

QUAL O FUTURO POSSÍVEL? O Ciclo de Vida de uma organização familiar

MARCIA ELEANE BRAGHINI DEUS DEU

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

CARLA CRISTINA VECCHI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ELAINE MARIA SARAPKA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

QUAL O FUTURO POSSÍVEL?

O Ciclo de Vida de uma organização familiar

Introdução

O clima estava tenso, apesar das brincadeiras e conversas triviais. Todos sabiam que, no final daquela reunião, uma decisão crucial precisaria ser tomada: fechar as portas ou buscar novas saídas. Inúmeras reuniões já haviam ocorrido, mas esta era a última.

Eu sou Reginaldo, consultor contratado para auxiliar no planejamento estratégico da organização há alguns meses. E esse é um momento decisivo. Não é mais possível continuar sem tomar uma decisão final.

Trata-se de uma organização familiar, que presta serviços educacionais para uma comunidade de classe média em um bairro da zona sul de São Paulo. Na gestão dessa escola estão os pais - os mantenedores - junto com alguns de seus filhos Sergei e Lliane - o genro Luís Carlos. A organização será chamada de organização-mãe.

A organização-mãe vem passando por momentos difíceis nos últimos anos, e os sócios, que atuam de maneira centralizada, não estão conseguindo reverter o quadro, ou agir, pensando no futuro. Seus filhos e o único genro atuam em setores diferentes na organização e não participam da tomada de decisões.

Como consultor, meu objetivo é ajudar os sócios a encontrarem soluções e para a situação.

Do Nascimento ao Crescimento

A organização-mãe foi fundada na década de 1960 por uma educadora chamada Anete, oferecendo educação infantil e ensino primário (como eram chamadas as séries iniciais do ensino fundamental na época). Por volta de 1970, o marido de Anete, que ajudava na organização, faleceu repentinamente. Desconsolada, sozinha e com um único filho para criar, Anete resolveu vender a organização. Na época, a professora Walda, que já tinha experiência e com seus dois filhos mais novos estudando na organização-mãe, a comprou.

Walda e seu marido Carlos Henrique arriscaram-se financeiramente e, enfrentando muitos desafios, conseguiram fazer a organização-mãe crescer. A organização contava com aproximadamente 100 clientes, e passou, em pouco mais de 10 anos, para mais de 1.500 clientes, com a abertura de novos cursos. A escola só sustentou o núcleo familiar imediato, como também apoiou outros parentes, como tios e sobrinhos, que atuaram na organização, em diversos setores.

O filho mais velho de Walda e Carlos Henrique, Carlos Henrique Filho, tornou-se médico, enquanto o segundo filho, Sergei, cursou a faculdade de Psicologia. Tato, o terceiro filho, seguiu os passos da educação e tornou-se professor de Biologia. A filha caçula, Liliane, encantou-se pela educação muito cedo, trabalhando desde a pré-adolescência em todos os setores da organização. Casou-se, teve filhos e, como sempre, seguiu trabalhando na organização.

A Maturidade e a Busca pelo Rejuvenescimento

A organização-mãe se manteve estável e rentável por muito tempo. Nessa fase, o marido de Liliane, Luís Carlos, já atuava na gestão administrativa da organização-mãe. Sergei, Tato e Liliane estavam envolvidos na gestão pedagógica, enquanto Carlos Henrique e Walda eram os diretores majoritários.

Na década de 1980, mesmo em meio aos desafios econômicos do Brasil, como a alta inflação e planos econômicos mirabolantes, a organização ia bem. Walda e Carlos Henrique decidiram ampliar os negócios. Após muito esforço e trabalho por tantos anos, acharam que era hora de aproveitar os frutos, viajando e investindo em outros negócios. Primeiro veio uma viagem à Europa, seguida por uma viagem à Disney. Depois, investiram na compra de uma loja de lingerie e roupas de dormir em um shopping recém-inaugurado. Walda, que adorava costurar e fazer artesanato, decidiu fazer e vender bonecas de pano junto com os pijamas infantis femininos. O investimento inicial foi alto, mas esperavam que em seis meses o retorno financeiro voltasse para a organização-mãe. Mas isso não aconteceu.

Os sócios continuaram investindo em mais lojas: uma de enfeites de festas (outro hobby de Walda), uma de roupas masculinas (para atender o gosto de Carlos Henrique), um quiosque de café para Sergei e uma pequena lanchonete para Tato.

Todos esses investimentos eram financiados pela organização-mãe e não trouxeram retorno a ela.

No meio disso tudo, os fundadores realizaram um empréstimo bancário para a compra de um imóvel destinado à ampliação da organização-mãe. Além disso, decidiram se mudar para um apartamento menor, também financiado, e investiram em reforma e em móveis novos para o imóvel, deixando a casa grande para Liliane e Luís Carlos, que já tinham dois filhos pequenos e mais um a caminho.

O Declínio

No final dos anos 1990, o shopping onde as lojas se encontravam entrou em decadência. Comerciantes estavam vendendo e fechando suas lojas e todo o investimento proporcionado pela organização-mãe foi perdido. Os fundadores continuaram com gastos aleatórios sem investir na organização-mãe que, a essa altura, mal conseguia pagar o empréstimo bancário do novo imóvel e as prestações do novo apartamento de Walda e Carlos Henrique, e até mesmo os impostos. O número de alunos só vinha diminuindo e, o número de reclamações trabalhistas, aumentando.

Luís Carlos, à frente da gerência financeira, tentou alertar a todos e propôs a venda de automóveis e de um imóvel próprio em uma cidade litorânea. Sergei e Tato, focados na gestão pedagógica, não tinham muita noção da gravidade da situação financeira.

Estamos no ano de 2005. Eu, Reginaldo, contratado com a missão de ajudar, já vinha me reunindo com todos os membros da família há alguns meses. Meu objetivo era não apenas entender a real situação da organização, como também orientar a família quanto às ações para evitar o agravamento dos problemas. Sempre busquei obter o compromisso de todos os membros, mas enfrentei dificuldades, especialmente com Walda e Carlos Henrique, que se recusavam a compreender a gravidade da situação.

Quem são essas pessoas?

Cada um dos personagens será apresentado a seguir.

Reginaldo: Contador por formação, dirige um escritório de contabilidade e presta serviços há mais de um ano para a organização-mãe. É colega pessoal de Carlos Henrique, mas se conhecem a pouco tempo. Começou a atuar como consultor da organização-mãe há poucos meses, quando percebeu a necessidade de envolver todos os membros na gestão. A cada reunião pode conhecer melhor cada membro da família e ir traçando estratégias que pudessem ajudar nos processos decisórios.

Carlos Henrique: Pai amoroso e paciente, teve uma infância sofrida, chegou a passar fome e precisou ser criado por tios durante um tempo, pois sua família não tinha condições de cuidar dele. Contador por formação, sua experiência profissional era maior na área de vendas. Casado com Walda há mais de 40 anos, ele tem pouco poder de voz com ela. Quando Walda quer algo, nem pede permissão ou conselho; ela simplesmente faz. Não dá muitos ouvidos ao que Luís Carlos argumenta e orienta.

Walda: Mãe firme e rigorosa, sempre trabalhou muito desde a adolescência. Veio para São Paulo ainda jovem em busca de trabalho e estudo. Depois de se formar professora, lecionava nos períodos da manhã, tarde e noite, além de lidar com as questões domésticas e cuidar dos quatro filhos. Sua liderança na organização-mãe foi crucial para seu crescimento, mas ela raramente dá ouvidos aos outros, acreditando sempre estar com a razão.

Carlos Henrique Filho: Morando em outro estado por conta dos estudos em Medicina, nunca teve muito envolvimento com a organização-mãe. Sabe-se apenas que é ela que custeia seus estudos e sua moradia. Casou-se, divorciou-se, morou em São Paulo por um tempo e atualmente mora no Sul.

Sergei: O mais calado dos filhos, formou-se em Psicologia e fez estágios na área, mas não tem um emprego fixo. Começou a trabalhar na organização-mãe gerenciando alguns cursos técnicos no período da noite, junto com Tato. Em um relacionamento estável, mora em um apartamento que é pago pela esposa.

Tato: Professor formado, atua na organização-mãe há mais tempo que Sergei. Além de professor, é gestor pedagógico dos cursos técnicos junto com Sergei. É o mais ponderado de todos, buscando sempre a conciliação entre os membros da família. Solteiro, mora sozinho em um apartamento custeado pela organização-mãe.

Liliane: Apaixonada por educação, trabalha na organização-mãe desde menina, conhecendo bem a área pedagógica. Aprendeu com Walda o que fazer e o que não fazer. É casada com Luís Carlos que ingressou na organização-mãe quando ainda eram recém-casados. Ela praticamente só fica sabendo das questões administrativas pelo que Luís Carlos comenta em casa. Atualmente eles moram na casa pertencente à família, não pagam aluguel, mas por ser uma casa grande, demanda um bom valor do orçamento do casal em sua manutenção.

Luís Carlos: Casado com Liliane, juntos têm três filhos pequenos. Administrador por formação, é o mais “pé no chão” de todos. Está sempre tentando equilibrar as contas, explicando a todos a situação real da organização-mãe. É ele quem fornece a Reginaldo, os dados financeiros da organização e repassa a todos.

O Dilema

A contratação de um consultor especializado em reestruturação organizacional foi a última tentativa de salvar a organização-mãe. Durante meses, Reginaldo vem trabalhando de perto com os membros da família, analisando todos os aspectos operacionais e financeiros da organização. A situação financeira da organização-mãe chegou a um ponto crítico, exigindo uma decisão drástica e urgente.

Reginaldo agendou esta reunião, informando a todos que seria um momento decisivo e deixando todos cientes das opções que teriam, para que pudessem analisar antecipadamente.

Os caminhos possíveis são: o fechamento da organização-mãe, encerrando as operações, aceitar a falência e lidar com todas as consequências emocionais e financeiras dessa decisão; ou uma reestruturação completa, implementando uma transformação radical, incluindo a saída dos fundadores como diretores majoritários e a possibilidade de os filhos e o genro assumirem o controle, definindo novos papéis para cada um, ou até mesmo contratando terceiros para administrar a organização. Esta última opção exigiria uma mudança de cultura e um investimento o qual todos teriam de abrir mão de algum bem; buscar uma parceria estratégica vinculando a organização a uma rede maior, trazendo os recursos necessários para a modernização, mas significando a perda do controle total da empresa familiar.

Qualquer decisão trará implicações profundas para todos os membros da família, assim como para os funcionários que dependem dessa organização, além do que e como o serviço é oferecido aos clientes da organização.

APÊNDICE

Os entrevistados forneceram algumas informações sobre a organização-mãe ao longo das entrevistas. Os dados obtidos foram organizados nas tabelas a seguir.

Tabela 1 - Dados Atuais da Organização- Mãe	
Cursos oferecidos: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio	
Número de alunos matriculados	500
Prospecção de alunos novos por ano	15
Média de alunos desistentes e transferidos por ano	35

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2 - Dados Financeiros da Organização- Mãe	
Receita Bruta Mensal	R\$375 mil
Custo Operacional Mensal	R\$280 mil
Pró-Labore e custos extras dos sócios (mensal)	R\$ 35 mil

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 3 - Patrimônios	
03 lojas	R\$300 mil cada
1 casa penhorada	R\$1 milhão
1 apartamento no litoral	R\$ 500 mi
2 apartamentos financiados*	80% a pagar
2 automóveis	R\$ 140mil

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 4 - Dívidas	
Bancos	R\$250 mil
Impostos	R\$ 600 mil
Ações Trabalhistas	R\$ 100 mi

Fonte: elaborado pelos autores

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Esse caso de ensino explora o Ciclo de Vida de uma organização familiar e as estratégias que podem ser utilizadas para que se retome o sucesso organizacional, alcance crescimento e a manutenção sustentável da sua existência. A organização cresceu significativamente sob a liderança de seus sócios, mas vem enfrentando dificuldades nos últimos anos. Os filhos e o genro, que atuam em setores diferentes, não participam das decisões estratégicas, que permanecem centralizadas nos fundadores. Com diversos investimentos mal sucedidos e uma gestão financeira insustentável, a organização se encontra em um ponto crítico. Reginaldo, consultor contratado para auxiliar no planejamento estratégico, enfrenta resistência dos fundadores em reconhecer a gravidade da situação e em aceitar a transição do controle para a próxima geração. A reunião final, marcada para decidir o futuro da organização, apresenta três opções: fechar as portas, implementar uma reestruturação completa com novos papéis na organização, para os filhos e genro, ou buscar uma parceria estratégica ou a venda da organização. Cada decisão trará implicações profundas para a família e os funcionários. Este caso destaca os desafios e as complexidades de gerenciar uma transição de liderança em uma empresa familiar consoante o estágio de vida da organização e pode ser trabalhado em cursos superiores de Administração, especificamente abordando os conteúdos relacionados a Ciclos de Vida da Organização, Organização Familiar, Sucessão Familiar na Liderança da Empresa e Estratégias para a Longevidade.

Palavras-chave: Caso de Ensino; Sucessão Familiar; Estratégias para a Longevidade da Organização

Abstract

This teaching case explores the Life Cycle of a family organization and the strategies that can be used to regain organizational success, achieve growth and sustain its existence. The organization has grown significantly under the leadership of its partners, but has been facing difficulties in recent years. The sons and son-in-law, who work in different sectors, do not participate in strategic decisions, which remain centralized in the founders. With several unsuccessful investments and unsustainable

financial management, the organization is at a critical point. Reginaldo, a consultant hired to help with the strategic planning, is facing resistance from the founders in recognizing the seriousness of the situation and accepting the transition of control to the next generation. The final meeting, scheduled to decide the future of the organization, presents three options: close the doors, implement a complete restructuring with new roles in the organization for the sons and son-in-law, or seek a strategic partnership or the sale of the organization. Each decision will have profound implications for the family and the employees. This case highlights the challenges and complexities of managing a leadership transition in a family business, depending on the stage of the organization's life, and can be worked on in higher education business courses, specifically addressing the content related to Organizational Life Cycles, Family Organization, Family Succession, and Family Succession.

Keywords: Teaching Case; Family Succession; Strategies for Organizational Longevity

Introdução

O uso de Casos de Ensino, uma técnica de ensino ativa, como um recurso complementar, tem o potencial de impactar positivamente o desenvolvimento cognitivo e afetivo dos estudantes. Essa abordagem estimula a capacidade de resolução de problemas e promove um ambiente de aprendizagem mais interativo, dinâmico, reflexivo e motivador. Ao tornarem-se responsáveis pelo próprio aprendizado, os estudantes são incentivados a agir e interagir com o objeto de estudo, aspectos essenciais para a construção do conhecimento (Heinz *et al.*, 2019)

O caso de ensino ora apresentado traz um relato sobre uma organização familiar de serviços educacionais situada em um bairro de classe média na zona sul de São Paulo. A narrativa expõe a iminência de uma decisão crucial: fechar as portas ou buscar e aplicar novas alternativas. Diversas reuniões já haviam sido realizadas, mas esta era considerada a última, segundo Reginaldo, o consultor contratado para auxiliar no planejamento estratégico da organização.

A organização-mãe, fundada na década de 1960, vem enfrentando dificuldades significativas nos últimos anos. Os sócios, que atuam de maneira centralizada, não têm conseguido reverter a situação ou elaborar um plano de futuro viável. Os filhos e

o genro dos mantenedores, embora atuem em setores diferentes dentro da organização, não participam das decisões estratégicas. O objetivo do consultor é auxiliar os sócios a encontrar soluções viáveis e facilitar a transição do comando para a próxima geração. No entanto, os sócios demonstram resistência em aceitar que a administração centralizada dos recursos da organização não é mais sustentável sem a participação ativa e a autonomia dos filhos e do genro.

Objetivo

O objetivo deste Caso de Ensino é proporcionar aos alunos a oportunidade de se colocarem na posição dos protagonistas, refletirem sobre as questões abordadas, discutirem de forma indutiva e analisarem o processo de tomada de decisão dos envolvidos. Espera-se que os alunos sejam capazes de examinar os Ciclos de Vida de uma Organização e as estratégias que podem ser implementadas para garantir a sua sobrevivência.

Público-Alvo

Este Caso de Ensino foi elaborado para cursos de graduação em Administração e pode ser aplicado nas disciplinas relacionadas à Gestão Organizacional e, Sucessão Empresarial.

Fontes de Informação

Este caso de ensino teve como base fontes de informação primárias. Foram realizadas entrevistas pessoais aprofundadas com dois membros envolvidos na narrativa. As informações coletadas foram organizadas e adaptadas para fins didáticos e os nomes utilizados na narrativa são fictícios.

Apontamentos Teóricos

Reflexões acerca da abertura e encerramento de empresas são comuns, assim como as questões que se referem à sucessão empresarial, quer seja no meio empresarial ou acadêmico. É possível encontrar no portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, dados acerca do sucesso e fracasso das empresas (SEBRAE, 2014) e, também, informações sobre abertura e fechamento das empresas em ferramenta do Governo Federal, o Mapa das Empresas (Brasil, 2024). Pesquisas também trazem reflexões acerca do tema, considerando a

abertura e fechamento das empresas como um fenômeno corrente (Fernandes; Porto, 2017, p. 1).

Considera-se como Ciclo de Vida Organizacional (CVO) a série de etapas e processos de desenvolvimento pelos quais as organizações passam ao longo de sua existência. A preocupação relacionada a essa existência e a forma como são conduzidas as atividades nas empresas tem originado padrões conceituais na literatura; e estudos empíricos demonstram a necessidade de um processo contínuo de adaptação das empresas ao ambiente (Albuquerque; Hastreiter; Lima, 2004). Esse processo de adaptação ao ambiente pode ser considerado como fases ou estágios. A literatura mostra que cada autor, porém, estabelece número de estágios diferentes e atribuem nomenclaturas próprias, como pode se observar no Quadro 1.

Quadro 1. Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

MODELOS/AUTORES	ANO	NÚMERO DE ESTÁGIOS	ESTÁGIOS/ FASES
Kaufmann	1990	4	Nascimento, Crescimento, Maturação e Institucionalização, Renovação
Quinn e Cameron	1993	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura
Macedo	1993	5	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Cooperação
Mount, Zinger e Forsyth	1993	5	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa operada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional
Reynolds, Storey e Westhead	1994	3	Concepção, Gestão e nascimento, Infância e crescimento
Miller e Friesen	1994	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio
Scott e Bruce	1997	5	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade
Greiner	1998	5	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Cooperação
Churhill e Lewis	1999	5	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade
Moreira	1999	6	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização
Lucena e Vieira	2000	3	Empreendimento, Formalização, Flexibilização
Marques	2000	9	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo.
Lester, Parnell e Carraher	2003	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.
Adizes	2004	9	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e morte.

Frezatti <i>et al.</i>	2010	3	Inicial, Expansão/ Formalização, Maturidade.
------------------------	------	---	----------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Matias; Alencar (2019, p.5)

Adizes (2004) compara as fases da vida de uma organização, a fim de entender sua longevidade e morte, às fases dos seres vivos como: nascimento, desenvolvimento e morte. De acordo com cada fase, o autor observa padrões de comportamento nessas organizações (Adizes, 2004). No modelo de Adizes (2004) destaca-se a divisão das fases/ etapas em 3 níveis. O primeiro nível é denominado de Estágios do Crescimento e a ele pertencem as etapas: Namoro, Infância, Toca-toca; o segundo nível denominado de Segundo Nascimento ou Maioridade consta das etapas Adolescência e Plenitude; o terceiro nível denominado de envelhecimento é constituído pelas etapas Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte (Quadro 2).

Quadro 2 - Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (2004)

Níveis	Etapas
Estágios de Crescimento	Namoro, Infância e Toca-toca
Segundo Nascimento ou Maioridade	Adolescência e Plenitude
Envelhecimento	Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com Silva *et al.* (2023) busca-se entender as fases do ciclo de vida de uma organização, assim como o comportamento dos gestores na empresa, para compreender o que leva uma empresa ao sucesso ou ao fracasso. Os fenômenos identificados no decorrer da trajetória de vida de uma organização em cada uma de suas fases são fatores essenciais para se explicar o estágio do Ciclo de Vida da Organização (CVO) que se encontra a empresa ((Kimberly, 1980). A partir da identificação do estágio desses ciclos pode-se fazer uma análise e identificar as necessidades e dificuldades dos gestores em cada etapa de desenvolvimento a fim de se consolidar a estrutura da empresa (Adizes, 2004).

Para Adizes (2004), ao se estabelecer o estágio evolutivo das organizações é possível compreender a fase atual, assim como, propor soluções a problemas ocorridos no passado e se preparar para situações futuras. Esta visão ampliada permite as organizações se manterem competitivas, em evolução e em condições de propor estratégias adequadas para a continuidade da organização (Adizes, 2004).

Alguns autores consideram em suas etapas que, toda empresa terá um fim como pode-se notar em Miller e Friesen (1994) e Lester, Parnell e Carraher (2004) na

etapa que denominam como Declínio, e em Adizes (2004), na etapa denominada Burocracia e Morte. Para Miller e Friesen (1994), o estágio de declínio pode estar associado a falhas num estágio anterior que levam a empresa a ter prejuízos na atual etapa. Para Lester, Parnell e Carraher (2004) esta fase de declínio pode provocar a morte da organização e deve ser entendida por uma fase que tem por características as atitudes em que os membros da empresa estão mais preocupados com suas metas pessoais do que com a organização. Tem-se, portanto, como estratégia para a continuidade da empresa, que o controle e tomadas de decisões devem se concentrar nas mãos de poucas pessoas (Lester; Parnell; Carraher, 2004).

O CVO está relacionado diretamente ao comportamento que os gestores assumem em cada etapa da vida da organização. Os gestores, portanto, precisam entender a fase na qual a organização se encontra para criar estratégias adequadas para alavancarem a empresa e colocarem de forma competitiva para a sua sobrevivência (Adizes, 2004).

Questões para reflexão e discussão

As questões a seguir têm como objetivo promover a reflexão crítica dos alunos, incentivando-os a considerar diferentes perspectivas e a desenvolver habilidades de análise e tomada de decisão em um contexto organizacional complexo.

1. Refletir e discutir quais são os principais desafios que a organização-mãe está enfrentando atualmente.
2. Refletir e discutir como as ações nos diferentes ciclos de vida da organização têm impactado a eficiência e sustentabilidade da organização.
3. Discutir qual é o impacto potencial das diferentes opções estratégicas propostas pelo consultor - fechamento, reestruturação, parceria - na comunidade atendida pela organização-mãe.
4. Diante das opções estratégicas disponíveis para salvar a organização-mãe, analisar os prós e contras de cada uma delas?

Sugestão de Organização da aula para uso desse Caso de Ensino

Para viabilizar o estudo e a discussão, recomenda-se que o caso de ensino seja disponibilizado aos alunos com antecedência. A leitura prévia da bibliografia

recomendada é uma sugestão de suporte para a análise das questões propostas, o professor pode optar por utilizar outros textos, dependendo do tempo disponível para a atividade. É importante destacar que cabe ao professor decidir se os alunos devem realizar essas leituras antes da análise ou se elas devem ser introduzidas durante a discussão do caso em sala de aula. Durante a aplicação do caso, é recomendável iniciar a discussão em pequenos grupos e, posteriormente, promover uma discussão em plenária. Finalmente, o professor deve concluir a discussão, apresentando um resumo das ideias surgidas e relacionando-as aos conceitos teóricos subjacentes ao caso. Na Tabela 1, encontra-se uma sugestão para aplicação do caso, distribuída em tempos.

Atividades propostas	Tempo em minutos
Abertura da discussão do caso em plenária	de 5 a 10
Discussão inicial em pequenos grupos	de 40 a 50
Debate de três grupos antagônicos	de 60 a 70
Encerramento das discussões	de 15 a 20

Fonte: elaborado pelos autores

Para iniciar a discussão do caso em plenária, recomenda-se que o professor peça aos alunos que se organizem em pequenos grupos, com três a cinco membros, e os oriente a refletir sobre as características específicas da organização em questão. Esta etapa é importante para que os alunos compreendam as particularidades da empresa, permitindo uma preparação adequada para uma discussão mais aprofundada em plenária.

Durante a discussão em plenária, sugere-se um debate entre três grupos distintos e opostos: os que acreditam que o melhor é fechar as portas; outro grupo que defende a implementação de uma reestruturação completa com novos papéis para os filhos e genro; e um terceiro grupo que julga que buscar uma parceria estratégica vender ou se associar a outra organização é a melhor opção. Cada grupo deve apresentar argumentos sólidos para sustentar suas posições, defendendo o que consideram ser a melhor estratégia para se resolver o problema da organização. Mas, é importante destacar que o professor pode propor outros arranjos grupais, e até mesmo, a discussão de apenas duas soluções para o caso, e não três conforme sugerido.

Espera-se que, no debate, sejam levantadas as vantagens e desvantagens dos temas: Ciclo de Vida das Organizações; Organização Familiar e Administração

Estratégica. Essa abordagem proporciona uma análise aprofundada dos temas, permitindo que os alunos explorem e entendam melhor os desafios gerenciais enfrentados pelas organizações.

O papel do professor é essencial nesse contexto. Ele deve mediar o debate, questionando os pontos levantados pelos alunos e estimulando-os a discutir os riscos envolvidos em cada uma das opções apresentadas. Este enfoque cria uma atmosfera de tensão construtiva, destacando a importância das decisões que os alunos estão enfrentando.

Em plenária, o professor pode retomar as perguntas-chave que subsidiaram as tarefas propostas, a fim de incentivar uma análise aprofundada do caso durante a discussão. No entanto, o professor tem liberdade para adaptar ou modificar essas questões de acordo com as necessidades específicas dessas Notas de Ensino, visando uma melhor contextualização do segmento da organização e do cenário em que o dilema se estabeleceu, das características da organização, das opções possíveis para resolver o impasse, dos impactos que podem ser gerados, das medidas a serem adotadas.

As questões propostas podem fomentar uma discussão produtiva, incentivando os alunos a explorar diversos aspectos do caso e a aplicar os conceitos teóricos aprendidos, além de proporcionar uma oportunidade valiosa para uma análise crítica e aprofundada, permitindo que os alunos desenvolvam habilidades essenciais de administração, fortalecendo sua compreensão e preparando-os para futuros profissionais.

Ao adaptar essas questões de acordo com as necessidades do Caso de Ensino, o professor pode enriquecer ainda mais a experiência de aprendizado dos alunos, direcionando a discussão para aspectos específicos que sejam relevantes para o tema em estudo. Esta abordagem flexível e adaptativa garantirá que a análise do caso seja altamente envolvente e impactante, impulsionando os alunos a buscar soluções criativas e estratégicas para os desafios apresentados pela situação em questão.

Conclusão

Para encerrar, o professor pode fazer uma enquete final com os alunos e perguntar, após a discussão final, o que fariam se fossem um dos membros da narrativa? Como lidariam com a situação?

Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2004.

ALBUQUERQUE, A. M. de; HASTREITER, S. T.; LIMA, M. R. S. O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: caso IBE's. **Administrare**, Curitiba, v. 3, p. 35-53, 2004.

BRASIL. **Boletim do Mapa de Empresas**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2024.

FERNANDES, P. C. M.; PORTO, G. M. A Importância do Plano de Negócio para o Sucesso e a Longevidade das Organizações. **Revista Gestão em Análise**, [s.l.], v. 6, n. 1/2, p. 259-269, dez. 2017. ISSN 2359-618X. doi:<http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p259-269.2017>.

HEINZ, M. U. QUINTANA, A. C.; CRUZ, A. P. C.. Desenvolvimento Cognitivo e efetivo dos estudantes de Contabilidade - influência do método de caso à luz da Taxonomia de Bloom. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.13, n. 4, art. 4, p. 410-428, out./dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v13i4.2363>.

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, **The International Journal of Organizational Analysis**, v.11, n.4, p.339-354, 2003.

MATIAS, J. R. C. A. P.; ALENCAR, T.C.S.B.D. O ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade. **Management Journal**, v. 1, n.2, p. 1-20, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2019.001.0001>

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle." **Management Science**, v. 30, n. 10, 1984, p. 1161–1183. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2631384>. Acesso em 10 Jul. 2024.

SEBRAE. Portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa Mortis, o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida** (2014). Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 17 fev. 2024.

da SILVA, D.C.; VIEIRA, A.O.S; da SILVA, J.G. Análise do ciclo de vida organizacional da empresa Cachaça Jerominho Ribeiro com base no ciclo de vida e nas ferramentas P.A.E.I de Adizes. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, v. 9, n. 2, p. 924–940, 2023. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv9n2-013>

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, **The International Journal of Organizational Analysis**, v.11, n.4, p.339-354, 2003.

da SILVA, D.C.; VIEIRA, A.O.S; da SILVA, J.G. Análise do ciclo de vida organizacional da empresa Cachaça Jerominho Ribeiro com base no ciclo de vida e nas ferramentas P.A.E.I de Adizes. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, v. 9, n. 2, p. 924–940, 2023. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv9n2-013>