ÁREA TEMÁTICA: [Casos de Ensino]

SUCESSÃO E LONGEVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES: DA FUNDAÇÃO À QUARTA GERAÇÃO DA AGROTERRA MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Resumo
Este Caso de Ensino descreve a trajetória de uma empresa familiar com 75 anos - Agroterra Máquinas Agrícolas, de Videira/SC. O estudo aborda dilemas sucessórios ocorridos após o falecimento do fundador em 1970, até a 4ª. geração em 2026. Diante do desinteresse dos herdeiros em assumir a operação, os atuais gestores enfrentam um dilema estratégico: profissionalizar a gestão, criar um conselho, manter a operação familiar ou estruturar a venda. Permite aplicar teorias como Modelo dos Três Círculos, Ciclo de Vida Organizacional e Teoria da Agência na análise de decisões em empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão Empresarial; Governança Corporativa.

Abstract
This Teaching Case presents the trajectory of Agroterra Máquinas Agrícolas, a family-owned company based in Videira, Santa Catarina, throughout its 75-year history. The study examines the succession dilemmas faced by the organization from the death of its founder in 1970 to the challenges experienced by the fourth generation in 2026.Given the heirs' lack of interest in taking over the business, the current managers face a central strategic dilemma: whether to professionalize management, establish a board, preserve family control of operations, or structure the sale of the company.The case provides a basis for applying and discussing theoretical frameworks related to family business management, such as the Three-Circle Model, the Organizational Life Cycle, and Agency Theory, thereby contributing to the analysis of strategic decision-making, governance conflicts, and continuity challenges in family firms.

Keywords: Family Business; Business Succession; Corporate Governance.

Introdução

Eu sou o Tomás, neto do fundador, Sr. Leonardo da Agroterra, e estava tomando um café com minha colega de mestrado Marilda, apreciando os tijolinhos vermelhos da universidade tão desgastados com o tempo; comecei a me lembrar e contar a ela a história da nossa família, principalmente da nossa empresa que já tem 75 anos e que parece que meu avô iniciou os negócios ainda ontem.

Meu avô, sentava comigo e conversávamos longamente sobre diversas coisas, mas principalmente sobre a empresa que era o sustento da nossa família e de tantos colaboradores. Ele afirmava que as empresas familiares desempenham papel fundamental na economia brasileira, pois geram empregos, renda e

desenvolvimento para o país; mas parte destas empresas enfrentam dificuldades relacionadas à continuidade dos negócios ao longo das gerações, e esta era uma das grandes preocupações dele. Falava que dentre os principais desafios estão a ausência de planejamento sucessório. Sábias palavras…

Já se passaram quatro gerações da nossa empresa, sustentados com muito amor, profissionalismo, dedicação e perseverança; atributos indispensáveis para perenidade das organizações, mas também com muitos desafios que uma empresa familiar enfrenta em um país em desenvolvimento, com tantas instabilidades no mercado econômico-financeiro, muitas alegrias e satisfações; e também alguns dilemas.

Hoje, já tenho 62 anos e apesar de diversas experiências na área de gestão empresarial e formação acadêmica, inclusive no exterior; constato através de literaturas, pesquisas, jornais, revistas, etc, que meu avô tinha razão: os principais dilemas enfrentados por nossa empresa estão relacionados à sucessão e isto se replica para muitas outras empresas, e que apesar do tempo, tudo parece ser a mesma história.

E, como preparar os sucessores naturais (herdeiros) para assumir desafios e dar continuidade aos negócios das empresas diante de fatos inesperados? Este caso aborda os dilemas e os desafios vivenciados pela família e herdeiros da Agroterra, nas transições geracionais ocorridas após o falecimento inesperado do fundador, Sr. Leonardo no início da década de 1970, que chegou até a terceira geração em 1998, sendo conduzida pelos netos (quarta-geração) do fundador até os dias atuais.

Histórico da empresa

A história da Agroterra está diretamente relacionada ao movimento de imigração alemã e ao desenvolvimento econômico do meio-oeste catarinense. O fundador, a quem chamamos de Sr. Leonardo, descendente de imigrantes alemães, nasceu em uma família que buscava construir novas oportunidades econômicas na região Sul do Brasil.

Os imigrantes alemães trouxeram consigo valores profundamente ligados ao trabalho, disciplina, empreendedorismo e dedicação à família e à sociedade. Foi nesse ambiente que o fundador iniciou um pequeno comércio na cidade de Videira, voltado às necessidades básicas da população rural e urbana da época, comercializando pilhas para rádios e para-raios para residências de madeira. Esses itens eram considerados essenciais em uma época marcada pela ausência de rede elétrica estruturada e pelas constantes tempestades com descargas elétricas que atingiam a região durante o verão. Como o rádio representava o principal veículo de comunicação da população rural e urbana para o acesso a notícias e avisos meteorológicos, o fundador investiu em para-raios, pois na época as casas eram de madeira e pegavam fogo facilmente nos dias de muita tempestade e raios e pilhas seriam vendidas com objetivo de manter o rádio funcionando, pois era a única forma de comunicação para receber notícias da região, comunicados importantes e além de não existir energia elétrica na época; um nicho de mercado com bastante potencial de crescimento a ser explorado.

Concomitante a isso, a agricultura surgiu na década de 1960 como uma atividade que utilizava a tração animal para realização dos serviços no campo como; arar, plantar, e colher produtos agrícolas. Neste mesmo período, uma

empresa de origem japonesa se instalou no Brasil, a Kubota Tekko do Brasil, em Diadema/SP, que fabricava tratores da marca Tobatta; uma evolução na arte de plantar, pois era o início da "mecanização agrícola no Brasil".

O Sr. Leonardo tinha uma habilidade comercial invejável para época, pois para convencer o agricultor a substituir os animais por uma máquina que não tinham conhecimento, era um desafio muito grande; que foi superado por inúmeras e repetidas demonstrações no campo pelo empreendedor, da qual geraram ao longo dos anos um crescimento contínuo de vendas deste produto.

O destaque das vendas do produto Tobatta chamou a atenção de outra indústria de tratores finlandeses, que se instalava no Brasil, a Valmet do Brasil em 1960 em Mogi das Cruzes/SP, quando o Sr. Leonardo recebeu a grata visita de um inspetor de fábrica oferecendo-lhe a concessão da marca Valmet para Videira/SC e região. Este foi o início de um desafio ainda maior para a empresa Agroterra, que agora tinha novos objetivos de crescimento e explorar novos mercados.

Durante a década de 1960, a agricultura brasileira ainda utilizava predominantemente tração animal para atividades como arar, plantar e colher. Nesse período, o país começou a vivenciar o processo de mecanização agrícola nacional acelerada, impulsionado pela instalação dos primeiros fabricantes automotivos e de tratores e implementos agrícolas no território brasileiro. Entre essas indústrias destacavam-se a Kubota Tekko do Brasil, fabricante dos pioneiros microtratores Tobatta, e posteriormente a Valmet do Brasil, fabricante de tratores agrícolas de 4 rodas.

O Sr.Leonardo percebeu rapidamente o potencial de transformação tecnológica que reconfigurou as práticas produtivas no campo. Munido de forte habilidade comercial e grande capacidade de relacionamento institucional, passou a realizar demonstrações práticas dos equipamentos diretamente nas propriedades rurais da região. Essa estratégia de demonstração de campo (o chamado atualmente de "dia de campo") foi fundamental para convencer os agricultores tradicionais, historicamente resistentes à substituição da junta de bois e cavalos por máquinas a combustão.

O crescimento expressivo das vendas dos microtratores Tobatta chamou a atenção da diretoria da Valmet do Brasil. Buscando expandir sua capilaridade regional no Sul do país, a Valmet convidou a promissora firma de Videira, através de inspetores regionais que tinham como objetivo nomear novos concessionários no Brasil, já amplamente reconhecida pelo atendimento técnico especializado e penetração comercial, a tornar-se concessionária exclusiva da marca para o meio-oeste catarinense, acordo formalizado em 1967.

A partir de então, a Agroterra iniciou uma fase de expansão acelerada. Além da matriz em Videira, foram estruturadas filiais estratégicas em Concórdia (SC) e Pato Branco (PR), ampliando o portfólio de produtos com implementos agrícolas complementares de fábricas paulistas e gaúchas. Paralelamente, a atuação da esposa do fundador foi essencial para posicionar a marca na sociedade local, gerenciar o relacionamento com clientes tradicionais e estabelecer uma imagem institucional de extrema confiança e solidez.

Outro fator relevante foi o apoio incondicional da esposa do fundador, Luiza, participante ativa nas relações com fornecedores, clientes, nos eventos da empresa, sociedade de Videira e Região, apoiando ações sociais e a

comunidade; disseminando uma cultura de harmonia, dedicação e amor pelos negócios da família.
Nos anos que se sucederam, o Sr. Leonardo conquistou novos mercados e clientes, abrindo filiais na cidade de Concórdia e Pato Branco, realizou novas parcerias de indústrias de implementos agrícolas; criando uma marca respeitável no segmento do agronegócio catarinense. Apesar das questões geracionais seguintes ao seu falecimento, a empresa se mantém consolidada no mercado até os dias atuais.

Contextualização das empresas familiares, setor e dados econômicos

Empresas Familiares: sempre desempenharam papel fundamental na economia brasileira, representando parcela significativa da geração de empregos, renda e desenvolvimento regional. Apesar de sua relevância econômica e social, grande parte dessas organizações enfrenta dificuldades relacionadas à continuidade dos negócios ao longo das gerações. Entre os principais desafios encontrados estão a ausência de planejamento sucessório, a concentração das decisões na figura do fundador, os conflitos familiares e a dificuldade de profissionalização da gestão Ward (1987). Em muitos casos, a morte inesperada do fundador coloca a empresa diante de decisões críticas que podem determinar sua continuidade ou encerramento.
As empresas familiares compõem uma parcela significativa na economia mundial e brasileira e ainda que possuam diferentes composições, apresentam como principal característica o fato de sua história e origem estarem ligadas a uma família ou grupos familiares, na qual o fundador do negócio passará ou já passou por um processo de sucessão. A sucessão alude à troca de chefia da organização, buscando passar o nome da empresa e família adiante, transferindo o comando a um herdeiro, quando se dá o processo sucessório, identificou um nicho mercadológico promissor em uma fronteira agrícola em pleno desenvolvimento.
Atualmente os indicadores de longevidade das empresas são acompanhados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). De acordo com os dados de Demografia das Empresas do IBGE (ano-base 2022, divulgado em 2024), cerca de 20% das empresas empregadoras fecham no primeiro ano de atividade, e apenas 37,3% sobrevivem após cinco anos, concentrando as maiores taxas de natalidade e mortalidade no setor de comércio. Em contrapartida, dados do SEBRAE (2023) apontam que 90% das empresas brasileiras possuem estrutura familiar, respondendo por 65% do PIB nacional e por 75% da força de trabalho. Contudo, as taxas de sobrevivência geracional são decrescentes: apenas 36% sobrevivem à segunda geração, 19% chegam à terceira geração e somente 7% alcançam a quarta geração (Miller; Le Breton-Miller, 2005).
O setor: o agronegócio brasileiro possui relevância estratégica inquestionável para a macroeconomia do país. Segundo dados setoriais divulgados pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), o mercado de máquinas agrícolas apresentou um ciclo expressivo de alta durante o ano de 2025, impulsionado especialmente pela comercialização de tratores de pequeno e médio porte voltados à agricultura familiar, justamente

o nicho consolidado pela empresa deste estudo. Entre os indicadores consolidados de desempenho comercial de 2025, destacam-se:
Crescimento de 13,69% na venda de tratores de rodas no mercado nacional;
Expansão de aproximadamente 4% nas vendas de colheitadeiras combinadas;
Aumento médio de 15% nos registros e emplacamentos globais de maquinários novos.
Entretanto, o início do ano de 2026 trouxe consigo sinais claros de desaceleração macroeconômica. A manutenção de taxas de juros elevadas para o crédito agrícola, a postura cautelosa dos produtores diante das flutuações de commodities, aumentos de insumos e custos de produção, conflitos geopolíticos internacionais e a volatilidade nos preços dos combustíveis (como o óleo diesel) passaram a pressionar as margens dos agricultores, e por conseguinte, das concessionárias, com quedas significativas das vendas; exigindo uma governança financeira e estratégica impecável para a continuidade das redes de distribuição de marca única.

Quadro 1
Quadro comparativo da evolução do mercado de tratores agrícolas na década de 1990.

Fabricante / Grupo	**Participação Estimada (%)**	**Foco Estratégico e Atuação Regional**	**Impactos do Período (1990-1999)**
Massey Ferguson (AGCO)	40% – 45%	Líder de mercado; forte capilaridade nas regiões Sul e Sudeste.	Vendas médias anuais da indústria caíram de 36.998 tratores (1985-1989) para 21.782 unidades nos anos 1990. Retração aguda em 1991, 1992 e 1995. Recuperação pontual em 1994 (Plano Real) com 39.063 unidades. Abertura econômica forçou a modernização tecnológica.
Valmet / Valtra	25% – 30%	Vice-líder; forte penetração no Sul; foco em robustez técnica.	
Ford / New Holland	15% – 20%	Consolidação após fusão global; expansão em médias potências.	
John Deere	Cerca de 10%	Expansão acelerada de plantas no Brasil; crescimento ao longo da década.	
CBT e Agrale	Menos de 5%	CBT em declínio terminal; Agrale focada em baixa potência.	Perda de competitividade frente às multinacionais entrantes.

Fonte: Dados Adaptados da Embrapa e FENABRAVE.

Eventos críticos e as transições entre as gerações

- **Na transição da 1ª. para a 2ª. geração (1970)**

O fundador sofreu um Acidente Vascular Cerebral (AVC), vindo a falecer precocemente aos 55 anos de idade. Sua morte representou um choque estrutural para a organização, cuja operação diária dependia inteiramente de sua figura centralizadora. Naquela época, o conceito de planejamento sucessório era inexistente no interior catarinense, em um contexto de comunicações precárias e estradas de terra. O fundador possuía um único herdeiro direto, formado em Direito, residia em São Paulo (SP) e atuava com sucesso em um segmento empresarial completamente distinto (comércio têxtil, para estofados, cadeiras e setor automotivo) em sociedade com seu sogro. Embora possuísse maturidade executiva, o sucessor não conhecia a rotina

diária de gerenciar uma concessionária de tratores no Sul e já administrava responsabilidades pesadas em São Paulo após o falecimento de seu próprio sogro em 1965. "*Diante da escrivaninha do pai repleta de documentos, com o apoio de funcionários de carreira e gerentes de extrema confiança*", o Antonio precisou decidir em tempo recorde: liquidar o negócio familiar ou assumir a gestão de um setor que apesar de familiar, não estava na gestão e das rotinas do dia-a-dia?

- **Durante a transição da 2ª. para a 3ª. geração (1996-1998)**

Após assumir o comando em 1970, o sucessor realizou uma gestão extraordinária ao longo de quase três décadas. Expandiu a empresa com novas filiais em Campos Novos e Rio do Sul, consolidando a marca perante a fabricante (agora renomeada Valtra) e enfrentando os instáveis planos econômicos das décadas de 1980 e 1990. No entanto, em 1996, o destino impôs um novo revés: o sucessor da segunda geração foi diagnosticado com um câncer raro e agressivo, iniciando uma corrida contra o tempo para preparar seus dois filhos para a sucessão e continuidade dos negócios.
Nesse período, a indústria de máquinas agrícolas enfrentava uma severa retração nacional (conforme detalhado não Quadro 1. Para proteger o patrimônio, a família constituiu uma *Holding* Familiar com auxílio de advogados e contadores. A transição foi marcada pelo envolvimento direto dos irmãos na operação "colocando a mão na massa": o Tomás assumiu os trabalhos na matriz em Videira e Andreas, na filial de Rio do Sul, enquanto a filha Marlene optou por residir no Canadá, mantendo sua participação exclusivamente através do Conselho da holding familiar patrimonial. Em 1998, o sucessor da 2ª. geração, Sr. Antônio veio a falecer aos 59 anos, deixando a gestão inteiramente sob a responsabilidade da 3ª. geração.

- **Cenário Atual e a Fronteira entre a 3ª. Geração/ 4ª. Geração (2026)**

Sob a liderança dos filhos Tomás e Andreas a empresa atingiu os 75 anos de existência, figurando consistentemente no *ranking* de melhores concessionárias Valtra do Brasil (antiga Valmet que passou a se chamar Valtra após sua aquisição pelo grupo AGCO). Contudo, o cenário contemporâneo de distribuição de insumos e bens de capital agrícolas mudou drasticamente: o mercado está concentrado nas mãos de grandes grupos econômicos nacionais multimarcas e multi-segmentos, reduzindo drasticamente o espaço de concessionárias de médio porte unificadas.
Em discussões com a família e herdeiros da 4ª. geração, Lorenzo e Ana é nítida a preocupação sobre o futuro da empresa e dos negócios , uma vez que inúmeras vezes os atuais gestores se deparam com mudanças nas diretrizes da indústria de máquinas agrícolas, tendo como objetivos de longo prazo a concentração das revendas em grupos empresariais com "poder" de investimentos e com intenção de atuar em multi-marcas , aumentando a participação no país de forma a competir com os players do segmento de tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas.

Figura 1
Linha do Tempo



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio da IA (2026).

Dilema central/Atual

Consolida-se com os herdeiros da 4ª. geração quando os filhos de Tomás e Andreas, Lorenzo e Ana manifestam formalmente o desinteresse em suceder os pais na operação diária da concessionária e dizem claramente: "*Nós não temos interesse em assumir a empresa, pois não acreditamos na sustentabilidade de longo prazo das concessionárias familiares de médio porte, e preferimos focar nossas energias em nossas carreiras profissionais*".
E os pais indignados respondem: E o que devemos fazer? Na próxima semana haverá uma reunião do Conselho da Holding, Precisaremos decidir em profissionalizar integralmente a gestão, buscar um comprador estratégico ou manter a empresa familiar assumindo os riscos de continuidade? A decisão definirá o futuro de um patrimônio construído ao longo de 75 anos, que deixa um legado de ética e amor ao trabalho construído desde 1951!

Notas de Ensino

Objetivos pedagógicos de aprendizagem

Este caso de ensino foi estruturado para capacitar os discentes a atingirem os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Analisar o impacto de eventos críticos inesperados (doença e óbito) na governança e na continuidade de organizações familiares.
- Aplicar o Modelo dos Três Círculos de Tagiuri e Davis (1978) para mapear os diferentes papéis de *stakeholders* e os conflitos latentes de interesse entre Família, Propriedade e Gestão.
- Avaliar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional (Adizes, 1990) correlacionando as crises de liderança com os movimentos macroeconômicos e setoriais.
- Formular recomendações de governança corporativa e saídas estratégicas (M & A, venda de ativos, profissionalização executiva) para

empresas de médio porte enfrentando desinteresse sucessório na quarta geração.

Fonte de dados

O Caso foi desenvolvido a partir de entrevista narrativa com o neto Tomás da Agroterra, gestor da terceira geração da concessionária, em profundidade e caráter exploratório. Os dados secundários, foram extraídos de relatórios setoriais da Federação Nacional de Distribuidores Brasileiros de Veículos (FENABRAVE, 2026), estatísticas históricas de vendas da indústria de tratores da Embrapa e bases demográficas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Em observância aos princípios éticos de pesquisa, os nomes da organização e dos personagens foram substituídos por pseudônimos, e dados sensíveis foram ajustados para proteger o anonimato, conforme exigido pelas normas acadêmicas para o estudo de casos reais.

Público alvo/utilização recomendada

O caso é recomendado para disciplinas de Planejamento Estratégico, Governança Corporativa, Especialização em Agronegócio, Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo em cursos de graduação em Administração, bem como em programas de pós-graduação lato sensu (MBA) e stricto sensu (Mestrado Profissional).

Plano de ensino e cronograma de discussão sugerido

Para o cumprimento rigoroso da dinâmica pedagógica proposta no plano de ensino dos autores de 120 minutos, a alocação temporal deve seguir a estrutura apresentada no Quadro 2

Quadro 2.

Proposta no plano de ensino

Atividade	**Duração**	**Descrição**
Abertura e Contextualização	5 min.	O professor introduz o método do caso e define a importância do estudo de empresas familiares no Brasil.
Divisão e Alinhamento nos Pequenos Grupos	25 min.	Divisão da classe em equipes de 4 a 5 alunos. Apresentação dos objetivos e distribuição das questões norteadoras. Os grupos realizam a leitura cruzada e o debate preliminar das alternativas para os três dilemas.
Introdução Plenária do Caso	15 min.	Retorno ao grande grupo. Apresentação das variáveis históricas e econômicas que circundam os anos de 1970, 1998 e 2026.
Análise Conduzida e Debate Plenário	60 min.	Debate aprofundado mediado por alunos escolhidos previamente (alunos co-moderadores). Discussão focada nas alternativas estratégicas atuais. Um aluno atua como relator usando um quadro comparativo clássico durante o debate, anotando palavras-chave.
Fechamento Técnico e *Feedback*	15 min.	Os alunos realizam a síntese conceitual cruzando as falas com a teoria dos Três Círculos e do Ciclo de Vida e/ou da Teoria da Agência/ Governança Corporativa. O professor encerra validando as respostas com base no gabarito teórico.

Questões norteadoras

Questão 1: Mapeie os pontos de sobreposição e conflito institucional no momento da morte abrupta do fundador em 1970, utilizando a Teoria dos Três Círculos. Como a ausência de uma Holding Familiar ou de um Plano de Sucessão na época impactou o sistema Empresa-Familiar?

Questão 2: A década de 1990 foi caracterizada por forte retração no mercado de tratores e colheitadeiras no Brasil. De que maneira as ações de profissionalização e a criação da Holding Familiar permitiram à terceira geração mitigar a crise de liderança e garantir a sobrevivência organizacional descrita na Teoria do Ciclo de Vida das Organizações?

Questão 3: Se você fosse um conselheiro consultivo da família em 2026 e diante do cenário atual de consolidação do setor de concessionárias por grandes grupos nacionais e o desinteresse da 4a geração em assumir a operação, quais alternativas estratégicas os gestores atuais possuem para preservar o patrimônio e o legado da família? Justifique com base nos conceitos de Governança Corporativa e Teorias visando evitar conflitos familiares.

Análise do Caso

Recomenda-se que seja analisado à luz das teorias de apoio citadas e observadas nas figuras abaixo:

Questão 1 (Focada na Transição 1ª. para 2ª. Geração): Mapeie os pontos de sobreposição e conflito institucional no momento da morte abrupta do fundador em 1970, utilizando a Teoria dos Três Círculos. Como a ausência de uma Holding Familiar ou de um Plano de Sucessão na época impactou o sistema Empresa Familiar?

O Modelo dos Três Círculos de Tagiuri e Davis (1978) estabelece três eixos independentes e sobrepostos: Família, Propriedade e Empresa/Gestão. Cada indivíduo pode ocupar simultaneamente um ou mais círculos, gerando diferentes papéis, interesses e potenciais conflitos. O modelo auxilia na compreensão das tensões existentes entre herdeiros, gestores e proprietários ao longo dos processos sucessórios.

Em 1970, o fundador Sr. Leonardo ocupava simultaneamente o centro de todos os círculos (membro da família, proprietário integral e gestor centralizador). Com seu falecimento, os três círculos entraram em colapso institucional imediato. O herdeiro Antonio foi empurrado abruptamente para o círculo da Propriedade (via herança legítima) e da Família (como novo esteio da viúva e de seus próprios filhos), sem possuir inserção prévia no círculo da Gestão/Empresa. A ausência de uma *Holding* Familiar ou de um Acordo de Acionistas na década de 1970 fez com que o processo sucessório patrimonial se misturasse com a sobrevivência da operação. Toda a inteligência do negócio (cadastro de clientes, contratos com fornecedores, fluxo de caixa) estava centralizada fisicamente na escrivaninha de Leonardo. A decisão de Antônio foi tomada sob extrema assimetria de informações, mitigada apenas

pela lealdade dos funcionários de carreira (gerentes de loja), que sustentaram o círculo da Gestão até a maturação executiva do novo sucessor.
Segundo Gersick *et al.* (1997) os processos sucessórios devem ser compreendidos a partir da interação entre os ciclos de vida da família, da propriedade e da empresa, exigindo mecanismos de governança compatíveis com cada estágio de desenvolvimento.

Figura 2.
Teoria dos Três Círculos



Fonte: Cambridge Family Enterprise Press (2018).

Questão 2 (focada na Transição 2ª. para 3ª. Geração - Ambiente Macroeconômico): A década de 1990 foi caracterizada por forte retração no mercado de tratores e colheitadeiras no Brasil. De que maneira as ações de profissionalização e a criação da Holding Familiar permitiram à terceira geração mitigar a crise de liderança e garantir a sobrevivência organizacional descrita na Teoria do Ciclo de Vida das Organizações?
De acordo com Adizes (1990), o Ciclo de Vida Organizacional é composto por diferentes fases de desenvolvimento desde, crescimento e maturação que exigem a transição de um modelo intuitivo (fase empreendedora) para um modelo institucionalizado (fase profissionalizada), sob pena de a empresa entrar em declínio precoce ou "mortalidade infantil". Cada fase apresenta desafios específicos de liderança, estrutura e gestão. Nas empresas familiares, os processos sucessórios frequentemente representam momentos críticos de transição entre estágios do ciclo organizacional. Nos anos 1990, a empresa enfrentava o fim da sua fase de expansão regional, coincidindo com uma retração de quase 41% nas vendas médias da indústria nacional de tratores (queda de 37 mil para 21,7 mil unidades anuais) decorrente da abertura de mercado e crises agrícolas.
A iminência da morte de Antonio, em 1996 disparou a transição da "Fase de Expansão" para a mitigação de uma "Crise de Liderança". Diferente de 1970, a resposta organizacional nos anos foi planejada: (a) a criação da *Holding* Familiar atuou como um escudo patrimonial e societário que isolou os ativos operacionais das questões de inventário físico; (b) a terceira geração foi "forjada" previamente através de formação acadêmica em Administração e estágios externos; (c) houve uma clara divisão geográfica de responsabilidades na gestão executiva (o mais novo na matriz e o mais novo

em Rio do Sul), permitindo que a operação continuasse descentralizada e eficiente. Esses mecanismos de governança primária impediram o declínio do negócio em meio ao pior momento macroeconômico do agronegócio.

Figura 3.
Ciclo de vida das organizações



Fonte: Criada por IAG - Inteligência Artificial Generativa, Chat GPT.

Questão 3 (O Dilema Atual/Central - Governança e Estratégia): Se você fosse conselheiro consultivo da família empresária em 2026 e diante do cenário atual de consolidação do setor de concessionárias por grandes grupos nacionais e o desinteresse da 4ª. geração em assumir a operação, quais alternativas estratégicas (Ex: Fusão, venda, profissionalização total da gestão com a família indo apenas para o Conselho), os irmãos Tomás e Andreas possuem para preservar o patrimônio e o legado da família Chrisman *et al.* (2005)? Justifique com base nos conceitos de Governança Corporativa e Teorias visando evitar conflitos familiares?

O terceiro dilema (2026) apresenta um clássico esgotamento do modelo de negócios da concessionária familiar tradicional unimarca de médio porte, pressionada por margens baixas dependentes de volume e pela consolidação do setor por mega-grupos econômicos. Somado a isso, há o desinteresse explícito da quarta geração pela operação.

Para evitar conflitos familiares e assegurar a perenidade do patrimônio, os alunos devem propor duas alternativas estratégicas fundamentadas na Governança Corporativa:

Alternativa A - Profissionalização Total da Gestão com Afastamento da Família da Execução: Contratação de um CEO de mercado (não familiar) para gerir a rede de concessionárias. Os irmãos Tomás e Andreas migraram definitivamente para o Conselho de Administração da *Holding* Familiar. A quarta geração atuará estritamente como acionista/herdeira de cotas do patrimônio, sem direito a ocupar cargos executivos na empresa operacional (criando uma regra clara no Protocolo de Família). Isso resolve o conflito de competência e preserva a empresa operacional se ela mantiver a viabilidade econômica.

Alternativa B - Saída Estratégica Estruturada (Venda ou Fusão - M&A): Considerando que o mercado de concessionárias de médio porte está em

declínio anual, a estratégia mais recomendada para preservação de valor do legado pode ser a venda das operações para um dos grandes grupos consolidadores nacionais da rede Valtra/AGCO ou a fusão com outra rede regional. Os recursos líquidos gerados seriam incorporados à *Holding* Familiar, que passaria a operar como uma *Family Office* (*holding* de investimentos financeiros e imobiliários), permitindo que os membros da 4ª. geração seguissem suas carreiras individuais com o patrimônio protegido.
Do ponto de vista teórico e conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023), recomenda-se a implementação de mecanismos como Conselho de Administração, Protocolo Familiar e definição clara de papéis que contribuem para reduzir conflitos de agência, preservar o patrimônio e assegurar a continuidade das organizações familiares.

Figura 4.
Pilares da Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009).

Baseados no artigo de Michael Jensen e William Meckling (1976) intitulado "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*". Os autores formalizaram a Teoria da Agência, que descreve o conflito de interesses entre o proprietário (Principal ou Proprietário, que busca maximizar o lucro) e o gestor (Agent ou Agente, que pode priorizar seus próprios interesses). A governança surge aqui como um mecanismo para alinhar esses interesses e reduzir os "custos de agência".
Baseado em um caso real de transição de gerações o Caso para Ensino demonstra que as teorias sobre sucessão empresarial estudadas e publicadas por John Davis e Renato Tagiuri, no Modelo dos Três Círculos, inicialmente como trabalho (1978) e posteriormente como tese de Doutorado na *Harvard Business School* em 1982, se adaptam ao caso e explicam as estratégias de sucessão utilizadas pela empresa Agroterra para sobreviver ao longo de mais de 75 anos da sua fundação.
Em 1997, o autor Kelvin Gersick publicou o livro "*Generation to Generation: Life Cycles of the Family Busines"*, escrito em parceria com Davis, McCollom Hampton e Lansberg, contribuindo para o estudo do Ciclo de Vida das

Empresas Familiares, definindo claramente os pontos de atenção das empresas familiares, uma vez que evidenciam os desafios desde a fundação até a maturidade dos negócios. Em 1999, Ivan Lansberg publicou sua obra "*Succeeding Gerations: Realizing the Dream of Families in Business*" – "Gerações Sucessoras, realizando o Sonho de Famílias Empresariais".
Os autores brasileiros que atuam como consultores e autores de livros sobre gerações e sucessão como João Bosco Lodi (1978/1987), com o livro Empresa Familiar, Renato Bernhoeft (1989): Sua principal contribuição teórica para a estruturação de conselhos e governança no Brasil, foi consolidada no livro "Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência garantida", lançado em 1989.
Acreditamos que estas bases teóricas até hoje difundidas e estudadas nos bancos escolares de graduação ao doutorado contribuem significativamente para a definição estratégica de longevidade das empresas familiares.

Referências

ADIZES, I. **Corporate Lifecycles:** How organizations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs:Prentice Hall, 1990.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2005. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x

GERSICK, K. E. *et al*. **Generation to Generation:** Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the Long Run:** lessons in competitive advantage from great family businesses. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy:** how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Uso de IAG (Inteligência Artificial Generativa)

Os autores do Caso de Ensino declaram que usaram a IAG para criar a Figura 1 - Linha do Tempo do caso de ensino, com o objetivo didático e educacional no que tange o tema principal sucessão e ilustrar de forma clara as mudanças geracionais da fundação a 4a. Geração da empresa em questão, utilizando os próprios dados históricos. Também declaram a criação da Figura 3, partindo do gráfico original do autor seminal do tema Ciclo de Vida das Organizações, Ichak Adizes, 1979. Nosso objetivo foi criar uma ilustração que auxiliasse na compreensão do tema de forma didática e acadêmica.