

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica

Giovanna Parreira da Mata Santos

APROXIMAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESAS FAMILIARES:
Uma proposta metodológica baseada na troca de experiências estudantis

Belo Horizonte
2025

Giovanna Parreira da Mata Santos

APROXIMAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESAS FAMILIARES:

Uma proposta metodológica baseada na troca de experiências estudantis

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Inovação Tecnológica, Área de Concentração: Gestão de Inovação e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Raoni Barros Bagno

Belo Horizonte

2025

Ficha Catalográfica

S237a Santos, Giovanna Parreira da Mata.
2025 Aproximação entre universidade e empresas familiares [manuscrito] : uma
D proposta metodológica baseada na troca de experiências estudantis / Giovanna
Parreira da Mata Santos. 2025.
1 recurso online (92 f. : il., gráfs., tabs., color.) : pdf.

Orientador: Raoni Barros Bagno.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais –
Departamento de Química (Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica).
Bibliografia: f. 85-89.
Apêndices: f. 90-92.

1. Inovações tecnológicas – Teses. 2. Empreendedorismo – Teses. 3. Empresas
familiares – Teses. 4. Empresas familiares – Sucessão – Teses. 5. Gestão de
empresas – Teses. 6. Estudantes universitários – Teses. I. Bagno, Raoni Barros,
Orientador. II. Título.

CDU 043



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ATA

ICEX - PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

ATA DA SESSÃO DE DEFESA DA 43ª DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, DA DISCENTE GIOVANNA PARREIRA DA MATA SANTOS, Nº DE REGISTRO 2023704060.

Aos seis dias do mês de novembro de 2025, às 9:30 horas, na sala 3207 da Escola de Engenharia da UFMG - bloco 1, reuniu-se a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Raoni Barros Bagno do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica da UFMG (orientador e presidente da banca), Luiz Henrique Jorge Machado da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e Ana Valéria Carneiro Dias do Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica da UFMG, para julgamento da dissertação de mestrado em Inovação Tecnológica - Área de Concentração: Gestão da Inovação, Propriedade Intelectual e Empreendedorismo, da discente Giovanna Parreira da Mata Santos, dissertação intitulada: **“Aproximação entre universidade e empresas familiares: uma proposta metodológica baseada na troca de experiências estudantis”**. O presidente da banca abriu a sessão e apresentou a banca examinadora, bem como esclareceu sobre os procedimentos que regem da defesa pública de dissertação. Após a exposição oral do trabalho pela discente foi realizada arguição pelos membros da banca examinadora, com a respectiva defesa da candidata. Finda a arguição, a banca examinadora se reuniu, sem a presença da discente e do público, tendo deliberado unanimemente pela sua **APROVAÇÃO**. Nada mais havendo para constar, lavrou-se e fez a leitura pública desta ata, que segue assinada por mim, pelos membros da banca examinadora e pelo coordenador do programa. Belo Horizonte, 06 de novembro de 2025.

Professor Doutor Raoni Barros Bagno (Orientador)
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Professor Doutor Luiz Henrique Jorge Machado
(Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG)

Professora Doutora Ana Valéria Carneiro Dias
(PPG em Inovação Tecnológica da UFMG)

Professor Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa
Coordenador do PPG em Inovação Tecnológica da UFMG



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 06/11/2025, às 17:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Valeria Carneiro Dias, Professora do Magistério Superior**, em 06/11/2025, às 17:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Henrique Jorge Machado, Professor do Magistério Superior**, em 11/11/2025, às 10:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Allan Claudius Queiroz Barbosa, Coordenador(a) de curso de pós-graduação**, em 18/11/2025, às 14:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4717559** e o código CRC **0B2F07A6**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que, unindo seu infinito amor e dedicado trabalho deu origem à vida, inclusive à minha, pela qual sou grata.

Meu pai, Nilson, que nunca mede esforços em seu trabalho para tornar a minha vida mais fácil do que a que ele teve.

Minha mãe, Elizabeth, a pessoa que mais me ama nesta terra e que me amou tanto que me permitiu nunca duvidar de mim.

Os dois juntos, uniram trabalho e amor para criar uma empresa, um presente de Deus, que tem sustentado financeiramente nossa família.

Meu irmão, Lucas, por dividir comigo a prática deste estudo, sendo meu companheiro na jornada da profissionalização e sucessão da empresa da nossa família.

Meu orientador, Raoni, que entrou na minha vida por meio do trabalho acadêmico e hoje, junto com sua esposa Mikelle e filhos são uma família que eu admiro.

Minha família Da Mata, que mesmo diante de uma criação disfuncional, com muito suor e trabalho fortaleceram vínculos em amor.

Minha amiga Ana, pelas inúmeras noites e tardes áruas de estudo e escrita desta dissertação (até aos finais de semana!!), mas que sempre tiveram a leveza de uma amizade verdadeira.

Minha família e amigos, por acreditarem em mim e me apoiarem em oração, intercessão e boas energias!

A CAPES e ao PPGIT, que me apoiaram com recursos para a construção dessa dissertação.

Toda essa união de amor e trabalho me trouxe até aqui e não teria tema melhor para minha dissertação, porque empresa familiar é, em seu cerne, nada mais do que a junção de amor e trabalho.

“Se empresas familiares são tão comuns, como podem ser também especiais? Quando Freud foi questionado sobre o que considerava ser o segredo de uma vida plena, ele deu uma resposta com três palavras: “Lieben und arbeiten” [amar e trabalhar]. Para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder envolvente das organizações que combinam ambos” (Gersick et al., 1997)

RESUMO

Esta dissertação objetiva desenhar e aplicar uma metodologia para aproximar a temática das empresas familiares do ambiente universitário, validando o interesse dos estudantes inseridos nesse contexto. Considerando a relevância econômica das empresas familiares no Brasil e os desafios que enfrentam, como sucessão e profissionalização, e a lacuna existente na abordagem universitária sobre o tema, a pesquisa adota a abordagem de *Design Science Research*. A metodologia envolveu entrevistas exploratórias para levantamento de temas, seguidas pelo desenho e aplicação de um programa piloto denominado 'Grupo de Experiências'. Este programa utilizou grupos focais com estudantes universitários para coletar dados sobre suas vivências e validar a iniciativa. Os resultados indicam que os principais desafios vivenciados pelos estudantes giram em torno de quatro eixos centrais: o peso emocional da sobreposição entre família e negócio, os conflitos geracionais e a resistência à mudança, a necessidade de profissionalização da gestão e as inseguranças do processo de sucessão. A aplicação do programa piloto confirmou o distanciamento entre o ensino universitário tradicional e a realidade das pequenas e médias empresas familiares, validando a metodologia como um espaço relevante para troca de experiências e aprendizado aplicado. Conclui-se que a metodologia proposta é uma solução viável para aproximar a universidade das particularidades das empresas familiares, fomentando a profissionalização e apoiando os futuros sucessores em sua jornada.

Palavras-chave: *empresas familiares; relação universidade-empresa; sucessão empresarial; profissionalização; design science research.*

ABSTRACT

This dissertation aims to design and apply a methodology to connect the topic of family businesses with the university environment, validating the interest of students within this context. Considering the economic relevance of family businesses in Brazil and the challenges they face, such as succession and professionalization, along with the existing gap in the university's approach to the subject, this research adopts the Design Science Research approach. The methodology involved exploratory interviews to identify key themes, followed by the design and implementation of a pilot program named the 'Experience Group'. This program utilized focus groups with university students to collect data on their experiences and validate the initiative. The results indicate that the main challenges experienced by the students revolve around four central themes: the emotional burden of the overlap between family and business, generational conflicts and resistance to change, the need for management professionalization, and the insecurities of the succession process. The implementation of the pilot program confirmed the disconnect between traditional university education and the reality of small and medium-sized family businesses, validating the methodology as a relevant space for the exchange of experiences and applied learning. It is concluded that the proposed methodology is a viable solution for connecting the university with the particularities of family businesses, fostering professionalization and supporting future successors on their journey.

Keywords: family businesses; university-business relationship; business succession; professionalization; design science research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo Metodológico.....	33
Figura 2 - Esboço inicial do Grupo de Experiências em quadro branco	36
Figura 3 - Esboço Grupo de Experiências digitalizado.....	36
Figura 4 - Linha do Tempo do Projeto.....	37
Figura 5 - Panfleto digital para divulgação online.....	39
Figura 6 - Cronograma do Grupo de Experiências.....	42
Figura 7 - Ferramenta OIA	45
Figura 8 - O quê, como e por quê do projeto	47
Figura 9 - Registro da dinâmica inicial	49
Figura 10 - Registro do Segundo Encontro	53
Figura 11 - Registro do Terceiro Encontro	56
Figura 12 - Registro do Quarto Encontro	61
Figura 13 - Registro do Último Encontro	64
Figura 14 - Registro da Matriz SWOT	79
Figura 15 - Registros do Workshop na Feira de Empreendedorismo Local	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inscritos para o Grupo de Experiências	41
Quadro 2 - Perguntas norteadoras dos Grupos Focais	43
Quadro 3 – Participantes do 1º encontro (Apresentação do Projeto)	46
Quadro 4 - Participantes do 2º Encontro	48
Quadro 5 - Perguntas Norteadoras Segundo Encontro	49
Quadro 6 - Participantes do 3º encontro (Relação Universidade e Empresa)	53
Quadro 7 - Perguntas Norteadoras Terceiro Encontro	54
Quadro 8 - Participantes do Quarto Encontro	56
Quadro 9 - Perguntas Norteadoras do Quarto Encontro	57
Quadro 10 - Participantes do Quinto Encontro	61
Quadro 11 - Perguntas Norteadoras do Quinto Encontro	62

SUMÁRIO

1.Introdução	13
1.1 Justificativa Pessoal	15
2.Referencial Bibliográfico.....	16
2.1 Definição	16
2.2 Panorama das Empresas Familiares no Brasil	18
2.3 Profissionalização	19
2.4 Sucessão	24
2.5 PMEs Familiares e Universidades	28
3.Metodologia.....	32
3.1 Entrevistas Exploratórias Semi Estruturadas	33
3.2 DSR	34
3.3 Grupo de experiências	37
3.3.1 Divulgação	38
3.3.2 Participantes	40
3.3.3 Cronograma	42
3.3.4 Grupos Focais	42
3.3.5 Ferramenta Prática	44
4.Resultados	46
4.1 Descrição dos encontros.....	46
4.1.1 Primeiro Encontro: Introdução e Apresentação	46
4.1.2 Segundo Encontro: Crescimento concomitante com a empresa e Vida familiar pessoal e profissional.....	47
4.1.3 Terceiro Encontro: Relação Universidade e Empresa	53
4.1.4 Quarto Encontro: Conhecimento aplicado na empresa e Atuação na empresa.....	56
4.1.5 Quinto Encontro: Sucessão e Encerramento do projeto	61
4.2 Principais tópicos de discussão	64

5.Análise dos principais tópicos discutidos	67
5.1 Peso/pressão emocional.....	67
5.2 Conflitos geracionais e resistência à mudança	68
5.3 Profissionalização na empresa familiar.....	70
5.4 Sucessão	73
6.DiscussãoResultados	76
7.Considerações Finais.....	83
Referências Bibliográficas	85
APÊNDICE A – Roteiro Entrevista SemiEstruturada	90
APÊNDICE B – Apresentação Inicial para o Grupo de Experiências	91

1. INTRODUÇÃO

Dentro do contexto do empreendedorismo, destaca-se a relevância das empresas familiares. Embora haja uma multiplicidade de definições de empresa familiar, a base para definição dessa instituição é a interligação e codependência dos sistemas familiar e empresarial (Litz, 2008). Segundo dados do IBGE, 90% dos negócios brasileiros possuem perfil familiar (Gonçalves; Mariella, 2024; SEBRAE, 2024). Essa porção significativa também é responsável por movimentar mais da metade do PIB brasileiro (Bissani; Milano, 2023; Queiroz; Dutra, 2022). De acordo com o SEBRAE (2024), os empregos gerados por empresas de caráter familiar chegam a empregar 75% da mão de obra do país. Mesmo diante de números tão expressivos, menos de um terço das empresas familiares conseguem chegar à 3ª geração, e apenas metade sobrevive a ela (Monteiro et al., 2022; SEBRAE, 2025).

Diante do exposto, percebe-se uma problemática significativa: uma grande massa de negócios que tende a se finalizar. Dentre as principais causas de mortalidade desses tipos de empresas estão a dificuldade de sucessão e profissionalização. Tais dificuldades são exploradas na literatura e a capacidade das empresas familiares em realizar tais processos de forma eficaz contribui decisivamente para sua longevidade (Cadorin, 2023; Gonçalves; Mariella, 2024).

No entanto, levanta-se a questão do papel das universidades nesta temática. Embora a relação universidade-empresas seja um tema aprofundado e estudado, o enfoque tem sido em empresas grandes, que exploram média ou alta tecnologia, com vistas a transferência de propriedade intelectual ou realização de P&D colaborativo (Cruz, 2000). Embora esse recorte possa ser encontrado também em negócios familiares, a sua grande maioria não possui este perfil, uma vez que a origem dos negócios familiares se dá de forma orgânica e informal, motivadas por uma necessidade da família em gerar renda (Cadorin, 2023).

Considerando a incorporação dos negócios familiares na sociedade brasileira, dentro de um contexto universitário não serão raros os casos de alunos também inseridos no contexto de empresas com perfil familiar. No entanto, a temática de empresas familiares é pouco apresentada dentro do contexto universitário. Acredita-se que existam estudantes inseridos em famílias empreendedoras que desejam seguir

os passos de seus familiares, mas também existem aqueles que encontram na universidade uma possibilidade de traçar seu futuro de forma diferente da família.

Ambos os perfis podem ser diretamente impactados pela discussão sobre empresas familiares, de forma que se tornem mais conscientes sobre o assunto, aumentando a qualidade de suas decisões, sejam elas para a sucessão da empresa ou construção de uma jornada profissional independente.

Considerando especificamente os estudantes que desejam seguir os passos da família, existem aqueles que possuem a intenção de suceder os pais desde o início da graduação, existem os que vislumbram a possibilidade durante o curso e aqueles que se inserem nessa realidade apenas após a graduação finalizada e/ou após um tempo no mercado de trabalho.

De toda forma, estes alunos, em grande maioria, passam pela universidade sem serem afetados por ela diretamente no que tange a temática de empresas familiares. Estes podem ter vivências sobre empreendedorismo e gestão, mas acabam tendo um contato raso e pouco aprofundado academicamente da realidade em que efetivamente estão inseridos: empresas com gestão familiar.

Tendo em vista a vivência dos discentes, bem como o impacto econômico viabilizado pelos negócios familiares, emerge a questão de qual a relação da universidade com esse tipo de negócio. A literatura de relação universidade-empresa não aborda sobre empresas familiares e, possivelmente, os currículos acadêmicos de cursos associados a gestão e à Engenharia de Produção no Brasil também não investem atenção significativa. Logo, as universidades têm uma abordagem distante da temática, não se debruçando apropriadamente sobre tal.

Assim, questiona-se como uma organização formadora de pensamento que gera impacto direto na sociedade, tal qual a universidade, pode se aproximar do tema das empresas familiares. Uma vez que há uma amostra significativa de alunos inseridos em contextos empresariais familiares, especialmente em Empresas de Pequeno e Médio porte (PMEs), este presente estudo busca compreender os desafios da Universidade em dialogar com as particularidades desse tipo de organização, de forma a propor possíveis soluções que os aproximem.

Sob um viés prático, objetiva-se desenvolver um programa piloto de compartilhamento de experiências e difusão de conhecimento sobre gestão de empresas familiares dentro do contexto universitário. Considerando o pilar da extensão dentro da atuação tríplice da Universidade (ensino, pesquisa e extensão)

(Gonçalves, 2016) tal projeto teria como visão aproximar a universidade das empresas familiares, sobretudo as pequenas e médias, de forma que as famílias envolvidas nos negócios se beneficiem direta e indiretamente da experiência e do conhecimento trabalhado de seus universitários, de forma mais aplicada e intencional. Considerando o cenário econômico mineiro, em que a estrutura de negócios familiar é predominante (ASN, 2022), a proposta se desenvolve no contexto das unidades da Escola de Engenharia e ICEX da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Para isto, busca-se desenhar e validar um projeto piloto que levante questões a respeito do universo dos negócios familiares valendo-se de vivências pessoais de alunos dispostos a compartilhar mais sobre a conexão entre Universidade e suas respectivas empresas familiares.

1.1 Justificativa Pessoal

A temática da relação universidade e empresas familiares possui um entrelaçamento especial com a história da autora, uma vez que esta é uma aluna da Universidade que buscou conectar os conhecimentos adquiridos dentro do curso de graduação com a empresa da família. A jornada começa quando ainda antes da Universidade, no curso técnico a autora se propõe a realizar um estudo de caso na empresa dos pais. Dentro do contexto universitário, no curso de Engenharia de Produção, praticamente todos os trabalhos práticos foram realizados se valendo de dados coletados e experimentados dentro da empresa familiar. A empresa também participou de consultorias de projetos de extensão universitários. Tal relação universidade-empresa culminou no trabalho final de graduação da autora (Santos, 2022). Além dos resultados obtidos pelo trabalho de graduação, para a construção da dissertação de mestrado, se valeu de um enfoque em empresas familiares, compreendendo as particularidades desse tipo de negócio e a importância da Universidade para profissionalização dos mesmos.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 Definição

Uma das principais dificuldades na compreensão das pesquisas em empresas familiares é a ausência de consenso sobre uma definição *stricto sensu*, com as definições existentes baseadas em diferentes perspectivas e critérios (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011). Essa falta de consenso faz com que novos trabalhos revelem lacunas e vieses que se mostram insuficientes para se chegar a um acordo, limitando a validade das definições a realidades específicas. As pesquisas brasileiras, de forma similar às norte-americanas, tendem a demorar mais para alcançar um processo de amadurecimento e consolidação de uma definição consensual entre os especialistas. Por ser uma área de estudos relativamente recente, ainda é muito difícil conceituar essas organizações (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).

Embora os estudos atuais sobre empresas familiares não sejam tão frequentes na literatura, há uma multiplicidade de definições. Não há um consenso sobre a definição do que seria a instituição empresa familiar. Autores divergem sobre a construção de tal conceito, considerando a complexidade inerente a tais organizações (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022).

Uma definição simples e objetiva considera o negócio familiar como a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados (SEBRAE, 2022). Nessa definição é interessante perceber como a conexão entre sistemas tão distintos como família e empresa proporcionam um ambiente complexo. A empresa familiar é em si uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro dificilmente deixa de desembocar em alguma forma de conflito (Camera; Araujo, 2007; Lescura et al., 2012). Mesmo com sua inerente complexidade, as empresas familiares são organizações especialmente particulares, como apresentado em:

“Se empresas familiares são tão comuns, como podem ser também especiais? Quando Freud foi questionado sobre o que considerava ser o segredo de uma vida plena, ele deu uma resposta com três palavras: "*Lieben und arbeiten*" [amar e trabalhar]. Para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder envolvente das organizações que combinam ambos. Estar em uma empresa familiar afeta todos os participantes. O papel de presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada por seu pai e quando sua mãe e seus irmãos estão sentados à mesa nas reuniões do conselho, assim como sentavam à mesa de jantar” (Gersick et al., 1997).

Ao ampliar esta definição, a complexidade aumenta à medida que são incorporadas outras esferas no conceito. Quando questões relativas à propriedade e gestão são incorporadas, a definição ganha um novo modelo. As empresas familiares são organizações nas quais a propriedade e a gestão estão concentradas em um grupo familiar, sendo influenciadas por relações pessoais, cultura e valores compartilhados. As empresas familiares geralmente se caracterizam por apresentarem interseções entre os sistemas da empresa, da família e da propriedade (Bortolanza, 2022).

Para além da consideração de aspectos de gestão e propriedade, há também a linha que considera que uma empresa só pode ser considerada familiar quando houve pelo menos uma sucessão. Essas organizações apresentam três aspectos importantes: Propriedade, onde a família exerce o controle sobre a empresa; Gestão, onde os cargos que exigem competência e responsabilidade são exercidos por membros da família; e Sucessão, na qual a segunda geração assume os cargos deixados pelos parentes (Santos; Zattera; Silva, 2021).

Segundo (Chua; Chrisman; Sharma, 1999) uma empresa familiar é definida não apenas pela participação da família no capital, mas também pela intenção de perpetuar o legado familiar por meio das gerações. Essa perspectiva comportamental destaca a importância da família na tomada de decisões e na direção estratégica do negócio.

O ambiente interno das empresas familiares é marcado por uma cultura organizacional fortemente influenciada pelos valores e tradições da família. A proximidade entre família e negócio pode gerar vantagens, como maior comprometimento e flexibilidade, mas também desafios, como a dificuldade em separar questões pessoais das profissionais (Gersick et al., 1997). A comunicação informal e a centralização do poder são características comuns nesse ambiente, o que pode facilitar a tomada de decisões, mas também aumentar o risco de conflitos familiares (Ferreira; Santos; Almeida, 2020).

No ambiente externo, as empresas familiares enfrentam pressões competitivas, mudanças tecnológicas e regulatórias, além das expectativas do mercado. Essas organizações precisam adaptar-se constantemente a essas variáveis externas, buscando equilibrar a preservação de seus valores tradicionais com a necessidade de inovação e competitividade (Dyer, 2010). A capacidade de resposta às mudanças do

ambiente externo é um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento das empresas familiares.

2.2 Panorama das Empresas Familiares no Brasil

As empresas familiares de pequeno porte desempenham um papel vital na economia brasileira. Estima-se que cerca de 90% de todos os negócios no Brasil possuem perfil familiar. (SEBRAE, 2024). Essas empresas, que abrangem desde microempreendedores até pequenos estabelecimentos, contribuem com mais da metade do PIB nacional, chegando a aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto. Do ponto de vista do mercado de trabalho, sua relevância é ainda mais pronunciada: empresas familiares empregam cerca de 75% da força de trabalho brasileira (Bissani; Milano, 2023; Ferreira; Santos; Almeida, 2020; Queiroz; Dutra, 2022).

Em outras palavras, a maioria dos empregos formais no país é gerada por negócios familiares de micro, pequeno e médio porte. Vale notar que as micro e pequenas empresas (MPE) – muitas das quais são familiares – correspondem a 99% do total de empresas brasileiras e respondem por aproximadamente 30% do PIB (Redação Agência Sebrae de Notícias, 2024). Esses números ilustram como os pequenos negócios familiares são a espinha dorsal da economia, sustentando milhões de famílias e contribuindo significativamente para a atividade econômica.

As empresas familiares de pequeno porte estão presentes em praticamente todos os setores da economia, com destaque para Comércio e Serviços. Muitos desses negócios estão concentrados no comércio varejista, incluindo lojas de vestuário, acessórios e alimentos, que figuram entre as atividades mais comuns conduzidas por pequenos empresários no Brasil (SEBRAE, 2025). Setores de alimentação, como lanchonetes, restaurantes e bares, também são dominados por negócios familiares de pequeno porte. No segmento de serviços, é expressiva a presença de empresas familiares em áreas como transporte de cargas, oficinas, pequenas empresas de construção e serviços pessoais. Há ainda um contingente significativo de pequenas indústrias familiares, especialmente em segmentos tradicionais manufatureiros.

De modo geral, a participação das empresas familiares de pequeno porte é alta em quase todos os ramos: pesquisas apontam que 61% das pequenas indústrias, 59% dos comércios e 56% dos serviços podem ser classificados como familiares,

evidenciando sua onipresença setorial (Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica, 2015). Essa diversidade de atuação reforça a importância desses negócios em diversas cadeias produtivas, do campo ao varejo urbano.

Os pequenos negócios familiares são grandes motores de geração de emprego e crescimento econômico no Brasil. Além de sustentarem cerca de três quartos dos empregos existentes, eles lideram a criação de novas vagas de trabalho. Em 2023, por exemplo, as micro e pequenas empresas (majoritariamente familiares) foram responsáveis por 8 em cada 10 novos empregos formais gerados no país (Monitor Mercantil, 2024; Redação Agência Sebrae de Notícias, 2024). No acumulado desse ano, enquanto o Brasil criou cerca de 1,48 milhão de postos de trabalho, as MPE responderam por 1,18 milhão dessas vagas (aproximadamente 80% do total), consolidando-se pelo terceiro ano consecutivo como as principais geradoras líquidas de empregos (Redação Agência Sebrae de Notícias, 2024)

Esse dinamismo no mercado de trabalho tem impacto direto no desenvolvimento: segundo o Sebrae, os pequenos negócios asseguram a subsistência de cerca de 86,5 milhões de brasileiros, o que equivale a 40% da população (Redação Agência Sebrae de Notícias, 2024). Em termos de crescimento, as empresas familiares de pequeno porte também contribuem para a inovação e a expansão econômica local. São elas que frequentemente impulsionam economias regionais, ocupando nichos de mercado e atendendo demandas comunitárias.

2.3 Profissionalização

No Brasil, problemas de gestão e a falta de planejamento sucessório fazem com que muitas sequer ultrapassem a primeira geração (Cucatti, 2020). Esse alto índice de descontinuidade expõe a necessidade crítica de profissionalização da gestão e de práticas de governança corporativa adequadas para assegurar a continuidade dos negócios familiares.

Profissionalizar a gestão de uma empresa familiar significa implementar estruturas, processos e pessoas capacitadas que conduzam o negócio de forma técnica e impessoal, sem, contudo, descaracterizar os valores da família empresária. Trata-se de um equilíbrio delicado entre preservar a essência familiar e adotar práticas gerenciais modernas (Ames et al., 2020). Autores influentes no campo, como Bernhoeft e Lodi, pioneiros no Brasil, já advertiam desde os anos 1980/90 que a falta

de profissionalização pode comprometer a sobrevivência da empresa familiar (Bernhoeft, 1987; Lodi, 1978).

Atualmente, essa discussão ganhou novos contornos com teorias recentes, como a discussão sobre riqueza socioemocional (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012) e com pesquisas empíricas que investigam os desafios únicos das empresas familiares no contexto brasileiro contemporâneo (Ames et al., 2020).

No contexto de empresas familiares, profissionalização refere-se ao processo de implementar práticas de gestão baseadas em critérios técnicos e meritocráticos, em contraposição à gestão puramente informada pelos laços familiares ou decisões intuitivas. Importa ressaltar que profissionalizar não significa, necessariamente, excluir a família da gestão, mas sim gerir a empresa com racionalidade administrativa, seja por familiares qualificados ou por gestores externos, de forma a assegurar a eficiência e a competitividade do negócio (Polat, 2021). Como observa Bernhoeft (2004), profissionalizar “não é simplesmente contratar executivos não parentes ou mandar os filhos estudarem em boas escolas de administração”, mas antes de tudo tornar os herdeiros bons sócios e líderes, com preparo para assumir responsabilidades e distinguir os papéis de família e empresa. O autor enfatiza que o processo deve começar pela família: os sucessores podem inicialmente ocupar posições em conselhos ou comitês, participando do planejamento estratégico, de modo a deixar clara a separação entre a gestão (executivo) e a propriedade (acionista). Essa recomendação converge com as boas práticas de governança para mediar a relação entre família e empresa (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012).

A governança corporativa em empresas familiares tem sido apontada como mecanismo fundamental para viabilizar a profissionalização e mitigar conflitos inerentes ao modelo familiar. Modelos clássicos, como o dos Três Círculos (Gersick et al., 1997), ajudam a visualizar as intersecções entre família, propriedade e gestão, oferecendo ferramental conceitual para estruturar conselhos de administração, conselhos de família e acordos societários. Conforme destaca (Lodi, 1978), a adoção de práticas de governança traz transparência e disciplina, aspectos muitas vezes negligenciados em empreendimentos familiares de caráter mais informal.

Outra corrente teórica relevante é a da riqueza socioemocional, já mencionada. Essa perspectiva, desenvolvida por autores como (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012) investiga como os objetivos não financeiros como manutenção do legado familiar, reputação e valores influenciam decisões de profissionalização. Há alguns

anos temia-se que profissionalizar a gestão pudesse diluir a cultura ou os valores familiares. Contudo, achados recentes sugerem o contrário: a profissionalização pode ser motivada justamente para preservar os valores familiares e garantir a sobrevivência do negócio, não havendo conflito intrínseco entre profissionalização e essência familiar (Ames et al., 2020). De fato, a contratação de gestores não familiares pode agregar novas perspectivas e melhorar as decisões, reforçando a continuidade do legado, e não o enfraquecendo. Esse resultado corrobora a visão de que a profissionalização, se bem conduzida, pode sustentar a essência familiar, funcionando como um “pilare” para perpetuar os valores fundadores por meio de uma gestão competente (Mucci, 2020).

A profissionalização da empresa familiar pode ser entendida como um processo multifacetado, com diferentes estágios e dimensões. Alguns autores descrevem-na como parte do ciclo de vida do negócio familiar: seria uma fase quase inevitável à medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, marcando a transição de uma gestão centralizada no fundador para uma gestão descentralizada e estruturada (Frezatti et al., 2017; Hillen; Lavarda, 2020). Sob essa ótica evolutiva, a profissionalização seria um divisor de águas que possibilita o amadurecimento organizacional e a longevidade, ao separar de forma mais clara os laços de família das práticas de gestão do negócio (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012).

Outros autores abordam o tema definindo dimensões específicas de profissionalização. Polat (2021), por exemplo, propõe cinco dimensões que caracterizam o grau de profissionalização de uma empresa familiar:

1. profissionalização da gestão e governança (estrutura administrativa com conselhos, diretores qualificados, processos decisórios técnicos);
2. profissionalização da estrutura organizacional, processos e operações (definição de organograma, adoção de controles financeiros, indicadores de desempenho, tecnologia de gestão etc.);
3. profissionalização da relação da família com o negócio (mecanismos como acordo de sócios, conselho de família, políticas claras de distribuição de lucros e de contratação de parentes);
4. profissionalização dos colaboradores (políticas de RH que promovam capacitação, meritocracia e retenção de talentos, sejam eles familiares ou não);

5. profissionalização do ambiente de trabalho e da cultura organizacional (valores de profissionalismo, práticas de transparência, inovação e responsabilidade disseminados na cultura da empresa).

Essa concepção amplia o entendimento além da simples presença de gestores externos, mostrando que profissionalizar é um processo amplo, que envolve desde a governança de alto nível até a gestão de pessoas e a cultura cotidiana da empresa.

No mesmo sentido, Dekker et al. (2015) concebem a profissionalização como um constructo multidimensional e desenvolveram tipologias de empresas familiares baseadas nisso. Eles identificaram perfis de empresa familiar de acordo com a adoção de práticas profissionais em diferentes áreas, demonstrando empiricamente que maiores níveis de profissionalização podem estar ligados com melhor desempenho operacional e financeiro. Dentre as práticas associadas a resultados positivos estão a descentralização das decisões, a presença de conselhos consultivos ou de administração ativos, e a inclusão de gestores profissionais externos em posições-chave. Esses achados reforçam a noção de que a profissionalização não é um modismo gerencial, mas sim um fator crítico de sucesso e competitividade para empresas familiares, especialmente em ambientes de negócios complexos e dinâmicos.

A profissionalização é um processo fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas familiares. Alguns definem a profissionalização como a adoção de práticas gerenciais formais, com a contratação de executivos qualificados e a separação entre gestão e propriedade (Siehl; Davis; Dyer, 1987). Esse processo é particularmente importante em fases de expansão ou diante da necessidade de maior competitividade no mercado.

A profissionalização permite a introdução de métodos e ferramentas modernas de gestão, como planejamento estratégico, controle financeiro e gestão de pessoas (Cabrera-Suárez; De Saá-Pérez; García-Almeida, 2001). No entanto, a transição para um modelo profissionalizado pode gerar resistências, especialmente quando há um forte apego às tradições familiares. Para Gersick et al. (1997), é crucial que a família compreenda a importância da profissionalização como um meio de preservar o legado do negócio, e não como uma ameaça à sua identidade.

As empresas familiares desempenham um papel relevante na economia, mas enfrentam desafios únicos relacionados à sua caracterização, sucessão e profissionalização. A gestão eficaz desses aspectos requer um equilíbrio entre a

preservação dos valores familiares e a adoção de práticas modernas de gestão. Estudos como clássicos reforçam a importância da governança corporativa e da profissionalização como estratégias para garantir a perenidade dessas organizações (Chua; Chrisman; Sharma, 1999; Gersick et al., 1997).

A literatura aponta diversas vantagens na profissionalização da empresa familiar, contribuindo tanto para a longevidade quanto para a eficiência e o clima organizacional do negócio. Entre os principais benefícios identificados, destacam-se:

- Aumento da longevidade: ao definir claramente cargos, responsabilidades e planos estratégicos, reduz-se a interferência do improviso familiar, aumentando as chances de a empresa prosperar ao longo das gerações. Em outras palavras, um modelo de gestão profissional bem estruturado eleva a durabilidade do empreendimento, promovendo sua perenidade no mercado.
- Maior eficiência operacional: a inserção de pessoas qualificadas em posições-chave traz agilidade e eficácia à tomada de decisão, uma vez que competências técnicas passam a nortear a gestão, em vez de apenas laços de parentesco. Com profissionais capacitados nos cargos de liderança, a empresa tende a apresentar melhor desempenho e crescimento sustentado.
- Melhoria do ambiente de trabalho: a adoção de critérios impessoais e meritocráticos ajuda a evitar privilégios indevidos a familiares não qualificados, transmitindo a ideia de que todos os colaboradores – sejam ou não da família – estão sujeitos às mesmas regras e compromissos. Isso favorece o engajamento dos funcionários, pois elimina a percepção de nepotismo e estimula os colaboradores a buscarem desenvolvimento e capacitação contínua.

Para colher esses benefícios, o processo de profissionalização deve ser planejado cuidadosamente. Recomenda-se a elaboração de um planejamento estratégico específico, contemplando políticas de recursos humanos adequadas (por exemplo, descrição de cargos, planos de carreira e avaliações de desempenho imparciais) e a eventual contratação de executivos externos quando necessário. Lodi (1998) adverte que muitas empresas familiares fracassam por acreditar erroneamente que profissionalizar-se é sinônimo apenas de contratar gestores de fora ou enviar os filhos para boas universidades, quando na verdade profissionalizar-se é, antes de tudo, tornar os herdeiros bons sócios e gestores. Ou seja, implica preparar os membros da família para atuarem com visão empresarial, complementando-os com

talentos do mercado se preciso. Em suma, a profissionalização da gestão, ao estabelecer práticas modernas de administração, cria bases sólidas para enfrentar o momento crítico da sucessão geracional com maiores chances de sucesso.

A profissionalização das empresas familiares é um processo que demanda a aquisição de conhecimentos específicos por parte dos sucessores. Alguns autores argumentam que a profissionalização envolve a adoção de práticas gerenciais formais, como planejamento estratégico, controle financeiro e gestão de pessoas, que muitas vezes não estão presentes em empresas familiares tradicionais (Siehl; Davis; Dyer, 1987).

A preparação adequada dos sucessores é um dos pilares para a profissionalização das empresas familiares. Sucessores bem preparados são capazes de implementar mudanças que promovam a separação entre gestão e propriedade, a contratação de profissionais qualificados e a adoção de práticas gerenciais modernas (Siehl; Davis; Dyer, 1987).

A profissionalização não significa a perda da identidade familiar, mas sim a evolução do negócio para atender às demandas do mercado (Cabrera-Suárez; De Saá-Pérez; García-Almeida, 2001). Um sucessor capacitado pode equilibrar a preservação dos valores familiares com a introdução de inovações, garantindo a perenidade e o crescimento da empresa.

A preparação dos sucessores é um processo complexo e contínuo, que exige investimento em formação, experiência e diálogo entre as gerações. Quando bem conduzida, essa preparação resulta na profissionalização da empresa familiar, tornando-a mais competitiva e sustentável. Estudos clássicos reforçam a importância de um planejamento sucessório estruturado e da adoção de práticas de governança para garantir o sucesso desse processo (Gersick et al., 1997; Siehl; Davis; Dyer, 1987).

2.4 Sucessão

Apesar de sua importância econômica e social, as empresas familiares enfrentam um desafio existencial que ameaça sua continuidade: o processo de sucessão (Corona, 2021). A transição de poder e propriedade entre gerações é um momento crítico, evidenciado por taxas de mortalidade alarmantes (Costa et al., 2015; Gonçalves; Mariella, 2024). Estatísticas indicam que a maioria dessas empresas não

sobrevive à transição para a segunda geração, e um número ainda menor chega à terceira. De acordo com dados do IBGE, apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, e somente 5% alcançam a terceira (Monteiro et al., 2022; SEBRAE, 2025). Alguns autores apontam que apenas 24% chegam à segunda geração e 14% à terceira (Casillas; Díaz; Vázquez, 2021). Este cenário evidencia que a sucessão não é um evento natural, mas um processo complexo que, se não for gerido de forma estratégica e planejada, pode levar à extinção do negócio (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Monteiro et al., 2022).

A complexidade da gestão em empresas familiares decorre da sobreposição de três sistemas interdependentes: família, propriedade e negócio (Gersick et al., 1997; Hillen; Lavarda, 2020; Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012). Cada um desses sistemas opera com lógicas distintas — a família com base em laços emocionais e afetivos, e a empresa com base na racionalidade, lucro e competitividade (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022). A fusão desses universos cria um ambiente propício a conflitos de interesse, disputas de poder e decisões influenciadas por fatores emocionais, o que representa um dos maiores desafios para a administração (Gonçalves; Mariella, 2024; Lodi, 1978).

A literatura é unânime em apontar a falta de planejamento como uma das principais causas do fracasso no processo sucessório (Costa et al., 2015; Monteiro et al., 2022). A sucessão deve ser encarada não como um evento pontual, motivado pela idade avançada, doença ou morte do fundador, mas como um processo de longo prazo, que exige preparação, estruturação e diálogo (Gersick et al., 1997; Hillen; Lavarda, 2020; Monteiro et al., 2022).

Um planejamento sucessório eficaz envolve diversas etapas e estratégias:

1. Início Antecipado: O processo deve começar muito antes da transição de poder se tornar uma necessidade iminente, idealmente quando os potenciais sucessores ainda são jovens, para permitir um desenvolvimento pessoal e profissional adequado (Bernhoeft, 1987; Corona, 2021; Gonçalves; Mariella, 2024; Lodi, 1978; Monteiro et al., 2022).
2. Definição de Regras Claras: É fundamental estabelecer uma cultura organizacional, definir critérios para a participação de familiares no negócio, determinar a distribuição de lucros e salários de forma justa e definir cargos e funções com base na competência (Cadorin, 2023; Corona, 2021; Monteiro et al., 2022).

3. **Preparação do Sucessor:** O desenvolvimento do sucessor é um elemento central e deve incluir educação formal, experiência de trabalho fora da empresa familiar e um plano de carreira interno que o exponha a diferentes áreas do negócio. A educação do sucessor está positivamente relacionada ao êxito no processo sucessório (Cadorin, 2023; Casillas; Díaz; Vázquez, 2021).
4. **Estruturação da Governança:** A criação de mecanismos de governança corporativa, como conselhos de administração, conselhos de família e acordos de acionistas, é crucial para formalizar as relações, mediar conflitos e separar os interesses da família dos interesses da empresa.
5. **Transferência Gradual de Poder:** A sucessão deve ocorrer como uma passagem gradual de responsabilidades, permitindo que o sucessor se adapte aos desafios da liderança enquanto ainda conta com o apoio e a experiência do sucedido (Corona, 2021).

Apesar da importância do planejamento, muitos negócios, especialmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), não o realizam de forma estruturada, o que pode resultar em transições abruptas, conflitos sobre herança e perdas financeiras (Costa et al., 2015).

O sucesso da transição depende criticamente das figuras do sucedido e do sucessor (Corona, 2021).

- **O Sucedido (Antecessor):** Frequentemente, o fundador ou gestor da geração anterior demonstra grande dificuldade em "passar o bastão", seja por apego ao negócio, medo da perda de poder ou insegurança quanto ao futuro da empresa. O papel do sucedido é fundamental no processo, atuando como mentor, professor, protetor e supervisor para preparar adequadamente a nova geração (Chua; Chrisman; Sharma, 1999; Corona, 2021; Gersick et al., 1997; Lodi, 1978; Monteiro et al., 2022).
- **O Sucessor:** É vital distinguir entre herdeiro e sucessor. O herdeiro possui direitos legais sobre o patrimônio, enquanto o sucessor é aquele que, por competência e preparo, assume a liderança do negócio (Cadorin, 2023). A escolha não deve se basear apenas em laços de sangue ou confiança, mas em qualificações, habilidades de liderança e alinhamento com os valores da empresa. O sucessor precisa conquistar sua legitimidade perante a família e os demais colaboradores (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Cadorin, 2023;

Chua; Chrisman; Sharma, 1999; Corona, 2021; Gonçalves; Mariella, 2024; Monteiro et al., 2022)

Nesse contexto, a profissionalização da gestão torna-se um fator determinante para a prosperidade da empresa. Profissionalizar não significa necessariamente afastar a família da gestão, mas sim adotar práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Lodi, 1978). Isso inclui a contratação baseada em mérito, a tomada de decisões com base em dados e a separação clara entre o patrimônio da empresa e o da família (Corona, 2021; Hillen; Lavarda, 2020). A profissionalização tende a aumentar a longevidade do negócio, tornar os processos mais eficientes e melhorar o ambiente de trabalho (Gonçalves; Mariella, 2024).

O processo sucessório é inerentemente conflituoso, mas também pode ser uma fonte de renovação. Os principais obstáculos estão ligados à mistura de relações pessoais e profissionais, conflitos de interesse entre gerações com visões distintas sobre o negócio, resistência à mudança por parte do fundador e a falta de preparo dos sucessores (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Monteiro et al., 2022). A informalidade nos processos e a dificuldade em separar problemas familiares dos empresariais são dificuldades comuns, especialmente em PMEs.

Apesar da importância da preparação dos sucessores, esse processo enfrenta diversos desafios. Um dos principais é a resistência à mudança, tanto por parte da geração atual quanto do próprio sucessor. Chua; Chrisman; Sharma (1999) apontam que a geração mais velha pode relutar em abrir mão do controle, enquanto o sucessor pode sentir-se pressionado ou inseguro em assumir responsabilidades.

Outro desafio é a falta de planejamento sucessório. Lambrecht (2005) ressalta que muitas empresas familiares adiam a discussão sobre a sucessão, o que pode resultar em transições abruptas e desorganizadas. A ausência de um plano claro pode gerar conflitos familiares e prejudicar a estabilidade do negócio. Para superar esses desafios, é recomendável a implementação de práticas de governança corporativa, como a criação de conselhos familiares e a definição de critérios objetivos para a escolha do sucessor. Gersick et al. (1997) reforçam que a transparência e o diálogo são essenciais para garantir uma transição suave e bem-sucedida.

Por outro lado, a sucessão representa uma oportunidade de aprendizado e crescimento organizacional. A nova geração pode trazer novas ideias, tecnologias e uma visão de mercado atualizada, promovendo inovações, a reestruturação de processos e a profissionalização da gestão, o que aumenta a competitividade da

empresa (Chua; Chrisman; Sharma, 1999; Costa et al., 2015; Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012).

Em suma, a transição geracional, embora repleta de desafios, pode ser o catalisador para a modernização e o fortalecimento da empresa familiar, garantindo sua perpetuidade (PESKER COSTA et al., 2015).

A sucessão é o desafio mais significativo para a continuidade das empresas familiares (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Corona, 2021; Gonçalves; Mariella, 2024). A alta taxa de mortalidade durante as transições geracionais não é um acaso, mas uma consequência direta da falta de um planejamento estratégico, da complexa interação entre os sistemas familiar e empresarial, e dos desafios emocionais e relacionais envolvidos (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Cadorin, 2023; Monteiro et al., 2022).

A sobrevivência e o sucesso a longo prazo dependem da capacidade da família empresária de tratar a sucessão como um processo contínuo e estruturado (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Monteiro et al., 2022). A chave está em iniciar o planejamento com antecedência, profissionalizar a gestão, preparar adequadamente os sucessores com base na competência, e estabelecer mecanismos de governança que promovam a harmonia familiar sem comprometer a racionalidade empresarial (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022; Cadorin, 2023; Corona, 2021; Gonçalves; Mariella, 2024; Monteiro et al., 2022). Ao transformar o desafio da sucessão em uma oportunidade para renovação e crescimento, as empresas familiares podem não apenas sobreviver, mas também prosperar através das gerações, preservando seu legado e sua importância socioeconômica (Costa et al., 2015).

2.5 PMEs Familiares e Universidades

A relação entre universidades e empresas (UE) no Brasil tem sido objeto de estudo, com a crescente complexidade dos processos inovativos nas empresas as levando a buscar novas fontes de informação e conhecimento nas universidades (Pelaez, 2024). No entanto, apesar de estruturas robustas em países desenvolvidos, os objetivos das colaborações nem sempre são alcançados devido a desafios como a falta de habilidades de negócios dos empreendedores universitários, a pouca disposição de pesquisadores para adaptar suas pesquisas e a carência de redes

sociais fortes nas universidades. No Brasil, a burocracia tanto nas universidades quanto nas empresas é um obstáculo para a colaboração (Pelaez, 2024).

A universidade é vista como um ator fundamental na criação e difusão de conhecimento (Etzkowitz, 2003). Ela desempenha um papel estratégico nos ecossistemas de inovação, seja na construção e suporte de conhecimentos na comunidade acadêmica ou na esfera social. A concepção da "segunda revolução acadêmica" é chave para o conceito de universidade empreendedora, que foca no impacto econômico da universidade além de suas missões tradicionais de ensino e pesquisa (Amaral; Mineiro, 2022). Essas universidades se envolvem ativamente na geração de empresas, muitas vezes baseadas em novas tecnologias de suas pesquisas acadêmicas (Etzkowitz, 2003). A empresa é responsável pela aplicação prática do conhecimento (Etzkowitz, 2003)

Embora os estudos sobre o tema de empresas familiares tenham si iniciado em 1961, somente no final dos anos 1990 que os trabalhos sobre o tema se intensificaram no Brasil (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).

As universidades, tradicionalmente vistas como instituições de ensino e pesquisa, vêm assumindo um papel cada vez mais estratégico no apoio aos processos inovativos empresariais e no desenvolvimento socioeconômico (Etzkowitz, 2003; Pelaez, 2024). Paralelamente, as empresas familiares constituem a forma predominante de organização empresarial em diversos países, incluindo o Brasil, e sua compreensão é crucial para a economia mundial (Gonçalves, 2016; Lescura et al., 2012; Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012).

As interações entre universidades e empresas são multifacetadas, complexas e diversificadas. Elas podem ocorrer através de mecanismos formais, que incluem a comercialização de patentes universitárias, a criação de *spin-offs* acadêmicas (novas empresas fundadas a partir de tecnologias universitárias), projetos conjuntos de pesquisa, contratos de pesquisa e consultoria (Pelaez, 2024). Já os mecanismos informais compreendem aconselhamento *ad hoc* e *networking* (Pelaez, 2024). As interações frequentemente começam de forma informal e, posteriormente, podem se formalizar.

A colaboração universidade-empresa pode gerar benefícios importantes para ambos os lados (Pelaez, 2024). Para as universidades, os benefícios intelectuais incluem o aprendizado interativo, o compartilhamento de conhecimento e as aplicações industriais de suas tecnologias (Pelaez, 2024). Benefícios econômicos

como o acesso a recursos financeiros e não financeiros também são relevantes (Pelaez, 2024). Para as empresas, a colaboração pode resultar em novos produtos e artefatos, aprimoramento de processos, patentes e o estímulo ao empreendedorismo (Pelaez, 2024).

Historicamente, o ensino de administração no Brasil tem sido pouco rigoroso em relação às empresas familiares, frequentemente confundindo-as com micro e pequenas empresas em sentido mais geral e não preparando profissionais para gerir suas especificidades (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011). Contudo, há um interesse crescente pelo tema, e o campo de pesquisas no Brasil tem apresentado avanços, sobretudo a partir do final da década de 90 (Lescura et al., 2012; Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).

Embora o campo de estudos sobre empresas familiares no Brasil seja emergente e as interações universidade-empresa venham crescendo (Lescura et al., 2012; Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011; Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012), a articulação entre esses dois mundos (universidade e empresa familiar) ainda apresenta particularidades e desafios específicos:

- **Formação de Herdeiros e Acionistas:** Universidades e escolas de negócios, como a Fundação Dom Cabral e a Bernhoeft Consultoria no Brasil, oferecem programas de especialização para acionistas e herdeiros de empresas familiares, abordando temas de sucessão e profissionalização (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).
- **Canal para Inovação:** A diferença entre gerações pode ser uma vantagem, principalmente no que diz respeito à educação formal, pois os membros mais novos da família, que frequentaram a universidade, podem ser um canal para a entrada de novas tecnologias e práticas gerenciais, uma vez que sua percepção da realidade e dos negócios é diferente da geração mais velha (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).
- **Capacitação em P&D:** Empresas familiares, muitas vezes com pouca capacidade de investimento em P&D e falta de preparo para o desenvolvimento de pesquisas, poderiam se beneficiar da expertise universitária para desenvolver soluções inovadoras (Pelaez, 2024). No entanto, a literatura não aborda detalhadamente como os fatores familiares e as diferenças geracionais podem favorecer ou atrapalhar o início da

adoção de novas tecnologias nas empresas familiares (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).

3. METODOLOGIA

O desenho metodológico do presente estudo se valeu de uma combinação de ferramentas para construção do Grupo de Experiências como um mecanismo ambivalente, que funcione para coleta de dados sobre o tema com o público alvo ao mesmo tempo em que desenha um protótipo de projeto de extensão que atenda este mesmo público dentro da Universidade, o processo metodológico é apresentado na Figura 1.

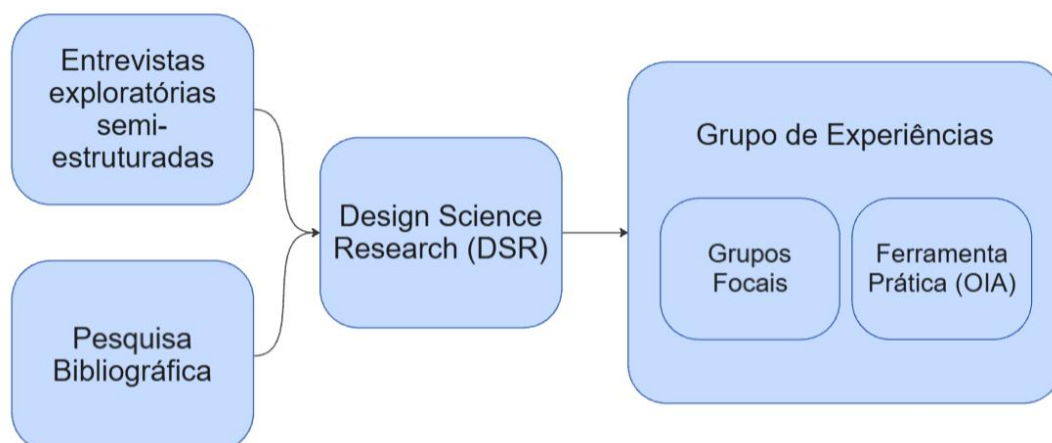
Para tanto, a investigação sobre a temática inicia-se com entrevistas exploratórias com roteiro base semiestruturado, disponível no APÊNDICE A para conhecer os principais tópicos emergentes da vivência de estudantes inseridos no contexto de empresas familiares. Para esta etapa, foram entrevistados ex-alunos da Universidade que possuem este perfil. Os detalhes estão descritos no tópico referente às Entrevistas.

Concomitantemente à coleta desses dados, uma pesquisa bibliográfica foi realizada para validar as temáticas à luz da literatura, bem como identificar aquelas que possuem lacunas de investigação.

Como estratégia metodológica central, o presente estudo enquadra-se no paradigma da *Design Science Research*. A *Design Science Research* (DSR) é uma abordagem orientada a artefatos que se concentra na criação e validação de soluções inovadoras (artefatos) para problemas do mundo real, equilibrando o rigor da pesquisa com a relevância prática (Angeluci et al., 2020). Valendo-se do processo envolvido na DSR, descrito em tópico posterior, foi possível desenhar o Grupo de Experiências.

O Grupo de Experiências, envolveu dois instrumentos principais. O primeiro e mais utilizado, foi o de Grupo Focais, utilizado para coleta de dados referentes às temáticas levantadas e para compartilhamento de experiências entre os participantes. O segundo instrumento, chamado OIA (Observação, Interpretação e Ação), possui um viés mais prático, que também será mais detalhado em tópico específico.

Figura 1 - Processo Metodológico



Fonte: 1 - Elaborado pela autora (2024)

3.1 Entrevistas Exploratórias Semi Estruturadas

Para investigação acerca do tema de empresas familiares, a autora iniciou sua pesquisa exploratória valendo-se de entrevistas semiestruturadas com egressos da Engenharia de Produção da UFMG ligados à temática de empresas familiares. Por se tratar de uma temática em comum à realidade da autora, a entrevista semiestruturada se posicionou como uma ferramenta útil para manter um escopo direcionador da conversa, ao mesmo tempo que proporciona a flexibilidade necessária para a troca entre entrevistador e entrevistado.

Por meio das trocas verbais e não-verbais que vão sendo estabelecidas durante a entrevista semiestruturada, é possível ter uma melhor compreensão dos significados, valores e opiniões dos atores a respeito das situações e vivências pessoais, em um processo de influência mútua, gerando um discurso compartilhado pelos dois atores: entrevistado e entrevistador (Fraser; Gondim, 2004). A entrevista semiestruturada, caracterizada como semiaberta, permite o pesquisador ser guiado por um roteiro de perguntas, mas não necessariamente tratando a entrevista como um questionário fechado (Castro; Oliveira, 2023).

O perfil de ambos entrevistados eram alunos que sempre estiveram inseridos em um contexto empresarial familiar ao longo de sua vida, inclusive graduação, mas que optaram por exercer atividade profissional dentro da empresa da família somente após o período universitário finalizado. Tal perfil foi selecionado para possibilitar a compreensão do desinteresse pela conexão universidade-empresa familiar durante os anos discentes, bem como o envolvimento profissional com o negócio da família

posteriormente. As entrevistas foram realizadas uma na modalidade online e outra na modalidade presencial, ambas com cerca de uma hora de duração cada.

O primeiro entrevistado assume o negócio da família após uma breve jornada profissional de estágio em uma multinacional em decorrência do falecimento do parente responsável pela gestão da empresa, realizando assim o processo de sucessão em seu negócio familiar: uma empresa de software.

Já o segundo entrevistado ainda não passou pelo processo de sucessão e divide atividades estratégicas da empresa, uma rede varejista de calçados, juntamente com os pais e irmãos. Também teve uma breve jornada profissional cujo encerramento se deu pela necessidade de aproximação do negócio da família durante a pandemia.

Por meio das entrevistas foi possível explorar o tema de empresas familiares, valendo-se da visão de um público em particular: egressos da Universidade que tiveram contato com empresas familiares durante sua jornada universitária.

Após a transcrição das entrevistas, foi possível perceber temáticas que emergiram de ambas as entrevistas, demonstrando espaços para potenciais aprofundamentos e investigações. Questões relativas à profissionalização, sucessão, mudanças e conflitos internos foram de encontro à literatura de empresas familiares (Ames et al., 2020; Bernhoeft, 1987; Bissani; Milano, 2023; Bortolanza, 2022; Cadorin, 2023; Cucatti, 2020; Gonçalves; Mariella, 2024; Lodi, 1978; Mucci, 2020; Queiroz; Dutra, 2022). Das entrevistas também emergiram questões relativas à experiência dos entrevistados em seus percursos acadêmicos em concomitância com a realidade de empresas familiares em que estavam inseridos. No entanto, no que tange à relação entre empresa e universidade, especificamente dentro do âmbito de empresas familiares, a literatura não apresentou tanta profundidade, sendo esta temática interessante de também ser abordada dentro da presente pesquisa.

3.2 DSR

Com as temáticas que emergiram das entrevistas, a autora percebeu a necessidade de coletar dados mais aprofundados a respeito de cada uma delas. No entanto, a distância da temática de empresas familiares com a experiência dos entrevistados durante a graduação despertou a necessidade de um viés prático para a coleta de novos dados. A ideia era que a pesquisa fosse capaz de coletar dados

sobre a temática de empresas familiares ao mesmo tempo em que gerasse valor para os envolvidos nesse cenário. Para tal, a autora buscou inspiração na metodologia Design Science Research para desenhar um escopo para a coleta de dados que unisse a pesquisa a uma aplicação prática, ainda que incipiente.

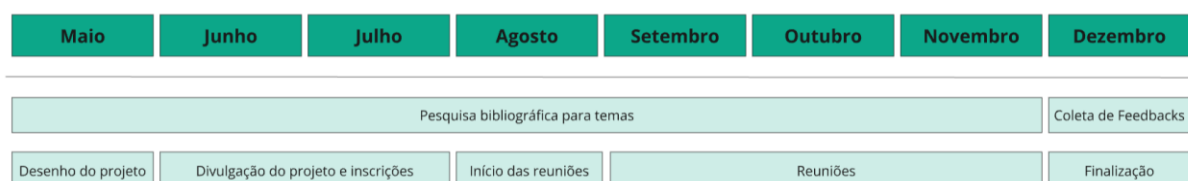
Design Science Research (DSR) constitui uma modalidade de investigação científica que busca abordar duas categorias distintas de problemas: os problemas práticos, os quais exigem transformações no mundo real para alinhá-lo aos objetivos dos agentes decisórios envolvidos, e os problemas de conhecimento, que requerem ampliação do saber humano acerca da realidade, sem necessariamente alterá-la (Wieringa, 2009). A pesquisa sustentada pela *Design Science Research* não pode estar preocupada somente com o desenvolvimento do artefato em si. Devem-se expor evidências de que o artefato, efetivamente, pode ser utilizado para resolver problemas reais (Tremblay; Hevner; Berndt, 2010). O mecanismo proposto passa por uma etapa de validação, de forma que após sua aplicação, possa ser gerado um artefato aprovado para uso.

A partir das discussões em conjunto com os professores do departamento de Engenharia de Produção e do departamento de Ciência da Computação da UFMG, foi criado um esboço de projeto a ser desenvolvido com estudantes de graduação inseridos em contextos empresariais familiares. A Figura 2 ilustra a primeira versão do escopo, resultante de reunião realizada no Departamento de Engenharia de Produção. Tal projeto foi nomeado como Grupo de Experiências, cujos detalhes serão descritos em tópico posterior.

Como todo o processo foi desenhado gradualmente, a ideia inicial era que fossem realizadas 9 reuniões, sendo 7 debates sobre os temas previamente levantados durante a coleta de dados das entrevistas semiestruturadas.

A linha do tempo desde o desenho do programa até sua aplicação está representada pela Figura 4. Todo o processo durou cerca de 8 meses, desde maio de 2024 até dezembro do mesmo ano.

Figura 4 - Linha do Tempo do Projeto



Fonte: 3 - Elaborado pela autora (2024)

Entretanto, devido à greve ocorrida durante o ano de 2024, o calendário letivo do segundo semestre ficou irregular, prejudicando a efetiva aplicação de todas as reuniões inicialmente planejadas. Foi então necessária a adaptação do período dos encontros para os meses de outubro, novembro e dezembro, uma vez que o semestre letivo de 2024/2 se iniciou no final de setembro. Dessa forma, os 9 encontros, com 7 discussões temáticas, foram compactados em 5 encontros, com 4 discussões temáticas.

Observando o caráter metodológico, os encontros com discussões temáticas se aproximam da abordagem de grupos focais, uma vez que se trata de reuniões que são, simultaneamente, um ambiente de compartilhamento de ideias e opiniões e um espaço de coleta de dados qualitativos de natureza exploratória sobre a temática (Gatti, 2005). Os grupos focais também se caracterizam como uma forma de avaliação e sustentação metodológica válida para o processo de DSR (Bruseberg; McDonagh-Philp, 2002).

Com o intuito de validar o artefato desenhado, no desenho da metodologia, o último encontro se destina também para um momento de trocas e feedbacks, de forma que os alunos possam apontar as melhorias e auxiliar no desenho uma proposta final validada após aplicação.

3.3 Grupo de experiências

Todo o projeto desenhado foi nomeado Grupo de Experiências, um espaço de troca de experiências entre os participantes no que tange à temática de empreendedorismo familiar. Com o apoio do Laboratório de Inovação, Prototipagem e Simulação (LIPS), o espaço, juntamente com a tecnologia multimídia necessária, foi cedido para a realização dos encontros. O LIPS também cedeu um aluno de Iniciação Científica para apoio na estruturação do projeto.

3.3.1 Divulgação

Para alcançar o público interessado pelo tema e disposto a participar dos encontros foi realizada uma divulgação dentro da Escola de Engenharia da UFMG por meio de canais formais (disparo de emails e colaboração dos professores) e informais (divulgação em salas de aula e grupos de Whatsapp de alunos). Para apoio da divulgação foram o seguinte texto e o panfleto digital disponibilizado na Figura 5.

“Olá estudante!

Com base na troca de experiências e uso de metodologias ativas, o projeto de empreendedorismo familiar será desenvolvido no próximo semestre.

Após o levantamento das principais dificuldades enfrentadas em um negócio familiar, o grupo irá discutir temáticas com aplicação prática na realidade individual de cada participante.

Você também busca garantir a continuidade e o crescimento sustentável do seu negócio familiar? Junte-se a nós e construa um futuro promissor baseado em colaboração e aprendizado! Basta preencher o formulário: <https://forms.gle/oBJBLUYjjvoxyVLn6>

Duração: encontros quinzenais, durante o próximo semestre, com duração entre 1h e 1h30.

Data e horário: terças-feiras, 19h.

Local: Laboratório de Inovação, Prototipagem e Simulação (LIPS) - Sala 3086 no ICEX.

Observação: Haverá emissão de certificado de participação que poderá ser contabilizado para integralização de créditos.”

Figura 5 - Panfleto digital para divulgação online



Empreendedorismo Familiar

Você também busca **garantir a continuidade** e o **crescimento sustentável do seu negócio familiar**? Junte-se a nós e construa um **futuro promissor** baseado em **colaboração e aprendizado!**

Duração: encontros quinzenais, no próximo semestre, duração entre 1h e 1h30.
Data e horário: será definido conforme a disponibilidade dos participantes.
Local: Laboratório de Inovação, Prototipagem e Simulação (LIPS) | Sala 3086 - ICEX.

Inscrições:
<https://forms.gle/9LTBtCDBk7fVHMe5A>



Apoio:



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para se inscrever no Grupo e participar dos encontros foi disponibilizado um Formulário Google, em que o estudante compartilhava seu nome, informações de contato (telefone e e-mail), curso e período da graduação, disponibilidade de horários

para participação no grupo, além de contar brevemente sobre a empresa familiar com a qual ele tenha relação, bem como o porquê do interesse em participar do grupo. Foram realizadas 8 inscrições formais, mas ao longo dos encontros pelo menos 4 outros alunos interessados participaram das discussões.

3.3.2 Participantes

Abordando o perfil dos participantes, a participação no grupo de experiências foi livre e voluntária, mas devido à origem do projeto e o alcance da divulgação, se inscreveram 8 alunos, dos quais, o perfil foi, majoritariamente, estudantes de Engenharia de Produção, sendo apenas um estudante do curso de Engenharia de Sistemas. Quanto à diversidade de períodos, inscreveram-se estudantes do 2º, 4º, 5º, 6º, 7º e 9º períodos. Outro ponto marcado pela diversidade, foram as próprias empresas. Os estudantes inscritos tinham contato com empresas de ramos distintos entre si, como floricultura, comércio de peças mecânicas, confeitaria, restaurante, frigorífico, indústria de reciclagem e oficina mecânica. Também havia empresas de micro, pequeno e médio porte. Os detalhes das informações de cada participante podem ser encontrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Inscritos para o Grupo de Experiências

Sigla Nome	Curso de Graduação	Período	Conte brevemente sobre a empresa familiar que você tem relação	Espaço para explicar o porquê do seu interesse em participar do grupo e outras observações/dúvidas.
LSS	Engenharia de Produção	2º	Meus pais possuíam duas empresas de pequeno porte, um restaurante e uma distribuidora de bebidas. No entanto, devido a problemas relacionados a administração a distribuidora de bebidas fechou. Sobre o restaurante, ele é administrado pela minha mãe. É uma empresa de pequeno porte, aberta desde 2018 aproximadamente.	A empresa dos meus pais tem passado por períodos de grande instabilidade, gerando muito pouco ou quase nenhum lucro. Gostaria de conseguir contribuir para evitar que fosse necessário fechar a empresa. Vale ressaltar que atualmente, é a principal fonte de renda da minha família.
MLB	Engenharia de Produção	7º	Floricultura que atende o varejo em duas unidades e realiza serviços de paisagismo (empreitada global ou manutenção) desde 1994.	Fui da Inderios e tenho bastante interesse na área de Empreendedorismo e Inovação, além de ter expectativas com relação a insights para a empresa da minha família.
ACP	Engenharia de Sistemas	5º	Atualmente não tenho vínculo direto. A empresa faz parte do ramo de serviços automotivos e venda de pneus e demais acessórios. Atua há 8 anos na cidade de Sete Lagoas	Desejo obter conhecimentos para buscar o crescimento da empresa
VS	Engenharia de Produção	9º	A empresa atua no ramo de frigorífico de abate e desossa de bovinos em Goiás. O histórico da empresa é marcado por informalidades na gestão, uma separação societária que ocorreu há aproximadamente 6 anos que aumentou a demanda de trabalho do sócio remanescente. A empresa conta com aproximadamente 100 funcionários e possui fatia de mercado relevante na cidade de Goiânia. Porém, vem perdendo esse mercado por questões de briga de preços e qualidade do produto, o que ocasionou na migração de foco para mercados do interior do estado, cujo a competição é menos acirrada. É um setor perene, porém com preços variando de maneira diária, clientes que possuem uma quantidade de fornecedores enorme que viabilizam um estudo de previsão de demanda e uma matéria prima que, por natureza, conta com variações na qualidade.	Atualmente trabalho em consultoria de gestão, estratégia e tecnologia em BH. Porém, ao formar tenho interesse em voltar para a cidade e continuar com o negócio da família. No entanto, vejo que não fui instruído sobre a melhor maneira de iniciar uma sucessão familiar e tenho dúvidas, receios e questionamentos de quais seriam meus papéis, como se daria minha entrada e continuidade na empresa, entre outros fatores.
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, doces e sobremesas, pequeno porte, minha mãe e meu pai fazem a produção dos doces e comercializam na cidade de São Gotardo.	Tenho interesse no grupo para poder aprender e trocar conhecimentos.
CAP	Engenharia de Produção	4º	Empresa do ramo de reciclagem de PET, porte médio, empresa com 22 anos de idade, em um ritmo de crescimento acelerado	Acredito que ao compartilhar as experiências individuais, conseguimos crescer todos juntos. Gosto muito da temática de empreendedorismo e gestão.
IM	Engenharia de Produção	9º	A empresa é uma Auto Elétrica de pequeno porte (4 funcionários). Tem mais de 50 anos de história, foi fundada pelo meu avô e hoje meu pai que lidera. Há 4 anos comecei a participar de algumas decisões da empresa e me interessei fortemente pelo assunto. Hoje, meu estudo é focado nessa área e pretendo continuar trabalhando e ajudando a empresa.	Quando comecei a me interessar pelo tema, percebi que havia pouco estudo e debate dentro da Universidade. Conheci a Giovanna, que possui os mesmos interesses, e achei muito legal a iniciativa de uma roda de conversa sobre isso. Acho que isso pode agregar em diversos aspectos pra quem participa e abrir outras oportunidades dentro da faculdade também. Pra quem participa, acredito ser uma troca de experiências incrível e necessária, uma vez que é importante compartilhar desafios e encontrar semelhanças em outras esferas.
GM	Engenharia de Produção	Formada	É uma indústria de calçados fundada pelos meus pais que tem experiência no ramo desde criança. Com mais de 30 anos de história a empresa já passou por diversas dificuldades e sucesso. Meus pais não chegaram a formar o ensino médio e não possuem formação técnica para gestão do negócio.	Durante toda a graduação tentei aproximar os trabalhos das disciplinas com a realidade da empresa dos meus pais e tenho muito interesse em difundir esse tema dentro da universidade

Fonte: Coletado pelo formulário de inscrição (2024)

3.3.3 Cronograma

A realização dos encontros se deu de forma presencial no Laboratório de Inovação, Prototipagem e Simulação no Instituto de Ciências Exatas da UFMG e para viabilizar a participação de outros estudantes, de forma online via videochamada da plataforma Google Meet. As rodas de conversa foram quinzenais, cada uma apresentando uma temática a ser discutida, conforme cronograma da Figura 6.

Figura 6 - Cronograma do Grupo de Experiências



Fonte: 4 - Elaborado pela autora (2024)

3.3.4 Grupos Focais

Os encontros dos grupos focais seguiam uma agenda em que primeiro cada participante contava de suas aplicações e reflexões ao longo dos 15 dias na empresa familiar, depois introduzia-se o tema do encontro. Uma breve dinâmica norteava o início da conversa e deixava os participantes confortáveis para compartilharem suas histórias. Após a dinâmica, o conceito de grupo focal entrava em cena completamente com perguntas norteadoras que guiavam a discussão dos alunos sobre a temática específica daquele encontro.

A divulgação direcionada para o público envolvido com o cenário de empresas familiares, já tornou as inscrições qualificadas para que os participantes tivessem alguma vivência com o tema a ser discutido, de tal modo que sua participação trouxesse elementos ancorados em suas experiências cotidianas (Gatti, 2005).

Os encontros de grupo focais possuíam temática pré-determinada e perguntas norteadoras, de forma que estivessem integrados ao corpo geral da pesquisa e a seus objetivos (Gatti, 2005). As perguntas norteadoras de cada encontro, apresentadas no

Quadro 2, eram consonantes com a temática daquele grupo focal, funcionando como uma espécie de roteiro, mas sem engessar a discussão.

Quadro 2 - Perguntas norteadoras dos Grupos Focais

Data	Tema	Tópicos	Perguntas Norteadoras
15/10	Apresentação	Apresentação do Projeto	Não se aplica
		Apresentação dos participantes e empresas	
29/10	Crescimento concomitante com a empresa	Crescer dentro da empresa	Como foi a experiência de crescer dentro da empresa?
		Não saber dos problemas quando pequeno	Quão profundo era o conhecimento da empresa? Como foi essa progressão durante a vida?
	Vida familiar pessoal e profissional	Linha tênue entre vida pessoal e profissional	Existe limite entre vida familiar e profissional? Se sim, qual é esse limite? Como fazer para respeitar esse limite?
12/11	Relação graduação x empresa	Desinteresse pela empresa durante graduação	Como a teoria de (Argyris, 1971) conversa com a sua relação com a empresa durante a graduação? Como pode ocorrer a modificação das organizações de forma a permitir que as pessoas desenvolvam suas características de adultos no processo de trabalho?
		Realização de trabalhos práticos das disciplinas na empresa	Qual foi o trabalho prático? Quais foram os principais aprendizados e desafios? Quais foram os resultados? Quais projetos poderiam ter sido realizados? Quais ideias ou conhecimentos gostariam de aplicar no futuro?
26/11	Conhecimento aplicado na empresa	Distância entre o que aprendeu na UFMG e aplicação na empresa	O que você aprendeu é aplicável na realidade da sua empresa familiar? Se sim, como? Você já aplicou algo? O que poderia ser diferente na UFMG para facilitar essa aproximação?
		Aprendizado na UFMG como base para o empreendedorismo	Você já teve contato com a temática de empreendedorismo familiar dentro da UFMG? Como a UFMG pode te ajudar na jornada de empreendedorismo?
	Atuação na empresa	Atuação diferente dos pais	Se você fosse atuar na empresa, em que seria? Por quê? O que você vê que poderia ser diferente na empresa? Como você poderia transformar isso?
3/12	Sucessão	Desafios da sucessão	Quais os maiores desafios você sente que enfrenta/enfrentará na sucessão? Em quanto tempo acredita que iniciará e quanto tempo durará o processo de sucessão? Quais as suas inseguranças para sucessão? O que você faria diferente ao suceder?
	Encerramento	Levantamento dos aprendizados e pontos de melhorias	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir das perguntas norteadoras, a discussão surgia naturalmente, e a moderação, por sua vez evitava se posicionar, fechar a questão, fazer sínteses, propor ideias, inquirir diretamente, proporcionando que a discussão fluísse entre os participantes (Gatti, 2005).

Por fim, o grupo tinha liberdade de interação e todos eram capazes de se situar, explicitar pontos de vista, analisar, inferir, fazer críticas e abrir suas perspectivas diante da problemática para o qual foi convidado a conversar coletivamente (Gatti, 2005).

As interações estabelecidas e as trocas realizadas serão estudadas pelo pesquisador em função de seus objetivos e para tal, foi necessário valer-se da gravação de áudio de todos os encontros, de forma com que os dados fossem transcritos, estudados e analisados posteriormente (Gatti, 2005).

3.3.5 Ferramenta Prática

Para fortalecer o caráter prático do projeto, além das discussões, foi traçada uma dinâmica de reflexão baseada no Observar, Interpretar e Agir (OIA), que permitia aos estudantes levarem as discussões dos grupos focais para suas respectivas realidades e gerar transformações/observações conscientes da mesma, por meio do registro do aprendizado, interpretação e aplicabilidade na perspectiva e contexto dos participantes Segundo Bagno (2025), o OIA (Observação, Interpretação e Ação) organiza-se em três etapas apresentadas na Figura 7. A observação consiste no estudo (leitura, audiência) atento do conteúdo, com identificação de ideias centrais e propósitos dos autores ou facilitadores. A interpretação aprofunda a análise, considerando o contexto do participante, os interlocutores e possíveis críticas. Por fim, a ação refere-se à aplicação prática do conhecimento adquirido à realidade individual ou social, promovendo sua relevância e funcionalidade.

As perguntas da dinâmica OIA permitiam que os participantes refletissem sobre o que foi discutido em cada encontro e levassem para sua realidade aquilo de uma maneira prática. No início de cada encontro, os participantes eram convidados a compartilhar suas reflexões e aplicações sobre o tema discutido no encontro anterior.

Figura 7 - Ferramenta OIA



Fonte: Elaborada pela autora. Adaptado de Bagno (2024)

4. RESULTADOS

4.1 Descrição dos encontros

Tendo em vista o caráter de discussão e compartilhamento de experiências da metodologia, esta seção detalha os cinco encontros que ocorreram dentro do Grupo de Experiências. Dos cinco encontros, apenas o primeiro não possuiu caráter de grupo focal. Quanto aos demais, perguntas norteadoras sobre cada tema foram utilizadas para suscitar as discussões.

4.1.1 Primeiro Encontro: Introdução e Apresentação

O primeiro encontro realizou-se no dia 15/10/24. Este momento foi a abertura do projeto, em que ocorreram as apresentações do projeto, dos coordenadores do projeto e dos participantes. No total houve a participação de 7 integrantes, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Participantes do 1º encontro (Apresentação do Projeto)

Identificação	Curso de Graduação	Período	Empresa
LSS	Engenharia de Produção	2º	Restaurante e distribuidora de bebidas de pequeno porte
MLB	Engenharia de Produção	7º	Floricultura de pequeno porte
ACP	Engenharia de Sistemas	5º	Empresa de Serviços Automotivos de pequeno porte
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, microempresa
GM	Engenharia de Produção	Formada	Indústria de calçados de pequeno porte
GL	Engenharia de Produção	4º	-
AL	Ciências Contábeis	5º	Aluno de IC interessado pelo tema e projeto

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

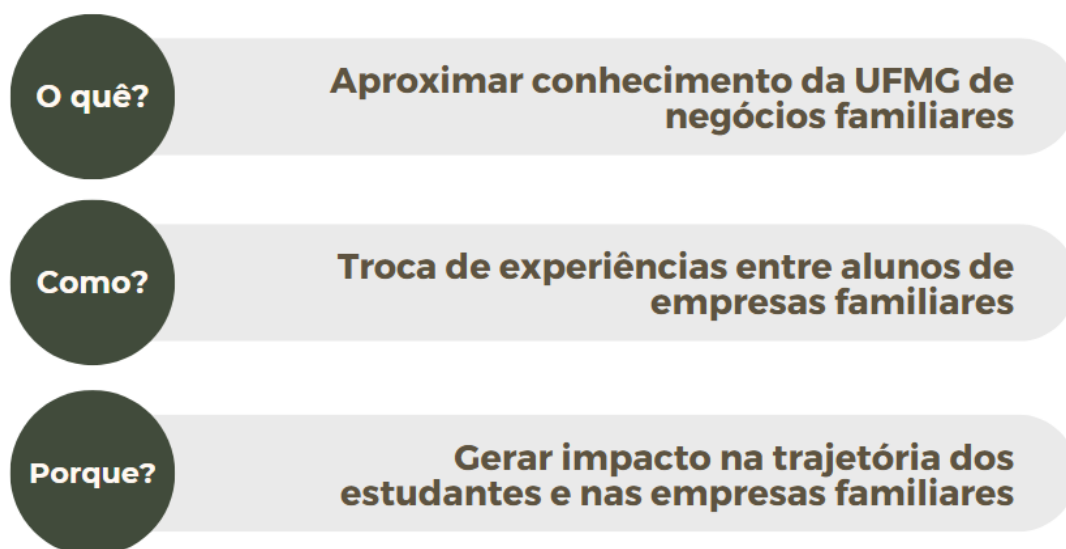
Destes, dois não estavam inscritos no Projeto: AL, aluno de IC interessado pelo tema e projeto, que participou de todos os encontros e GL, que participou virtualmente para conhecer o projeto e acabou não dando continuidade por incompatibilidade de

horários. A não continuidade também ocorreu com LSS, que se inscreveu, mas não manteve sua frequência nos encontros.

Durante o encontro, cada um compartilhou seu nome; formação; características da empresa familiar à qual estava/está vinculado: setor, história, quem da família trabalha, dificuldades, o porquê do interesse pelo projeto e quais as expectativas com o Grupo de Experiências.

Também foram compartilhados os conceitos principais de empresas familiares e os objetivos do projeto separados em O quê, Como e Por quê, conforme apresentado na Figura 8:

Figura 8 - O quê, como e por quê do projeto



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A ideia principal do projeto é gerar impacto na trajetória de estudantes e em empresas familiares, por meio de um ambiente de troca de experiências entre alunos que tenham conexão com empresas familiares, aproximando o conhecimento da UFMG de negócios familiares.

Também foram apresentados aos estudantes o cronograma com as próximas datas e temas a serem discutidos, bem como a metodologia OIA, utilizada para reflexão e ação prática além dos limites da Universidade.

A apresentação, na íntegra, está no APÊNDICE B.

4.1.2 Segundo Encontro: Crescimento concomitante com a empresa e Vida familiar pessoal e profissional

O segundo encontro, que ocorreu 15 dias após o primeiro, no dia 29/10/2024, foi o primeiro com características de grupo focal, abordando principalmente as temáticas de Crescimento concomitante com a empresa e Vida familiar pessoal e profissional. Os integrantes deste encontro estão listados no Quadro 4.

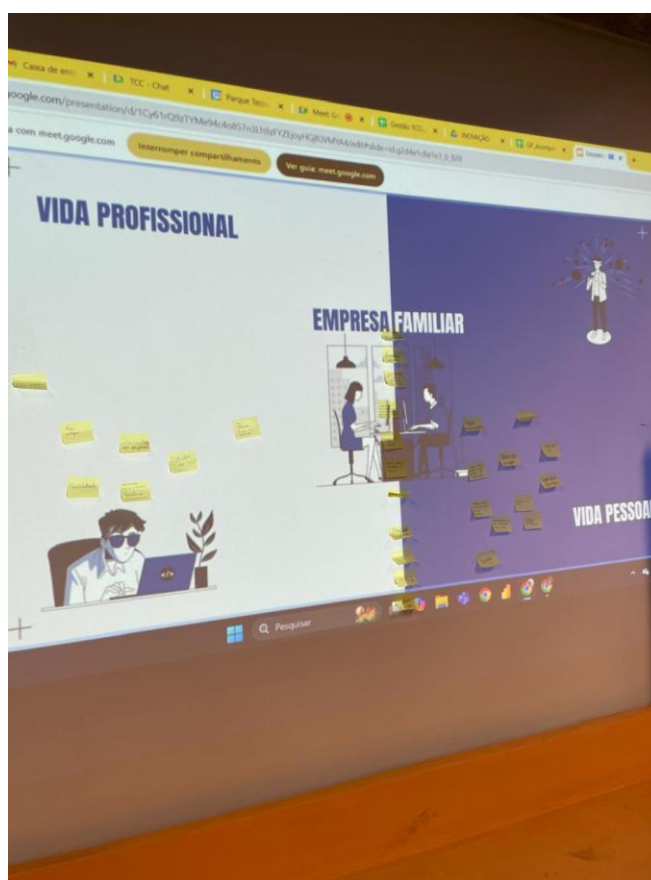
Quadro 4 - Participantes do 2º Encontro

Identificação	Curso de Graduação	Período	Empresa
MLB	Engenharia de Produção	7º	Floricultura de pequeno porte
ACP	Engenharia de Sistemas	5º	Empresa de Serviços Automotivos de pequeno porte
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, microempresa
IM	Engenharia de Produção	9º	Auto Elétrica de pequeno porte
GM	Engenharia de Produção	Formada	Indústria de calçados de pequeno porte
AL	Ciências Contábeis	5º	Aluno de IC interessado pelo tema e projeto

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para iniciar a discussão, foi realizada uma dinâmica de quebra-gelo inserida dentro da temática. Para a construção da dinâmica, os alunos ganharam post-its nos quais eles escreviam suas atribuições pessoais, profissionais e atribuições nas quais a vivência pessoal e profissional se misturava devido ao cenário da empresa familiar, o registro da dinâmica se encontra na Figura 9.

Figura 9 - Registro da dinâmica inicial



Fonte: 5 - Arquivo pessoal

Após a dinâmica inicial, as discussões do grupo focal são iniciadas a partir das perguntas norteadoras, dispostas no Quadro 5. Foram traçados tópicos, como "Crescer dentro da empresa" e "Não ter pleno conhecimento da empresa na infância" dentro do tema "Crescimento concomitante com a empresa", bem como "Linha tênue entre vida pessoal e profissional" dentro do tema "Vida familiar pessoal e profissional".

Quadro 5 - Perguntas Norteadoras Segundo Encontro

Data	Tema	Tópicos	Perguntas Norteadoras
29/10	Crescimento concomitante com a empresa	Crescer dentro da empresa	Como foi a experiência de crescer dentro da empresa?
		Não ter pleno conhecimento da empresa na infância	Quão profundo era o conhecimento da empresa? Como foi essa progressão durante a vida?

	Vida familiar pessoal e profissional	Linha tênue entre vida pessoal e profissional	Existe limite entre vida familiar e profissional? Se sim, qual é esse limite? Como fazer para respeitar esse limite?
--	--------------------------------------	-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A discussão em si começa com o questionamento da existência de um limite entre vida familiar e profissional, como esse limite se daria na prática, bem como o que é necessário fazer dentro da realidade de uma empresa familiar para respeitar tal limite.

Logo se constata entre todos os participantes a dificuldade de separação entre vida familiar e profissional, em que os participantes relatam a sobreposição constante entre os papéis familiares e profissionais, especialmente em empresas familiares, como por exemplo através de discussões sobre a empresa que acontecem nas refeições familiares. A fragilidade do limite entre vida familiar e profissional também é reforçada pela dificuldade de “desligar a chave” da empresa em casa e vice-versa, uma vez que emoções e conflitos ocorridos no trabalho afetam diretamente o relacionamento dos familiares em casa. Disto, percebe-se a impossibilidade de “desligar-se” da empresa, pois mesmo fora do expediente, o envolvimento emocional e as demandas indiretas continuam.

Muito do desgaste se dá pela intimidade, que proporciona uma certa dificuldade na gestão e comunicação dentro da empresa. A proximidade familiar interfere na comunicação, uma vez que os familiares possuem um menor filtro para se comunicar entre si, algo que não ocorre com funcionários não familiares. Excesso de liberdade pode resultar em falta de compromisso e desorganização, tornando a postura dos funcionários que fazem parte da família menos profissional. A gestão de conflitos se torna mais complexa, uma vez que as relações não são apenas chefe-funcionário, mas pai-filhos, irmãos ou cônjuges, tornando os atritos mais profundos e carregados de sentimentos.

Dentro da relação pais-filhos, aparecem também conflitos de autoridade e reconhecimento, uma vez que os pais têm dificuldade em enxergar os filhos como profissionais competentes, sendo que foram crianças sob seus ensinamentos durante toda uma vida. Tal dinâmica gera frustração nos sucessores que não se sentem reconhecidos profissionalmente.

Diante disso, conflitos geracionais e resistência à mudança também foram tópicos que emergiram da discussão, uma vez que os universitários apresentaram que, por vezes, desejam modernizar processos e aplicar novos conhecimentos, mas enfrentam resistência dos pais que atuam na empresa há décadas.

Os conflitos e dificuldades na relação familiar e profissional são potencializados por uma gestão informal com papéis mal definidos, com falta de estrutura e clareza sobre funções e responsabilidades no trabalho. Os sucessores acabam possuindo campo de responsabilidades difuso e há uma falta de cobrança formal, que ocasiona procrastinação e desorganização.

Contudo, apesar dos conflitos, todos demonstraram que existe um vínculo emocional forte com a empresa familiar, por meio de um amor e comprometimento com a história da empresa, que torna difícil a desvinculação completa do negócio familiar.

Após levantadas as questões acerca das interações entre vida pessoal e profissional no âmbito da empresa familiar, a discussão adentra-se na temática do crescimento concomitante com a empresa familiar. Logo, iniciou-se a discussão da visão dos estudantes sobre suas respectivas empresas durante sua infância e percebe-se que essa relação apresenta percepções distorcidas de espaço e funcionamento, em que, como crianças os alunos viam a empresa como maior do que realmente era, bem como uma distância e desconhecimento sobre crises e falências. Alguns comentaram sobre a compreensão de problemas como a falência apenas quando já estava mais velho.

Crises como falências, perdas financeiras e traições de sócios também geram impactos na vida pessoal e emocional da família dos alunos, que possuem diferentes olhares em cada fase da vida: infância (inocência), juventude (compreensão), fase adulta (responsabilidade e reflexão).

Mesmo salientando o impacto negativo, há também um forte vínculo emocional, promovido pelo senso de tradição e continuidade familiar nas empresas, em que há uma dificuldade de “abrir mão” ou “encerrar” a empresa, por ser mais que apenas um trabalho.

O lado tradicional também pode acabar gerando resistência e a necessidade de haver um processo lento de convencimento dos pais que têm resistência às inovações trazidas pelos filhos. No entanto, os estudantes reconhecem que nem

sempre podem forçar mudanças e que precisam respeitar o tempo dos pais, encontrando o equilíbrio entre o respeito ao passado e a necessidade de inovação.

De toda forma, a contribuição dos filhos com novas ideias, os torna agentes de mudança, uma vez que estes têm potencial de enxergar problemas que os pais não conseguem, devido à rotina sobrecarregada. Muitos deles relataram possuir um sentimento de responsabilidade em “melhorar” o negócio com os conhecimentos adquiridos (faculdade, estágio, cursos).

Tal sentimento pode ser motivado pela falta de profissionalização observada nas empresas, devido à ausência de conhecimentos em gestão por parte dos pais, que se manifestam em escolhas informais e precárias de suporte técnico e contínua desvalorização de processos formais como treinamentos e metodologias estruturadas.

A divergência de visão entre as gerações pode acabar cultivando conflitos geracionais e dificultar o processo de sucessão, que por si só é desafiador, uma vez que os sucessores possuem desconforto ao dar ordens para pessoas com mais experiência na prática do dia a dia da empresa e dificuldade de ser respeitado como gestor, por parecer apenas o “filho do dono”.

Após as discussões do grupo focal, foram apresentadas as discussões da literatura, bem como os próximos passos. Neste momento, foi aberto um espaço para que algum estudante trouxesse um estudo sobre a temática do próximo encontro. Um estudante se voluntariou e ficou responsável pela próxima discussão.

O registro do segundo encontro está representado na Figura 10.

Figura 10 - Registro do Segundo Encontro



Fonte: Arquivo pessoal (Rostos borrados por questões de privacidade)

4.1.3 Terceiro Encontro: Relação Universidade e Empresa

O terceiro encontro ocorreu no dia 12/11/2024 e além da participação dos estudantes já inscritos, conforme apresentado no Quadro 6, tivemos a participação de outros dois estudantes que ficaram sabendo do grupo e quiseram participar para conhecer: um aluno da Engenharia de Controle e Automação e uma aluna da Odontologia, ambos com famílias empreendedoras, mas que não desejavam seguir na empresa dos pais.

Quadro 6 - Participantes do 3º encontro (Relação Universidade e Empresa)

Identificação	Curso de Graduação	Período	Empresa
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, microempresa
IM	Engenharia de Produção	9º	Auto Elétrica de pequeno porte
VS	Engenharia de Produção	9º	Frigorífico de abate e desossa de médio porte

CAP	Engenharia de Produção	4º	Empresa do ramo de reciclagem de PET de médio porte
GM	Engenharia de Produção	Formada	Indústria de calçados de pequeno porte
AL	Ciências Contábeis	5º	Aluno de IC interessado pelo tema e projeto
MT	Engenharia de Controle e Automação	5º	Rede de padarias
NC	Odontologia	3º	Fazenda agropecuária

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A temática central deste encontro foi a relação entre universidade e empresa, as perguntas norteadoras, dispostas no Quadro 7, buscavam questionar como o estudante se relaciona com as duas esferas durante sua experiência universitária. Como mencionado a priori, o encontro foi guiado por um dos alunos participantes.

Quadro 7 - Perguntas Norteadoras Terceiro Encontro

Data	Tema	Tópicos	Perguntas Norteadoras
12/11	Relação universidade e empresa	Desinteresse pela empresa durante graduação	Como a teoria de (Argyris, 1971) conversa com a sua relação com a empresa durante a graduação? Como pode ocorrer a modificação das organizações de forma a permitir que as pessoas desenvolvam suas características de adultos no processo de trabalho?
		Realização de trabalhos práticos das disciplinas na empresa	Qual foi o trabalho prático? Quais foram os principais aprendizados e desafios? Quais foram os resultados? Quais projetos poderiam ter sido realizados? Quais ideias ou conhecimentos gostariam de aplicar no futuro?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Um diferencial neste encontro foi a abordagem de literatura trazida pelo aluno, que trouxe suas reflexões e perguntas norteadoras baseadas no estudo de (Argyris, 1971), que traz a teoria de maturidade e imaturidade aplicada no contexto das empresas familiares. A teoria é usada como lente para analisar o comportamento dos filhos dentro das empresas familiares, por meio da incongruência entre as necessidades individuais e as estruturas das organizações, uma vez que o autor traz a questão do conflito entre a personalidade infantil (dependência, curto prazo) e a

adulta (autonomia, longo prazo) (Argyris, 1971). De tal forma ocorre a transformação dos estudantes durante a vivência acadêmica em que há uma aquisição de conhecimentos e vivências que os tornam mais autônomos e menos dependentes e influenciados pelas ideias dos pais.

Tal ponto ressalta algumas questões da dinâmica das Empresas Familiares, em que pais não reconhecem os filhos como adultos/profissionais e ainda os veem ainda como crianças. Uma vez que o envolvimento emocional é intenso, as empresas familiares tendem a desrespeitar os "limites" organizacionais clássicos, gerando uma confusão entre o pessoal e o profissional e dificuldade de separar os papéis familiares dos papéis empresariais.

Devido aos desgastes encontrados na trajetória em contato com as empresas familiares, alguns estudantes necessitam de desenvolver uma identidade profissional autônoma fora da empresa familiar. Dessa forma se sentem mais preparados e capazes para propor mudanças com maior autoridade e confiança.

Com isso, alguns estudantes compartilharam suas tentativas de modernizar a gestão de suas empresas familiares, por meio da mudança e inovação em sistemas, planejamento e controle. Eles logo perceberam uma resistência inicial dos pais, mas uma posterior aceitação ao ver resultados. Assim, levantou-se a reflexão sobre a possibilidade de a empresa evoluir com a entrada de uma nova geração.

No entanto, durante o processo de sucessão familiar, sempre há o desafio de assumir o controle ou responsabilidades maiores na empresa, uma vez que há uma resistência dos pais em delegar, por desconfiança ou hábito.

Dentro da discussão, levantou-se a importância das micro aprovação e reconhecimento para esse processo de inserção das novas gerações na realidade da empresa, em que se destaca a importância de conquistas e validações graduais para ganhar respeito. Os filhos precisam demonstrar, com resultados, que são capazes, com ganhos de confiança através de ações pequenas, como implementar controles financeiros simples.

Outra forma levantada de demonstrar o lado positivo da sucessão é salientando a continuidade e legado do negócio, pensando no valor simbólico e emocional da empresa enquanto legado multigeracional. Também foi discutido como o vínculo afetivo em empresas familiares se difere de empresas não familiares, tendo este como um diferencial para sucessão e continuidade do negócio.

No entanto, a discussão se tornou diversa com a presença de estudantes que não desejam seguir os passos da empresa familiar e cursam cursos distintos do negócio da empresa, demonstrando que a sucessão em empresas familiares não necessariamente é uma aptidão para todos. Há uma diferença entre gostar da área e gostar da empresa familiar em si, logo é necessário um alinhamento de perfil e propósito pessoal com o modelo da empresa. Após as discussões do grupo focal, foram apresentados o cronograma, bem como os próximos passos. O registro deste momento se encontra na Figura 11.

Figura 11 - Registro do Terceiro Encontro



Fonte: Arquivo pessoal (Rostos borrados por questões de privacidade)

4.1.4 Quarto Encontro: Conhecimento aplicado na empresa e Atuação na empresa

O penúltimo encontro ocorreu no dia 26/11/2024 e contou com a participação de 6 estudantes, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Participantes do Quarto Encontro

Identificação	Curso de Graduação	Período	Empresa
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, microempresa
MLB	Engenharia de Produção	7º	Floricultura de pequeno porte

VS	Engenharia de Produção	9º	Frigorífico de abate e desossa de médio porte
ACP	Engenharia de Sistemas	5º	Empresa de Serviços Automotivos de pequeno porte
GM	Engenharia de Produção	Formada	Indústria de calçados de pequeno porte
AL	Ciências Contábeis	5º	Aluno de IC interessado pelo tema e projeto

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Foram 3 sessões temáticas com perguntas norteadoras, apresentadas no Quadro 9, abordando temas como a Distância entre o que aprendeu na Universidade e aplicação na empresa; Aprendizado na Universidade como base para o empreendedorismo e a Atuação diferente dos pais na empresa.

Quadro 9 - Perguntas Norteadoras do Quarto Encontro

Data	Tema	Tópicos	Perguntas Norteadoras
26/11	Conhecimento aplicado na empresa	Distância entre o que aprendeu na UFMG e aplicação na empresa	O que você aprendeu é aplicável na realidade da sua empresa familiar? Se sim, como? Você já aplicou algo? O que poderia ser diferente na UFMG para facilitar essa aproximação?
		Aprendizado na UFMG como base para o empreendedorismo	Você já teve contato com a temática de empreendedorismo familiar dentro da UFMG? Como a UFMG pode te ajudar na jornada de empreendedorismo?
	Atuação na empresa	Atuação diferente dos pais	Se você fosse atuar na empresa, em que seria? Por quê? O que você vê que poderia ser diferente na empresa? Como você poderia transformar isso?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Dentre as discussões do primeiro tópico, levantou-se a questão das diferenças entre gerações nas empresas familiares, em que os participantes destacaram aspectos que fazem diferente de seus pais ou familiares, especialmente em Gestão Financeira, através do uso mais consciente de empréstimos e controle financeiro para evitar juros altos e endividamento desnecessário; Relacionamento com Funcionários, exigindo uma maior empatia e inteligência emocional ao lidar com colaboradores; Divisão e Acúmulo de Funções, ao criticar o hábito de concentrar muitas funções em poucos funcionários, com sugestões de profissionalização e a Abordagem de pensamento em relação ao trabalho, com uma diferença entre foco prático (pais) e foco abstrato/teórico (filhos), refletindo uma mudança de mentalidade.

As discussões também giraram em torno de uma comparação entre a abordagem impulsiva dos pais e uma postura mais estratégica e empática dos filhos, sendo a inteligência emocional destacada como um diferencial na nova geração ao lidar com erros, conflitos e gestão de pessoas.

A relação com a universidade estava inserida nas perguntas norteadoras e o distanciamento entre o ensino da Universidade e a realidade das empresas familiares foi pontuado. Devido ao foco da Universidade em grandes indústrias, especialmente manufatura, deixando de lado empresas familiares, a aplicabilidade dos conteúdos se torna mais restrita para este contexto. Muitos conceitos aprendidos são relevantes, mas difíceis de aplicar no dia a dia da empresa familiar. Os próprios exemplos em sala raramente são voltados para empresas familiares, o que reforça o distanciamento.

Mesmo quando há aplicação prática por meio de trabalhos acadêmicos, há limitações como a falta de continuidade entre os trabalhos acadêmicos realizados nas empresas, gerando uma falta de impacto real por não haver um acompanhamento ou orientação mais direcionada. Os trabalhos acabam muitas vezes sendo “forçados” para se encaixar nas disciplinas, o que pode desconsiderar o real problema da empresa.

De toda forma, a conexão do conhecimento universitário com a realidade dos negócios da família é válida, principalmente no que tange à profissionalização desse tipo de negócio, uma vez que tendem a confiar apenas em pessoas conhecidas, evitando contratar especialistas. Mas também se levanta a falta de investimento em áreas estratégicas (ex: marketing, gestão especializada) para priorizar o custo imediato, reconhece-se assim, a importância de trazer profissionais com experiência para crescer a empresa de forma sustentável.

A segunda sessão de perguntas norteadoras teve como temática a Universidade como base para o empreendedorismo. Nesse sentido levantou-se uma crítica à distância entre o conteúdo teórico aprendido nas disciplinas (como ferramentas de gestão e empreendedorismo) e a realidade das empresas familiares, uma vez que há uma certa dificuldade de aplicar ferramentas como apresentadas no contexto da faculdade em negócios que já existem e não são startups.

Dentro da temática de empreendedorismo no contexto universitário, há uma percepção de que há crescimento no interesse por empreendedorismo na UFMG, mas que ainda há limitações em como o tema é tratado. Logo, levanta-se a importância de formações transversais e interdisciplinares para fomentar ideias inovadoras.

Ainda assim, os alunos demonstraram um sentimento de frustração e decepção com a falta de estímulo ao empreendedorismo dentro dos cursos, em que se esperava mais voltados à prática e inovação. Eles valorizam mais experiências práticas (palestras, histórias reais de empreendedores) em comparação com aulas teóricas.

Também se pontuou as barreiras de acesso à informação e oportunidades, pois falta inteligência e centralização da informação sobre iniciativas, laboratórios, editais, eventos e oportunidades empreendedoras dentro da universidade. Logo, há um sentimento de distanciamento em relação ao uso de tecnologia (ex: impressão 3D, automação) nas empresas familiares, devido à dificuldade em visualizar aplicações práticas da tecnologia por falta de familiaridade.

Demonstra-se assim, a necessidade de facilitadores ou pontes entre universidade, projetos e empresas (inclusive empresas familiares), uma vez que há a carência de trocas entre estudantes de diferentes cursos para enriquecer o processo de ideação e inovação. A junção de pessoas com perfis distintos (negócios, engenharia, tecnologia, humanidades) poderia gerar ideias mais viáveis e diversificadas.

Dentro do escopo de empreendedorismo da universidade, as empresas juniores foram citadas pelo reconhecimento de que essas iniciativas oferecem um ambiente mais prático e conectado com o mercado do que as disciplinas tradicionais. No entanto, foi relatado que alguns professores demonstram resistência ou desdém por iniciativas empreendedoras, empresas familiares ou empresas juniores.

O que levantou a questão do estigma em torno das empresas familiares e do “ser herdeiro”, em que há um sentimento de julgamento ou preconceito por fazer parte de uma empresa familiar, gerando uma tentativa constante de se justificar ou se distanciar da ideia de “filhinho(a) de papai”, mesmo quando a empresa familiar enfrenta dificuldades. Por fim, discute-se, a partir de novas perguntas norteadoras, a atuação na empresa diferente dos pais.

No início, os participantes destacaram a importância de atuar de forma diferente dos pais para conquistar respeito e obter melhores resultados. Demonstrando um forte desejo por autonomia na atuação, com liberdade para inovar e fazer do próprio jeito, além da valorização da voz ativa na tomada de decisões e na execução das tarefas.

A maioria dos participantes demonstrou interesse em buscar melhorias, inovação e mudanças nas práticas existentes. A visão deles é de que não basta repetir o modelo anterior; é necessário se adaptar, modernizar e propor soluções novas.

Também se levanta a discussão sobre a necessidade de profissionalização da gestão para garantir crescimento e sustentabilidade, reconhecendo que a sucessão é um processo delicado e exige abrir mão de controle por parte da geração atual.

Assim surgem algumas reflexões sobre a diferença entre o discurso e a execução prática: querer mudar é fácil, mas implementar mudanças é difícil, porque a rotina e os imprevistos do dia a dia acabam dificultando a implementação de mudanças estruturais.

Mas mesmo com mudanças, os alunos valorizam o conhecimento acumulado por funcionários antigos, especialmente em atividades artesanais ou específicas e reconhecem a dificuldade em substituir esse tipo de conhecimento, o que reforça a retenção de talentos na empresa.

Por fim, levanta-se um comparativo das vantagens e desvantagens das empresas familiares no que tange ao trabalho dentro desse tipo de instituição. Dentre as vantagens estão: Maior empatia e relacionamento próximo com os funcionários; Menor rotatividade e maior lealdade dos colaboradores; Tomadas de decisão mais ágeis; Tolerância maior a erros e falhas e Envolvimento emocional e propósito de longo prazo.

As desvantagens percebidas giram em torno da informalidade, desorganização, dificuldade de crescimento e adaptação, risco de falta de profissionalismo e centralização excessiva.

Assim finaliza-se este encontro com uma reflexão crítica sobre a auto depreciação das empresas familiares, muitas vezes vistas como amadoras em comparação a grandes corporações. Em contraste com grandes empresas que, mesmo com recursos, também enfrentam desorganização e desafios semelhantes. Após as discussões do grupo focal, foi informado sobre o próximo e último encontro. O registro fotográfico se encontra na Figura 12.

Figura 12 - Registro do Quarto Encontro



Fonte: Arquivo pessoal (Rostos borrados por questões de privacidade)

4.1.5 Quinto Encontro: Sucessão e Encerramento do projeto

O quinto e último encontro, ocorrido no dia 03/12/2024, apresentou uma dinâmica diferente pois além das discussões do grupo focal sobre a temática de sucessão, também houve um momento de compartilhamento de feedbacks e oportunidades de melhorias para a metodologia do grupo em si. Neste último encontro dois alunos não inscritos participaram a convite de outros participantes, estes estão apresentados no Quadro 10 juntamente com os demais participantes.

Quadro 10 - Participantes do Quinto Encontro

Identificação	Curso de Graduação	Período	Empresa
DO	Engenharia de Produção	6º	Confeitaria, microempresa
ACP	Engenharia de Sistemas	5º	Empresa de Serviços Automotivos de pequeno porte
CAP	Engenharia de Produção	4º	Empresa do ramo de reciclagem de PET de médio porte
IM	Engenharia de Produção	9º	Auto Elétrica de pequeno porte
GM	Engenharia de Produção	Formada	Indústria de calçados de pequeno porte

AL	Ciências Contábeis	5º	Aluno de IC interessado pelo tema e projeto
ANC	Odontologia	3º	Agropecuária
LAD	Ciências Sociais	5º	Pequena manufatura de bolsas

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O último grupo focal se iniciou com uma dinâmica inicial em forma de pergunta quebra-gelo, em que os participantes foram estimulados a pensar o que fariam se tivessem que assumir o negócio da família na fase que estão agora. A ideia da dinâmica foi fazer os alunos refletirem sobre os processos envolvidos e necessários para um processo de sucessão e os quão preparados ou despreparados eles se consideram para assumir tal responsabilidade. Após a dinâmica, iniciou-se a discussão do grupo foco, por meio de perguntas norteadoras, apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Perguntas Norteadoras do Quinto Encontro

Data	Tema	Tópicos	Perguntas Norteadoras
3/12	Sucessão	Desafios da sucessão	Quais os maiores desafios você sente que enfrenta/enfrentará na sucessão? Em quanto tempo acredita que iniciará e quanto tempo durará o processo de sucessão? Quais as suas inseguranças para sucessão? O que você faria diferente ao suceder?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A questão de estigma sobre a percepção de se ser um herdeiro, que foi discutido anteriormente, apareceu novamente, demonstrando que muitas vezes passa a impressão de se ser “filhinho de papai”, carregando um estigma social que desvaloriza os esforços e méritos individuais dos sucessores. Tal estigmatização leva muitos jovens a evitarem menções públicas sobre sua ligação com o negócio familiar, por parecer que possuem a vida ganha devido ao privilégio de se ter uma empresa na família, sendo que em alguns casos, as empresas possuem mais dificuldades técnicas e administrativas do que exorbitantes ganhos financeiros. O grupo demonstrou o desejo de que essa narrativa pudesse explorar mais aspectos da ligação com empresas familiares, afirmando que a sucessão não se resume a vantagens herdadas, mas que envolve significativas responsabilidades, desafios emocionais e renúncias pessoais.

Os participantes também relataram medos e inseguranças relacionados ao seu próprio preparo para assumir a posição de liderança no negócio da família, tanto no que tange às competências técnicas quanto à maturidade emocional necessária. Sendo assim, eles reconheceram a necessidade de apoio psicológico e terapêutico para lidar com as pressões e transformações decorrentes desse processo.

Uma outra forma de se preparar para o processo sucessório está na busca por formação acadêmica, incluindo cursos de graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e até doutorado. Em alguns casos, no entanto, os estudantes reconhecem que tamanho investimento pode representar uma forma de postergar a entrada na empresa, devido a sentimentos de insegurança. Ressaltou-se que a preparação ideal nunca é plenamente alcançada, sendo essencial iniciar a jornada mesmo diante de incertezas. Os participantes destacaram a importância de alinhar a formação técnica e as experiências profissionais às necessidades específicas do negócio familiar.

Sendo assim, houve consenso sobre a importância de um planejamento sucessório claro, com definição de papéis, responsabilidades, etapas e prazos, compreendendo que o desenvolvimento é individual para os sucessores, levando em conta tanto as demandas organizacionais quanto os perfis dos envolvidos. A antecipação e a organização do processo sucessório são percebidas como mecanismos eficazes para minimizar impactos negativos na operação da empresa e nas relações familiares, evitando decisões tomadas sob pressão ou em momentos de crise.

A profissionalização foi apontada como uma dimensão central para a sustentabilidade dos negócios familiares. Destacou-se a importância de separar adequadamente as esferas da família, da propriedade e da gestão. A implementação de práticas de governança corporativa, com regras e critérios objetivos, foi defendida como essencial para garantir a equidade e a transparência nas decisões. Todos os participantes reconhecem que o nepotismo não fundamentado em meritocracia pode comprometer o ambiente organizacional e gerar desmotivação entre os colaboradores. Além da gestão, discutiu-se também a necessidade de profissionalizar o papel de sócio ou acionista familiar.

Indo além da profissionalização em si, os participantes expressaram interesse em promover mudanças e inovações no modelo de gestão, nos processos operacionais e nas estratégias comerciais da empresa familiar. Houve menções à intenção de modernizar abordagens, ampliar canais de relacionamento com clientes

e adotar ferramentas digitais. Foi percebido como a geração sucessora acaba sendo mais aberta à inovação, com uma visão estratégica orientada à reestruturação e à adaptação aos novos contextos de mercado.

Por fim, foi enfatizado que a sucessão empresarial ultrapassa aspectos meramente técnicos, sendo um processo profundamente humano, permeado por vínculos afetivos, memórias e emoções. As relações interpessoais, o legado familiar e os sentimentos envolvidos influenciam significativamente a tomada de decisões e a gestão cotidiana do negócio. Os participantes reconheceram que a neutralidade emocional, frequentemente sugerida por algumas abordagens teóricas, é utópica. Em contrapartida, propuseram que o equilíbrio entre razão e emoção constitui um dos pilares para uma sucessão bem-sucedida. O registro do último encontro está na Figura 13.

Figura 13 - Registro do Último Encontro



Fonte: Arquivo pessoal (Rostos borrados por questões de privacidade)

4.2 Principais tópicos de discussão

Todos os grupos focais foram gravados por áudios e transcritos. As transcrições foram analisadas e foram levantadas as principais temáticas que emergiram da discussão de cada grupo focal. Dentre as temáticas que emergiram, percebe-se a convergência de alguns temas. Em negrito, no Quadro 12, estão as

temáticas que de alguma forma tem correlação com outras temáticas que surgiram em outros grupos focais.

Quadro 12 - Tópicos levantados a partir das transcrições

1º Grupo Focal	2º Grupo Focal	3º Grupo Focal	4º Grupo Focal
Dificuldade em separar vida familiar e profissional	Teoria da maturidade e imaturidade de (Argyris, 1971)	Diferenças entre gerações na empresa familiar	Desafios na transição geracional
Intimidade e falta de limites	Desafios para se posicionar como adulto na empresa familiar	Inteligência emocional e gestão de pessoas	Importância da profissionalização
Conflitos geracionais e resistência à mudança	Resistência à mudança e conflitos geracionais	Resistência à mudança e inovação	Tensões familiares e pressão emocional
Peso emocional e tradição	Desinteresse pela empresa familiar	Desafios na profissionalização	Tempo e processo gradual de sucessão
Desafios na profissionalização	Aplicação de conhecimentos acadêmicos na empresa familiar	Relação entre universidade e empresas familiares	Impacto nas relações pessoais
Conflitos de autoridade e sucessão	Importância da profissionalização	Atuação diferente na empresa familiar	Insegurança dos sucessores
Impacto emocional e familiar	Sucessão e Peso emocional	Vantagens das empresas familiares	Diferenças geracionais e resistência à mudança

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Mesmo com participantes, perguntas norteadoras e temas gerais diferentes entre os grupos focais, percebe-se que alguns pontos de discussão foram comuns em praticamente todos os encontros. Desta forma, estes pontos similares foram condensados, de forma que seja possível aprofundar com riqueza de detalhes naquilo que foi central nas discussões e que se apresentou de forma repetida em pelo menos mais de 2 encontros.

A partir desta análise, quatro tópicos principais, apresentados no Quadro 13, foram levantados a partir das discussões: Peso/Pressão Emocional; Conflitos Geracionais e Resistência à Mudança; Profissionalização e Sucessão.

Quadro 13 - Principais temas e tópicos levantados

	1º	2º	3º	4º
Peso/pressão emocional	Peso emocional e tradição	Sucessão e peso emocional	Vantagens das empresas familiares	Tensões familiares e pressão emocional
Conflitos geracionais e resistência à mudança	Conflitos geracionais e resistência à mudança	Resistência à mudança e conflitos geracionais	Resistência à mudança e inovação	Conflitos geracionais e resistência à mudança
Profissionalização	Desafios na profissionalização	Importância da profissionalização	Desafios na profissionalização	Importância da profissionalização
Sucessão	Conflitos de autoridade e sucessão	Sucessão e peso emocional	Atuação diferente na empresa familiar (relacionado à sucessão)	Tempo e processo gradual de sucessão / Insegurança dos sucessores

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS TÓPICOS DISCUTIDOS

Para cada tópico principal, foi realizada uma análise de conteúdo pelas transcrições dos grupos focais, de forma a trazer citações reais dos participantes referentes a tais tópicos.

5.1 Peso/pressão emocional

Tanto a resistência com mudanças quanto os conflitos entre gerações estão intimamente ligados com as particularidades de sentimentos e emoções presentes no ambiente familiar que podem ser transmitidos para a empresa (BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022, p. 6). Como levantado pela fala de “GM: *acho que na prática é meio difícil, ser isento de emoções, porque eu acho que é impossível [...] vai ser seu filho sucedendo você, ou vai morrer de orgulho ou vai morrer de raiva*”. Na conexão entre vida familiar e vida profissional as emoções se misturam e sobrepõem, gerando um ambiente com peso e pressão emocional distinta de um ambiente empresarial comum. No entanto, nessa sobreposição, a tomada de decisões racionais e a gestão eficiente do negócio podem ser afetadas (FERREIRA; SANTOS; ALMEIDA, 2020, p. 4).

Sob esta ótica, o estabelecimento de limites entre vida pessoal e profissional se demonstra necessário, de forma que haja um equilíbrio entre as emoções pessoais que englobam as relações familiares, e o fato de que o negócio precisa ser chefiado de maneira competente, diferenciando os interesses da família com os da empresa” (GONÇALVES; MARIELLA, 2024, p. 13). Um exemplo prático é relatado pelo participante “IM: *tem que existir um limite, mas é muito difícil de entender e respeitar esse limite [...] é muito difícil separar as coisas [...] e aí você tá na sua casa e aí você não conversa com seu pai porque aconteceu alguma coisa na empresa sabe*”.

Freitas e Frezza (2006) demonstram que a empresa familiar apresenta uma fusão de emoções, como cuidado e lealdade. Estas emoções podem ser percebidas nas falas de GM: “*se você começar a pensar, de geração para geração, é um vínculo muito mais forte do que só "sou acionista, comprei uma ação da empresa"*” e IM: “*tem toda uma história e isso pesa muito, [...] toda essa questão da tradição, do amor mesmo pela empresa, é muito difícil de abrir mão do que está ali [...] porque querendo ou não tem um peso muito maior do que normalmente tem em outro emprego*”. Diante de tais emoções, os autores reforçam que o equilíbrio entre a racionalidade e as questões emocionais se faz necessário.

Embora a ligação emocional forte com a empresa demonstre um sentimento positivo, como apresentado por GM: *“o envolvimento é muito diferente, a empresa dos meus pais é um amor mais profundo, é um amor que eu tenho pela empresa, pela história da empresa, pela história da minha família”*, a profundidade do sentimento também traz consigo uma sobrecarga emocional para as tomadas de decisão. Essa pressão pode ser percebida em falas como a de ACP: *“minha insegurança é essa: eu acho que tem uma pressão muito grande [...] o negócio na sua mão, chega na sua vez e faz tudo errado e acaba com tudo, é como se não tivesse acontecido, é meio triste”*.

Esta pressão, somada a outras particularidades das empresas familiares, podem tornar o processo de sucessão turbulento, sendo importante ressaltar que o sucessor deve estar preparado para tal e que nem todos precisam viver este trajeto profissional, como salientado por *“IM: eu percebi também que empresas familiares não são para qualquer pessoa e não tô falando no sentido de que “aí quem assume a empresa é melhor ou não”, mas tem gente que o perfil não se encaixa”*.

5.2 Conflitos geracionais e resistência à mudança

O peso e pressão emocional inerentes aos ambientes empresariais familiares tornam os conflitos mais emergentes, especialmente aqueles ligados às diferenças geracionais (por exemplo pais/filhos) (Gonçalves; Mariella, 2024).

Os conflitos entre as gerações surgem principalmente em decorrência da divergência de pensamento. As novas gerações tem uma visão diferenciada e querem implementar novos métodos e ferramentas, mas que não são tão bem aceitos de início (Monteiro et al., 2022). Este fato pode ser corroborado pela fala de IM:

“um causador de conflito [...] é [...] que eu quero mostrar para o meu pai coisas que eu aprendi, quero aplicar, [...] vamos mudar tudo, jogar tudo no chão, começar tudo de novo [...] a gente quer modernizar e trazer coisa nova [...], fazer as coisas organizadas e tal, só que é muito difícil mudar a cabeça de quem trabalha naquele lugar a vida inteira”.

Assim, percebe-se a resistência à inserção de novos processos em detrimento do apego à tradição e ao 'jeito de administrar do fundador' (VIEIRA; MOURA; GATTO, 2024, p. 1025).

Através da fala de MLB: *“quando a pessoa vai ficando mais velha, é difícil mudar ela ou fazer uma ideia nova entrar na cabeça dela, então é uma situação muito sensível sabe”*, é possível visualizar a resistência à mudança diretamente ligada à diferença geracional, uma vez que os sucessores acreditam que seus pais podem ter dificuldades em aceitar novas ideias à medida em que vão envelhecendo (FERREIRA; SANTOS; ALMEIDA, 2020, p. 7).

Enquanto os sucedidos se mantêm firmes em suas tradições, os sucessores tentam implementar mudanças. Este é um cenário comum nas empresas familiares, conforme apresentado por GM:

“ O pai também pensa “é o meu filho, eu tenho uma autoridade sobre o meu filho, eu sei mais do que o meu filho, eu ensinei esse menino a andar e agora ele quer me ensinar a como fazer uma planilha? como assim?”.

Mas todo este processo é sensível uma vez que há um fator além do puramente profissional envolvido, dessa forma é importante que haja um diálogo aberto entre as gerações, para que os valores da empresa sejam preservados sem impedir a modernização (Cadorin, 2023).

O conflito de duas forças opostas é um cenário comum nas empresas familiares: a geração mais velha tem dificuldade em se desligar, enquanto a geração mais nova tem dificuldade em esperar (Gersick et al., 1997; Monteiro et al., 2022). Esse balanço entre duas visões geracionais pode ser demonstrado pela fala *“IM: então eu vejo muito isso, de eu querer mudar e ele [o pai] ser um pouco resistente e eu ser contra a resistência dele e ele achar também que eu estou indo demais, querendo mudar demais e assim as duas gerações conflitando sabe.”*

No entanto, uma visão interessante que emergiu da discussão dos grupos focais foi a necessidade da nova geração em compreender que todos os processos construídos pela geração anterior são importantes para a estrutura e estabilidade do negócio, como apresentado nas falas: *IM: “[...] as vezes é um pouco de ignorância minha de não entender que sempre funcionou daquele jeito [...], se tá funcionando até hoje, tem muita coisa dando certo e a gente também não tá enxergando”* e *“ACP: às vezes a gente acha “ah, meu pai, minha mãe fazia desse jeito, agora que eu sou dono, eu vou fazer de outro, e às vezes vai pelo mesmo curso. Mas eu acho que não é nesse caminho de você ser meio que egoísta, em fazer tudo do seu jeito.”*

Os participantes trazem um olhar diferente em relação a tal resistência à mudança. Eles também reconhecem a possível resistência da nova geração em ver valor naquilo que já está instituído na empresa. A partir dessa afirmação, os participantes constroem juntos a ideia de que a mudança de mentalidade e inserção de novas tecnologias é na verdade um processo, que por vezes pode acabar sendo lento. *“GM: eu acho que é muito um processo [...] de trazer essa mentalidade, [...] é aquele ditado “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura” [...] é muito esse processinho de ir mostrando valor, de ter paciência mesmo”* e *ACP: “Eu acho que tem que manter a certa tradição, contar com as experiências, pelo menos pra você ter uma estabilidade. E quando você tiver estabilidade, tem uma visão mais panorâmica, para você conseguir mudar as coisas.”*

No entanto, vale a pena ressaltar que o respeito ao que já foi implementado e funciona na realidade da empresa não deve engessá-la, gerando inflexibilidade e rejeição a novas ideias. (BRITO; ONGARATTO; BUENO, 2022, p. 7), uma vez que a resistência à modernização pode acabar prejudicando consideravelmente a empresa.” (BISSANI; MILANO, 2023, p. 5).

De tal forma, as novas ideias e visões da geração mais jovem é essencial para garantir a vitalidade e sobrevivência da empresa e os participantes também demonstraram vontade em arriscar mais e implementar mudanças, conforme apresentado por *ACP: “Eu acho que, por mais que a gente pense “em time que tá ganhando não se mexe”, eu acho que eu arriscaria um pouco mais [...] para tentar melhorar.”*

5.3 Profissionalização na empresa familiar

Dentre as principais discussões, estava a questão da profissionalização na empresa familiar. A presença veemente dessa temática nas discussões corrobora o levantamento da literatura, que lista a profissionalização como uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares (Ames et al., 2020; Bernhoeft, 1987; Cucatti, 2020; Mucci, 2020) . Os participantes levantam a dificuldade enfrentada no que tange à resistência dos pais à profissionalização, como apresentado por *ACP: “essa profissionalização, às vezes é, minha mãe, meu pai, não viam valor [...] ‘sou uma empresa pequena, para quê que eu vou parar um dia e treinar um funcionário assim mais a fundo?’”*. Nesta fala, o participante demonstra a resistência dos pais em

pensarem em processos mais estruturados e profissionalizados como o treinamento apropriado de funcionários, preferindo um treinamento informal em decorrência do pequeno porte da empresa. Como defendido por (Bernhoeft, 1987), o processo de profissionalização exige o envolvimento ativo da família, uma vez que está é responsável pela vida ou morte da empresa.

Esse padrão de trabalho não está em consonância com uma atuação profissionalizada com horizontes de planejamento. Profissionalizar uma empresa familiar é essencial para o seu desenvolvimento, de modo que, pensando a longo prazo, ela possa se manter ativa diante de um mercado competitivo e consiga expandir seu capital, aliada a uma administração coesa e eficaz (Gonçalves; Mariella, 2024). Tal envolvimento por vezes não ocorre devido a uma atuação por vezes emergencial por parte dos envolvidos na empresa familiar, como levantado na fala abaixo:

GM: Então, assim, na teoria, você acha um monte de coisa que você quer mudar, mas quando você tá lá, é muito mais difícil você ter essa consciência [...], porque a rotina, ela engole muito, muito mesmo, sabe? Então você tem que ter esse senso crítico, de parar e falar: “não, calma aí, ok, que eu preciso resolver, tem um monte de coisa, tem um monte de gente me ligando, mas eu preciso pensar no futuro eu preciso pensar a longo prazo” e as empresas familiares elas não costumam pensar a longo prazo, elas costumam pensar, tipo assim em apagar o incêndio, em dar tudo certo e pronto. E é até contraditório, porque empresas familiares, elas têm mais probabilidade de ter uma longevidade, assim, do que empresas não-familiares, das pessoas que estão trabalhando lá, porque você vai passar pro seu filho vai passar pro filho dele, e por aí vai, então, seria interessante ter um planejamento a longo prazo, pensando numa sucessão, numa profissionalização, mas às vezes não tem, porque tá ali só apagando incêndio porque é algo mais informal, menos profissional, e como fazer essa virada de chave sabe? Alguém tem que sentar e falar assim: “não, a gente vai escolher profissionais qualificados para entrarem aqui na empresa, a gente vai fazer um planejamento a longo prazo, é uma decisão difícil, mas é uma decisão importante também.

Esta fala reforça que a profissionalização se constitui a partir de um pensamento estratégico, com criação de metas, processos e indicadores que possam tornar o negócio mais profissional (Gonçalves; Mariella, 2024). Nesse sentido, é

importante que os responsáveis pela empresa sejam capazes de identificar quais os pontos de melhoria no contexto empresarial e terem maturidade o suficiente para profissionalizar a empresa, seja por meio da inserção de profissionais experientes do mercado ou através da capacitação adequada dos sucessores. Infelizmente, esse não é o cenário da maioria das empresas, conforme relatado por um estudante:

VS: Meu pai, ele é muito de acumular o funcionário com funções. Então ele vai ficar colocando várias funções que ele não vai fazer bem. [...], só que eu acho que fica a cabeça de economizar [...]. Fica só naquela centralização e passando para pessoas que ele já tem uma certa confiança, sabe? Nunca vem trazer alguém de fora que já tenha experiência para complementar. É sempre só jogando mais funções nas pessoas que ele já confia ou nele mesmo.

A fala supracitada também demonstra a resistência na inserção de novos profissionais dentro do contexto organizacional da empresa, o que é reforçado por Kreysner (2022) que levanta a questão da perda de controle como principal motivo para tal resistência, prejudicando assim, a profissionalização da empresa.

Embora seja um tipo importante de profissionalização, a contratação de profissionais externos não se caracteriza como a única alternativa possível para profissionalização de empresas familiares. A capacitação dos futuros sucessores, seja através de conhecimento técnico, como nas habilidades interpessoais é fundamental para uma profissionalização adequada e bem sucedida (Monteiro et al., 2022).

A partir das discussões dos grupos focais, os próprios participantes foram capazes de enxergar como sua atuação e visão dentro da empresa pode contribuir positivamente para uma profissionalização da mesma, como citado por um estudante:

GM: “tem esse potencial da gente enxergar algo que às vezes eles não veem, [...] meu pai e minha mãe não formaram nem no ensino médio, então eles não tinham o conhecimento técnico mesmo de gestão, de contabilidade, não sabiam quem perguntar [...] e acaba que dá errado.

A fala do estudante corrobora a visão da literatura de que a profissionalização da gestão é apontada como um dos caminhos para garantir a longevidade da empresa familiar, trazendo práticas de governança e planejamento estratégico que minimizam conflitos e aumentam a competitividade (Ferreira; Santos; Almeida, 2020).

ACP: *“tem uma coisa interessante também que falaram de tradição, de ser uma empresa pequena, eu vejo também sobre a mentalidade, essa questão da profissionalização, [...] acho que às vezes entrar nessa mentalidade deles verem valor em uma coisa e, justamente por eles serem uma empresa pequena, eu acho que aquilo vai agregar muito mais valor do que talvez uma empresa que já está consolidada. Eu acho que seria interessante, eu queria muito conseguir fazer isso.”*

Mesmo considerando o cenário de pequenas empresas, uma visão com o devido planejamento e profissionalização do sucessor pode representar não só um processo necessário de reposição na gestão, mas uma oportunidade de crescimento da empresa (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022). Além do fato de que, considerando o mundo globalizado atual, a profissionalização da gestão é essencial para a vitalidade e crescimento da empresa (Gonçalves; Mariella, 2024). O crescimento é um processo natural de negócios bem-sucedidos, mas para garantir um crescimento ordenado e estruturado, é necessário que a profissionalização se faça presente. O processo de crescimento e profissionalização pode ser figurativamente bem explicado pela fala de GM:

“Começa com uma pessoa sozinha, que é o caso da mãe de DO, que ela se auto regula. Aí vira uma estrutura simples, que talvez seja o caso da MLB. E aí isso vai evoluindo. Aí chega no caso da empresa do VS, começa a crescer bastante, aí precisa de ter mais mecanismos, uma formalização, uma burocracia maior. E é muito difícil fazer essa formalização, essa profissionalização em empresas familiares. Porque o controle fica muito na mão de uma pessoa, de um grupo específico só. E é difícil você soltar esse controle, mas é importante. Se você quiser crescer, profissionalizar, e a empresa ficar mais capitalizada, digamos assim, você precisa crescer e soltar um pouco as rédeas.”

5.4 Sucessão

A questão do profundo vínculo emocional apresentado pelos participantes em relação com suas respectivas empresas familiares está ligada com outro processo desse ambiente: a sucessão. Sendo considerada um momento crítico para a continuidade da empresa, a sucessão é central nas discussões a respeito de

empresas familiares. (OLIVEIRA; PAIVA; MARINHO, 2022; BORTOLANZA, 2022; BELLÉ; ZART; SCHNEIDER, 2020).

Os participantes demonstraram inseguranças frente a uma possível sucessão na empresa, como pode ser percebido pela fala de CAP: *“eu acho que uns sete anos para começar realmente a trabalhar ali. Lógico, dá para fazer algumas coisas, mas para suprir a demanda da empresa, acho que eu sou muito inseguro quanto a isso, então, eu quero realmente ter a certeza”*. Diante de tais inseguranças, volta-se no tópico da profissionalização, em que dois caminhos podem ser tomados: a profissionalização interna, ou seja, a capacitação dos herdeiros para sucessão, ou a profissionalização externa, por meio da contratação de profissionais de mercado capacitados para a gestão da empresa.

Ambas alternativas são vistas como válidas pelos participantes. A profissionalização interna é validada pela fala CAP: *Eu tenho planos para fazer alguma pós, entrar em um MBA mais direcionado para aquilo. E eu sinto que, só depois disso, talvez eu vou conseguir realmente [...] falar “eu consigo segurar essa bronca [responsabilidade]”* que demonstra uma busca por capacitação do próprio participante para assegurar uma sucessão exitosa. No entanto, o mesmo participante demonstra que diante de sua inexperiência, a profissionalização externa seria válida:

CAP: “Mas, é, eu acredito que eu ainda tenho zero conhecimento, zero capacidade para conseguir tocar o negócio. Lógico, consigo palpitar aqui e ali, mas do jeito que a operação está sendo feita, meu pai tem 20 anos de experiência, pô, eu não tenho nem estágio ainda. [...] eu ainda tenho que realmente investir muito em capacitação mesmo, [...] mas, em primeiro momento, isso é demanda para um profissional de mercado para não prejudicar a operação de certa maneira”.

A necessidade de preparação e capacitação também são vistas pelos participantes como fatores necessários para construir um respeito e confiança em sua própria atuação na empresa como abordado na fala de IM:

“é muito difícil pra ele, ter que dar ordem pra pessoa que está ali há muito mais tempo que ele e tem coisas que a pessoa vai saber muito mais que ele, [...] ter que mostrar [...] que ele não tá ali só porque é filho do dono, mas que ele sabe e tal daquele projeto e tudo mais”.

Essa preocupação dos participantes vem a partir da consciência de que tornar-se herdeiro não significa que alguém tenha habilidades para liderar pessoas e projetos (Gonçalves; Mariella, 2024)

Todo esse processo, no entanto, deve ser anterior à sucessão, uma vez que o planejamento sucessório envolve identificar, capacitar e preparar o sucessor ao longo do tempo, em vez de agir apenas quando há uma necessidade urgente (Cadorin, 2023). Infelizmente, essa não é a realidade da maioria das empresas familiares, como pode ser comprovado pela fala de GM:

“empresas familiares têm mais probabilidade de ter uma longevidade, assim, do que empresas não-familiares, [...] porque você vai passar pro seu filho que vai passar pro filho dele, e por aí vai, então, seria interessante ter um planejamento a longo prazo, pensando numa sucessão, numa profissionalização, mas às vezes não tem, porque tá ali só apagando incêndio porque é algo mais informal, menos profissional”.

Esse cenário também foi relatado no processo de sucessão presenciado por outro participante DO:

“minha mãe tinha um salão que ficou com o meu irmão e [...] ele tinha muito domínio do operacional, aí um dia minha mãe desistiu do salão e meio que deu pra ele a sucessão de um dia pro outro. Então ela jogou no colo dele e como ele era muito bom no operacional e não muito bom com a parte de gestão ele não conseguiu ir pra frente e crescer mais”.

Neste caso, a sucessão ocorreu sem um planejamento prévio e sem que o sucessor tivesse acesso às estratégias de gestão pré-estabelecidas, inviabilizando uma sucessão adequada (Brito; Ongaratto; Bueno, 2022). Logo, é possível perceber a importância de se ter um planejamento sucessório exitoso.

6. DISCUSSÃO

Ao considerar os objetivos iniciais deste presente trabalho, percebe-se como a realização dos grupos focais foi capaz de abordar temáticas relativas ao tema de empresas familiares, utilizando como base a experiência individual dos alunos participantes. Por meio das discussões, temáticas recorrentes na literatura como profissionalização, sucessão, envolvimento emocional e resistência a mudanças emergiram naturalmente, reforçando a centralidade de tais temas nas vivências de contextos empresariais familiares. Nesse sentido, acredita-se que tal metodologia pode ser válida para a inserção de tal temática dentro do contexto da universidade.

O desenvolvimento do Grupo de Experiências como um programa piloto de compartilhamento de experiências e aprofundamento do conhecimento sobre gestão dentro do contexto universitário se mostrou efetivo tendo em vista o envolvimento de alunos com o projeto. Neste ponto é interessante reforçar que mesmo após a finalização dos projetos, outros alunos se interessaram e demonstraram interesse de participação, que reforça a perenidade do interesse sobre tal temática.

Dentro dos grupos focais, a distância da universidade em relação a temática de empresas familiares foi ponto de discussão como apresentado pelo estudante que sentiu falta de um aprendizado mais voltado para a prática dentro do contexto do seu percurso na graduação:

“DO: Eu fiquei muito e ainda fico um pouco decepcionado, porque eu entrei [...] com a ideia de que ia ser um curso que ia incentivar empreendedorismo, inovação, produto, tudo isso ia ser muito facilitado e fomentado. [...] e eu vi muito pouco, aqui [no Grupo de Experiências] é o primeiro contato que eu estou tendo direto com empresa familiar, com essa noção de empreendedorismo, porque a gente vê as ferramentas, [...] mas tá, e como eu vou fazer isso na prática? Porque acho que fica tudo muito no mundo ideal.”

O interesse por parte dos estudantes por um grupo de metodologia ativa como o Grupo de Experiências, foi reforçado por outro estudante. MLB: *“Esse grupo aqui [...] pessoas que se interessam por isso no ambiente da universidade, eu imagino que não falem, sabe?”*

Os estudantes levantaram que mesmo a abordagem prática atual no percurso curricular acaba por não ter o efeito desejado. DO: *“Aí, teve a parte dos trabalhos, [...]*

de o que a gente fez da faculdade e o que foi aplicado na empresa. Tinha gente que não aplicou nada. Eu mesmo nunca apliquei nada da faculdade na empresa da minha mãe.”

Essa abordagem distante e pouco efetiva da realidade é corroborada na fala de MLB, que destaca que seus trabalhos práticos eram “inventados” e que sente falta de um apoio maior da Universidade para que seja capaz de levar o conhecimento aprendido em sala de aula de uma forma robusta para realidades práticas, gerando impacto real nos negócios.

MLB: Eu sinto [...] que meu pai, tipo, não pensa muito a longo prazo, eu acho que tem muito isso, da empresa familiar no sentido de imediatismo, de impacto, sabe? Porque, como costuma ser, normalmente não tem aquele planejamento muito robusto, etc. Então [...] acho que falta um pouco mais, talvez, da Universidade, dos professores, de tentar falar sobre isso, sabe? Sobre essa questão do impacto e de como isso se dá na prática, sabe? Principalmente dentro dessas empresas que não são tão estruturadas [...]. Então, eu acho que assim, tem várias teorias que poderiam ser aplicáveis, mas eu acho que a gente ficaria um pouco perdido se a gente pensasse em aplicar, entendeu? [...] É porque eu fiz um trabalho na empresa do meu pai, só que [...] eu fui lá [...], filmei o que eles faziam. Só que eu inventei tudo, sabe? Eu sei que a gente [...] inventa os trabalhos e tal. Mas eu acho que, talvez, se tivesse uma forma de orientar melhor como fazer esse trabalho, talvez realmente tivesse feito um trabalho com impacto depois, sabe? Então, acho que falta um pouco dessa coisa, mais voltado para a prática mesmo, sabe?

O levantamento das principais temáticas discutidas demonstra a necessidade de profissionalização de empresas familiares, que pode ser fomentada a partir de uma abordagem prática no ensino dentro da universidade. As falas também demonstraram que os estudantes sentem necessidade de abordagens práticas que ensino que sejam capazes de gerar impacto real nas empresas. Para sustentar esta abordagem, o Grupo de Experiências se demonstrou válido pelas falas dos estudantes, que encontraram nas reuniões um espaço de discussão sobre temáticas de suas próprias realidades em empresas familiares que os afligem. Tal conexão é capaz de enriquecer a formação profissional dos estudantes, proporcionando uma visão holística e sustentada para a inserção de inovações dentro das empresas de suas famílias.

Dessa forma, acredita-se que através do Grupo de Experiências foi possível ampliar a compreensão do cenário atual no que tange à temática de empresas familiares dentro da Universidade, bem como visualizar o público e interesse pelo tema e os desafios da Universidade em dialogar com as particularidades desse tipo de organização.

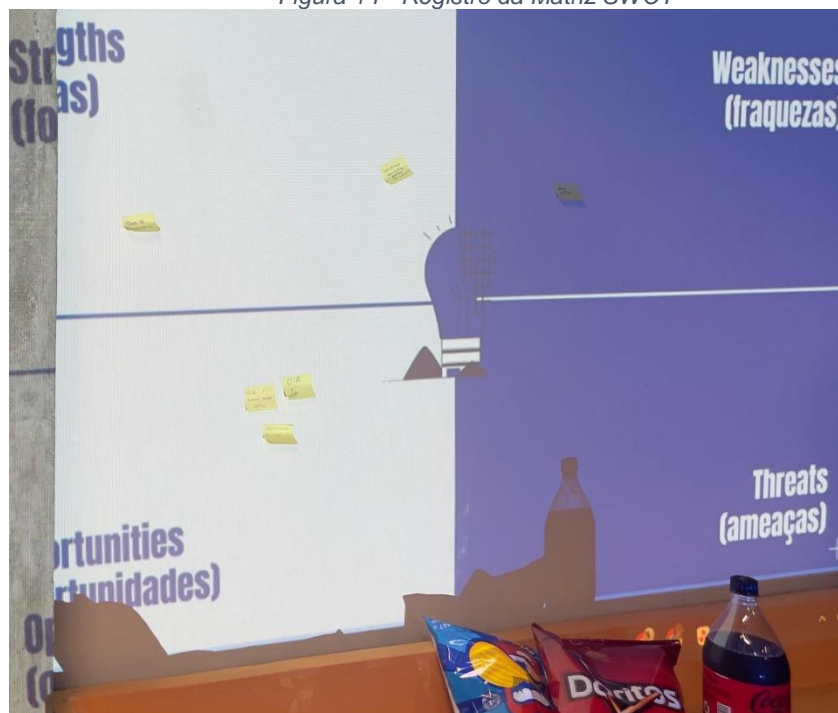
Tal visão pode ser corroborada pela fala dos estudantes que participaram do projeto:

- ACP: *“Como o meu curso não aborda tanto essa questão de empreendedorismo, eu vejo com muito valor esse encontro que a gente está tendo, a troca de experiências, tudo.”*
- DO: *“Eu também tive essa impressão, de que [...] esse primeiro encontro meio que me ambientou. É como se eu tivesse disperso, assim, no assunto, aí você, tipo, me trouxe aqui para a Terra, pro ICEX, e agora eu estou com um lapso de consciência.”*
- C: *“Eu queria agradecer, primeiramente, pela disposição de dar esse momento para nós. Eu achei muito legal, muito interessante. [...] eu acho muito importante.”*

Com base nas falas supracitadas, acredita-se que o projeto cumpriu seu propósito de iniciar a discussão sobre o tema e validar a metodologia de forma a aproximar a universidade do contexto de empresas familiares, sobretudo as pequenas e médias, de forma que os alunos envolvidos nos negócios de suas famílias possam começar a pensar na presença do conhecimento necessário para sua profissionalização dentro da Universidade, de forma a internalizá-lo e alavancar seu desempenho.

Ainda que o projeto tenha sido bem aceito e validado pelos alunos, é interessante levantar oportunidades de melhoria. Para conseguir capturar o feedback dos alunos, no último encontro, foi realizada uma dinâmica utilizando a Matriz SWOT, que delimita forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Desta forma, foi possível visualizar diversos espectros da opinião dos alunos em relação ao projeto, como apresentado na Figura 14. Dentre as forças estavam “troca de experiências” e “conversar com outras pessoas de empresas familiares”. Dentre as fraquezas estava “poucas práticas”. No quadrante das oportunidades, os estudantes listaram “OIA + alguma tarefa prática”, “OIA + artigos” e “projeto futuro, ex: liga”. Não foram identificadas ameaças.

Figura 14 - Registro da Matriz SWOT



Fonte: Arquivo Pessoal

A ideia inicial de criar um espaço de compartilhamentos entre estudantes inseridos dentro do contexto de empresas familiares foi executada, no entanto, ferramentas práticas poderiam otimizar esta troca. Mesmo que a ferramenta OIA tenha sido estipulada para suporte prático, ela foi pouco utilizada efetivamente, devido ao baixo engajamento dos estudantes em realizar a parte prática e ao tempo disponível para discussão em cada encontro.

A quantidade e periodicidade dos encontros foi desenhada, mas precisou ser modificada devido às alterações do calendário acadêmico devido às greves da universidade. Estas modificações tornaram os encontros mais enxutos, com tempo mais curto para discutir as temáticas, cada encontro contou com mais de um tópico para discussões.

Desta forma, um ponto claro de melhoria seria a implementação mais estruturada de uma metodologia prática que impulsionasse os alunos a aplicarem as discussões em suas realidades familiares de maneira mais eficaz. Da mesma maneira, um cronograma com mais encontros permitiria uma maior flexibilidade de agenda, possibilitando a inserção de mais questões práticas e um tempo de discussão sem preocupações com horários, viabilizando discussões mais ricas, bem como trocas de experiências e aprendizados mais consistentes.

Considerando um cenário de nova aplicação do grupo, seria ideal que uma versão melhorada do Grupo de Experiências contasse com mais encontros, de maneira que as temáticas possam ser abordadas com tranquilidade e as discussões possam fluir organicamente sem muita pressão do tempo.

Como se tratava de uma versão inicial para validação, o desenho inicial buscou ser algo mais leve, com menor carga horária e que não sobrecarregasse os estudantes em seus percursos curriculares. No entanto, os próprios estudantes relataram que sentiram falta de ter mais atividades práticas além dos encontros e uma recorrência de encontros e carga horária maior.

Pensando em futuras aplicações do Grupo de Experiências, levanta-se a necessidade de aprofundamento da parte prática, sendo necessário um possível redesenho no que tange a isto, explorando ferramentas práticas que possam levar os estudantes a aplicar mais efetivamente as discussões em seus contextos empresariais e familiares. Sob o pressuposto de um projeto validado e incluso dentro da grade curricular ou como um projeto de extensão, é possível aumentar a carga horária e a recorrência, de maneira a aprofundar as discussões.

Adaptações de temas a serem abordados, prazos e cronograma também são válidos considerando contextos diferentes. Por exemplo, a própria autora, redesenhou o primeiro encontro, sobre a temática Vida Familiar e Profissional, de forma que este se tornou um workshop de curta duração, aplicado em um grupo comunitário de pequenos empreendedores interessados pelo tema durante uma Feira de Empreendedorismo Local, no dia 07/12/2024, cujos registros estão na Figura 15.

Figura 15 - Registros do Workshop na Feira de Empreendedorismo Local



Fonte: Arquivo Pessoal

Sob o ponto de vista da autora, o Grupo de Experiências se mostrou como um espaço de acolhimento e troca de experiências válidas, considerando que a temática de empresas familiares é pouco abordada dentro do contexto universitário.

Além do profissional, esta temática envolve questões de ordem emocional. Dessa forma, acredita-se que a participação de um profissional da área de Psicologia pode ser válida para identificar também as dinâmicas familiares e afetivas que ocorrem nas relações família-trabalho.

A participação da própria autora nas discussões, traz consigo a experiência inserida no contexto da empresa familiar de sua família. Embora seja uma visão rica,

com pontos valiosos, esta participação torna o trabalho mais suscetível aos vieses dessa própria experiência. No entanto, acredita-se que a participação de outros estudantes com experiências diversificadas aumenta a riqueza de pontos de vista, contribuindo para um trabalho com maior neutralidade.

Outro tópico interessante que apareceu nas falas dos participantes foi o desejo pela continuidade do projeto:

- ACP: *“Eu acho que tinha que ter uma parte 2, [...] eu acho que a gente teria uma visão diferente vendo tudo e caminhando de novo, vendo outras experiências.”*
- DO: *“Eu também tive essa impressão, de que, [...] no segundo encontro, eu teria outra visão.”*
- C: *“Eu fiquei muito com essa sensação de que seria muito interessante a gente levar isso para frente, sabe? Quem sabe até por meio de uma liga, de alguma matéria. Eu acho que é muito legal mesmo. Em uma liga de mercado de negócios, a gente poderia montar algo para estudar empresas, mais focada em empresas familiares, que eu sinto que é muito assunto, sabe?”*

Sendo assim, existem algumas possibilidades futuras para o modelo desenhado e aplicado no Grupo de Experiências. Um dos professores responsáveis pelo laboratório LIPS, onde ocorreram os encontros, já demonstrou interesse em inseri-lo como base de uma disciplina de Tópicos de Empreendedorismo para o curso de Ciências da Computação, com vagas abertas também para os demais cursos. Neste caso, cabe a formulação de um programa de aula e a aprovação da disciplina nos departamentos e colegiados.

A implementação do Grupo de Experiências como um Projeto de Extensão internalizado dentro da Universidade também pode ser válido. Com a expansão das iniciativas de empreendedorismo na Escola de Engenharia no espaço INOVA UFMG, a inserção de um projeto voltando para empresas familiares pode fortalecer o capital empreendedor dos alunos ao apresenta-los uma possível jornada empreendedora dentro dos negócios familiares. Movimentos parecidos existem em outras Universidades, como o caso do Bertarelli Institute for Family Entrepreneurship, do Babson College.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo central do presente estudo, em desenvolver uma metodologia capaz de abordar a temática de empresas familiares dentro do contexto universitário, o Grupo de Experiências desenhado foi experimentado e validado pelos estudantes. Ainda que apresente pontos de melhoria e possibilidades de redesenho, valendo-se da metodologia DSR, foi possível estruturar um artefato útil e bem aceito pelos alunos.

As limitações geradas pelas adaptações necessárias ao desenho inicial do artefato tornaram o Grupo de Experiências limitado em relação ao tempo e temáticas. Em um cenário ideal, com recursos e tempos disponíveis, novas temáticas poderiam ser abordadas, a literatura poderia ser amplamente mais explorada pelos alunos, bem como as atividades práticas, que poderiam ter um papel de maior destaque.

A ausência de experiências parecidas no que tange à temática de empresas familiares dentro do contexto brasileiro, torna o estudo novo e desafiador, uma vez que não há balizadores. Projetos de extensão, grupos de estudos e demais mecanismos universitários abordando a temática de empreendedorismo existem e são amplamente presentes no contexto das universidades. No entanto, as especificidades das empresas familiares exigem abordagens específicas, como a levantada por este estudo.

A temática de conexão entre universidade e empresas familiares ainda é um pouco escassa, demonstrando como há potencial para investigação neste campo. Desta forma, a criação de métodos de pesquisa ambivalentes, que gerem valor para o público e ampliem o conhecimento acadêmico, como o demonstrado neste presente estudo, podem contribuir para a academia e mercado.

Considerando a inserção de empresas familiares dentro do cenário econômico brasileiro, a implementação de projetos com metodologias adaptadas a este público dentro das universidades possui um potencial transformador no que tange à profissionalização destas instituições familiares, impulsionando sucessões adequadas e bem-sucedidas, fortalecendo a base da economia nacional.

A Universidade, como organização capaz de alavancar a sociedade, ao disponibilizar espaços que impulsionem estudantes inseridos em contextos de pequenas e médias empresas familiares se torna um ator fundamental na geração de competitividade para os pequenos e médios negócios brasileiros, fomentando assim

o desenvolvimento de negócios regionais ao invés de apenas alimentar bancos de talentos de grandes empresas estrangeiras.

Considerando o cenário global, diversos países perceberam a importância do fomento das organizações familiares no fortalecimento da economia nacional e não são raros os casos de institutos de empresas familiares associados a universidades.

Como próximos passos, acredita-se que o desenvolvimento de um projeto de extensão focado em empresas familiares que seja capaz de ampliar a discussão da temática no contexto universitário e capacitar jovens estudantes para profissionalizarem e realizarem a sucessão da empresa de suas famílias seria transformador.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Marcelo Gonçalves do; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa (ORGS.). **As Hélices da Inovação**. Curitiba, PR: Editora Crv, 2022.

AMES, Alice Carolina *et al.* Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 513–536, 9 nov. 2020.

ANGELUCI, Alan César Belo *et al.* DESIGN SCIENCE RESEARCH COMO MÉTODO PARA PESQUISAS EM TIC NA EDUCAÇÃO. **Anais do CIET:EnPED:2020 - (Congresso Internacional de Educação e Tecnologias | Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância)**, ago. 2020.

ARGYRIS, Chris. **Personality and organization: the conflict between system and the individual**. 2. [print.] ed. New York: Harper, 1971.

ASN. Mais da metade dos pequenos negócios mineiros é familiar. 6 dez. 2022.

BAGNO, Raoni Barros. **MDR21 (Versão Compacta): Inovação e Transformação Digital para Pequenas e Médias Empresas**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2025.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.

BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258–279, set. 2012.

BISSANI, Letícia Gnach; MILANO, Lígia Kruger Bresolin. Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 12, p. e133121244112, 21 nov. 2023.

BORTOLANZA, Ângelo José. Sucessão em empresas familiares: um estudo sobre a influência da confiança na escolha do sucessor. p. 137, 2022.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267, 9 fev. 2022.

BRUSEBERG, Anne; MCDONAGH-PHILP, Deana. Focus groups to support the industrial/product designer: a review based on current literature and designers' feedback. **Applied Ergonomics**, v. 33, n. 1, p. 27–38, jan. 2002.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37–46, mar. 2001.

CADORIN, Vinicius Martinhago. EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO. 11 dez. 2023.

CAMERA, Fabiana; ARAUJO, Luis Cesar G. de. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares no Brasil. 2007.

CASILLAS, José Carlos; DÍAZ, Carmen; VÁZQUEZ, Adolfo. **Gestão Da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. [S.l.]: Cengage Learning, 2021.

CASTRO, Elaine De; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz De. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, p. 25–45, 7 abr. 2023.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, jul. 1999.

CORONA, Juan. Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. **European Journal of Family Business**, v. 11, n. 1, 17 jun. 2021.

COSTA, Lidiene Silva Pesker *et al.* De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade Gestão E Governança**, v. 18, n. 1, p. 61–82, abr. 2015.

CRUZ, Carlos H. de Brito. A Universidade, a Empresa e a Pesquisa que o país precisa. 7 jun. 2000.

CUCATTI, Lucca Fontaneti. PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR. **Faculdade de Tecnologia de Americana**, 2020.

DEKKER, Julie *et al.* The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516–538, abr. 2015.

DEKKER, Julie C. *et al.* Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81–99, mar. 2013.

DYER, W. Gibb. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. 1st ed ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2010.

ETZKOWITZ, Henry. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293–337, set. 2003.

FERREIRA, Luana Silva; SANTOS, Amanda Rocha dos; ALMEIDA, Carlos Henrique. Empresas familiares: características e desafios. **Revista Científica da Faculdade Max Planck, Indaiatuba**, v. 6, n. 1, p. 1–10, 2020.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 14, n. 28, p. 139–152, ago. 2004.

FREZATTI, Fábio *et al.* ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA E PERFIL DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601–619, dez. 2017.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo Focal Na Pesquisa Em Ciências Sociais E Humanas**. [S.l.]: Liber Livro Altera Opera, 2005.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **Generation to generation: life cycles of the family business**. 13. [print] ed. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. **Perspectiva**, v. 33, n. 3, p. 1229–1256, 1 abr. 2016.

GONÇALVES, Vinícius da Silva Baptista; MARIELLA, Cristiano de Siqueira. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PROFISSIONAL NO PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES. 2024.

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Budget and life cycle in family business in succession process,. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 83, p. 212–227, ago. 2020.

LESCURA, Carolina *et al.* Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. 2012.

LITZ, Reginald A. Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, p. 217–236, set. 2008.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. [S.l.]: Cengage Learning, 1978.

MONITOR MERCANTIL. Pequenas empresas familiares são responsáveis por 65% do PIB. 21 out. 2024.

MONTEIRO, Giovana Lima *et al.* SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: O RH COMO FATOR ESTRATÉGICO NESSE PROCESSO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 10, p. 1449–1465, 31 out. 2022.

MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade De; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos De Oliveira. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971–1991, dez. 2011.

MUCCI, Daniel Magalhães. A PROFISSIONALIZAÇÃO COMO PILAR PARA A PRESERVAÇÃO DA ESSÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR. **RMC, Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte**, v. 21, n. 3, p. 4–9, dez. 2020.

OLIVEIRA, Janete Lara De; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. **Review of Business Management**, p. 176–192, 30 jun. 2012.

PELAEZ, Victor. **Fundamentos de economia e gestão da inovação**. São Paulo, SP: Hucitec Editora, 2024.

POLAT, Gülçin. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 555–571, 21 out. 2021.

QUEIROZ, Lyandra Hadassah Santos; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 4, p. 2288–2301, 1 dez. 2022.

REDAÇÃO AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Motores da economia: micro e pequenas empresas geraram 8 em cada 10 empregos em 2023. Economia & Política**, 2 fev. 2024. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/motores-da-economia-micro-e-pequenas-empresas-geraram-8-em-cada-10-empregos-em-2023/#:~:text=brasileira,desigualdades%20sociais%20e%20com%20o>>. Acesso em: 28 ago. 2025

SANTOS, Ana Caroline dos; ZATTERA, Ana Paula; SILVA, Michel da. Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 5, n. 11, p. 1–14, 2021.

SANTOS, Giovanna Parreira da Mata. Relação Universidade-Empresa e transportes para Pequenas e Médias Empresas Locais: lições da experiência de uma empresa de calçados. 2022.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam.**

Empreendedorismo | ABERTURA DE EMPRESA, 25 jul. 2022. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 jul. 2024

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares.**

Empreendedorismo | GESTÃO, 14 mar. 2024. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 4 ago. 2024

SEBRAE. **Sucessão familiar em pequenos negócios. Empreendedorismo | NEGÓCIO**, 5 maio 2025. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/sucessao-familiar-em-pequenos-negocios,c9051f8d7c0a6910VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 16 jul. 2025

SEBRAE – UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA. **RELATÓRIO ESPECIAL – “EMPRESAS FAMILIARES”**. [S.l.]: SEBRAE, set. 2015. Disponível em:

<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf#:~:text=%E2%80%9Cempresa%20familiar%E2%80%9D%2C%20segundo%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o,das%20empresas%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf#:~:text=%E2%80%9Cempresa%20familiar%E2%80%9D%2C%20segundo%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o,das%20empresas%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 28 ago. 2025.

SIEHL, Caren; DAVIS, John; DYER, W. Gibb. Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 635, dez. 1987.

TREMBLAY, Monica Chiarini; HEVNER, Alan R.; BERNDT, Donald J. Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 26, 2010.

WIERINGA, Roel. Design science as nested problem solving. *In*: THE 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE. **Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology - DESRIST '09**. Philadelphia, Pennsylvania: ACM Press, 2009.

Disponível em: <<http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=1555619.1555630>>. Acesso em: 31 ago. 2025

APÊNDICE A – Roteiro Entrevista SemiEstruturada

Você poderia se apresentar por favor?

(Seu nome, idade, formação, profissão e com o que trabalha hoje)

Qual a sua jornada profissional?

Como é a sua relação com a empresa da família?

Como, quando e por que entrou na empresa?

Como era sua relação com a empresa da família durante a universidade e como é agora?

Você fez alguma conexão entre a universidade e a empresa da família durante seus estudos?

Você sente falta de algum mecanismo dentro da universidade que auxiliasse empreendedores familiares?

Quais diferenças entre você e seus pais?

Se você pudesse dar um conselho para a sua versão que entrou na universidade em relação a empreendedorismo familiar, qual seria?

Se você pudesse criar algo dentro da universidade para esse público, o que seria e como seria?

APÊNDICE B – Apresentação Inicial para o Grupo de Experiências



Giovanna da Mata

Técnica em Meio Ambiente | CEFET-MG
 Engenharia de Produção | UFMG
 Mestranda em Inovação Tecnológica | UFMG
 Especialista em Inovação | Parque Tecnológico de Belo Horizonte

Fiz estágio voluntário para conseguir diploma
 Tornei pau em Cálculo I, Eletrônica e Matemática Financeira
 Tenho dificuldade para escrever referencial teórico
 Trabalhava em um emprego que não me identificava



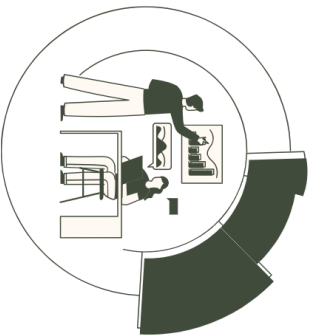
Quem são vocês?

Nome
 Formação
 Empresa familiar: setor, história, quem da família trabalha, dificuldades
 Por que se interessou pelo projeto
 Expectativas



Empresas Familiares

Um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados.



O quê?

Aproximar conhecimento da UFMG de negócios familiares

Como?

Troca de experiências entre alunos de empresas familiares

Porque?

Gerar impacto na trajetória dos estudantes e nas empresas familiares

Cronograma

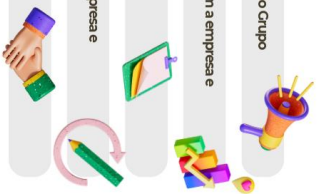
15/10 Apresentação Participantes e do Grupo

29/10 Crescimento concomitante com a empresa e Vida familiar x profissional

12/11 Relação graduação e empresa

26/11 Conhecimento aplicado na empresa e Atuação na empresa

03/12 Sucessão e Encerramento



OIA

Observar

O que eu vi/aprendi sobre esse tema?

Interpretar

Como esse tema se correlaciona com a minha realidade?

Agir

O que eu posso fazer sobre esse tema no meu contexto?

