

DESAFIOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

CHALLENGES OF PROFESSIONALIZATION IN A FAMILY BUSINESS: A CASE STUDY

Anderson Marinho Espíndola

ame@discente.ifpe.edu.br

Cássia Milena Pinheiro Gomes

cmpg@discente.ifpe.edu.br

Douglas Henrique dos Santos Barros

dhsb1@discente.ifpe.edu.br

Maria Eduarda Dias da Silva

meds@discente.ifpe.edu.br

Michelle Silva de Oliveira Cedraz

michelle.oliveira@igarassu.ifpe.edu.br

RESUMO

A profissionalização da gestão em empresas familiares apresenta um desafio relevante diante da necessidade de adaptação às exigências do mercado contemporâneo. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da profissionalização da gestão na empresa familiar DMA Produtos Alimentícios LTDA, localizada na Região Metropolitana do Recife. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, de natureza quali-quantitativa, com abordagem exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para coleta de dados, foram empregados questionários estruturados aplicados aos colaboradores, além da utilização das ferramentas gerenciais Matriz GUT e 5W2H, que permitiram identificar, priorizar e propor soluções para as principais fragilidades organizacionais. Os resultados evidenciaram que a ausência de padronização de processos, falhas na comunicação interna e a informalidade na tomada de decisões comprometem o desempenho organizacional. A aplicação das ferramentas gerenciais possibilitou o estabelecimento de ações estratégicas voltadas à melhoria dos processos, ao fortalecimento da gestão e à promoção de maior eficiência operacional. Conclui-se que a profissionalização da gestão contribui significativamente para a organização administrativa, para a melhoria do desempenho empresarial e para a sustentabilidade do negócio familiar, reforçando a importância da adoção de práticas gerenciais estruturadas como fator essencial para a competitividade e longevidade das empresas familiares.

Palavras-chaves: Empresas familiares; profissionalização da gestão; Matriz GUT; ferramenta 5W2H; gestão organizacional.

ABSTRACT

The professionalization of management in family businesses represents a significant challenge due to the need to adapt to contemporary market demands. In this context, this study aimed to analyze the impacts of management professionalization in the family business DMA Produtos Alimentícios LTDA, located in the Metropolitan Region of Recife. The research was characterized as applied, with a quali-quantitative nature, adopting an exploratory and descriptive approach, developed through a case study. For data collection, structured questionnaires were applied to employees, in addition to the use of managerial tools such as the GUT Matrix and the 5W2H method, which enabled the identification, prioritization, and proposal of solutions for the main organizational weaknesses. The results showed that the lack of process standardization, failures in internal communication, and informality in decision-making compromise organizational performance. The application of managerial tools enabled the establishment of strategic actions aimed at improving processes, strengthening management, and promoting greater operational efficiency. It is concluded that the professionalization of management significantly contributes to administrative organization, improvement of business performance, and sustainability of family businesses, reinforcing the importance of adopting structured managerial practices as an essential factor for competitiveness and longevity.

Keywords: Family businesses; management professionalization; GUT Matrix; 5W2H method; organizational management.

1. INTRODUÇÃO

Uma organização empresarial pode ser enquadrada no segmento de empresas familiares quando se tem mais de um indivíduo do mesmo ciclo familiar no ambiente de trabalho, seja em um cargo de gestão ou compondo o quadro de colaboradores. Essas entidades exercem uma influência significativa na economia mundial, compondo uma parte considerável do Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022).

No Brasil, as empresas familiares têm desempenhado um papel central no desenvolvimento econômico, desde os primórdios da industrialização, sendo formadas, em sua maioria, por iniciativas empreendedoras de pequenos e médios empresários que integravam seus núcleos familiares à gestão dos negócios. Essas organizações de base familiar têm um grande poder de influência na economia brasileira, pois representam aproximadamente 90% das organizações no país, sendo responsáveis pela maior parte da empregabilidade no Brasil, já que aproximadamente 75% dos empregos formais ofertados são oriundos das micro e pequenas empresas (MPEs) que habitualmente possui bases nas empresas familiares, correspondendo a 30% do total do PIB (SEBRAE, 2021).

Apesar de sua expressiva relevância socioeconômica, muitas empresas familiares enfrentam desafios históricos relacionados a sua estrutura de governança e à ausência de práticas de gestão profissional e, entre eles, o principal é saber lidar com a separação entre relacionamentos profissionais e pessoais, essas dificuldades ajudam na geração de conflitos internos e a inflexibilidade a mudanças (Chaves, 2020). Dessa forma, compreender a natureza destes conflitos é fundamental para entender as dificuldades deste tipo de organização.

Bornholdt (2005, p. 44) afirma que:

“A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.”

O modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (1997) compreende a empresa familiar como a interação dinâmica entre família, propriedade e empresa, que evoluem de forma interdependente ao longo do tempo, permitindo analisar seus estágios de desenvolvimento e desafios específicos. Desse modo, ao reconhecer a tridimensionalidade das empresas familiares e a coexistência de interesses distintos entre família, propriedade e gestão, torna-se possível compreender que os conflitos fazem parte da própria estrutura organizacional desse tipo de empresa, exigindo mecanismos de mediação e governança capazes de equilibrar essas relações.

Essa perspectiva mostra que os conflitos não devem ser vistos apenas de forma negativa, mas como algo pertencente à dinâmica das empresas familiares. No entanto, quando não são administrados de forma adequada, esses conflitos comprometem diretamente a continuidade do negócio. De acordo com os dados fornecidos pelo Banco Mundial, os estudos apontaram que apenas cerca de 30% das empresas familiares conseguem chegar à segunda geração, e menos de 10% à terceira. A sucessão entre gerações, por exemplo, é um processo que frequentemente ocorre de forma improvisada, sem um planejamento estratégico claro, o que aumenta significativamente o risco de descontinuidade dos negócios (SEBRAE, 2021).

Muitos pequenos empreendimentos familiares nascem motivados pela necessidade e acabam sendo geridos de maneira informal. Na ausência de profissionais que tenham conhecimentos empresariais, os próprios familiares assumem cargos primordiais na gestão e tomam decisões segundo o seu entendimento empírico, sem conhecimentos e utilização a práticas administrativas estruturadas, esses empreendimentos acabam encarando desafios que nem sabem como administrar (Chaves, 2020).

Portanto, as empresas familiares precisam adotar processos de profissionalização, uma vez que a ausência de qualificação administrativa pode comprometer sua continuidade e sucesso (Freitas e Barth, 2011). Nesse contexto, a profissionalização envolve complexidades próprias e exige preparo e planejamento adequados para garantir a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo, evidenciando a necessidade de investigar os fatores que limitam esse processo nas empresas familiares brasileiras.

Dessa forma, formula-se a pergunta de pesquisa que rege este estudo: **Quais são os principais obstáculos ligados à profissionalização da gestão em uma empresa familiar e de que forma a adoção de práticas de gestão profissional pode contribuir para a eficiência e a adaptabilidade da organização?**

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar os desafios da profissionalização em uma empresa familiar situada na região metropolitana de Pernambuco, bem como os impactos da ausência de práticas gerenciais estruturadas sobre o desempenho e a adaptação organizacional, propondo ações que contribuam para a melhoria dos processos e da gestão.

A relevância do tema justifica-se pela importância das empresas familiares no contexto econômico brasileiro, sendo o estudo viabilizado pelo acesso à organização analisada, o que possibilitou uma investigação aprofundada de sua estrutura e gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos que sustentam a análise das empresas familiares, abordando conceitos relacionados à cultura organizacional, à profissionalização e aos conflitos de interesse.

Segundo Oliveira e Papa (2009), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, crenças e atitudes compartilhados entre os membros de uma organização, esses aspectos moldam e orientam seus comportamentos. No contexto das empresas familiares, essa cultura é fortemente influenciada pela figura do fundador, refletindo-se nas decisões e na conduta dos integrantes, constituindo a base da identidade organizacional e o senso de pertencimento do grupo.

Embora a cultura empresarial seja um componente primordial para formação da identidade organizacional, uma cultura excessivamente enraizada e resistente às mudanças pode gerar conflitos de interesse. Para Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016), os conflitos surgem quando há incompatibilidade entre os interesses, objetivos ou percepção dos indivíduos, assim afetando negativamente as relações e o desempenho organizacional. Dessa forma, lidar com pessoas de culturas, gerações, objetivos e concepções diferentes se torna desafiador, e a forma como são conduzidas essas situações fala muito sobre o tipo de liderança exercida e o desenvolvimento das habilidades interpessoais adotadas pela organização (Dante; Rodrigues; Cremonezi, 2016).

Segundo Muzzio (2013), nas empresas familiares, tais conflitos podem ocorrer entre a cultura organizacional, que demanda profissionalismo, e os interesses familiares, que muitas vezes seguem valores próprios. Por isso, é necessário que o processo de mudança aconteça aos poucos, adotando práticas de trabalho mais profissionais para facilitar o alcance das metas e aumentar a competitividade da empresa.

Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de preparar as empresas familiares a lidar com os desafios. Bernhoeft (1989) destaca que a profissionalização não se limita somente à adoção de modelos de gestão modernos ou melhorar a estrutura organizacional. O foco principal é mudar a forma como os donos e familiares enxergam a gestão do negócio, sendo essencial que os proprietários e detentores do poder compreendam que a continuidade do negócio depende da separação gradual entre família, propriedade e administração.

2.1 EMPRESA FAMILIAR: CULTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS DE INTERESSE

Considera-se empresa familiar aquela organização cujo direcionamento busca preservar a visão e os interesses de um grupo controlador, normalmente composto por membros de uma única família ou por poucas famílias, assegurando a continuidade do controle por meio de gerações sucessivas (Muzzio, 2013).

Segundo Cunha et al. (2017), a maior parte das empresas existentes no mundo é composta por negócios familiares, que se destacam por impulsionar o desenvolvimento econômico e por terem sua base estruturada nas famílias, consideradas fundamentais para a sociedade. No contexto brasileiro, essas organizações também ocupam posição central, sendo a maior parcela das empresas atuantes no mercado e exercendo papel relevante na geração de empregos e na produção nacional, o que contribui diretamente para o desenvolvimento do país (SEBRAE, 2021).

De acordo com Silva, Santos, Oliveira (2021), as empresas familiares geralmente surgem do esforço conjunto da própria família, que decide criar um negócio onde seus membros possam atuar de forma integrada contribuindo para seu crescimento e continuidade.

Nesse contexto, a empresa familiar surge da iniciativa de um empreendedor, através de um sonho ou desafio com objetivo de fundar uma empresa ou “negócio da família”. Contudo, Lévy (2001 apud Papa, 2008) destaca que a empresa familiar não nasce apenas do desejo de uma pessoa, mas do envolvimento da família, que organiza suas tarefas, convivência e lucros de acordo com as necessidades do empreendimento.

Na estrutura dessas empresas, os valores, crenças e a influência do fundador compõem a identidade organizacional, que, por sua vez, rege as ações dos indivíduos nela inseridos (Papa, 2008). Uma vez estabelecida, essa cultura tende a se tornar resistente a mudanças, pois a mesma é um fator primordial que influencia o comportamento das pessoas sobre como se relacionam, tomam decisões e reagem dentro da organização familiar (Dante, Rodrigues, Cremonesi, 2016).

A maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, o que muitas vezes acaba gerando conflitos na organização, por ter objetivos pessoais e empresariais desalinhados. O contato diário entre os vínculos afetivos e profissionais torna o ambiente desafiador, uma vez que, se não forem devidamente separados e bem administrados, esses laços podem gerar conflitos de interesse, os quais, a longo prazo, tendem a comprometer o crescimento e a continuidade do negócio (SEBRAE, 2022).

Sobre isso, Freitas e Barth (2011) explicam que, na maioria dos negócios familiares, para que a empresa funcione com eficiência e sinergia, o gestor precisa separar os interesses da família dos interesses organizacionais, evitando, assim, possíveis conflitos. Entretanto, à medida que o tempo avança, começam a surgir divergências de pensamentos entre os membros da família, tanto em questões empresariais quanto na convivência familiar, exigindo do gestor a capacidade de identificar esses conflitos, equilibrar os interesses e minimizar impactos negativos (Lodi, 1989).

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de atenção não apenas aos aspectos empresariais, mas também às relações familiares. O fundador deve zelar pelo equilíbrio dentro do lar, evitando que tensões pessoais sejam transferidas para o ambiente de trabalho. Assim, cultivar um relacionamento saudável entre os familiares mostra-se tão relevante quanto elaborar estratégias empresariais bem estruturadas no contexto da gestão familiar (Bernhoeft, 1989).

Portanto, a separação entre interesses familiares e empresariais contribui para um ambiente mais equilibrado e alinhado. Além disso, a profissionalização torna-se fundamental para estruturar a gestão, promover maior transparência e alinhar as práticas organizacionais aos objetivos estratégicos do negócio.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Conforme Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”. Nesse sentido, Bernhoeft (1989) ressalta que profissionalizar uma empresa é um processo profundo e estratégico, que começa com a mudança de mentalidade da própria família controladora. Não adianta apenas implantar modelos prontos ou contratar gestores externos se a família não se engajar, não compreender o impacto de suas decisões e não apoiar o processo.

O início de uma empresa familiar é geralmente marcado pela centralização do poder, das decisões e das responsabilidades no fundador, que também exerce papel fundamental na transmissão da cultura organizacional aos demais membros. Com o passar do tempo e o crescimento da empresa no mercado, surge a necessidade de profissionalização, visando

tornar a gestão mais eficiente e adequada ao estágio de desenvolvimento da organização (Silva Junior; Muniz, 2003).

De acordo com Freitas e Barth (2011), toda organização que deseja evoluir no mercado competitivo precisa se posicionar de forma profissional adotando um modelo de gestão eficiente, com planejamento estratégico, práticas de governança e capacitação contínua, de modo que as decisões sejam baseadas em conhecimento técnico e não apenas na experiência empírica.

A profissionalização consiste em transformar uma empresa que antes operava de maneira informal para uma estrutura de gestão mais organizada e baseada em critérios técnicos, com práticas alinhadas aos padrões profissionais (Lodi, 1998).

Portanto, esse conceito mostra que a ideia de profissionalização não significa cortar totalmente a identidade familiar, mas sim adotar práticas modernas que favoreçam a eficiência e o crescimento organizacional. Diante disso, fica claro que a empresa precisa tomar uma decisão importante quanto ao futuro da companhia, procurar alguém competente dentro da família que esteja disposto a aceitar o desafio da profissionalização e manter o controle dela ou buscar essa profissionalização através de colaboradores que não fazem parte do círculo familiar e correr o risco de perder parte da essência dessa administração familiar (Silva Junior; Muniz, 2003).

Davis (2020) salienta que para a continuidade de uma empresa familiar é essencial atrair e manter profissionais qualificados, agilizar a tomada de decisões importantes e garantir disciplina e compromisso entre os familiares. Essa perspectiva mostra que a profissionalização vai além da simples adoção de práticas administrativas, ela envolve a criação de mecanismos que assegurem talentos e garantam tomadas de decisões assertivas e que preservem a essência familiar da organização.

A profissionalização está diretamente relacionada à educação corporativa, pois por meio dela os colaboradores desenvolvem competências alinhadas aos objetivos da empresa. Investir em capacitação contínua contribui para a formação de equipes mais preparadas, capazes de tomar decisões assertivas e impulsionar o crescimento sustentável da organização (Martins et al., 2008).

Toda organização precisa contar com pessoas bem preparadas, por isso é necessário investir e qualificar em seu capital humano, proporcionando que os colaboradores alcancem um nível capaz de contribuir para o crescimento e agregação de valor à empresa. Uma empresa não se sustenta apenas por sua estrutura: o conhecimento e a competência das pessoas que a compõem são a base de seu valor e de sua continuidade (Ribeiro, 2005).

Dessa forma, pode-se perceber que a educação corporativa desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e profissionalização das empresas, pois a qualificação dos profissionais impacta diretamente nos resultados organizacionais. O retorno desse investimento reflete-se na formação de profissionais mais capacitados, capazes de agregar maior valor à empresa (Ribeiro, 2005).

Portanto, a formação contínua dos colaboradores torna-se um fator decisivo para a geração de valor organizacional, não se limitando apenas à formação acadêmica, mas também com treinamentos, capacitações internas e outras iniciativas voltadas ao desenvolvimento técnico e comportamental. Ao investir na ampliação do conhecimento e das competências individuais, as empresas fortalecem sua capacidade de inovação, adaptação e desempenho no mercado, aspecto considerado fundamental para a manutenção da competitividade e da relevância organizacional (Matos e Matos, 2023).

3. METODOLOGIA

O presente estudo adotou como estratégia metodológica o estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa de caráter exploratório e descritivo, tendo como conformidade de análise uma empresa familiar do setor alimentício, denominada, para fins de pesquisa, pelo nome fictício “DMA Produtos Alimentícios LTDA”. A escolha do estudo de caso justifica-se pela possibilidade de analisar de forma aprofundada os fenômenos organizacionais, considerando suas especificidades, contextos e particularidades.

A abordagem qualitativa mostra-se adequada para compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos às práticas de gestão e às relações estabelecidas no ambiente organizacional familiar. Conforme Muzzio e Silva (2014), pesquisas qualitativas envolvem uma ampla variedade de materiais empíricos, como estudos de caso, relatos de experiências e interações sociais, permitindo compreender a rotina e os significados construídos no cotidiano organizacional. Dessa forma, a abordagem qualitativa contribui para a análise das vivências dos sujeitos inseridos na empresa familiar estudada.

Complementarmente, a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela possibilidade de mensuração dos resultados por meio de dados numéricos, utilizando procedimentos estatísticos e amostras representativas para explicar fenômenos e relações entre variáveis. Além disso, a adoção integrada das abordagens qualitativa e quantitativa possibilita a obtenção de informações mais abrangentes e consistentes do que aquelas alcançadas quando utilizadas de forma isolada (Fonseca, 2002).

A população da pesquisa foi definida de forma não probabilística por conveniência, considerando a facilidade de acesso aos participantes e a relevância de suas funções para a dinâmica organizacional. A amostra é composta por uma gestora-proprietária e oito colaboradores, que atuam em diferentes funções no cotidiano da empresa. Todos os participantes exercem atividades diárias na organização, o que possibilita a obtenção de informações relevantes e diversificadas acerca dos desafios da profissionalização da gestão e da percepção da cultura organizacional sob diferentes pontos de vista.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora-proprietária e da aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores, instrumentos definidos com o propósito de analisar os desafios associados à profissionalização da gestão em uma empresa familiar e compreender como práticas gerenciais mais profissionalizadas podem contribuir para a melhoria da eficiência e da capacidade de adaptação organizacional. Nesse contexto, a entrevista teve como finalidade compreender o modelo de gestão adotado, os processos decisórios e os fatores que influenciam a condução da empresa, enquanto o questionário buscou captar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão, liderança, comunicação e tomada de decisão, permitindo uma análise integrada dos elementos que interferem no processo de profissionalização da organização.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados qualitativamente com base na Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), a qual consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A análise seguiu as etapas clássicas descrita pela autora: (i) pré-análise, caracterizada pela organização do material empírico e pela leitura flutuante das entrevistas, (ii) exploração do material, etapa em que se realizou a codificação das falas e sua posterior categorização

temática e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, fase destinada à análise crítica dos dados, buscando estabelecer relações entre as categorias identificadas, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico sobre empresas familiares e o processo de profissionalização. Esse procedimento permitiu uma compreensão aprofundada dos discursos da gestora, bem como sua articulação com os resultados obtidos por meio do questionário.

Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), que auxiliou na organização, tratamento e interpretação dos dados, por meio da construção de tabelas e gráficos com distribuição percentual. No âmbito da análise estatística, foi realizado o teste de correlação de Pearson, com o objetivo de identificar associações entre as variáveis investigadas, possibilitando a análise das relações entre características pessoais, estruturais e organizacionais.

A interpretação dos resultados estatísticos considerou níveis elevados de confiabilidade, adotando-se, de modo geral, um intervalo de confiança de 95%, podendo alcançar 99% em situações específicas, conforme indicado pelo software estatístico. As correlações foram analisadas a partir de seus níveis de significância, que variam de 5% a 1%, sendo consideradas relevantes aquelas que apresentaram associações cujos resultados se enquadram nesses parâmetros.

Os resultados desta pesquisa decorrem, portanto, da integração entre a análise qualitativa e quantitativa, permitindo uma compreensão mais abrangente dos obstáculos à profissionalização da gestão e dos desafios enfrentados pela empresa familiar nesse processo. Desse modo, buscando evidenciar a problemática referida nesse artigo, os dados obtidos foram apresentados a fim de que uma empresa familiar possa manter essa característica e ainda assim se tornar mais profissional e competitiva diante do mercado.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização estudada, denominada DMA Massas Ltda (nome fictício), é uma microempresa familiar do setor de fabricação de massas para pastel artesanal, fundada em 2014. O negócio surgiu como alternativa de sustento familiar, a partir da experiência prévia da fundadora na produção de massas, adquirida na empresa do pai.

Inicialmente, a produção era artesanal e realizada em pequena escala na residência do casal, com recursos próprios. Com o aumento da demanda, a empresa expandiu suas operações, passando a contar com oito colaboradores, sendo sete familiares e uma funcionária externa, e instalando-se no térreo da residência dos proprietários, na Região Metropolitana do Recife.

A empresa atende principalmente casas de frios e vendedores locais, consolidando-se em um nicho regional com base em relações de confiança e atendimento personalizado. Adota um modelo de produção puxado, com fabricação conforme a demanda, envolvendo etapas de mistura, afinação, corte, embalagem e armazenamento. Utiliza máquinas como mexedeira, abridora e afinadora, produzindo massas em diferentes tamanhos e formatos.

Os pedidos são recebidos via WhatsApp e organizados em planilhas eletrônicas, permitindo o controle de clientes, produção e estoque. As matérias-primas são repostas quinzenalmente, enquanto as embalagens são adquiridas mensalmente. As entregas são realizadas com veículos próprios.

No setor administrativo, uma colaboradora é responsável pelos registros financeiros e atendimento, enquanto o controle de caixa permanece centralizado na proprietária. A gestão financeira é feita por planilhas e aplicativo de controle, com geração de relatórios. Os pagamentos são realizados quinzenalmente via transferência instantânea. A empresa não

possui setor formal de RH, e os treinamentos ocorrem de forma prática, conduzidos pelos próprios membros da equipe.

Observa-se que a trajetória da DMA Massas Ltda, exemplifica o desenvolvimento típico de uma empresa familiar de base empírica, cuja gestão se sustenta na experiência e na cooperação entre os membros da família. A empresa comercializa, em média, 3.520 pacotes de massas por mês, sendo que cada pacote contém 25 unidades, o que totaliza aproximadamente 88.000 unidades de massas de pastel mensais. A permanência da tradição produtiva, aliada à busca pela eficiência operacional, demonstra o potencial de crescimento de empreendimentos familiares que conciliam qualidade artesanal com práticas administrativas organizadas.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados e a análise da entrevista semiestruturada realizada com a responsável pela gestão da empresa escolhida para o estudo, bem como dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos oitos colaboradores.

A entrevista foi estruturada em oito blocos temáticos (A a H), contemplando questões relacionadas ao conceito do negócio, estratégia de crescimento, equipe de gestão, gestão dos controles, produtos, estrutura e operação, marketing e vendas, além de liderança e cultura organizacional.

O questionário teve como objetivo principal identificar os fatores que interferem no processo de profissionalização da organização, bem como analisar a percepção e o nível de satisfação dos colaboradores em relação à gestão e ao estilo de liderança da fundadora da empresa familiar.

Para isso, o mesmo foi dividido em duas partes, sendo a primeira relativa aos aspectos socioeconômicos dos colaboradores, enquanto a segunda teve como objetivo compreender o nível de satisfação dos colaboradores em relação à liderança exercida e ao ambiente de trabalho.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

A Tabela 1 apresenta o perfil socioeconômico e funcional dos colaboradores da empresa familiar, obtido a partir do formulário aplicado aos participantes da pesquisa.

As informações contemplam variáveis como gênero, faixa etária, estado civil, número de dependentes financeiros, nível de escolaridade e função exercida na empresa, possibilitando uma visão geral das características do quadro funcional analisado.

Tabela 1 – Aspectos Socioeconômicos dos Colaboradores

Variável	Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Gênero	Masculino	5	62,50%
	Feminino	3	37,50%
Faixa etária	21 a 30 anos	6	75,00%
	41 a 50 anos	2	25,00%
Estado civil	Solteiro(a)	5	62,50%
	Casado(a)	2	25,00%
	Divorciado(a)	1	12,50%

Número de dependentes financeiros	Nenhum	4	50,00%
	1 dependente	3	37,50%
	3 ou mais	1	12,50%
Nível de escolaridade	Ensino Médio completo	6	75,00%
	Técnico completo	1	12,50%
	Superior incompleto	1	12,50%
Qual a sua função na empresa?	Produção	7	87,50%
	Administrativo	1	12,50%

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

A análise dos dados evidenciados na Tabela 1 indicam que a empresa familiar possui um quadro funcional caracterizado por colaboradores majoritariamente jovens, o que pode refletir tanto o estágio de desenvolvimento da organização quanto a natureza das atividades desempenhadas. Observa-se uma predominância de indivíduos do sexo masculino, possivelmente associada às demandas operacionais do negócio. Ademais, a expressiva presença de vínculos familiares entre os colaboradores e a fundadora reforça o caráter familiar da empresa, aspecto recorrente nesse tipo de organização.

No âmbito socioeconômico e educacional, identifica-se a coexistência de diferentes níveis de escolaridade e responsabilidades financeiras, com destaque para a predominância da formação em nível médio. Quanto à distribuição das funções, verifica-se a concentração da força de trabalho nas atividades produtivas, o que sugere uma estrutura organizacional enxuta e operacionalmente centralizada, com segmentação limitada das funções administrativas. A partir da identificação do perfil socioeconômico e funcional dos colaboradores, evidenciou-se a expressiva presença de vínculos familiares no quadro funcional da empresa. Diante desse contexto, tornou-se pertinente aprofundar a análise acerca da natureza desses vínculos, buscando identificar e caracterizar os diferentes graus de parentesco existentes entre os colaboradores e a fundadora. Nesse sentido, a tabela 2 apresenta de forma sistematizada os tipos de vínculos familiares observados na empresa.

Tabela 2 – Grau de parentesco dos colaboradores da empresa familiar

Tipo de vínculo	Grau de parentesco	Colaboradores	Percentual (%)
Parentesco Consanguíneo (Linha reta)	Filho	1	12,5
Parentesco Consanguíneo (Linha Colateral)	Primo	1	12,5
Parentesco por Afinidade	Esposo	1	12,5
Parentesco por Afinidade	Cunhada	1	12,5
Parentesco por Afinidade	Sobrinhos do Esposo	3	37,5
Sem vínculo familiar	Nenhum grau de parentesco	1	12,5
Total	-	8	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

A análise dos dados apresentados na tabela 2 demonstra que os vínculos familiares existentes na empresa não se restringem às relações consanguíneas diretas, abrangendo também relações por proximidade. Tal configuração evidencia que a composição do quadro funcional é fortemente influenciada por laços familiares ampliados, características comuns em empresas de caráter familiar, nas quais as relações de parentesco e proximidade tendem a influenciar a estrutura organizacional e os processos de gestão (Lodi, 1989).

A presença de colaboradores sem vínculo familiar direto, embora minoritária, indica a coexistência de relações profissionais externas ao núcleo familiar, contribuindo para uma dinâmica organizacional que combina aspectos familiares e profissionais.

Para além da análise descritiva, foi realizada uma análise de correlação de Pearson, por meio do software SPSS, com o propósito de identificar o nível de relação entre as principais variáveis investigadas no formulário, a partir das respostas fornecidas pelos participantes. Essa análise possibilitou a identificação de relações estatisticamente significativas entre variáveis relacionadas à gestão e ao comportamento dos colaboradores, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada de como diferentes fatores influenciam os processos de gestão da organização, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste de Correlação de Pearson.

Variáveis Relacionadas à Gestão e ao Comportamento dos Colaboradores		Influência nos Processos de Gestão	
		Correlação de Pearson	Nível de Significância (p)
Grau de parentesco com os fundadores	Tempo de permanência na empresa	-0,827	0,011
Tempo de permanência na empresa	Sexo dos colaboradores	0,745	0,034
Grau de parentesco com os fundadores	Formação e/ou acompanhamento ao iniciar na empresa	-0,757	0,03
Função na empresa	Nível de escolaridade	-0,922	0,001
Processo de tomada de decisão	Relação com a gestora	0,712	0,048
Relação com a gestora	Considera a gestora um exemplo a seguir	-0,933	0,001
Teste Estatístico			
Teste de correlação de Pearson			
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).			
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).			

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

As correlações com significância estatística indicaram que a variável “grau de parentesco com os fundadores” apresenta uma associação com o “tempo de permanência na empresa”, grau de significância de Pearson = 1,1%. Esse resultado evidencia que existe uma relação relevante entre o vínculo familiar e a trajetória dos colaboradores na organização, conforme identificado na análise estatística. Diante disso, observa-se que existe maior permanência de colaboradores com vínculos familiares, possivelmente em razão à proximidade com o fundador, da confiança estabelecida e à menor separação entre o ambiente familiar e o profissional. Esse achado encontra respaldo na literatura sobre empresas

familiares, a qual aponta que fatores como confiança e sentimento de pertencimento e relações interpessoais fortalecidas contribuem para a permanência dos colaboradores nessas organizações (Meurer et al., 2023).

Esse resultado reflete uma característica recorrente das empresas familiares, nas quais o vínculo afetivo frequentemente se sobrepõe a critérios técnicos de contratação e retenção. Contudo, a entrevista com a gestora revela uma mudança relevante em sua percepção sobre a contratação de familiares, ao relatar sobre sua experiência, ela afirma que “já não chamaria mais parente”, esclarecendo que, após mais de 11 anos de atuação no mercado, alterou sua postura em relação à contratação de familiares, em razão de conflitos vivenciados decorrentes da não separação entre os papéis familiares e organizacionais. Tal achado corrobora com as pesquisas do Sebrae (2022) e Freitas e Barth (2011), nas quais relatam dificuldade de separação entre os laços familiares e as relações profissionais, podendo gerar conflitos nas empresas familiares.

Ademais, embora a gestora afirme conseguir separar os laços familiares das decisões organizacionais, observa-se, a partir da entrevista, que em determinados momentos o aspecto pessoal se sobrepõe aos interesses corporativos. Essa percepção torna-se evidente quando a entrevistada justifica a contratação de familiares não com base em critérios técnicos ou profissionais, mas por valores pessoais e sociais. Ao ser questionada sobre o motivo de priorizar a contratação de familiares em detrimento de profissionais externos, a gestora afirma: “*Porque eram jovens que eu queria dar oportunidade a eles. Eram jovens que precisavam começar alguma coisa*”. Segundo seu relato, essa decisão esteve relacionada ao propósito de oferecer oportunidades de inserção no mercado de trabalho a jovens que necessitavam iniciar uma trajetória profissional, contribuindo, segundo sua percepção, para afastá-los de possíveis envolvimento com práticas ilícitas.

Estudos recentes mostram que a sobreposição entre relações afetivas e profissionais, quando não adequadamente administradas, tendem a intensificar conflitos internos e dificultar a adoção de práticas gerenciais mais profissionalizadas (Meurer et al., 2023). Tal posicionamento reforça que a presença de valores familiares e pessoais influenciam as decisões estratégicas da empresa, o que evidencia um desafio recorrente no processo de profissionalização de empresas familiares.

Embora a contratação tenha sido motivada por fatores pessoais e sociais, seus efeitos se estendem à estrutura organizacional. As escolhas pautadas por critérios pessoais e familiares, como a concessão de oportunidades a jovens do convívio da gestora, não apenas influenciam o processo de contratação, mas também impactam o perfil de permanência dos colaboradores, aspecto observado na correlação entre as variáveis “tempo de permanência na empresa” e “sexo dos colaboradores”. Tais resultados apontam que os colaboradores com maior tempo de atuação são, predominantemente, do sexo masculino, o que pode estar relacionado às escolhas iniciais de contratação pautadas em critérios pessoais da gestora. Entretanto, considerando o contexto familiar e operacional da empresa, homens tendem a ocupar funções ligadas à produção e logística, áreas com maior continuidade, enquanto mulheres podem enfrentar maior rotatividade por conciliar trabalho e responsabilidades familiares.

A literatura recente sobre o mercado de trabalho brasileiro aponta que as trajetórias profissionais de homens e mulheres apresentam diferenças significativas, influenciadas por fatores estruturais, setoriais e familiares, como a divisão desigual das responsabilidades domésticas e a segregação ocupacional por gênero, os quais podem impactar a permanência no emprego formal (Sousa; Oliveira, 2025).

De acordo com o relato da fundadora, tal característica está associada ao contexto inicial de abertura da organização, período em que as atividades desenvolvidas eram percebidas por ela como um trabalho que exigia esforço físico, uma vez que a empresa ainda não possuía máquinas tecnológicas que auxiliassem nos processos produtivos, tornando o trabalho predominantemente manual. Diante desse cenário, a fundadora optou por contratar majoritariamente colaboradores do sexo masculino, sob a justificativa de que estes apresentariam maior resistência física para o desempenho das atividades.

Essa correlação evidencia que as decisões iniciais são pautadas por percepções subjetivas, valores pessoais e pelo contexto familiar da fundadora, os quais exercem influência direta sobre o desenvolvimento da empresa, e que continuam impactando a dinâmica organizacional ao longo do tempo. Contudo, a correlação “Grau de parentesco com os fundadores” e “Quando iniciou funções na empresa recebeu formação e/ou acompanhamento interno?” nível de significância de Pearson = 3%, mostra que o processo de formação ocorre de maneira informal, baseado na convivência cotidiana e na orientação direta entre os membros, embora esse formato possa facilitar a rápida inserção do colaborador nas atividades operacionais, ele tende a limitar a sistematização dos processos. Essa forma de aprendizagem é típica de empresas familiares, que pode contribuir para a ausência de procedimentos formais de capacitação, uma vez que a ausência de treinamentos formais dificulta ainda mais a padronização dos processos e o crescimento organizacional.

Esse resultado evidencia que o vínculo familiar influencia diretamente a forma como o conhecimento é transmitido na organização, reforçando práticas informais de aprendizagem e dificultando o avanço de políticas estruturadas de treinamento e desenvolvimento. Conforme relatado pela gestora, o aprendizado dos colaboradores ocorre predominantemente “no dia a dia”, por meio da observação e da repetição das atividades, sem planejamento ou acompanhamento formal, limitando a consolidação de práticas de gestão profissionalizadas.

Sob a perspectiva da profissionalização da gestão, a inexistência de programas formais de capacitação representa um obstáculo relevante ao desenvolvimento organizacional, uma vez que a profissionalização pressupõe a adoção de práticas administrativas planejadas, com definição clara de competências, formalização de rotinas e investimento contínuo na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse sentido, Lodi (1989) destaca que a profissionalização da empresa, especialmente no contexto das organizações familiares, exige a substituição de práticas informais por processos estruturados de gestão, nos quais a capacitação sistemática assume papel estratégico para a qualificação da mão de obra, a melhoria do desempenho organizacional e a consolidação de práticas gerenciais mais eficientes.

Dessa forma, ainda que a empresa mostre fragilidade nos processos formais de capacitação, torna-se necessário analisar se há existência de outros critérios técnicos na distribuição das responsabilidades. Assim, a relação entre as variáveis “função exercida pelos colaboradores” e o “nível de escolaridade” surge como um elemento relevante para compreender se, apesar da informalidade no processo de aprendizagem, a empresa adota a qualificação profissional como referência na distribuição das responsabilidades, sinalizando possíveis avanços no processo de profissionalização da gestão.

Estudos sobre a educação profissional no Brasil indicam que diferentes níveis de escolaridade influenciam os padrões de ocupação no mercado, com trabalhadores de maior formação tendendo a acessar funções que demandam maior qualificação técnica ou responsabilidade (IPEA, 2024). Esse achado dialoga com os resultados desta pesquisa, na qual colaboradores com maior grau de formação concentram-se em funções administrativas e

de maior responsabilidade, enquanto aqueles com menor escolaridade permanecem majoritariamente em atividades produtivas.

Apesar de ser uma empresa familiar, observa-se que a matriarca valoriza a capacitação profissional. Segundo dados do questionário, o cargo de maior nível hierárquico é ocupado pela colaboradora que atua no setor administrativo, sendo esta a única a possuir formação acadêmica mais elevada entre os respondentes.

Essa evidência demonstra que, mesmo em um contexto de gestão informal, a formação profissional é considerada um critério relevante para o desempenho de funções estratégicas, sinalizando um movimento inicial em direção à profissionalização da gestão. Tal conclusão é defendida por Lodi (1998), ao destacar que a atribuição de cargos com base na qualificação técnica constitui um indicativo de profissionalização.

Portanto, profissionalizar uma empresa não se limita apenas à ocupação dos cargos, mas também envolve como as decisões são estruturadas, comunicadas e compartilhadas no ambiente organizacional. Assim, compreender sobre os processos decisórios da empresa, especialmente no que se refere à percepção dos colaboradores são aspectos fundamentais para avaliar o grau de formalização e descentralização da gestão. As variáveis que podem explicar esses fatores são: “Como considera ser o processo de tomada de decisão na empresa?” e “De que forma avalia a sua relação com o(a) gestor(a) da empresa?”, grau de significância de Pearson = 4,8%. Nota-se que não há um padrão claro e igual entre todos quanto à percepção do processo decisório na empresa. Percebe-se que a compreensão dos colaboradores sobre quem toma as decisões na empresa é subjetiva e varia de acordo com a função exercida por cada um, o que indica que a percepção sobre as tomadas de decisões dependem do nível de proximidade com a gestão e das responsabilidades atribuídas a cada funcionário.

Essa situação revela a ausência de um desenho organizacional formal com definição clara de papéis, níveis de autonomia e de quem toma as decisões, fazendo com que essas fragilidades se tornem um obstáculo no processo de profissionalização da empresa familiar. Nesse contexto, as decisões estratégicas acabam ficando centralizadas em uma única figura, fazendo com que a gestora se torne “refém” da tomada de todas as decisões importantes da empresa, dificultando um planejamento adequado.

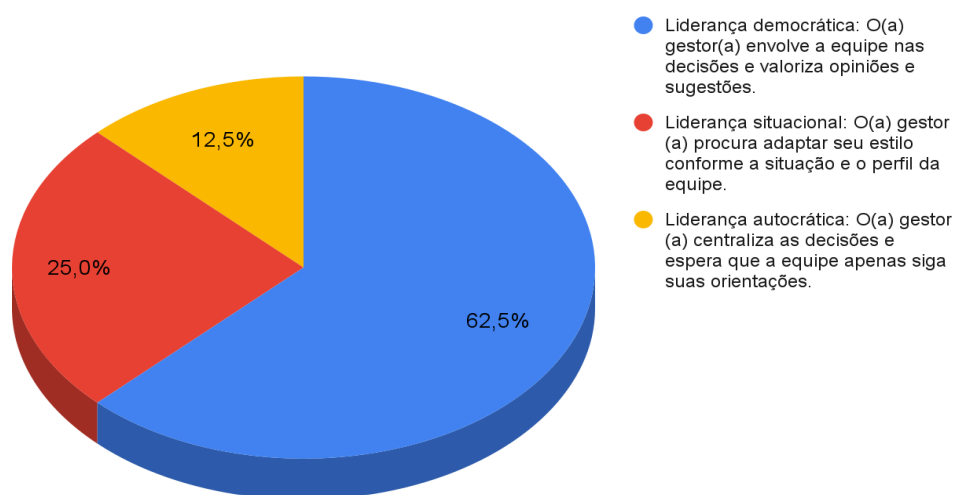
Segundo Lemes Júnior (2010), o acúmulo de atividades operacionais por parte do proprietário dificulta a realização de um planejamento mais estruturado e a avaliação sistemática dos resultados, o que frequentemente leva à omissão de instrumentos formais de controle financeiro e gerencial. Diante desse cenário, a forma como as decisões são tomadas, aliada ao nível de proximidade existente entre gestores e colaboradores, tende a impactar diretamente a construção da imagem da liderança no ambiente organizacional.

As correlações com significância estatística indicaram que a variável “De que forma avalia a sua relação com o(a) gestor(a) da empresa?” apresenta associação com a variável “Eu considero que o(a) gestor(a) é um exemplo a seguir”, revela que, embora o resultado apresente significância estatística, observa-se que a percepção sobre a liderança da gestora é influenciada pela dificuldade de separação entre o vínculo familiar e o ambiente profissional por parte dos colaboradores, o que afeta a forma como os mesmos constroem sua avaliação acerca da liderança exercida.

Em contrapartida, segundo a gestora, a ligação de sangue não influencia no momento da tomada de decisão, conforme apontado na entrevista. De acordo com os dados observados na tabela, a tomada de decisão é baseada no melhor para a equipe, sendo que a palavra final sempre é atribuída à gestora. A separação entre os interesses da empresa e os interesses da família contribui para que o gestor atue de forma mais equilibrada na administração e na tomada de decisões organizacionais (Freitas; Barth, 2011).

A percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança da gestora contribui para aprofundar a compreensão sobre a forma como a gestão é exercida na organização. Os resultados apresentados no gráfico 1 indicam que 62,5% dos participantes da pesquisa percebem a liderança como democrática, evidenciando a abertura da gestora para ouvir os colaboradores, acolher opiniões e receber sugestões de melhorias no ambiente organizacional. Já 25% dos respondentes identificam a liderança como situacional, o que sugere que a gestora muda o jeito de liderar conforme a situação e demandas organizacionais. Em contrapartida, 12,5% dos participantes apontam a liderança como autocrática, entende que a gestora centraliza as decisões e espera que a equipa apenas siga as ordens. E sobre o estilo de liderança liberal ninguém acha que a gestora deixa tudo solto, sem supervisão, acompanhamento ou direção, a falta de respostas indica que a gestora mantém um nível de direcionamento e controle sobre as atividades, evitando uma gestão marcada pela ausência de um “norte” para se seguir (Chiavenato, 2014).

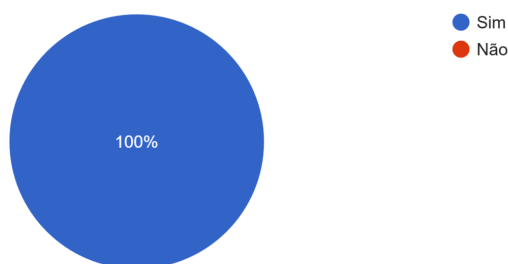
Gráfico 1 - Percepção dos colaboradores sobre o tipo de liderança.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Diante dos resultados apresentados, observa-se que, embora não exista consenso quanto ao estilo de liderança exercido pela gestora, os dados mostram uma certa unanimidade quanto à liberdade para expressar opiniões e apresentar sugestões à gestora. Esse cenário revela a presença de um ambiente organizacional marcado pela confiança, comunicação aberta e pela participação da equipe, características alinhadas a práticas de liderança democrática. Segundo Chiavenato (2014), esse estilo de liderança fundamenta-se no incentivo à participação e na valorização das contribuições individuais.

Gráfico 2 - Percepção dos colaboradores quanto à abertura para sugestões à gestora.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados coletados via Google Forms (2026).

Mesmo que os colaboradores não concordem sobre o nome do estilo de liderança ser democrático, eles concordam que a gestora ouve a equipe e valoriza a participação, o que mostra um avanço na profissionalização da gestão dessa empresa familiar.

5.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM A GESTORA-PROPRIETÁRIA

Ao realizar a entrevista com a gestora-proprietária da empresa, observou-se que, embora a empresa atue no mercado há mais de uma década, ela opera sob uma gestão empírica, conforme demonstrado por sua fala, pela forma como a empresa é administrada no dia a dia, no baixo nível de profissionalização da gestão e na postura da gestora, que não demonstra interesse em buscar capacitação gerencial ou aprimorar suas práticas administrativas.

Constatou-se que a organização não possui missão, visão e valores formalmente definidos, uma vez que a entrevistada não soube responder quando questionada sobre esses elementos. Tal realidade é comum em empresas de pequeno porte, que, segundo o SEBRAE (2019), tendem a funcionar com estruturas mais simples e com baixo nível de formalização do planejamento estratégico. Esse padrão de informalidade observado no planejamento estratégico também se manifesta nas atividades produtivas e influencia diretamente a forma como o processo sucessório vem sendo conduzido. Embora a empresa reconheça a necessidade de garantir sua continuidade por meio da sucessão familiar, essa preparação ocorre de maneira gradual e empírica, sem estar integrada a um planejamento estratégico estruturado.

No questionário aplicado aos colaboradores, foi investigada a percepção acerca da existência de um sucessor, pertencente ao núcleo familiar, capaz de dar continuidade ao negócio familiar. Os respondentes concordaram de forma unânime que há um sucessor em vista para assumir a empresa no futuro.

Esse entendimento é corroborado pela entrevista realizada com a empreendedora da DMA, na qual a gestora estabelece uma distinção clara entre os conceitos de “herdeiro” e “sucessor”, ao afirmar: *“Eu não estou criando herdeiro, não. Eu estou preparando um sucessor para mim. Mas um herdeiro? Não!”*, a fala evidencia que seu objetivo não é formar apenas um herdeiro, mas preparar um sucessor apto a assumir a gestão da empresa no futuro. Nesse contexto, a empresária relata que seu filho primogênito é o escolhido para dar continuidade ao negócio, mesmo reconhecendo que ele demonstra, inicialmente, pouco interesse pela função gerencial.

Ainda assim, a gestora relata que vem, gradualmente, transferindo responsabilidades ao sucessor, permitindo que ele participe das atividades da empresa e tome decisões operacionais, como a identificação de problemas em máquinas e processos produtivos. Segundo a entrevistada, um dos principais desafios desse processo de transição consiste na necessidade de o sucessor estabelecer autoridade perante uma equipe composta, em sua maioria, por familiares, o que ela descreve como lidar com “pessoas que comem do mesmo prato que ele”.

No que se refere ao processo de treinamento, a empresária relata que já possibilita que o sucessor tome decisões e assuma responsabilidades na ausência dela e do cônjuge. Além disso, utiliza situações cotidianas para oferecer orientações e conselhos, muitas vezes no ambiente doméstico, buscando evitar confrontos diretos ou a desautorização do sucessor diante da equipe, mesmo quando discorda de determinadas decisões tomadas por ele.

Por fim, a entrevistada reconhece que, embora os colaboradores consigam manter a produção em funcionamento em casos de eventual afastamento por motivo de saúde, as atividades relacionadas à gestão permanecem centralizadas nela. Dessa forma, a empresária

entende que essa função, no futuro, deverá ser assumida pelo sucessor, evidenciando a importância do planejamento sucessório. Conforme Davis (2020), a transição entre gerações exige transferência gradual de responsabilidades, capacitação do sucessor e adoção de práticas gerenciais estruturadas para garantir a continuidade do negócio familiar.

Nessa perspectiva, a ausência de um padrão formal de qualidade tende a dificultar o processo de aprendizagem do sucessor, uma vez que o domínio do processo produtivo permanece concentrado no conhecimento empírico da gestora. O que reforça a importância de iniciar o processo de motivação e preparação do sucessor com antecedência, de forma flexível e respeitando seus aspectos internos, conforme destaca Bernhoeft (1989).

Notou-se a ausência de um padrão formal de qualidade na empresa, uma vez que o controle do processo produtivo está fortemente baseado no conhecimento empírico e na experiência individual da gestora. A mesma afirma que faz a avaliação da qualidade da principal matéria-prima “trigo”, que ocorre a partir do tato e da sensibilidade adquiridos ao longo de sua trajetória profissional, e não por meio de critérios técnicos ou procedimentos padronizados. Tal percepção pode ser observada em sua fala ao afirmar: *“Eu investi muito na experiência que eu já tinha com a matéria-prima principal, que é o trigo” e “é por instinto meu, por experiência mesmo; eu sei quando eu pego no material (trigo) se ele vai dar para o que eu preciso”*. Ainda, a gestora destaca a dificuldade de transmitir esse conhecimento aos colaboradores, evidenciando que a avaliação da qualidade permanece centralizada em sua figura, como demonstrado ao relatar: *“Muitas vezes eu tentava explicar aos funcionários [...] ‘Vocês não conseguem sentir não? pega no trigo’”*. Esse elemento demonstra que o controle da qualidade ocorre de maneira informal e personalizada, reforçando o traço empírico da gestão e a inexistência de procedimentos padronizados capazes de garantir a uniformidade do processo produtivo independentemente da atuação direta da gestora.

Ao longo da entrevista, foi possível identificar que a gestora demonstra limitado conhecimento acerca de ferramentas de gestão, tais como fluxo de caixa, sistemas integrados de gestão (ERP) e folha de pagamento, bem como de práticas voltadas às áreas de recursos humanos, financeiro e marketing. Observa-se, ainda, a existência de resistência por parte da gestora em adquirir tais conhecimentos, demonstrando baixo interesse em processos de capacitação e aprendizado formal.

Essa postura é claramente expressa em uma de suas falas, ao afirmar: *“Porque o mundo é dividido em duas partes. Duas categorias. Quem gosta de estudar e quem não gosta. Esse é o meu grupo. Simples assim. Eu não leio nenhuma receita na internet.”* Essa declaração reforça a opção da gestora por uma administração baseada na experiência prática, em detrimento da busca por conhecimentos técnicos e ferramentas gerenciais que poderiam contribuir para a profissionalização da gestão.

Verificou-se a inexistência do princípio contábil da entidade na empresa, uma vez que não há separação entre o patrimônio da organização e a pessoal. Tanto as despesas empresariais quanto os gastos pessoais são tratados de forma conjunta, envolvendo desde compra de insumos utilizados na produção até a compra de itens de uso doméstico, o que contraria o entendimento de que a entidade possui autonomia patrimonial em relação aos seus proprietários, conforme definido por Oliveira e Moreira (2013).

Essa prática é confirmada pela própria gestora ao declarar: *“tudo é na minha conta pessoa física mesmo, tudo junto e misturado. Então eu sempre consegui pagar todas as contas e dar conta de tudo, e nunca parei para analisar de fato essas questões de quanto eu recebo e quanto gasto, e também não tenho interesse de estudar pra isso, não é muito meu forte. Eu prefiro ter uma pessoa que faça isso pra mim.”*

Tal declaração evidencia uma mescla entre as finanças pessoais e organizacionais, comprometendo o controle financeiro, a apuração de resultados e a transparência das informações contábeis, além de representar um entrave à profissionalização da gestão.

Durante a entrevista, a gestora afirma que há um colaborador responsável pela área administrativa da empresa; contudo, os pagamentos e as decisões finais permanecem sob sua responsabilidade. Embora relate que escuta as orientações e informações repassadas pelo funcionário, a decisão final é tomada com base no que a gestora considera mais coerente. A mesma reconhece, ainda, a existência de limitações no repasse de informações ao colaborador responsável pelo setor administrativo, o que dificulta a condução mais eficiente dessa área.

Tal posicionamento é evidenciado em sua fala ao declarar: “Essa parte administrativa não é comigo não, planilhas, essas coisas eu não entendo muito não. Tanto que eu comecei a enxergar algumas coisas depois que uma pessoa começou a trabalhar para mim nessa parte. Eu não tinha noção de quanto faturava ou algo do tipo; comecei a entender depois que a pessoa do administrativo começou a fazer o fluxo de entradas e saídas e eu até perguntei a ela: ‘De onde vem esse dinheiro e pra onde este dinheiro está indo? Porque eu não sei.’”

Diante disso, observa-se que o colaborador responsável pelo setor administrativo não possui autonomia para a gestão, tampouco acesso pleno às informações necessárias, o que reforça a centralização das decisões na figura da gestora-proprietária e evidencia fragilidades no processo de profissionalização da empresa, corroborando o estudo de Freitas e Barth (2011), os quais destacam que a profissionalização exige mudanças culturais e comportamentais da família gestora, o que não se verifica plenamente na empresa, uma vez que as decisões permanecem centralizadas e há limitações no compartilhamento de informações.

Diante desse cenário, ao ser questionada sobre os riscos inerentes ao negócio, a entrevistada foca em três variáveis: operação, sucessão e dependência da fundadora. A operação refere-se ao funcionamento diário; sucessão, à dificuldade de engajar o filho na liderança; e a dependência, indica o risco de paralisação caso a fundadora não esteja presente no dia a dia. Os riscos financeiros, por sua vez, apresentam visão limitada, configurando vulnerabilidade para a continuidade do negócio. Essa realidade indica a necessidade de Educação Corporativa (Ribeiro, 2005) para converter o conhecimento pessoal e intuitivo da fundadora em práticas formais, organizadas e compartilhadas, capazes de garantir a continuidade e o crescimento da empresa ao longo do tempo.

Os resultados desta pesquisa demonstram que a empresa familiar analisada apresenta uma gestão fortemente baseada na experiência prática “o saber fazer” da fundadora, não existem muitos procedimentos escritos, controles formais ou métodos padronizados, resultando um baixo nível de formalização dos processos administrativos, financeiros e operacionais. Percebe-se que essa forma de gerenciamento, ainda que tenha permitido a permanência da empresa no mercado, gera dependência excessiva da gestora e limita o desenvolvimento organizacional. Ao mesmo tempo, observa-se um contexto favorável à implementação de melhorias, considerando a boa relação entre a gestora e os colaboradores e a abertura para a participação da equipe.

Considerando os desafios identificados na análise dos resultados, especialmente o baixo nível de formalização dos processos, a centralização das decisões na figura da gestora-proprietária e a ausência de planejamento sucessório, torna-se necessário propor ações de melhoria que contribuam para a profissionalização da gestão da empresa familiar analisada. As ações propostas foram elaboradas respeitando a realidade organizacional da empresa, sua cultura, limitações estruturais e o estágio atual de desenvolvimento da gestão, priorizando a utilização de ferramentas gerenciais simples e de fácil aplicação inicial.

6. PROPOSTAS DE MELHORIA ORGANIZACIONAL

Ação 1 - Organização e Priorização dos Problemas por meio da Matriz GUT

Tendo em vista que a gestora concentra grande parte das funções administrativas, operacionais e estratégicas, além de apresentar dificuldades na separação entre decisões operacionais e estratégicas, propõe-se a adoção da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Trata-se de um instrumento gerencial voltado à priorização de problemas, especialmente indicado para organizações que apresentam baixo nível de formalização e dificuldades na definição de prioridades.

A Matriz GUT permite classificar os problemas de acordo com os critérios de gravidade, urgência e tendência, possibilitando identificar quais situações demandam intervenção imediata e quais podem ser tratadas em um momento posterior. Sua aplicação contribui para a redução da sobrecarga da gestora, ao direcionar os esforços para questões essenciais à continuidade e ao desenvolvimento do negócio (SEBRAE, 2019).

No contexto da empresa analisada, a ferramenta pode ser aplicada a partir da listagem dos principais problemas identificados no diagnóstico, tais como a ausência de separação entre finanças pessoais e organizacionais, a centralização excessiva das decisões, a inexistência de treinamentos formais e a dependência da gestora para o funcionamento das atividades administrativas. Em seguida, cada problema deve ser avaliado conforme os critérios da Matriz GUT, com a atribuição de pontuações que permitam estabelecer uma ordem de prioridade para a implementação das ações de melhoria.

Dessa forma, a Matriz GUT atua como um instrumento inicial de organização gerencial, auxiliando a gestora na tomada de decisões mais racionais e estruturadas, reduzindo a dependência da intuição e contribuindo para o avanço do processo de profissionalização da gestão.

Com base nos dados coletados por meio da aplicação de entrevistas e questionários, bem como a partir do cruzamento das informações obtidas, foi possível identificar pontos fortes e aspectos a desenvolver relacionados à gestão da empresa, os quais podem ser aprimorados com vistas ao aumento da eficiência e da eficácia organizacional. Para essa análise, a partir das informações levantadas, realizou-se uma avaliação dos pontos fortes e das fragilidades identificadas na empresa, com o objetivo de analisá-los para fins acadêmicos, conforme apresentado no quadro 1 a seguir.

Assim possibilitando uma compreensão mais clara da situação organizacional da empresa, servindo de base para a definição e a priorização das ações de melhoria propostas.

Quadro 1 – Levantamento dos pontos fortes e dos pontos a desenvolver da DMA Massas.

LEVANTAMENTO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DA DMA MASSAS	
Quais foram os pontos fortes levantados ?	Quais foram os pontos a desenvolver levantados?
1 Experiência prática e conhecimento do negócio pela fundadora	1 Elevada centralização das decisões: dependência excessiva da gestora
2 Consolidação da empresa no mercado: credibilidade com os clientes e fornecedores	2 Inexistência de planejamento sucessório
3 Baixa rotatividade dos colaboradores: permanência prolongada	3 Sobreposição entre relações familiares e profissionais

4	Relação de confiança entre a gestora e os colaboradores
5	Baixa competitividade no mercado: poucos concorrentes à altura

4	Baixa capacitação dos colaboradores: ausência de treinamentos formais e desenvolvimento
5	Falta de padronização em rotinas administrativas, operacionais e financeiras.

Fonte: Adaptado de Sólides (2024).

Quadro 2 – Matriz GUT: Priorização dos Pontos a Desenvolver (DMA)

PRIORIZANDO PONTOS A DESENVOLVER						GRAU DE PRIORIDADE	
Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)							
#	Pontos a Desenvolver	Gravidade	Urgência	Tendência	Multiplicação (GxUxT)	#	Qual Ponto a Desenvolver Priorizar?
1	Elevada centralização das decisões: dependência excessiva da gestora	5	5	5	125	125	Elevada centralização das decisões: dependência excessiva da gestora
2	Inexistência de planejamento sucessório	5	4	5	100	100	Inexistência de planejamento sucessório
3	Sobreposição entre relações familiares e profissionais	3	3	4	36	64	Falta de padronização em rotinas administrativas, operacionais e financeiras.
4	Baixa capacitação dos colaboradores: ausência de treinamentos formais e desenvolvimento	4	3	4	48	48	Baixa capacitação dos colaboradores: ausência de treinamentos formais e desenvolvimento
5	Falta de padronização em rotinas administrativas, operacionais e financeiras.	4	4	4	64	36	Sobreposição entre relações familiares e profissionais

Fonte: Adaptado de Sólides (2024).

Ação 2 - Planejamento e Formalização das Ações de Melhoria por meio do 5W2H

Considerando os desafios identificados na análise, especialmente no que se refere à informalidade dos processos administrativos e operacionais, bem como à realização de treinamentos de forma empírica, propõe-se a utilização da ferramenta 5W2H como instrumento de apoio ao planejamento e à formalização das ações de melhoria na empresa familiar analisada.

O 5W2H possibilita a elaboração de um planejamento claro e objetivo, por meio da definição do que será realizado (What), por que a ação é necessária (Why), onde será executada (Where), quando ocorrerá (When), quem será o responsável (Who), como a atividade será desenvolvida (How) e quais recursos serão necessários (How much). Dessa forma, a ferramenta contribui para a organização dos processos internos, promovendo maior

controle das atividades e maior clareza quanto às responsabilidades atribuídas a cada colaborador.

Na realidade da empresa estudada, o 5W2H pode ser aplicado na formalização de rotinas administrativas, no planejamento de treinamentos internos, na definição de responsabilidades do colaborador do setor administrativo e na organização das atividades operacionais. A utilização da ferramenta favorece a delegação de tarefas, reduz a centralização das decisões e contribui para a padronização dos processos, aspectos essenciais para o fortalecimento da gestão profissional.

Segundo o SEBRAE (2019), o 5W2H caracteriza-se por sua flexibilidade e facilidade de aplicação, podendo ser adaptado às necessidades de diferentes organizações. Além disso, sua utilização integrada à Matriz GUT permite que, após a definição das prioridades, as ações sejam planejadas de forma estruturada, promovendo maior eficiência e controle na gestão da empresa familiar. Nesse sentido, o Quadro 3 a seguir apresenta a aplicação da ferramenta 5W2H para organizar e detalhar as ações de melhoria propostas, definindo responsabilidades, prazos, formas de execução e custos, no contexto da empresa familiar.

MATRIZ 5W2H						
PLANO DE AÇÃO:	Plano Estruturado de Melhoria Organizacional Baseado na Matriz GUT					
RESPONSÁVEL:	Gestora-Proprietária / Setor Administrativo	DATA REALIZADA:			A definir	
OBJETIVO:	Promover a profissionalização da gestão por meio da formalização de processos administrativos, operacionais e financeiros, reduzindo a centralização das decisões e a dependência da fundadora.					
5W					2H	
O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Definir responsabilidades e níveis de autonomia	Reduzir a centralização das decisões na fundadora, fortalecer a gestão profissional, diminuir conflitos de atribuição e aumentar a agilidade na tomada de decisão.	Em toda a empresa (área administrativa, operacional/produção e gestão estratégica)	Gestora-proprietária	Início imediato; modelo desenhado até 2 meses;	Levantamento das atividades por função; Estruturação de organograma formal; Definição de responsabilidades; Comunicação e alinhamento com a equipe; Monitoramento da aplicação prática.	Custo de oportunidade de horas de mapeamento e reuniões.
Iniciar planejamento sucessório gradual	Garantir a continuidade do negócio, reduzir a dependência da fundadora e diminuir o risco de rupturas na gestão em empresa familiar.	Nível de gestão estratégica e principais processos críticos	Gestora e possível sucessor	Início no 2º mês; fase de desenho e acordos em 4 a 6 meses;	Identificação de funções críticas; Documentação de atividades-chave; Treinamento e acompanhamento prático; Transferência gradual de responsabilidades.	Custo de horas de desenvolvimento, reuniões
Padronizar rotinas administrativas e financeiras	Reduzir a informalidade dos processos, aumentar a confiabilidade das informações, apoiar a	Setor administrativo e financeiro	Colaboradora administrativa	Do 2º ao 5º mês para desenho e implementação inicial;	Mapeamento dos processos existentes; Criação de rotinas padronizadas; Implantação de	Sem custo adicional

	tomada de decisão gerencial e preparar a empresa para crescimento.				controles em planilhas/sistemas; Definição de periodicidade de registros.	
Formalizar treinamento interno para novos colaboradores	Reduzir dependência do conhecimento empírico, padronizar o processo produtivo, diminuir erros e acelerar a curva de aprendizagem dos novos colaboradores.	Área de produção	Gestora e colaboradores experientes	Do 4º ao 6º mês	Mapear atividades críticas por função; Elaborar POPs e checklists de tarefas; Definir responsáveis por ministrar e avaliar treinamentos; Avaliar aprendizagem e desempenho inicial; Atualizar POPs com base em não conformidades.	O custo-hora dos colaboradores envolvidos
Definir limites entre relações familiares e profissionais	Reduzir conflitos, favorecer decisões técnicas, melhorar a percepção de justiça e fortalecer a profissionalização da empresa familiar.	Gestão estratégica e definição de funções	Fundadora e familiares envolvidos	A partir do 5º mês; revisões semestrais	Definir critérios técnicos para ocupação de cargos; Formalizar funções e responsabilidades dos familiares; Comunicar regras à equipe em reunião geral; Estabelecer rotina de reuniões.	Sem custo financeiro direto; pode haver custo eventual de consultoria

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os pontos selecionados para a elaboração do plano de ação 5W2H foram definidos a partir da aplicação da Matriz GUT, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência, com o propósito de identificar os fatores que mais comprometem a profissionalização da gestão e a sustentabilidade organizacional da empresa analisada.

A análise evidenciou que tais fatores não atuam de forma isolada, mas estão interligados, formando um encadeamento lógico de causas e consequências no contexto organizacional. Portanto, a centralização das decisões na figura da fundadora destacou-se como o principal gargalo gerencial, uma vez que a ausência da gestora compromete diretamente a continuidade das operações. Para que essa descentralização das decisões possa ocorrer de forma segura e estruturada, torna-se indispensável a existência de pessoas capacitadas e preparadas para assumir responsabilidades, o que remete diretamente à necessidade de um planejamento sucessório. Sem um sucessor definido e treinado, a delegação de atividades permanece limitada, mantendo a sobrecarga decisória concentrada na fundadora.

A inexistência de um planejamento sucessório, portanto, intensifica a dependência da gestora e amplia os riscos à continuidade do negócio. Conforme destaca Bernhoeft (1989), o processo sucessório em empresas familiares deve ser planejado de forma antecipada, a fim de evitar que acontecimentos inesperados comprometam a sobrevivência da organização. Esse entendimento é corroborado por Bornholdt (2005), ao afirmar que a ausência de um planejamento sucessório estruturado compromete a continuidade e a profissionalização da gestão. Para que esse processo sucessório seja efetivo, faz-se necessário que o conhecimento

organizacional não permaneça restrito à fundadora, o que evidencia a importância da padronização das rotinas e processos. A formalização das atividades permite que as responsabilidades sejam compreendidas, replicadas e acompanhadas, reduzindo a informalidade e facilitando a transferência de conhecimento para o sucessor e demais colaboradores.

Contudo, a padronização isolada não é suficiente se os colaboradores não possuem preparo técnico para executar e decidir com base nesses processos. Dessa forma, a capacitação dos colaboradores surge como elemento complementar e essencial, pois possibilita a ampliação da autonomia, fortalece a delegação e reduz gradualmente a dependência da fundadora nas decisões cotidianas.

Além disso, à medida que a empresa avança no processo de profissionalização, torna-se necessário enfrentar a sobreposição entre relações familiares e profissionais, uma vez que a ausência de limites claros pode comprometer a objetividade das decisões estratégicas, especialmente em contextos de sucessão. A definição de papéis e critérios técnicos contribui para minimizar conflitos e fortalecer uma gestão mais imparcial e estruturada.

Sendo assim, observa-se que a descentralização das decisões depende diretamente da existência de um sucessor preparado; o planejamento sucessório exige processos formalizados; os processos demandam colaboradores capacitados; e todo esse conjunto precisa ser sustentado por limites claros entre vínculos familiares e profissionais. Assim, a priorização desses pontos no plano de ação 5W2H permite atuar de forma integrada sobre as causas estruturais dos problemas identificados, promovendo a redução de riscos, o aumento da eficiência gerencial e o fortalecimento da profissionalização da empresa analisada.

Após a definição das ações de melhoria organizacional apresentadas no plano de ação estruturado pelo método 5W2H, torna-se necessário estabelecer mecanismos de acompanhamento que permitam avaliar a efetividade das medidas propostas. Nesse sentido, a definição de indicadores de desempenho possibilita monitorar a implementação das ações, bem como verificar se os objetivos relacionados à profissionalização da gestão estão sendo alcançados.

Os indicadores de desempenho contribuem para o controle gerencial, permitindo identificar avanços, dificuldades e eventuais necessidades de ajustes nas estratégias adotadas. Dessa forma, a utilização desses indicadores favorece uma gestão mais estruturada, baseada no acompanhamento sistemático dos resultados organizacionais.

Assim, o Quadro 4 apresenta os principais indicadores definidos para acompanhar a implementação do plano de ação, considerando a situação atual observada na empresa, as metas esperadas e os métodos de verificação que permitirão avaliar o progresso das melhorias propostas.

Quadro 4 – Indicadores de acompanhamento do plano de ação.

Indicador	Situação Atual	Meta	Método de Verificação	Frequência de Acompanhamento
Clareza das funções organizacionais	Colaboradores apresentam dúvidas sobre responsabilidades	≥ 90% de clareza nas funções	Reuniões internas e feedback da equipe	Avaliação trimestral
Centralização das decisões	Decisões concentradas na gestora-proprietária	Maior delegação de responsabilidades	Observação do fluxo de decisões e participação dos colaboradores	Avaliação trimestral

Organização das rotinas administrativas	Processos realizados de forma informal	Implantação de rotinas padronizadas	Registros administrativos e planilhas de controle	Avaliação mensal
Eficiência operacional	Ocorrência de retrabalho em algumas atividades	Redução do retrabalho	Acompanhamento das atividades e observação das rotinas produtivas	Avaliação mensal

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A utilização desses indicadores permitirá acompanhar a evolução das ações propostas e verificar se as mudanças implementadas contribuem efetivamente para a redução da centralização das decisões, para a padronização dos processos organizacionais e para o fortalecimento da profissionalização da gestão na empresa familiar analisada.

Ação 5 - Separação das Finanças Pessoais e Organizacionais

Considerando a inexistência do princípio da entidade na empresa analisada, propõe-se a separação entre as finanças pessoais da gestora e os recursos financeiros da organização, por meio da criação de contas bancárias distintas e do registro sistemático das receitas e despesas empresariais. Essa ação contribui para maior controle financeiro, transparência das informações contábeis e melhor apuração dos resultados econômicos, permitindo uma gestão mais profissional e embasada em dados. Além disso, a separação financeira favorece a tomada de decisões estratégicas mais assertivas e reduz riscos à continuidade do negócio.

Como instrumento de apoio a essa ação, recomenda-se a adoção de um sistema de gestão financeira ou ERP (Enterprise Resource Planning) simplificado, apropriado ao porte da empresa, que pode ser implementada de forma gradual, respeitando a realidade do negócio, torna-se possível o registro organizado das entradas e saídas de recursos, a emissão de relatórios financeiros e o monitoramento dos resultados econômicos. Além disso, a utilização dessa ferramenta contribui para a efetiva aplicação do princípio da entidade, ao promover a separação entre as finanças pessoais da gestora e os recursos da organização, fortalecendo o controle, a transparência e a profissionalização da gestão financeira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os desafios relacionados à profissionalização da gestão em uma empresa familiar, considerando aspectos estruturais, administrativos e sucessórios que influenciam diretamente sua continuidade e desempenho organizacional. A partir desse objetivo, buscou-se compreender como as práticas gerenciais adotadas, o estilo de liderança, o processo decisório e o planejamento sucessório impactam a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Os resultados obtidos por meio do estudo de caso evidenciaram que a empresa analisada apresenta características típicas de organizações familiares de pequeno porte, como a centralização das decisões na figura da gestora-proprietária, a informalidade dos processos administrativos e a forte dependência do conhecimento empírico acumulado ao longo dos anos. Embora esses elementos tenham contribuído para a manutenção do negócio e para a construção de uma relação de confiança com a equipe, constatou-se que eles também representam limitações relevantes ao processo de profissionalização da gestão.

A pesquisa demonstrou que a ausência de instrumentos formais de planejamento, a inexistência de definição clara de papéis e responsabilidades e a limitação de controles gerenciais comprometem a eficiência administrativa e dificultam a descentralização das decisões. Ademais, verificou-se que o planejamento sucessório ocorre de maneira incipiente e pouco estruturada, o que pode gerar riscos à continuidade da empresa no longo prazo caso não sejam adotadas práticas gerenciais mais sistematizadas e alinhadas às exigências do mercado contemporâneo.

No que se refere aos objetivos específicos, os resultados permitiram identificar o grau de profissionalização da gestão, analisar a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança e compreender a dinâmica do processo sucessório na organização. Observou-se que, apesar da inexistência de consenso entre os colaboradores quanto ao estilo de liderança adotado, há reconhecimento quanto à abertura da gestora para o diálogo e à valorização das opiniões da equipe, aspectos alinhados a práticas de liderança democrática. Esses fatores configuram-se como pontos favoráveis à adoção futura de modelos gerenciais mais estruturados.

Com base nos resultados obtidos, foram propostas ações de melhoria fundamentadas em ferramentas gerenciais simples e acessíveis, como a Matriz GUT e o 5W2H, além da implementação de um planejamento sucessório estruturado e da separação entre as finanças pessoais e organizacionais. Tais propostas visam reduzir a centralização das decisões, promover maior clareza na definição de responsabilidades, fortalecer a tomada de decisão estratégica e contribuir para a profissionalização gradual da empresa, respeitando sua cultura organizacional, seus valores familiares e suas limitações estruturais e operacionais.

Nesse sentido, o presente estudo apresenta contribuições relevantes tanto no âmbito acadêmico quanto no prático. Do ponto de vista acadêmico, amplia a compreensão acerca dos desafios da profissionalização da gestão em empresas familiares de pequeno porte, ao evidenciar como fatores culturais, centralização decisória e informalidade administrativa interferem no desempenho organizacional. Sob a perspectiva prática, oferece subsídios aplicáveis a organizações com características semelhantes, ao demonstrar que a adoção progressiva de ferramentas gerenciais compatíveis com a realidade dessas empresas pode favorecer a melhoria dos processos, da governança familiar e da eficiência administrativa.

Ressalta-se que os resultados obtidos devem ser interpretados à luz das limitações inerentes ao método de estudo de caso, o que não compromete a relevância da pesquisa, mas reforça a necessidade de investigações futuras em contextos organizacionais distintos. Dessa forma, conclui-se que a profissionalização da gestão em empresas familiares não ocorre de forma imediata, mas por meio de um processo contínuo de adaptação, aprendizagem e mudança de mentalidade, sendo essencial para assegurar a perenidade, a competitividade e a sustentabilidade desses empreendimentos ao longo do tempo.

8. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como limitação do presente estudo, destaca-se a realização da pesquisa em uma única empresa familiar, o que restringe a generalização dos resultados obtidos. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo da investigação, contemplando empresas familiares de diferentes portes e segmentos, a fim de possibilitar análises comparativas acerca dos desafios e práticas de profissionalização da gestão.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos que avaliem os impactos da implementação das ações de melhoria propostas neste trabalho, especialmente no que se refere à utilização das ferramentas Matriz GUT e 5W2H, bem como à adoção de práticas de planejamento

sucessório e separação financeira. Pesquisas com abordagem longitudinal poderiam contribuir para a compreensão dos efeitos dessas práticas no desempenho organizacional ao longo do tempo.

Outra possibilidade para trabalhos futuros consiste na análise da relação entre governança familiar e desempenho organizacional, considerando aspectos como conflitos familiares, tomada de decisão e sucessão. Além disso, estudos que explorem a percepção dos colaboradores e dos sucessores em potencial sobre o processo de profissionalização da gestão podem enriquecer a compreensão do tema, oferecendo subsídios relevantes para gestores e pesquisadores da área.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Geovanna Lima; MARQUES, Ieso Costa. Gestão de pessoas na administração pública. In: MARQUES, Ieso Costa (Org.). **Gestão de pessoas e educação corporativa: uma abordagem interdisciplinar**. Rio Branco: Stricto Sensu Editora, 2023. p. 102–114. Disponível em:

https://www.academia.edu/125266247/Gest%C3%A3o_De_Pessoas_Na_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%ABlica. Acesso em: 19 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26267>. Acesso em: 2 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CHAVES, Gisele Aparecida de Oliveira. Desafios da gestão organizacional no contexto das micros e pequenas empresas. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, Paranaguá, PR, v. 5, n. 5, p. 260-01–260-14, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiETG/article/view/997>. Acesso em: 4 maio 2025.

CUNHA, M. P. E. **Como Liderar Empresas Familiares**. 3. ed. Portugal: Lua de Papel, 2017.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 262–280, set./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31067>. Acesso em: 19 jun. 2025.

DAVIS, John A. **Profissionalizando a empresa familiar: não é o que se pensa**. Cambridge Institute for Family Enterprise, 2020. Disponível em: <https://cfeg.com.br/profissionalizando-a-empresa-familiar-nao-e-o-que-se-pensa/>. Acesso em: 18 dez. 2025.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158–185, set./dez. 2011. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/514b>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31–43, jan. 2005.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A**. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

IBGC. **Conheça as especificidades da governança em uma empresa familiar**. São Paulo: IBGC, 18 nov. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conheca-especificidades-governanca-empresa-familiar> Acesso em: 4 maio 2025.

Ikuta, C. Y. S., & Monteiro, G. P. P. (2024). Educação profissional e mercado de trabalho : um debate sobre a relação entre formação e ocupação no Brasil em 2022. **Boletim Mercado de Trabalho : Conjuntura e Análise** : N. 78, 30(78), 111–124. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/4c756fa3-0e45-418e-9008-6036865be0c7/content> . Acesso em: 16 Jan. 2026

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. Administrando micro e pequenas empresas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

LÉVY, André. Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional. In: MACHADO, M. N. M et al. (Org.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 91-106.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson Antonio; CAMPANARIO, Milton de Abreu; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MATOS, Nailton Santos de; MATOS, Kédima Ferreira de Oliveira. **Educação corporativa e gestão do conhecimento como ferramentas para gestão estratégica de pessoas nas organizações**. [S.l.]: [s.n.], 2023

MEURER, Tatiane; VIANA, Luiz Fernando Câmara; FERREIRA, Lucas Benedito Gomes Rocha. Permanência dos colaboradores em empresas familiares: o que importa sob a óptica dos gestores? **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 13, n. 1, p. 18–37, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4863>. Acesso em: 16 Jan. 2026

MUZZIO, Henrique. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 27-43, dez. 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4779324>. Acesso em: 4 maio 2025.

MUZZIO, Henrique; SILVA JÚNIOR, Omero Galdino da. *Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação*. Revista de Administração Contemporânea, 2014. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/120/86>

OLIVEIRA, Adriana Aparecida de; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385–398, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420427003> . Acesso em: 17 jun. 2025.

OLIVEIRA, Michelle Silva de; MOREIRA, Sherley Cabral. **Noções de contabilidade básica para cursos técnicos**. Brasília, DF: Editora IFB, 2013.

PAPA, Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar**: um estudo de caso em João Monlevade-MG, 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_subsecao=391&cod_edicao_trabalho=8975. Acesso em: 05 Jan. 2026

PETRONI, Maju. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Jornal da USP, São Paulo, 18 out. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 4 maio 2025.

RIBEIRO, B. F. S. **Educação corporativa e motivação**. 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/767>. Acesso em: 29 nov. 2025.

SEBRAE-BA. **Conheça as principais ferramentas de gestão**. Salvador: Sebrae/BA, 2019.

Disponível em:

https://sebraeatende.com.br/system/files/conheca_as_principais_ferramentas_de_gestao.pdf.

Acesso em: 19 jan. 2026.

SEBRAE-BA. **Planejamento para pequenas empresas**. Salvador: SEBRAE-BA, 2019.

Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Anexos%20PDF/cms_files_57228_1606938684planejamento_para_pequenas_empresas.pdf. Acesso em: 16 de janeiro de 2026.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 04 Fevereiro 2025.

SEBRAE. **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam. [S. l.]: Sebrae, [2022].

Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares.48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 4 maio 2025.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. [S. l.]: Sebrae, [2024].

Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares.5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Acesso em: 4 maio 2025.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57–78, jan./abr. 2003. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/MwGMjYY9hrzCHbTt9gjzzPr/?format=html&lang=pt>.

Acesso em: 20 jun. 2025.

SILVA, Ingridy Hellen Soares da; SANTOS, Sabrina dos Reis; OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de. Desafios da gestão em uma empresa familiar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 9, p. 93962–93972, set. 2021. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/36671>. Acesso em: 1

maio 2025.

SOUSA, Maria Leticia O.; OLIVEIRA, Kaíza C. S. **Disparidades de gênero e a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**: análise regional e setorial de 2011 a 2021. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 22, n. 2, p. 49-64, 2025.

SÓLIDES. **Planilha de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)**. [s. l.], 2024.

Disponível em: <https://solides.com.br/blog/recursos/lp-planilha-pdi/>. Acesso em: 22 Jan. 2026.