALVES, E. B. Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 28, p. 1-11, 2017.

SACRAMONE, M. B. **Manual de Direito Empresarial**. 3.ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

SANTOS, C. R.; FERREIRA, A. A. As Competências organizacionais da empresa longeva: uma investigação no setor editorial livreiro brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2010.

SEBRAE. **Quais as diferenças entre MEI, EI, EPP, CNPJ e ME?** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/> Acesso em: 08 out. 2024.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SOUZA, G. de; SILVA, W. A. C. Ações de gestão empresarial: a busca pela sustentabilidade financeira em uma granja suína – um estudo de caso. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, p. 70–93, jan./fev. 2018.

SILVA, A. B. da *et al.* Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

TONIAL, R. B. **Fatores contribuintes à longevidade da empresa familiar**: a relação entre objetivos empresariais e familiares, desempenho e longevidade. 2017. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

XISTO, J. G. R. DE. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. 2007. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome: _____

Faixa etária:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos | <input type="checkbox"/> Entre 36 e 41 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 24 a 29 anos | <input type="checkbox"/> Entre 42 e 47 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 30 e 35 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 48 anos |

Gênero: Masculino Feminino Outros Não declarar

Cargo: _____

Perguntas:

- 1- Você poderia contar um pouco sobre como e porque a empresa foi criada?
- 2- A microempresa possui missão e valores definidos? Se sim, quais são e como eles influenciam o dia a dia do negócio?
- 3- Na sua opinião, quais foram os principais fatores que contribuíram para a consolidação da sua microempresa familiar no mercado local?
- 4- Como você descreveria a evolução da empresa ao longo dos anos especialmente nos aspectos gerenciais e pessoais?
- 5- Na sua opinião, quais foram os principais fatores que contribuíram para a sobrevivência do negócio ao longo dos anos?
- 6- Quais foram os principais desafios enfrentados pela microempresa ao longo dos anos
- 7- Como a empresa conseguiu se manter financeiramente sustentável?
- 8- Quais foram os principais resultados positivos alcançados pelo empreendimento ao longo do tempo?
- 9- Como é a divisão de funções dentro da empresa familiar? Existe uma estrutura organizacional definida entre os membros da família?
- 10- Quem costuma participar das decisões importantes na empresa? As decisões são tomadas em conjunto pela família?
- 11- Você sente liberdade para discutir ideias ou problemas com os outros membros da família que fazem parte da empresa? Como é essa comunicação?

- 12- Quais praticas ou hábitos ajudam a manter uma boa comunicação e cooperação entre os membros da família que atuam na microempresa?
- 13- Como você descreveria a forma de trabalhar dentro da microempresa? Existe algum valor ou costume que você preze no dia a dia?
- 14- Houve algum tipo de planejamento ou estratégia definida desde o início do negócio? Se sim como isso ajudou na trajetória?
- 15- Já houve alguma transição de geração não comando da empresa? Se não, vocês já têm algum planejamento para essa sucessão? Como veem esse processo para o futuro?
- 16- Quais os principais desafios que você enxergar no processo sucessório?
- 17- Você acredita que a microempresa possui uma cultura organizacional própria? Como você a descreveria?
- 18- Quais práticas de gestão ou atitudes você considera essenciais para manter o bom funcionamento da microempresa familiar?
- 19- A organização costuma buscar inovações em produtos, serviços ou processos? Pode citar algum exemplo?
- 20- Ao longo dos anos, houve a necessidade de alguma adaptação na microempresa? Pode dar algum exemplo?

APÊNDICE B- TERMO DE AUTORIZAÇÃO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME E INFORMAÇÕES DA EMPRESA EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Pelo presente instrumento, a empresa **Cândido Confeccões**, localizada na Av. Marechal Castelo Branco N 79, Viçosa, MG, neste ato representada por seu(sua) responsável legal, **Gerci Eduardo Cândido**, autoriza a discente **Isabella Cristina Cândido**, regularmente matriculada no curso de **Administração** da **Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares (UFJF-GV)**, a mencionar o nome da referida empresa, bem como utilizar informações obtidas por meio de entrevista e/ou pesquisa, no desenvolvimento de seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com fins exclusivamente acadêmicos.

Declara-se que todas as informações a serem utilizadas serão tratadas com responsabilidade, respeitando os princípios éticos, e que nenhuma informação sigilosa será divulgada sem autorização prévia.

Esta autorização é concedida para fins exclusivos da elaboração, apresentação e possível publicação do Trabalho de Conclusão de Curso da discente junto à UFJF-GV.

Viçosa, 12 de Maio de 2025.

Assinatura do Representante da Empresa

Gerci Eduardo Cândido
Cargo: Proprietária

Assinatura da Discente

Isabella Cristina Cândido
Matrícula: 2019011136V
Curso: Administração – UFJF/GV