

T HE LONGEVITY OF SMALL FAMILY BUSINESSES IN HISTORICAL NARRATIVES OF THEIR MEMBERS

¹Hilka Pelizza Vier Machado
²Douglas Rós da Silva



Abstract

Objective of the study: The objective of this research was to understand the longevity of small family businesses from memories of their members.

Methodology/approach: The method was the oral history using historical narratives. The unit of analysis was two small, long-lasting companies. The research subjects were, for each of the companies, one of the founders, a successor and the oldest employee. The data were analyzed according to the structural analysis.

Originality/Relevance: The research approached the longevity of small businesses from the memory and historical narratives of members of the companies, resulting in a more dynamic and interactive interpretation of longevity.

Main results: Results pointed to different trajectories of small long-standing family businesses. In the first case, four moments were identified, which resulted in creation, growth, decline and continuity. In the second case, two moments were observed: consolidation and growth. For both cases the succession was an important event in the trajectory of the companies.

Theoretical/methodological contributions: The use of historical narratives and oral history in the study of small longevity businesses represents a contribution of this research, highlighting the relevance of aspects associated with longevity in small family businesses, such as decline and succession. With this, the results present theoretical and methodological contributions to the fields of studies in strategy, Entrepreneurship and Family Businesses.

Keywords: Long-lasting small business. Organizational Decline. Historical Narratives.

¹ Centro Universitário de Maringá – CESUMAR, Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia – ICETI, Paraná, (Brasil). E-mail: hilkavier@yahoo.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2554-0025>

² Centro Universitário de Maringá – CESUMAR, Paraná, (Brasil). E-mail: doug4370@hotmail.com



A LONGEVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES EM NARRATIVAS HISTÓRICAS DE SEUS INTEGRANTES

Resumo

Objetivo do estudo: O objetivo desta pesquisa foi compreender a longevidade de pequenas empresas familiares a partir de memórias de seus integrantes.

Metodologia/abordagem: O método foi a história oral com uso de narrativas históricas. A unidade de análise foram duas pequenas empresas longevas. Os sujeitos da pesquisa foram, para cada uma das empresas, um dos fundadores, um sucessor e o funcionário mais antigo. Os dados foram analisados de acordo com a análise estrutural.

Originalidade/Relevância: A pesquisa abordou a longevidade de pequenas empresas a partir da memória e de narrativas históricas de integrantes das empresas, resultando em uma interpretação mais dinâmica e interativa da longevidade.

Principais resultados: Os resultados apontaram diferentes trajetórias de pequenas empresas familiares longevas. No primeiro caso, foram identificados quatro momentos, que resultaram em criação, crescimento, declínio e continuidade. No segundo caso, foram observados dois momentos: o de consolidação e o de crescimento. Para ambos os casos a sucessão foi um evento importante na trajetória das empresas.

Contribuições teóricas/metodológicas: A utilização de narrativas históricas e da história oral no estudo de pequenas empresas longevas representa uma contribuição desta pesquisa, evidenciando a relevância de aspectos associados à longevidade em pequenas empresas familiares, como declínio e sucessão. Com isso, os resultados apresentam contribuições teóricas e metodológicas para os campos de estudos: Estratégia, Empreendedorismo e Empresas Familiares.

Palavras Chave: Longevidade de Empresas. Pequenas Empresas. Declínio de empresas. Narrativas históricas.

LA LONGEVIDAD DE PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN NARRATIVAS HISTÓRICAS DE SUS INTEGRANTES

Objetivo del trabajo: El objetivo de esta investigación fue comprender la longevidad de pequeñas empresas familiares a partir de las memorias de sus integrantes.

Metodología: El método fue la historia oral con uso de narrativas históricas. La unidad de análisis fueron dos pequeñas empresas longevas. Los sujetos de la investigación fueron, para cada una de las empresas, uno de los fundadores, un sucesor y el empleado más antiguo. Los datos fueron analizados de acuerdo con el análisis estructural.

Originalidad: La investigación abordó la longevidad de pequeñas empresas a partir de la memoria y de narrativas históricas de integrantes de las empresas, resultando en una interpretación más dinámica e interactiva de la longevidad.

Principales resultados: Los resultados señalaron diferentes trayectorias de pequeñas empresas familiares longevas. En el primer caso, se identificaron cuatro momentos, que resultaron en creación, crecimiento, declive y continuidad. En el segundo caso, se observaron dos momentos: el de consolidación y el de crecimiento. Para ambos casos la sucesión fue un acontecimiento importante en la trayectoria de las empresas.

Contribuciones teóricas: La utilización de narrativas históricas y de la historia oral en el estudio de pequeñas empresas longevas representa una contribución de esta investigación, evidenciando la relevancia de aspectos asociados a la longevidad en pequeñas empresas familiares, como la decadencia y la sucesión. Con esto, los resultados presentan contribuciones teóricas y metodológicas a los campos de estudios: Estrategia, Emprendimiento y Empresas Familiares.

Palabras-claves: La longevidad. Pequeñas Empresas. Declineo de empresas. Relatos históricos.



Introdução

Muitas empresas deixam de existir nos primeiros anos de criação, mas outras sobrevivem por várias décadas e são conhecidas como empresas longevas (Mayfield, Mayfield & Stephens, 2007). A longevidade, comumente estudada em grandes empresas (Perdigão, Barros, Carrieri & Miranda, 2015; Torres, Serra, Almeida & Portugal, 2013), não é uma exclusividade delas, uma vez que há empresas que duram muitos anos e permanecem pequenas. Essas empresas pequenas, em geral, concentram suas atividades nos territórios onde atuam e assim contribuem para o desenvolvimento local, por meio do capital social gerado (Santos, Pase, Quevedo & Matos, 2016) e do acúmulo de experiências e conhecimentos (Almeida & Porto, 2014; Maula, 2000).

Estudos anteriores sobre desenvolvimento e longevidade de empresas explicaram o fenômeno por meio de teorias do ciclo de vida (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017; Lissoni, Pereira, Almeida & Serra, 2010; Murtinho, Castilho & Urdan, 2018; Pinheiro, Silva & Araújo, 2013; Vasconcelos, Zanelli, Renteria & Costa, 2018), com ênfase no declínio organizacional (Torres et al, 2013; Murtinho, Castilho & Urdan, 2018). No entanto, a maioria desses estudos teve como objeto de pesquisas grandes empresas. Poucos estudos focaram pequenas empresas (Guerazzi & Serra, 2017), denotando a necessidade de estudos adicionais voltados à compreensão da longevidade nesse tipo de empresas, na medida em que muitas delas tornam-se longevas e permanecem pequenas e são importantes para as localidades onde elas atuam (Santos, Pase, Quevedo & Matos, 2016).

O percurso longo por parte de empresas encerra em si um aprendizado, requerendo enfoques dinâmicos e interativos, como o uso da memória. A memória facilita o contínuo aprendizado e a renovação para fazer face ao ambiente que muda constantemente, influenciando o desenvolvimento da cultura organizacional, a construção da identidade, a promoção de autenticidade e melhoria da capacidade de legitimação da organização (Anteby & Molnar, 2012; Foster et al. 2017; Maula, 2000). A reconstrução do passado é importante e pode contribuir para evitar os erros cometidos, bem como orientar a tomada de decisões no presente, na medida em que a

memória permite identificar o acúmulo de recursos, os quais podem ser utilizados para promover adaptação às mudanças e a antecipar futuras demandas (Coraiola, Suddaby & Foster, 2017; Othaman & Hashim, 2004; Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye & Procter, 2010). Ademais, a compreensão do passado pode contribuir para reduzir a “miopia da gestão”, que impede a empresa de perceber a obsolescência de seus produtos e o surgimento de produtos concorrentes (Torres, Serra, Almeida & Portugal, 2013), influenciando assim no percurso futuro.

Para pequenas empresas, a memória representa um recurso importante. Ela pode propiciar a reconstrução do passado social, na medida em que ela é um processo interpretativo e socialmente construído (Coraiola et al. 2017). Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo compreender a longevidade de pequenas empresas, por meio de narrativas históricas de seus integrantes.

O estudo foi realizado junto a duas empresas e os resultados apresentam momentos importantes da trajetória de duas pequenas empresas longevas, contribuindo para a compreensão do fenômeno da longevidade a partir da voz de quem vivenciou e construiu a história. Para as empresas, os resultados contribuem para evidenciar erros do passado e para reforçar as identidades (Greiner, 1972; Maula, 2000; Rowlinson et al. 2010; Torres et al. 2013).

O artigo está estruturado em quatro partes principais. Inicialmente, apresenta-se uma revisão teórica sobre estudos voltados ao desenvolvimento de pequenas empresas e à longevidade e, na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação e análise dos dados e das considerações finais.

Desenvolvimento de Pequenas Empresas e Longevidade

O desenvolvimento de empresas pode ser explicado por meio de modelos evolucionários, como as abordagens do ciclo de vida (Adizes, 1990; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Kimberly, 1979; Lippitt & Schmidt, 1967; Scott & Bruce, 1987). Para essas abordagens, mudanças nas empresas seguem um padrão previsível, que pode ser compreendido por meio de estágios, fases ou períodos de

desenvolvimento. A abordagem do ciclo de vida funda-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, as organizações atingem um ciclo vital padrão e relativamente previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características definidas (Adizes, 1990). O pressuposto dessa abordagem é o de que ela contribui para melhor compreensão do fenômeno complexo, que é o desenvolvimento de empresas (Van de Ven & Poole, 1995). Mesmo considerando diferenças para cada empreendimento, pesquisas mostram que há similaridades nos problemas enfrentados para o desenvolvimento de pequenos negócios (Scott & Bruce, 1987).

Entretanto, os modelos de ciclo de vida sugerem diferentes etapas para a trajetória de empreendimentos. Por exemplo, o modelo de Lippitt & Schmidt (1967) considera as seguintes etapas: nascimento, juventude e maturidade. De modo similar, Churchill & Lewis (1983) descrevem o desenvolvimento por meio das etapas: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Os modelos de Greiner (1972) e de Scott e Bruce (1987) consideram que a passagem de um estágio para outro depende da superação de crises, as quais tendem a causar rupturas. Para Greiner (1972), a evolução de empresas pode ser observada por meio de cinco estágios, sendo que cada um deles contém um período relativamente calmo de crescimento, terminando com uma crise denominada revolução, que precisa ser superada a fim de que a empresa ingresse na fase seguinte de sua evolução. Cada período evolucionário é caracterizado por um estilo de administração dominante, enquanto cada período revolucionário é caracterizado por um problema de administração dominante, que precisa ser resolvido para retomar a evolução. Lippitt e Schmidt (1967) também consideram que o desenvolvimento da empresa depende da gestão de crises, as quais são associadas a períodos críticos de criação, sobrevivência, estabilidade, reputação, adaptabilidade e contribuição. Para os autores, a empresa necessita, para cada um desses períodos críticos, atingir um resultado associado, como eles sugerem: a) criação: nova empresa que entra em operação; b) sobrevivência: a empresa aceita as realidades, aprende com a experiência, torna-se viável; c) estabilidade: a empresa desenvolve mecanismos de eficiência e se fortalece, mas apresenta

flexibilidade à mudança; d) reputação: a reputação conquistada reforça a melhoria de produtos e serviços; e) adaptabilidade: a empresa incorpora mudanças para aumentar a vantagem competitiva e fornece oportunidades para seu pessoal; f) contribuição: a empresa ganha respeito público como instituição que contribui para a sociedade.

Para alguns modelos de ciclo de vida, a etapa inicial de um empreendimento caracteriza-se pela informalidade, pela busca de clientes e pela geração de receitas. O baixo nível de formalismo pode ser observado nas relações e na estrutura (Churchill & Lewis, 1983; Lester, Parnell, Carraer & Pamell, 2003; Scott & Bruce, 1987). Na etapa seguinte, denominada juventude ou sobrevivência, dependendo do modelo (Churchill & Lewis, 1983; Lippitt & Schmidt, 1967; Lester et al. 2003), a empresa se volta ao objetivo de sobreviver ou crescer, com o estabelecimento de metas e de algum nível de formalismo. Na sequência, o estágio de maturidade pode ser observado por meio de estruturas e de hierarquias formais (Churchill & Lewis, 1983; Lester et al., 2003; Scott & Bruce, 1987).

Alguns modelos incluem também a fase de declínio (Adizes, 1990; Lester et al., 2003; Quinn & Cameron, 1983). O modelo de Adizes (1990) considera que o desenvolvimento da empresa se inicia com a produção de resultados, seguido da ação empreendedora, de administração formal de regras e procedimentos, de integração de indivíduos e de declínio. Para o modelo de Lester et al. (2003), o declínio é uma etapa posterior ao nascimento, crescimento e à maturidade, mas que precede o rejuvenescimento.

O declínio, enquanto uma das etapas do desenvolvimento do empreendimento (Pinto, Serra & Scafuto, 2018), não é sinônimo de paralização e não implica necessariamente na falência ou morte da empresa (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017; Vasconcelos, Zanelli, Renteria & Costa, 2018). Ele pode ser influenciado por fatores internos e externos (Guerrazzi & Serra, 2017). Entre os fatores internos, destacam-se: falta de aprendizagem, problemas com tomada de decisão e gestão de recursos e centralização e resistência à mudança (Cameron et al. 1987). Fatores externos podem reduzir a vantagem competitiva das empresas e contribuir para o declínio, como, por exemplo, mudanças na tecnologia e inovação, saturação do

mercado e mudanças nos hábitos dos consumidores (Torres *et al.* 2013). Frezzatti *et al.* (2017) constataram que o declínio em empresas familiares estava associado à segunda geração, evidenciando um declínio da experiência de acordo com o avanço de gerações.

O diagnóstico do declínio pode ser observado por meio de sintomas físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros (Torres *et al.* 2013). Os sintomas físicos podem ser notados, entre outros, por meio de falta de modernização de equipamentos e de investimento em novas tecnologias, falhas nos produtos e produtos obsoletos. Entre os gerenciais e comportamentais, a falta de planejamento de longo prazo, ausência de estratégia, presença de stress e conflitos, baixo comprometimento organizacional e conflitos foram alguns sintomas observados (Cameron *et al.* 1987; Murinho, Castilho & Urdan, 2018; Torres *et al.* 2013). No que se refere aos sintomas financeiros, estes mostram sinais associados ao declínio de vendas, lucratividade, liquidez e aumento de endividamento, entre outros.

Mesmo entre modelos de ciclo de vida, alguns autores chamam a atenção para o fato que a passagem de um ciclo para outro não segue um processo evolucionário e muitas empresas não completam o ciclo pois podem permanecer muito tempo em um dos estágios (Scott & Bruce, 1987), apresentando um desenvolvimento descontínuo (Collins & Parras, 1995). Além disso, algumas empresas podem passar do declínio à transformação e recuperação (turnaround) (Pinto, Serra & Scafuto, 2018), sobrevivendo por um longo período, sem apresentar crescimento, caracterizando-se como empresas longevas.

A longevidade pode ser entendida como o período de tempo em que uma organização existe (Mayfield, Mayfield & Stephens, 2007), ou seja, a qualidade da organização que tem muitos anos de vida (Silva, Jesus & Melo, 2010). Para Longenecker, Petty, Palich e Hoy (2018), empresas familiares tendem a apresentar maior longevidade do que empresas não familiares, na medida em que, nessas empresas, uma cultura é criada pelos fundadores, que deixam uma marca nas empresas que eles criam. Na empresa familiar “os indivíduos que estabeleceram ou adquiriram a empresa, ou seus descendentes, influenciam significativamente as decisões estratégicas e o curso de vida da empresa. A influência da família pode ser exercida por meio

da gestão e/ou da propriedade da empresa” (Longenecker *et al.*, 2018, p.95) e a longevidade representa um recurso importante para propiciar a transferência do conhecimento inter geracional (Coraiola *et al.* 2017; Harvey, 2012).

Estudos anteriores sobre empresas longevas mostraram que a longevidade pode ser favorecida: a) pela habilidade da organização para ajustar-se às mudanças do ambiente externo (Oliveira, Silva & Araujo, 2014); b) pela capacitação dos empregados (Collins & Parras, 1995; Silva *et al.* 2010); c) por uma postura financeira conservadora (Collins & Parras, 1995); d) por meio da busca de conhecimento de mercado e da identificação de nichos de mercado (Silva *et al.*, 2010; Wee & Chua, 2013); e) por meio de inovação, internacionalização, alianças estratégicas e imersão em redes (Riviezzo, Skippari & Garofano, 2015; Silva *et al.*, 2010; Wee & Chua, 2013). Especificamente em empresas familiares, a longevidade foi associada a: a) governança corporativa, planejamento da sucessão e capacidade de transferir o conhecimento para outras gerações (Laimer & Tonial, 2014; Nelson & Pimentel, 2015; Riviezzo *et al.*, 2015); b) valores familiares e envolvimento da família (Suffia, 2015); c) fontes de financiamento externo e mecanismos de proteção patrimonial (Laimer & Tonial, 2014); d) papel do fundador, por meio de habilidades gerenciais, capacidade de liderança e habilidade em conduzir o processo sucessório (Ferreira, 2001; Mayfield *et al.*, 2007; Oliveira, Silva & Araujo, 2014; Riviezzo *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2010).

O processo sucessório é uma etapa importante no ciclo de vida de empresas familiares, pois ele normalmente é acompanhado de problemas gerenciais e de obstáculos emocionais (Flören, 1998). Por isso, é importante que a sucessão seja planejada e que seja levado em consideração o momento para o seu início, bem como a duração e a forma de transferir o bastão (Dyck, 2002). Para Ritcher e St-Cyr (2001), é necessário um período entre cinco e dez anos para efetivar a sucessão. Isso se deve à necessidade de preparo dos sucessores, um dos aspectos críticos da sucessão, na medida em que que eles precisam adquirir conhecimentos sobre operações da empresa, assim como habilidades necessárias para gerir o empreendimento. É também importante o cuidado com os relacionamentos entre os sucessores e familiares e entre os sucessores e funcionários da empresa, de modo a

favorecer a integração da equipe. O planejamento sucessório precisa considerar também o momento de retirada do fundador da empresa (Cadieux, 2000). A sucessão pode representar uma oportunidade estratégica para empresas, especialmente quando ela considera a dinamicidade do mercado (Dyck, 2002), assegurando a longevidade.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa consistiu em um estudo qualitativo, com a perspectiva epistemológica construtivista do passado, a qual considera que o conhecimento é uma prática social (Spink, 2010). O método foi a história oral temática, com foco em narrativas históricas (Foster et al., 2017), alicerçadas em um tema central, que, nesta pesquisa, foi a longevidade das empresas (Mehy & Hollanda, 2011), a partir de memórias de integrantes. A história oral temática valoriza a colaboração de experiências, memórias, identidades e subjetividades para a produção do conhecimento (Ribeiro, 2013) e está associada a confrontos que se regulam a partir de datas, fatos, nomes e situações (Meihy & Hollanda, 2011). Ela é recomendada para estudo da memória coletiva em organizações, produto de acumulação de memórias individuais (Rowlinson et al., 2010).

A pesquisa foi realizada junto a duas pequenas empresas longevas, identificadas nos arquivos de registro da Associação Comercial e Industrial do Município. Considerando a idade do município onde a pesquisa foi realizada (fundado no ano de 1947), foram escolhidas empresas com mais de 50 anos, do ramo de comércio varejista, sendo uma no setor joalheiro e de presentes (denominação fictícia Corais) e a outra no farmacêutico (denominação fictícia Insulinas).

Para obtenção dos dados a pesquisa recorreu-se à narrativas históricas, que constituem “formas de retórica organizacional que propiciam uma representação do passado organizacional” (Foster et al. 2017, p. 1181). Elas atuam como “espelhos que refletem os valores da organização” (Foster et al., 2017, p. 1190) e trazem consigo a marca dos elementos fundadores e dos elos que conformam identidades (Costa & Saraiva, 2011). Narrativas históricas não refletem a história como algo dado, e sim como algo construído em torno do passado, elas propiciam bases para o modo como

uma organização é vista e como provê as bases para ação (Foster et al. 2017). A construção delas representa um “processo de criação de um passado coletivo compartilhado” (Foster et al., 2017, p. 1182). Foster et al. (2017) distinguem dois tipos de audiências: a interna, que compreende os membros da organização e a externa, que abrange participantes externos, como clientes, investidores entre outros. Nesta pesquisa, utilizou-se apenas a audiência interna, constituída por sucessores e sucedidos, assim como funcionários mais antigos.

Buscou-se a reconstrução da trajetória das empresas, a partir da memória desses sujeitos. A memória representa uma capacidade de se projetar mentalmente no tempo (Anteby & Molnar, 2012). O tempo é “o presente dos contemporâneos, o passado dos predecessores e o futuro de sucessores” (Barbosa, 2013, p. 68). No tempo presente, é possível acessar o passado por meio da memória, que representa “a primeira abertura em direção ao passado” (Barbosa, 2013, p. 67). Testemunho de algo vivido, a memória atribui “ao portador da lembrança a autoridade de ter presenciado algo que pode ser traduzido de volta” (Barbosa, 2013, p. 66). Enquanto um resgate histórico, o que vem à lembrança são os resultados das escolhas e não o conjunto daquilo que existiu (Le Goff, 2013). O que é focado é a maneira como um acontecimento ou evento é lembrado (Rowlinson et al., 2010). Com isso, a história não é apenas o que aconteceu no passado, mas “todas as interpretações subsequentes deste mesmo passado, ao infinito” (Barbosa, 2013, p. 71). Além da dimensão temporal, a memória apresenta uma dimensão espacial, que representa uma legitimidade de “antiguidade no lugar” (Veschambre, 2014, p. 55). Esta dá origem ao processo de patrimonialização, decorrente da marcação de espaços por atores sociais, que neles se afirmam. A patrimonialização é “uma forma de inscrição no espaço e no tempo, fator de valorização e legitimação” (p. 56). Ao marcar e demarcar o espaço atores sociais se inscrevem no espaço e no tempo e “marcas duradouras indicam que alguém passou e deixou suas pegadas” (Barbosa, 2013, p. 67). Com isso, salienta Almeida (2013, p. 46) que a memória coletiva historiada “indica o lugar, o tempo e a percepção de coerência dos elementos que formam o sujeito histórico”. Nesse sentido, a memória constituirá o recurso metodológico a ser utilizado para descrever a

longevidade das empresas, pois a memória de organizações pode ser acessada por meio de lembranças de seus integrantes (Perdigão *et al.*, 2015) e apresenta um caráter mais dinâmico e interativo, constituindo-se um reflexo de experiências vividas e compartilhadas (Maula, 2000). Para a pequena empresa esse recurso é relevante porque ela apresenta reduzido grau de formalismo (Julien, 2013). Uma das fontes de memória na pequena empresa é representada pelos empregados que deixaram a organização ou por funcionários antigos, que conhecem a conexão entre o passado e o presente (Othaman & Hashim, 2004). Os empregados guardam não apenas a memória do trabalho, mas também a história da organização (Suffia, 2015), revelando vínculos e ligações emotivas (Ribeiro, 2013) e, com isso, os empregados mais antigos fizeram parte desta pesquisa. A entrevista foi do tipo narrativa e não cronológica. Le Goff (2013) ressalta a importância da narrativa no processo da construção da memória. Ela não é apenas uma listagem de acontecimentos, e sim uma tentativa de ligar os acontecimentos, tanto no tempo, como no sentido das histórias (Bauer & Gaskell, 2008). A narrativa é um testemunho, “um ato de

comunicação em que uma experiência sai do âmbito privado e pode ser compartilhada” (Ribeiro, 2013, p. 59). A narrativa foi semiestruturada com os seguintes enfoques: a) a história da empresa, buscando reconstruir historicamente a trajetória em um determinado período de tempo e espaço, identificando períodos evolucionários, por meio da memória (Greiner, 1972); b) lembranças consideradas mais importantes, rememorando momentos mais importantes da trajetória da empresa, pois o exercício de lançar um olhar sobre o passado permite aos indivíduos refletir sobre suas histórias e torna possível visitar ou construir narrativas a partir de informações que podem ter sido perdidas ou negligenciadas, resgatando conhecimentos que permaneceram esquecidos na memória e perdidos ao longo do tempo (Perdigão *et al.*, 2015); c) Momentos difíceis ou adversidades que a empresa enfrentou, a fim de identificar momentos revolucionários e causas de declínio (Greiner, 1972; Pinto *et al.*, 2018). Em cada uma das empresas foram selecionados três participantes, sendo um dos fundadores, um sucessor e o funcionário mais antigo, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização dos participantes da pesquisa

Empresa	Participante	Idade	Papel na empresa	Tempo de trabalho
Corais	Maria	85	Fundador	47
	Luzia	55	Sucessora	20
	Henrique	66	Funcionário mais antigo	55
Insulinas	José	86	Fundador	56
	Marta	45	Sucessora	12
	Pedro	37	Funcionário mais antigo	20

No momento das entrevistas, os participantes receberam um termo de consentimento e livre adesão à pesquisa e os pesquisadores solicitaram autorização para gravação das entrevistas. Ao término de cada entrevista foi realizada a transcrição e, na sequência, o material foi

enviado por e-mail, para fins de validação do conteúdo. A transcrição totalizou 112 páginas, distribuídas como mostrado na Tabela 2. Além dos dados obtidos nas entrevistas, foram obtidos dados secundários relativos ao contexto histórico do município, por meio de publicações e livros.

Tabela 2: Duração das entrevistas

Participante	Duração da Entrevista	Total de páginas de transcrição
Maria	01h31m02s	23
Luzia	01h10m57s	22
Henrique	23m15s	10
José	01h15m23s	22
Marta	01h20m50s	26
Pedro	24m36s	9

Para tratamento, os dados foram categorizados (Sampieri, Collado & Lucio, 2013) de forma a reconstruir o percurso das empresas a partir de narrativas históricas. Foi realizada uma análise estrutural, com objetivo de revelar os princípios que organizaram os elementos do discurso, independentemente do próprio conteúdo destes elementos. As diferentes variantes da análise estrutural tentam descobrir uma ordem oculta do funcionamento do discurso, elaborando um modelo operatório abstrato, construído pelo investigador, para estruturar o discurso e torná-lo inteligível (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Apresentação dos Resultados

Inicialmente, apresenta-se uma breve contextualização da pesquisa. O município onde a pesquisa foi realizada teve origem em um projeto de colonização da região norte do Estado, tendo esta sido realizada por uma empresa privada (Companhia Melhoramentos Inglesa), com vistas à construção de um centro urbano (Luz, 1999). Ele foi oficialmente fundado em 10 de maio de 1947, porém, a chegada dos primeiros desbravadores da Companhia, que loteou e vendeu as terras do município, ocorreu em 1942, com o estabelecimento de um pequeno povoado (Luz, 1999).

O desenvolvimento da cidade originou-se da divisão de duas partes: a nova e a velha, sendo que a parte nova se juntava à antiga por meio de uma extensa e larga avenida, cortada em plena mata (Luz, 1999). A ocupação das terras, por meio da cafeicultura, favoreceu uma reconcentração fundiária, em função das transformações estruturais na agricultura seguidas de forte êxodo rural, bem como a concentração populacional nos centros urbanos. Da lavoura cafeeira à atividade industrial, as perspectivas de acesso à propriedade da terra e a demanda por força de trabalho resultaram em influxo de migrantes, entre os quais japoneses e seus descendentes, procedentes do Estado de São Paulo (Stadniky & Pinto, 1999).

As duas empresas selecionadas para este estudo eram inicialmente ambas na parte velha da cidade, mas uma delas depois se transferiu para a parte nova. A primeira empresa, denominada Corais, é uma empresa que atua no comércio de joias e concertos de relógios. Tem

sessenta e quatro anos de atividades e conta com quinze funcionários. A segunda empresa atua no ramo farmacêutico e conta com sessenta funcionários.

Empresa Corais

A empresa foi fundada por um imigrante japonês, no ano de 1953. O senhor João quando chegou ao Brasil iniciou as atividades, juntamente com seu irmão, trabalhando inicialmente na agricultura. A empresa abriu suas portas no bairro mais antigo, o Velho. Seis anos após, o senhor João abandonou a sociedade com o seu irmão e começou uma nova empresa, a Corais. O fundador começou em um espaço pequeno, em nova localização, na mesma avenida, a avenida comercial central. Quatro anos depois, em 1957, o empreendedor se casou e, junto com sua esposa, deram sequência ao empreendimento: “Nós dois casamos, e eu comecei em tudo, até aumentou pra quatro porta, aí já tava com quatro anos e pouco a loja... Aí aumentou esse lado, tinha mais três portas... Uma, duas, três, quatro, cinco, seis, sete, oito portas!” (Maria). A transformação do empreendimento nos oito primeiros anos foi comentada pelo funcionário mais antigo: “Ele começou aqui em 53 eu entrei em 61, depois de oito anos, a coisa mudou muito nesse período, isso eu sei pelo que ele contava” (Henrique). Em 1963, após seis anos de atividades, o casal decidiu diversificar as atividades. A diversificação, possibilitada pelo pagamento fracionado das mercadorias que compravam, impulsionou o crescimento da empresa, e eles passaram então a atuar no ramo de presentes:

...Comecei a comprar prataria, cristais importados, pouco a pouco, quatro ou cinco peças. Aí comecei por dois jogos americanos, porque tudo é pago assim, prazo longo. Cristal também, eles me faziam em sete ou oito pagamentos. Porcelana importada inglesa, americana era tudo em sete ou oito pagamentos. Prataria e bronze e essas peças que eu falei, de baixelas de prata novecentos. Comprava de três jogos, quatro jogos, e no fim ia aumentando. No fim a loja estava fantástica. (Maria).

A diversificação favoreceu o crescimento nesta fase e, após oito anos de atividades o casal tinha conquistado uma fatia de mercado com



clientes importantes, favorecendo a construção de um patrimônio pessoal, como mostram os trechos:

Com oito anos e pouco, menino do céu.... Foi bom! Comecei a vender e vender joia. Era gargantilha de brilhante, era anel solitário, era de tudo! Joia pesada! Comecei a vender e vender, arrumei cada cliente! Médico da cidade, conquistei inteirinho ! (Maria).

E vendia, vendia muito, então eles foram conseguindo e em oito anos eles já tinham muitos bens, tinham fazendas, sítios, conseguiram comprar...Entrava muito dinheiro na época. Ela fala que foi uma época de ouro mesmo.. em dez, vinte anos, ficaram muito bem...Tinha assim, faziam filas, eram médicos, eram fazendeiros (Luzia).

Os primeiros vinte anos da empresa foram anos de crescimento. Na primeira década, em município cujo comércio local era aquecido pela clientela proveniente da atividade rural, que cultivava café em uma terra roxa fértil, a empresa não teve dificuldades para vender suas mercadorias, como mostra o excerto do discurso:

Antes os fazendeiros vinham para a cidade e compravam tecidos para todo mundo, para os peões, caseiros, capataz, para toda família e vinha aqui e comprava um relógio para cada um. Então, ela (Maria) tinha que ter sempre um estoque e o negócio aqui girava (Luzia).

Como imigrantes, os fundadores legitimam a ação deles no território (Veschambre, 2014) e foram construindo uma antiguidade no lugar. O mercado de atuação da empresa estendeu-se para consumidores de localidades vizinhas, como conta a empreendedora: “Era só minha “casa” que tinha presente bom. Todos gostavam de vir. Eu arrumei clientes de várias cidades“ (Maria). A diversificação de produtos atraiu a clientela de municípios vizinhos, foi uma estratégia adotada pelos empreendedores, que costumavam frequentar Feiras na cidade de São Paulo, como mostra o excerto:

(...) os dois eram um casal bem assim, pra época... ele era muito visionário e ela era assim também tinha um espírito empreendedor. Aí eles iam para São Paulo. Ela é muito comerciante, ela sempre foi comerciante... Aí os dois iam

para São Paulo, iam de avião, naquela época iam a Feiras. Feiras de joias, de relógios, então eles sempre traziam novidades para a cidade realmente foi a primeira... a gente fala que foi a primeira... porque foi a primeira que teve coisas de valores de bom gosto.” (Luzia).

A trajetória da empresa pode ser observada em três ciclos, como mostra a narrativa: “Uma empresa muito antiga tem, eu acho que a gente passou por uns três ciclos e cada ciclo durou uns vinte anos. Cada vinte anos uma mudança grande” (Luzia).

O segundo ciclo, que segue até próximo dos quarenta anos de empresa, estendeu-se até mais ou menos 1995. Até esse período, os empreendedores eram entusiastas e a empreendedora conta como ornava a loja com corais trazidos do Japão, unindo simbolicamente o passado do Japão ao presente que ela vivenciava no empreendimento:

Quando eu fui pro Japão, fui lá e trouxe duzentos quilos de corais. Despachamos pelo navio, chegou em sessenta dias. Aí o caminhão de transporte trouxe aqui. Escolhi as mais lindas, enchi inteirinho de corais, aqui, aqui e aqui... A casa de presente inteira tinha corais, e na frente era joias fantásticas nos corais. Era de rubi, de água marinhas, esmeralda, citrino, topázio, tudo pedras preciosas. Minha loja eu enfeitei inteirinha, depois de quase vinte e poucos anos de joalheria que eu tinha. Fui pra Japão e trouxe os corais. Mandeí tudo pelo navio (Maria).

A resistência à mudança e a centralização do poder contribuíram para estagnação e declínio, que demarca o início do terceiro ciclo. A informatização não encontrou espaço na empresa, pela resistência do empreendedor, como mostra o trecho: “Ele nunca, na verdade, aderiu a cartão,..para ele era tudo dinheiro ou cheque, mas só que já estava na época da gente começar, comercialmente, ter mudanças, mas ele realmente até assim, os últimos tempos, ele não aceitava informatização” (Luzia).

Além disso, o sucedido relutava em se afastar da empresa, como mostra parte da narrativa: “Nos últimos cinco anos que ele atuou na empresa ele ficou meio assim na decadência. Ele estava decaindo pela idade também, ele já estava com setenta e nove anos, quase oitenta, mas ele estava aqui. Ele controlava tudo, ele controlava

as gavetas os dinheiros... Banco... Tudo ele!” (Luzia).

Foi por volta de 1995 que a empresa iniciou um período de declínio, que prosseguiu até o falecimento do fundador, no ano 2000. O senhor João dedicou 45 anos ao seu empreendimento, centralizando as atividades, como a sucessora narra: “No ano dois mil, o senhor João faleceu! Para nós foi um choque, pois ele que cuidava de tudo na verdade, nós não assinávamos um cheque, não tinha um cartão empresarial” (Luzia). Com a morte do fundador, ocorreu o processo de sucessão. Dos três filhos do casal, apenas um manifestou o desejo de continuar o negócio, com a ajuda da esposa. A empreendedora, com a morte do fundador, perdeu o entusiasmo e decidiu não continuar na gestão. Após 47 anos de fundação, começou o processo sucessório:

... O meu filho mais velho e a Luzia, já antes de casar, ela já entrou na loja pra começar a trabalhar comigo. Não fui saindo aos poucos. Eu me afastei de uma vez! Foi quando o pai faleceu. Ano dois mil. Ano dois mil eu falei: “Olha, eu não vou conseguir ficar trabalhando sem pai. Eu vou passar a gestão da empresa para aquele que quer seguir”. Meu filho mais velho e a Luzia, minha nora, responderam: “Mãe, então nós quer seguir, tocar a empresa no lugar de pai e mãe”. E assim foi... (Maria).

Quando os sucessores assumiram o empreendimento, além do declínio da empresa, eles enfrentaram roubos porque o município tinha crescido e contava com aproximadamente 300.000 habitantes, apresentando problemas de segurança pública. Além disso, a família enfrentou doenças, como mostra o excerto discursivo:

É uma trajetória que foi complicada. Tive dois arrombamentos que foram nessa minha trajetória, que foi muito grave, porque você já estava passando por uma crise e aí tem uns arrombamentos que tirou tudo, você chega e levaram tudo! Aí queimou tudo, inteirinha, daí foi mais aquele choque! Depois de três anos, em dois mil e três houve arrombamento e dois mil e seis outro arrombamento. Aí eu falei ‘agora chega’, porque é muita tragédia, aí quando a gente passou essa fase começaram pessoas da família adoecerem

e trazendo essas perdas...Aí começaram aquelas perdas, todo mundo adoecendo. Minha cunhada adoeceu, meu sogro tinha falecido, minha sogra teve um câncer também. (Luzia)

Como ilustra o excerto anterior, durante os seis primeiros anos posteriores à sucessão, a empresa, que permaneceu sempre no mesmo endereço e com as mesmas instalações, passou por incêndios e arrombamentos, problemas de doença na família. Apesar disso, os sucessores permaneceram no empreendimento e, a partir de 2012, eles modificam processos e a informatizam a empresa:

Olha de cinco a seis anos para cá,... começamos primeiro colocando o cartão, que a gente era uns dos únicos que não vendia por cartão, ainda vendia lá na duplicata promissória. Nós começamos a renovar, foi uma mudança. Depois nós começamos informatizar, cadastrar por produtos. Colocamos ar condicionado, depois mudamos o piso que era um piso de vinte, trinta anos e por último nós fizemos essa fachada. E o pessoal falava “nossa parece uma loja nova”. (Luzia)

Os sucessores foram assumindo o empreendimento e um dos elos com o passado foram os funcionários antigos, que eles mantiveram após a sucessão. O funcionário mais antigo viveu cinquenta e quatro dos seus sessenta e cinco anos na empresa, desempenhando a mesma função:

É...na verdade assim a gente considera como se ele fosse nosso irmão mais velho, porque quando ele tinha onze aninhos ele entrou e hoje ele já está com sessenta e cinco... seis anos. Da firma, ele nunca saiu, nunca faltou um dia, nem no casamento dele ele faltou. Então, assim, ele sente assim que, na verdade, ele é um ícone, né! Ele é muito metódico então ele tem registro de tudo na cabeça dele...os nossos funcionários eles têm, no mínimo, vinte anos de casa. Todos! As vendedoras também trabalharam há vinte anos e estão voltando agora, assim trabalharam dez anos, saíram por dez anos e agora estão voltando (Luzia).

Em síntese, a empresa Corais, enquanto uma empresa familiar longeva, apresentou uma trajetória na qual se evidenciam quatro

momentos, sendo eles: criação, expansão, declínio e continuidade. A fase de expansão resultou do fato de ser a primeira a entrar no mercado local, como também do entusiasmo dos empreendedores. O declínio, de acordo com as narrativas, ocorreu principalmente pela pouca

habilidade do sucedido em ajustar-se às mudanças do ambiente externo, o que pode favorecer o declínio (Guerrazzi & Serra, 2017). A Figura 1 ilustra os principais momentos na trajetória da empresa.

Figura 1: Principais momentos da trajetória de acordo com as narrativas



Fonte: Dados da Pesquisa

Empresa Insulinas

A empresa Insulinas atua no ramo farmacêutico e atualmente possui duas filiais. Foi fundada no ano de 1960 e, em 1961, foi adquirida pelo empreendedor. O empreendedor tem lembranças do tempo em que a empresa iniciou suas atividades e o difícil começo, em uma cidade que estava nascendo, como mostra o excerto da narrativa:

Só tinha um pedaço aqui da Avenida Brasil, tinha uma parte que não era asfaltada, era paralelepípedo, foi feito com pedra, né? Depois entrou aquele prefeito João, ele andou arrancando e fez um pedaço de asfalto e assim foi pra frente. A primeira rede de esgoto aqui quem fez um pedaço bom,.....Naquele tempo era sertão, quarenta e sete e quarenta e oito aqui era mato. Aqui no Velho (bairro) não tinha nada, só tinha aquele pedacinho ali onde é o Hotel. (José).

O fundador concluiu um curso de Oficial de Farmácia e comprou o estabelecimento: “Quando eu comecei na farmácia eu tinha que pagar a farmácia. Eu tinha comprado a prazo. Eu não tinha dinheiro pra comprar à vista, mas o preço, naquele tempo, o preço era estabilizado, não subia como agora. Subia dois ou três por cento ao ano, se é que subia, e eu fiz assim” (José). No início, o empreendedor voltava-se para o atendimento aos clientes. Com medo do fracasso, o empreendedor trabalhava todos os

dias da semana, em uma jornada extensa, como narrado:

Ele abria de madrugada. Ia gente lá bater em casa, bater na porta para abrir a farmácia e atender, e às vezes ele ia fazer injeção na casa do cliente. Então o começo foi assim... A vida inteira dele foi isso. Eu lembro assim, minha mãe conta que o meu pai, quando começou ele trazia marmita pra comer aqui, ele não ia pra casa e era da hora que abria até a hora que fechava, meu pai ficava aqui..... Então, a lembrança que eu tenho é essa! É meu pai sempre conversando muito com os clientes, fazendo essa parte de aproximação, da parte de relações públicas (Marta).

Trabalhava dezesseis horas por dia, pra vencer meu filho,... Abria a farmácia as sete, eu trabalhava até fechar a farmácia. Eu abria e fechava. Naquela época, não tinha plantão, a gente fechava a farmácia às sete horas, abria as sete e fechava as sete (José).

A equipe inicial era pequena, composta por dois funcionários, que, segundo o sucessor, permaneceram longo tempo na empresa. Nove anos após o início, as instalações da loja foram ampliadas: “Nós começamos com uma farmacinha pequeninha, duas portas, depois construímos uma esquina inteira, uma data inteira, e ficou uma farmácia muito grande”. (José). Concomitantemente, o empreendedor passou a constituir o seu patrimônio pessoal, como mostra o excerto da narrativa:

Em sessenta e nove eu comprei um carro. De sessenta que eu tava aqui, nove anos depois eu comprei um carro (...). Primeiro comprei a casa pra depois eu comprar um carro ...E fui comprando coisa e fui aplicando, trabalhando sempre...Eu comprava imóveis, eu comprei propriedade agrícola, e eu aplicava em letras de câmbio, nessas coisas que existia. ... Naquela época só pra você ter uma ideia, eu só tinha essa farmácia, eu comprava uma casa de madeira na Zona 05 (bairro), ou em outro lugar e comprava cinco alqueires de terra. Então se crescia muito. (José)

O pequeno negócio garantiu ao empreendedor um patrimônio pessoal. Para Veschambre (2014), a patrimonialização é uma apropriação simbólica do espaço, a qual produz o efeito de visibilidade e legitima os atores sociais. A filosofia de postura financeira conservadora, como destacaram também Collins e Parras (1995) e Mayfield, Mayfield e Stephens (2007) entre empresas longevas, pode ser evidenciada nos trechos das narrativas:

Ele sempre foi focado, sempre procurou pagar tudo à vista, Ele nunca aventurou em nada, sempre procurou investir. Mas, quando a empresa sentiu dificuldades, tinha capital para segurar isso! ” (Pedro).

Pra você se manter no mercado você tem que ter hoje em dia, fazer boas compras, tem que estar com a saúde financeira boa, não pode estar endividado, e tem que fazer esse bom trabalho! Sempre foi assim com o meu pai, ele sempre agiu assim desde o começo (Marta).

E sempre trabalhei com reserva de caixa. Eu nunca entrei num banco pra fazer um financiamento. Eu só entrei em banco pra aplicar ou depositar, e pegar talão de cheque (José).

No ano 2000, com o crescimento da empresa, o empreendedor convidou os filhos para trabalhar no empreendimento: a filha, que morava em outra cidade, e o filho, com formação em Administração. No ano de 2001, teve início o processo sucessório:

O meu pai falou: “Olha, nós queremos expandir, precisamos abrir mais lojas, mas sozinho não dá. Se você voltar, aí você e teu irmão podem cuidar das outras lojas. Porque

pra mim tanto faz. Você topa”? Aí eu falei: “Tudo bem, eu topo.....(Marta)

Eu deixei por conta da minha filha, ela cuida do setor de Recursos Humanos. Meu filho compra, vê todas as coisas, faz banco, e esse rapaz aqui é gerente e tem o outro, que é o gerente da noite. Tem dois gerentes, um de dia, aliás, tem três, tem um que é de dia, outro da tarde e outro da noite. Agora esse aí é o gerente geral, ele que cuida de tudo. Mas cada filial tem um gerente, só que o RH de todas elas é aqui. E o financeiro também. Tudo concentrado aqui (José).

A empresa instituiu uma hierarquia, com a contratação de gerentes. A sucessão, contudo, não transcorreu de forma harmônica. O proprietário, do mesmo modo que Silva e Oliveira (2008) salientaram, tinha expectativa de continuidade do empreendimento. Com a sucessão, a descentralização foi ocorrendo aos poucos, como pode ser observado no excerto:

Até uns seis, sete anos atrás, ele queria todas as decisões na mão dele. Ele não deixava a gente tomar as decisões, era muito difícil. Pra mim e pro meu irmão era muito difícil, porque a gente falava A e ele falava B, era uma luta! Era difícil porque às vezes a gente queria modernizar, queria trazer uma ideia nova e ele não queria. Então a gente teve muitos conflitos aqui, agora ele já entendeu, ele já deixa na nossa mão, mas no começo essa fase de transição foi difícil, porque ele sempre estava acostumado a ter tudo na mão dele..... (Marta).

Longenecker *et al.* (2018) mencionam casos em que o fundador é excessivamente controlador, não escuta outras pessoas, não compartilha informações e não delega. Na Insulinas, aos poucos, os sucessores foram conquistando espaços de poder e a gestão da empresa segue em conjunto entre sucedidos e sucessores: “Hoje ele já está com quase oitenta e seis anos, então hoje ele está mais tranquilo” (Marta). À frente da gestão da empresa, os sucessores continuam com planos de crescimento, mas a concorrência atual é maior, como o empreendedor observou: “A cidade tinha poucas farmácias... Tinha em média umas trinta farmácias, hoje têm quatrocentas e... mais de quatrocentas.... Não comporta essa quantidade de farmácias. Aqui dificultou muito. A concorrência é acirrada. (José).

Mesmo com a concorrência, a empresa tem apresentado contínua expansão e duas novas lojas foram abertas no ano de 2002. Na trajetória da Insulinas, de acordo com as narrativas históricas, distinguem-se dois momentos: um de criação e consolidação do empreendimento e

outro de crescimento e expansão. Ao longo da trajetória, a empresa acumulou recursos, competências e capacidades, tal como salientam Riviezzo et al. (2015). A Figura 2 apresenta os principais momentos na trajetória da empresa.

Figura 2: Principais momentos de acordo com as narrativas



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Análise Dos Resultados

De acordo com os resultados da pesquisa, a longevidade das duas empresas pode ser compreendida por meio de momentos distintos

para cada uma delas. Os principais momentos de desenvolvimento das empresas foram sintetizados e são mostrados no Quadro 1, associando aos períodos mencionados pelos entrevistados e aos eventos.

Quadro 1: Síntese dos Momentos e Ações a eles atribuídas

Empresa Corais			Empresa Insulinas		
Momento	Ações/Estratégias	Efeito no desenvolvimento da empresa	Momento	Ações/Estratégias	Efeito no desenvolvimento da empresa
1953-1974	Criação da empresa por um casal de imigrantes.	Implantação	1961-1969	Criação da empresa por um empreendedor; Estratégia de atendimento a clientes; Jornadas de trabalho extensas.	Implantação e crescimento
1974-1995	Diversificação de produtos; Investimentos em estoque; Crescimento do patrimônio pessoal dos empreendedores.	Crescimento	1970- 2000	Ampliação de instalações; Crescimento do patrimônio pessoal do empreendedor; Conservadorismo financeiro.	Expansão
1995 -2010	Resistência à mudança; Centralização do poder; Falecimento do fundador; Doenças familiares.	Estagnação e Declínio	2001	Sucessão; Formalização da Hierarquia; Resistência do empreendedor em deixar a empresa.	Sucessão
Depois de 2010	Renovação das instalações; Informatização.	Retomada	Depois de 2002	Criação de duas filiais; Maior autonomia dos sucedidos.	Ampliação

Empresa Corais apresentou aproximadamente quarenta anos de trajetória evolucionária. Para Greiner (1972), cada período evolucionário é caracterizado por um estilo de administração dominante, enquanto cada período revolucionário é caracterizado por um problema de administração dominante, que precisa ser resolvido para retomar a evolução. No caso da empresa, o estilo centralizador e o conservadorismo (este último também identificado em Roiek & Bulgacov, 1999) bloquearam a trajetória de crescimento. A falta de flexibilidade à mudança prejudicou a trajetória da empresa, mas a longevidade foi assegurada pela reputação na oferta de produtos, tal como identificado em estudo anterior (Lippitt & Schmidt, 1967). A empresa passou então praticamente uma década em um período de declínio, que foi acentuado por eventos externos, como assaltos e incêndio. O declínio resulta de uma influência negativa no desempenho da empresa, a partir da deterioração de sua base de recursos (Guerrazzi & Serra, 2017). Os sintomas do declínio foram observados no estilo tradicional de gestão, na resistência à informatização e à implementação do uso de cartão de crédito e nos resultados financeiros decrescentes, tais como declínio nas vendas, lucratividade e liquidez, corroborando com Torres *et al.* (2013). Além disso, os sintomas físicos manifestaram-se, entre outros, por meio de falta de modernização de equipamentos e instalações. Em termos gerenciais, a empresa não tinha um planejamento de longo prazo, nem estratégias, e stress e conflitos eram presentes, como outros estudos também constataram (Cameron *et al.* 1987; Murinho, Castilho & Urda, 2018; Torres *et al.* 2013). O declínio da empresa Corais foi influenciado por fatores internos e externos (Guerrazzi & Serra, 2017). Entre os fatores internos, destacam-se: problemas com tomada de decisão, centralização e resistência à mudança, apontados anteriormente por Cameron *et al.* (1987). Entre os fatores externos que afetaram o declínio estão mudanças nos hábitos dos consumidores (Torres *et al.* 2013), além de incêndio e roubos. O declínio, no entanto, não resultou na falência ou morte da empresa, o que pode ocorrer segundo Frezatti *et al.* (2017) e Vasconcelos *et al.* (2018) e, apesar dos sintomas financeiros, a ausência de endividamento contribuiu para a longevidade da empresa. O declínio não foi a última fase no

desenvolvimento da empresa, pois ele foi seguido da retomada, como descrito em estudos anteriores (Pinto *et al.* 2018; Roiek & Bulgacov, 1999).

O principal aspecto que assegurou a longevidade da empresa após esse período foi o fato de um dos filhos e uma nora terem aceitado assumir a sucessão do empreendimento. Eles implementaram modernização e informatização nos procedimentos e práticas administrativas, e realizaram algumas mudanças em instalações, obtendo lentamente uma retomada, mas garantindo a sobrevivência longa.

Para a empresa Insulinas, a trajetória longa assemelha-se aos momentos que são descritos pelos modelos de ciclo de vida, nos quais, na etapa inicial observa-se informalidade, esforço na busca de clientes e geração de receitas (Churchill & Lewis, 1983; Lester *et al.*, 2003; Scott & Bruce, 1987). Esses aspectos foram observados no comportamento do empreendedor, refletidos na jornada extensa de trabalho e na forma de tratar empregados e clientes. Na etapa seguinte, a empresa buscou sobreviver, ampliando instalações e mantendo um conservadorismo financeiro. Esta etapa foi seguida de um planejamento sucessório planejado, com a definição de estruturas e hierarquias formais, semelhante aos ciclos de vida em modelos anteriores (Churchill & Lewis, 1983; Lester *et al.*, 2003; Scott & Bruce, 1987).

Em ambas as empresas o processo sucessório representou uma etapa importante. Na empresa Insulinas ela foi planejada e se efetivou em um período superior a cinco anos até a transferência do bastão e integração com a equipe, como recomendaram estudos anteriores (Dyck, 2002; Ritcher & St-Cyr, 2001). Nos dois casos a sucessão foi um momento difícil, requerendo, por parte dos sucessores, o desafio de lidar com o mito do fundador (Pimenta & Corrêa, 2008). Em ambos os casos o fundador relutava em se retirar da empresa: na Corais, o empreendedor estava completando 80 anos e na Insulinas ele tem 86 anos e ainda permanecia na empresa. Além disso, os sucessores assumiram diferentes sentidos de continuidade dos empreendimentos. Na empresa Coral os sucessores expressaram um desejo de “ruptura com o passado e busca de um novo presente” (Foster *et al.* 2017, p. 1181). Na Insulinas essa ruptura não ficou tão evidente, mas prevaleceu um sentimento de continuidade, o qual pode ter sido influenciado pelo fato de o

sucedido continuar presente na empresa. Na Coral, a imagem do fundador permanece como um mito, na Insulinas prevalece o reconhecimento das conquistas do fundador, porém menos mitificada, na medida em que os sucessores buscaram espaços de poder e minimizaram a tendência centralizadora do sucedido, semelhante aos achados de Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013). Outro aspecto refere-se à presença da identidade da família. Nos dois casos, a memória dos fundadores mesclou-se à memória das empresas e as identidades das famílias e dos negócios mostraram-se associadas. Como destacam Nelson e Pimentel (2015, p. 556), empresas longevas têm uma identidade forte da família.

É importante salientar ainda a importância dos empregados antigos para as duas empresas. Na Corais, o empregado mais antigo, “um ícone”, de acordo com a sucedida, ajudou no processo de sucessão, passando o aprendizado de rotinas para os sucessores. Na empresa Insulinas, o livro de fórmulas desenvolvido pelo empregado mais antigo é ainda utilizado. Isso corrobora com Suffia (2015), que afirmou que empregados mais antigos guardam a memória do trabalho e da organização.

Quanto às trajetórias de crescimento, estas foram diferentes para as duas empresas. A empresa Corais apresentou crescimento descontínuo, conforme tipologia de St-Pierre (2004), que se caracteriza por um crescimento contínuo no início, com relativa estagnação, seguido de declínio. Por outro lado, a empresa Insulinas apresentou um crescimento incremental, como descrevem Brush, Ceru e Blackburn (2009), tendo sido mais intenso após os dez primeiros anos. Essa trajetória, mesmo para modelos de ciclo de vida, pode ser compreendida, pois muitas empresas não seguem um processo evolucionário e muitas não completam o ciclo e podem permanecer muito tempo em um dos estágios (Scott & Bruce, 1987), apresentando um desenvolvimento descontínuo (Collins & Parras, 1995). Para Van de Ven e Poole (1995) nem todo desenvolvimento implica na geração de progresso, ou seja, na passagem de um estado mais simples e inferior para um estado mais complexo e superior. Essa é uma trajetória possível que o desenvolvimento pode seguir, mas não é a única. Além disso, algumas empresas podem passar do declínio à transformação e recuperação (turnaround) (Pinto, Serra &

Scafuto, 2018), sobrevivendo por um longo período, sem apresentar crescimento, caracterizando-se como empresas longevas, como foi a trajetória da empresa Corais.

Comparando os resultados da pesquisa com os fatores explicativos da longevidade identificados em estudos anteriores constatou-se para as duas empresas a influência de: a) postura financeira conservadora, que também contribuiu para a longevidade, tal como em Collins & Parras (1995); b) sucessão e transferência de conhecimentos para outras gerações (Laimer & Tonial, 2014; Nelson & Pimentel, 2015; Riviezzo *et al.*, 2015); c) envolvimento da família (Suffia, 2015; Yamamoto & Vergara, 2008) e mecanismos de proteção patrimonial (Laimer & Tonial, 2014; Mayfield *et al.*, 2007); d) conhecimento de mercado (Silva *et al.*, 2010; Wee & Chua, 2013). A habilidade da empresa para ajustar-se às mudanças do ambiente externo (Oliveira, Silva & Araujo, 2014) foi mais acentuada para a empresa Insulinas, que também focou mais na capacitação dos empregados (Collins & Parras, 1995; Silva *et al.* 2010) e na habilidade em conduzir o processo sucessório (Ferreira, 2001; Mayfield *et al.*, 2007; Oliveira, Silva e Araujo, 2014; Riviezzo *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2010). Não tiveram influência na longevidade ações como inovação, internacionalização, alianças estratégicas e imersão em redes, apontadas em estudos anteriores (Riviezzo, Skippari & Garofano, 2015; Silva *et al.*, 2010; Wee & Chua, 2013).

Para finalizar, os resultados da pesquisa mostraram que cada uma das empresas guarda uma singularidade na sua trajetória (Foster *et al.* 2017) e as narrativas históricas confirmam que o processo de desenvolvimento delas é dependente da trajetória e as escolhas do passado, as quais condicionam as escolhas futuras (Coraiola *et al.*, 2017; Foster *et al.*, 2017), e isso é relevante para empresas familiares longevas (Rowlinson *et al.*, 2010). A história da empresa carrega consigo o passado vivido (Ribeiro, 2013) e esse pode ser considerado como uma “continuidade, presumindo a existência dele no presente, como o diferente que produz uma ruptura em relação ao presente, mas semelhante ao presente” (Barbosa, 2013, p. 71). Foster *et al.* (2017, p. 1181) mencionam que “quando o passado é visto como um impedimento para o desenvolvimento futuro da organização, as narrativas históricas tendem a enfatizar mudança”, e isso foi observado em narrativas da empresa Corais. No

entanto, a visão do passado pode representar uma fonte de desenvolvimento e as narrativas históricas são voltadas para a visão do passado como um senso de continuidade do presente (Foster *et al.* 2017), tal como foi observado nas narrativas da empresa Insulinas.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a longevidade de pequenas empresas familiares a partir de memórias de seus integrantes, por meio do estudo de duas pequenas empresas longevas. Os resultados da pesquisa mostraram diferentes trajetórias de pequenas empresas familiares longevas. Em uma das empresas foram identificados quatro momentos, que resultaram em criação, crescimento, declínio e continuidade. Na outra, foram observados dois momentos: consolidação e crescimento.

A longevidade para as duas empresas foi assegurada por meio de uma postura financeira conservadora e de mecanismos de proteção patrimonial; como também por meio de um processo de sucessão e de envolvimento da família. Além disso, a longevidade foi conquistada pelo conhecimento de mercado, corroborando com resultados obtidos em estudos anteriores (Collins & Parras, 1995; Laimer & Tonial, 2014; Mayfield *et al.*, 2007; Nelson & Pimentel, 2015; Riviezzo *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2010; Suffia, 2015; Yamamoto & Vergara, 2008; Wee & Chua, 2013). Em ambos os casos a sucessão foi um evento importante para a longevidade, sendo que, em uma das empresas, ela foi melhor planejada.

A trajetória de crescimento para as duas empresas foi diferente. Uma delas apresentou uma fase de declínio, cujas causas foram influenciadas pela forma como a empresa conciliou fatores internos e externos (Guerrazzi & Serra, 2017). Entre os fatores internos, identificou-se principalmente a tomada de decisão centralizada e a resistência à mudança, apontados anteriormente por Cameron *et al.* (1987). Entre os fatores externos salientam-se mudanças nos hábitos dos consumidores, mencionadas por Torres *et al.* (2013), além de incêndio e roubos.

A principal contribuição desta pesquisa foi a de, por meio da memória e de narrativas

históricas de integrantes das empresas, apresentar uma interpretação mais dinâmica e interativa da longevidade, influenciada pela dinâmica social interna e por fatores externos. Os resultados reforçam a premissa que a longevidade não representa necessariamente a busca por crescimento e grandeza, como salientaram Scott e Bruce (1987), quer seja pela natureza do setor em que a empresa atua ou pelos momentos pessoais na vida dos empreendedores e da família.

Desta forma, os resultados desta pesquisa apresentam uma contribuição teórica aos estudos sobre o desenvolvimento de pequenas empresas familiares longevas, nos campos de Estratégia, Empreendedorismo e Empresas Familiares. Ao analisar a longevidade das empresas utilizando a memória como recurso metodológico identificou-se o caráter dinâmico e interativo desta, revelando experiências vividas e compartilhadas (Maula, 2000; Rowlinson *et al.*, 2010). Pode-se inferir que a forma como as pessoas veem o passado em empresas longevas representa um recurso estratégico (Foster *et al.*, 2017) e pode reforçar identidades (Maula, 2000).

Como contribuições práticas, os resultados, para empreendedores e sucessores de pequenas empresas, evidenciam a importância do desenvolvimento de capacidades mnemônicas, as quais podem auxiliar na compreensão das trajetórias das empresas, evidenciando erros cometidos e inspirando estratégias futuras, como salientam Coraiola *et al.*, 2017).

Como limitações do estudo destaca-se o fato de ter sido utilizada apenas audiência interna e não a externa (Foster *et al.*, 2017), como clientes e fornecedores, por exemplo.

Outra limitação refere-se à narrativa histórica, a qual representa apenas “uma versão do passado” (Foster *et al.* 2017, p. 1192) e não a totalidade do que foi vivido, mas somente o que foi lembrado.

Para estudos futuros, considerando que as empresas deste estudo foram as primeiras em um mercado crescente, sugerem-se estudos com pequenas empresas longevas em municípios mais antigos, onde as empresas não tenham sido as primeiras a entrarem no mercado local, o que pode revelar outros aspectos da longevidade de pequenas empresas familiares.

Referências

- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990.
- Almeida, J. R. (2013). Historicidade, Sujeito e Oralidade. In: MARCHIORI, M. *História e Memória*. Rio de Janeiro: SENAC, 2013.
- Almeida, M. B. & Porto, R. M. AB. (2014). Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. *Informação & Sociedade*, 24(2): 19-33.
- Anteby, M. & Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3): 515-540.
- Barbosa, M. C. (2013). História e memória como processo de reflexão e aprendizado. In Marchiori, M. *História e Memória*. São Caetano do Sul, SP: Editora SENAC Rio de Janeiro.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7. ed. Petrópolis: Vozes.
- Brush, C.G., Ceru, D.J. & Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52: 481-491.
- Cadieux, L. (2000). La succession dans les entreprises familiales : de quoi parlons-nous au just? In : Association des Sciences Administratives du Canada Conference, 2000. Montréal, Actes...Montréal : Asac, 2000.
- Cameron, K. S.; Whetten, D. A. & Kim, M. U. (1987). Organizational Dysfunctions of Decline. Research Notes. *Academy of Management Journal*, 30(1): 125-138.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3): 30-50.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1995). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco.
- Coraiola, D; Suddaby, R. & Foster, W.M. (2017). Mnemonic capabilities: collective memory as a dynamics capability. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3): 258-263.
- Costa, A. S. M. & Saraiva, A. S. (2011). Memória e formalização social do passado nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(6): 1761-1780.
- Downing, S. (2005). The Social construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the coproduction of Organization and Identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2): 185-204.
- Dyck, B. (2002). Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business Venturing*, 17(2):143-162.
- Ferreira, C. C. (2001). Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba. *Dissertação (Mestrado em Administração)* UFRGS, Rio Grande do Sul.
- Flören, R. H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2):121-178.
- Foster, W. M.; Coraiola, D. M.; Suddaby, R.; Kroezen, J. & Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: a theoretical framework. *Business History*, 59(8): 1176-1200.
- Foster, R. & Kaplan, S. (2002). *Destruição criativa: por que as empresas feitas para durar não são bem sucedidas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Frezatti, F.; Bido, D.S.; Mucci, D. M. . & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de Empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 57(6): 601-619.
- Guerrazzi, L. A. C. & Serra, F. A. (2017). Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. *REAd*, 23(3): 206-238.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46.

- Harvey, J. F. (2012). Managing Organizational memory with intergenerational Knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3): 400-417.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437-457.
- Julien, P. (2013). *O estado da arte da pequena e média empresa: fundamentos e desafios*. Org. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Laimer, C.G. & Tonial, R. B. (2014). Os padrões comportamentais que influenciam a longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED*, 4(1): 123-140.
- Le Goff, J. (2013). *História e Memória*. 7. ed. Campinas, SP: Editora UNICAMP.
- Lester, D. L.; Parnell, J. A.; Carraher, S., & Pamell, J. A. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4): 339-354.
- Lippitt, G. L. & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45: 102-112.
- Lissoni, J.; Pereira, M. F.; Almeida, M. I. R. & Serra, F. R. (2010). Família e Propriedade: como a família e a propriedade modelam a profissionalização do negócio. *Revista de Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37): 464-479.
- Longenecker, J. G.; Petty, J. W.; Palich, L. E. & Hoy, F. (2018). *Administração de pequenas empresas lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras*. 18ª ed. São Paulo: Cengage.
- Luz, F. (1999). Maringá: A fase de implantação. In: Dias, R. B. & Gonçalves, J. H. R. (Org.). *Maringá e o Norte do Paraná: estudos de história regional*. Maringá: EDUEM. p. 123-140.
- Maula, M. (2000). The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory for knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 157-161.
- Mayfield, M.; Mayfield, J. & Stephens, D. (2007). 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*, 17(1): 94-108.
- Meihsy, J. C. S. B. & Holanda, F. (2011). *História oral: como fazer, como pensar*. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto.
- Murtinho, M. N.; Castilho, F. M. B. M. & Urdan, A. T. (2018). Declínio Organizacional e Contexto em Organização Religiosa: A Igreja Universal do Reino de Deus. *Revista Ibero-Americana de Estratégia -RIAE*, 17(2): 93-107.
- Nelson, R. & Pimentel, T. D. (2015). Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. *Organização & Sociedade*, 22(75): 539-560.
- Oliveira, J. R. C.; Silva, W. A. C. & Araújo, E. A. T. (2014). Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPES longevas do vale do Mucuri e Jequetinhonha/MG. *Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, 15(5): 102-139.
- Othaman, R. & Hashium, N.A. (2004). Typologizing organizational amnesia. *The Learning Organization*, 11(3): 273-284.
- Perdigão, D. A.; Barros, A. N.; Carrieri, A. P. & Miranda, S. R. (2015). Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais. *Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, 16(2): 92-156.
- Pereira, Silva, W. A. & Araujo, E. A. T. (2013). Ciclo de vida organizacional e longevidade de MPES do Vale do aço. *RACE*, 12(1): 71-98.
- Pereira, A. C. S.; Vieira, A.; Garcia, F. C. & Roscoe, M. T. A. (2013). Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 17(5): 518-535.

- Pimenta, S.M. & Corrêa, M. L. (2008). Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: Carrieri, A.P., Saraiva, L. A.,
- Grzybovski, D. *Organizações familiares um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo.
- Pinheiro, R.W.; Silva, W. A. C. & Araujo, E. A. T.. (2013). Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. *Revista de Negócios*, 18(3):37-57.
- Pinto, R. F., Serra, F. A. R.; Scafuto, I. C. (2018). Uma Revisão das Perspectivas Teóricas de Declínio Organizacional. *Multi-Science Research*, 1(1): 135-163.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1):33-51.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, S. L. S. (2013). Histórias e memórias: elementos constitutivos da expressão e da compreensão de culturas nas organizações. In: Marchiori, M. *História e Memória*. São Caetano do Sul, SP: Editora Senac Rio de Janeiro.
- Ritcher, F.; St-Cyr, L. (2001). La planification de la relève dans les PME: statistiques et réflexions. *Revue Internationale de Gestion*, 26(2):19-26.
- Riviezzo, A. Skippari, M. & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7): 970-987.
- Roiek, R. S. & Bulgacov, S. (1999). Declínio Organizacional e Processo Estratégico. (1999). Rio de Janeiro, *Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-29.pdf>. Acesso em 07 ago. 2018.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. & Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31(1): 69-87.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio, M. P, B. (2013). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Santos, C. R. & Ferreira, A. A. (2010). As Competências organizacionais da empresa longeva: uma investigação no setor editorial livreiro brasileiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(2): 1-15.
- Santos, E. K., Pase, H.L., Quevedo, D.M. & Matos, I. O. B. (2016). Capital Social e Desenvolvimento local no Vale do Rio dos Sinos: Novo Hamburgo e Estância Velha. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 12(3): 4-26.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). *Five stages of growth in small business*. Long Range Planning, 20(3): 45-52.
- Silva, G.A.V. & Oliveira, L.G.M. (2008). Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: Carrieri, A.P., Saraiva, L. A., Grzybovski, D. *Organizações familiares um Mosaico Brasileiro*. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo.
- Silva, W. A. C.; Jesus, D. K. A. & Melo, A. A. O. (2010). Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. *Revista de Gestão*, 17(3): 245-263.
- Spink, M. J. (2010). *Linguagem e Produção de sentidos no cotidiano*. Rio de Janeiro: Centro Edestein de Pesquisas Sociais.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion Du Risque comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy.
- Stadniky, H. P. & Pinto, M. E. B. (1999). Contribuição ao estudo da presença Nipo-Brasileira no norte novo de Maringá. In: Dias, R. B.; Gonçalves, J. H. R. (Org.). *Maringá e o Norte do Paraná: estudos de história regional*. Maringá: EDUEM. p. 239-254.

Suffia, I (2015). Longevity's factors in small-scale business system: An Italian case study during the 20th century. *N. 301*, April 2015. Department of Economics, Management and Statistics University of Milan, Bicocca. 2015.

Torres, A. P.; Serra, F. A.; Almeida, M. R. & Portugal, M. F. (2013). O Declínio de uma empresa brasileira de grande porte: o caso Gradiente. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 10(3):273-292.

Wee, J. C. N. & Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMES: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6):958-972.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in

organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.

Veschambre, V. (2014). Introdução: Em torno do patrimônio e da memória: questões de apropriação e de marcação do espaço. *Geo saberes*, 5(1):50-58.

Yamamoto, I. & Vergara, S. C. (2008). Preceitos e normas internas de casos comerciais japoneses: um estudo sobre a longevidade e a ética da corporação japonesa. *Cadernos EBAPE*, 6(4): 1-14.

Vasconcelos, E. F.; Zanelli, J. C.; Renteria, E., & Costa, M. L. (2018). O declínio organizacional e a ameaça de desemprego ao trabalhador. *Interações*, 19(2): 359-371.