UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO

Carla Cristina Vecchi

Fatores de Influência na Longevidade das Organizações: um estudo com panificadoras do Grande ABC

São Caetano do Sul

2026

CARLA CRISTINA VECCHI

Fatores de Influência na Longevidade das Organizações: um estudo com panificadoras do Grande ABC

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão, Regionalidade e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

São Caetano do Sul

2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Vecchi, Carla Cristina.

Fatores de Influência na Longevidade das Organizações: um estudo com panificadoras do Grande ABC / Carla Cristina Vecchi. – 2026.

181 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2026.

1. Longevidade. 2. Fatores de Influência. 3. Gestão Organizacional. 4. Inovação. 5. Empresas Panificadoras. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Doutorado.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof.ª Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Celso Machado Júnior

Tese de doutorado defendida e aprovada em 04/05/2026 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Fabio Frezatti (Universidade de São Paulo - USP)

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva (Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis)

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*),
pessoas espetaculares que Deus juntou na Terra e agora os
tem com Ele. Meus pais sempre ensinaram a mim e a meus
amados irmãos que somente o estudo, que nunca, ninguém nos tiraria,
seria nosso sustentáculo, e que o utilizássemos com amor, ética e generosidade. E
a meu amado Márcio, doutor na ciência e na vida,
e aos frutos do nosso amor, Pedro e João.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização desta pesquisa de Doutorado.

Em particular, gostaria de expressar minha gratidão ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela generosidade em compartilhar todo seu conhecimento e experiência.

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul pela concessão da bolsa de estudos que viabilizou a realização desta pesquisa.

Agradeço aos meus pais (*in memoriam)* e a meus irmãos, Ana Paula e Luiz Henrique, por poder compartilhar um lar cheio de amor, coragem e sabedoria. Ao meu amor, amado e amante, Márcio, pela construção da nossa família e a caminhada juntos, literalmente, na alegria e na tristeza, na saúde e na doença e, inclusive, no processo de doutoramento.

Aos parceiros de caminhada no stricto sensu, Elaine, Gisele, Alexandre, Alessandra, Celimara, Fernandes e a amiga que fiz no primeiro dia de aula, e que prometemos não soltar a mão, nunca, Márcia. Obrigada. E àqueles que ajudaram na pesquisa, indicando os entrevistados, fazendo contatos, gratidão imensa: Paulo Dionísio, Alexandro Guirão, Geraldinho e Edna.

No percurso, foi indispensável a dose de incentivo e ânimo dos amigos, Cristiane e Cinira, aos quais agradeço. E ao amigo Robinson, particularmente, agradeço por acreditar mais em mim do que eu mesma.

Agradeço também às alunas, monitoras e amigas, que não economizaram palavras de incentivo e carinho, constantemente: Patrícia e Márcia.

Especialmente a cada um dos gestores/empreendedores que generosamente concordaram em falar da sua vida na panificação, meu muito obrigada. Foi encantador conhecer apaixonados por empreender em um segmento que celebra o milagre do pão todos os dias.

“A vida bem preenchida torna-se longa.”

(Frase atribuída a Leonardo da Vinci)

VECCHI, Carla Cristina. **Fatores de Influência na Longevidade das Organizações:** um estudo com panificadoras do Grande ABC. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2026.

RESUMO

Introdução: Constitui temática recorrente, no meio empresarial e acadêmico, a abertura e o encerramento das empresas. São inúmeros os interesses que as circundam e os fatores de longevidade e mortalidade, são comumente discutidos. **Objetivo:** A partir destas premissas, o objetivo geral de pesquisa foi o de analisar os principais fatores de influência quanto à longevidade das organizações no segmento das panificadoras da região do Grande ABC. Para tanto, por meio da revisão da literatura, apresentou-se um quadro conceitual quanto à longevidade organizacional e foram identificados os principais fatores de influência quanto à longevidade das organizações: planejamento preliminar para a constituição da empresa, perfil e comportamento do empreendedor gestor, e gestão empresarial, que permitiu as consequentes relações e análises, quanto ao segmento pesquisado. A investigação deu-se no ramo da panificação, com as empresas de pequeno porte. **Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva. A coleta de dados se fez por meio de entrevistas parcialmente estruturadas, com empreendedores gestores de panificadoras da região do Grande ABC Paulista, com organizações consideradas longevas, que tivessem, ao menos, 5 anos. Considerando o levantamento realizado por meio das entrevistas, a temporalidade foi transversal. **Resultados:** Como resultado da pesquisa foi possível concluir que, no segmento pesquisado, a relação familiar na constituição da empresa, na gestão familiar ou quanto aos reflexos do exercício da atividade da panificação no contexto doméstico, traz benefícios, mas também efeitos negativos, os empreendedores gestores não se utilizam do planejamento formalizado e não observam os preceitos basilares da gestão. Quanto ao perfil e comportamento do empreendedor gestor, a maioria não conta com formação regular, ensino médio ou graduação, mas participam de constantes capacitações na área. **Conclusões:** Apesar disso, demonstraram ser atualizados quanto às novidades do setor, adaptáveis, resilientes e inovadores quanto ao exercício da gestão, ainda que não utilizem, porém, um modelo de negócios formalizado, nem obtenham informações do mercado e da concorrência de maneira constante e sistematizada, em um contexto com efeitos pós-pandêmicos e grandes dificuldades com a mão de obra. Assim, conclui-se que os fatores de influência na longevidade relacionam-se especificamente com o segmento pesquisado. **Impactos:** Foram observados impactos no específico segmento pesquisado no que tange às proposições de formação empreendedora dos gestores e capacitação dos empregados, consoante um plano de carreira estruturado, com vistas à retenção e qualificação da mão de obra. Quanto às contribuições acadêmicas, reafirmou-se a necessidade do estudo da longevidade precipuamente em relação aos fatores que influem na longevidade organizacional e não apenas quanto ao tempo das organizações.

Palavras-chave: longevidade; fatores de influência; gestão organizacional; inovação; empresas panificadoras.

VECCHI, Carla Cristina. **Factors of Influence on the Longevity of Organizations:** a study based on bakeries from Grande ABC. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2026.

ABSTRACT

The opening and closing of businesses is a recurring theme in business and academic environments. There are numerous interests surrounding them, and the factors of longevity and mortality are commonly discussed. Based on these premises, the general objective of this research was to analyze the main factors influencing the longevity of organizations in the bakery sector among ABC region. For this purpose, through a literature review, a conceptual framework regarding organizational longevity was presented, and the main factors influencing the longevity of organizations were identified: preliminary planning for the company constitution, the profile and behavior of the entrepreneurial manager, and business management, which allowed the consequent relationships and analyses, regarding the researched segment. The investigation took place in the bakery sector, focusing on small businesses. This is a qualitative, descriptive research study. Data collection was carried out through partially structured interviews with entrepreneurial managers of bakeries in the ABC region, with organizations considered long-lived, which are at least 5 years old. Considering the data collected through interviews, the temporality was cross-sectional. As a result of the research, it was possible to conclude in the segment studied, that the family relationship in the constitution of the company, family management, or regarding the effects of the bakery activity in the domestic context, brings benefits but also negative effects. The entrepreneurial managers do not use formalized planning and do not observe the basic precepts of management. Regarding the profile and behavior of the entrepreneurial manager, most do not have formal education, high school or university degrees, but frequently attend capacity training in the area. Despite this, they demonstrated being up-to-date on the sector's novelties, being adaptable, resilient, and innovative in their management practices. However, they do not use a formalized business model, nor do they obtain market and competitor information in a constant and systematic way.

Keywords: longevity; influencing factors; organizational management; innovation; bakery companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CVO	Ciclo de Vida Organizacional
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
IA	Inteligência Artificial
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITPC	Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria
MPE	Micro e Pequenas Empresas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PCN	Plano de Continuidade de Negócios
ROB	Receita Operacional Bruta
RPEM	Registro Público de Empresas Mercantis
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIPAN	Sindicato das Industriais de Panificação, Confeitaria e Pizzaria do Grande ABC
SINDIPAN	Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo
SAMPAPÃO	Instituto do Desenvolvimento de Panificação e Confeitaria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparativo de abertura e fechamento de empresas 2020/2025 16
Figura 2 - Amarração entre os objetivos específicos e o objetivo geral 23
Figura 3 - Municípios do Grande ABC.....24
Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur.....57
Figura 5 - Procedimentos Metodológicos 62
Figura 6 - Respondentes da Pesquisa 78
Figura 7 - Benefícios da relação e da gestão familiar para o negócio.....89
Figura 8 - Malefícios da relação e da gestão familiar para o negócio 91
Figura 9 - Dificuldades, Incidentes e Soluções.....122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Porte das Empresas - ANVISA 26
Quadro 2 - Classificação de Porte das Empresas - BNDES 27
Quadro 3 - Palavras-chave utilizadas nas buscas.....32
Quadro 4 - Relação dos ODS com a temática da pesquisa 36
Quadro 5 - Processo de Pesquisa.....39
Quadro 6 - Principais conceitos de Longevidade 43
Quadro 7 - Resumo do Percurso Metodológico 63
Quadro 8 - Possíveis candidatas para as entrevistas 68
Quadro 9 - Delineamento das Entrevistas para a Pesquisa.....70
Quadro 10 - Categorias de Análise *(a priori)* 74
Quadro 11 - Classificação da Pesquisa 77
Quadro 12 - Caracterização do Lócus da Pesquisa 80
Quadro 13 - Síntese dos Resultados do Bloco 1.....93
Quadro 14 - Planejamento para a Constituição da Empresa 98
Quadro 15 - Classificação do Gestor na Organização 100
Quadro 16 - Perfil do Empreendedor Gestor.....101
Quadro 17 - Experiência, Adversidade e Enfrentamento 109
Quadro 18 - Análise das fases dos canais 132
Quadro 19 - Identificação das Atividades-Chave 134
Quadro 20 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 1 138
Quadro 21 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 2 142
Quadro 22 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 3 145
Quadro 23 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 4 147
Quadro 24 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 5 151
Quadro 25 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 6 153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 Problema da pesquisa 21
1.2 Objetivos da pesquisa 22
1.2.1 Objetivo Geral 22
1.2.2 Objetivos Específicos 23
1.3 Delimitação do estudo 23
1.3.1 Lócus 24
1.3.2 Cronologia das Organizações 25
1.3.3 Porte das Organizações 25
1.3.4 Segmento 27
1.3.5 Natureza Jurídica para o exercício de empresa 28
1.4 Justificativa e relevância do trabalho 29
1.5 Organização do relatório do trabalho 34
1.6 Contribuições do trabalho 35
2 REVISÃO DA LITERATURA 38
2.1 Longevidade das Organizações: um quadro conceitual 38
2.1.1 Longevidade e empresas familiares, influência da família e gestão familiar 44
2.1.2 Longevidade organizacional, raça, gênero e idade 45
2.1.3 Longevidade, experiência, educação, formação e habilidades do gestor 46
2.1.4 Longevidade organizacional, cultura e ambiente 47
2.1.5 Outros fatores correlatos à longevidade organizacional 48
2.2 Ciclo de Vida das Organizações 51
2.3 Fatores de Influência na Longevidade, “Eixos” Centrais: planejamento preliminar, gestão e perfil e comportamento do empreendedor 54
2.3.1 Planejamento Preliminar 55
2.3.2 Gestão Empresarial 56
2.3.3 Perfil e Comportamento do Empreendedor 58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 60
3.1 Abordagem de Pesquisa 60
3.2 Tipo de Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Dados 61
3.2.1 Procedimento de Coleta de Dados 62
3.2.2 Pré-teste e validação do Instrumento de Pesquisa 65
3.3 Participantes da Pesquisa 66
3.3.1 Instrumento e material de pesquisa 71
3.4 Tratamento dos Dados e Análise 74
4 RESULTADOS DA PESQUISA 78
4.1 Bloco 1 – Identificação da Organização e do Sujeito Entrevistado 82
4.2 Bloco 2 – Fatores de Influência quanto à Longevidade - Planejamento Preliminar para a Constituição da Empresa 95

4.3 Bloco 3 – Fatores de Influência quanto à Longevidade – Perfil e Comportamento do Empreendedor Gestor 99
4.3.1 Perfil do Empreendedor Gestor 100
4.3.2 Comportamento do Empreendedor Gestor 102
4.4 Bloco 4 – Análise do Contexto e do Ambiente de Negócios 112
4.5 Bloco 5 – Fatores de Influência quanto à Longevidade – Gestão Empresarial 124
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 138
6 CONCLUSÃO 158
REFERÊNCIAS 164
Apêndice A – Instrumento validado pelo pré-teste: roteiro da entrevista parcialmente estruturada **..... 176**
Apêndice B – Carta convite para pré-teste (empresários) **..... 180**
Apêndice C – Carta convite para pré-teste (especialistas) **..... 181**

1 INTRODUÇÃO

Para iniciar qualquer tipo de negócio, orienta-se, preliminarmente, a identificação e a análise da oportunidade, como parte seminal do processo empreendedor. Na sequência, deve ter início o planejamento, voltado para a implementação de um empreendimento lucrativo, com clareza quanto ao que se quer e aonde se quer chegar (Dornelas, 2016), um negócio que tenha longevidade, dentre outros objetivos, com o propósito de ser duradouro. Entretanto, a dualidade paradoxal entre vida e morte ronda todo e qualquer tipo de segmento de negócio, considerando o simples fato de que não existem negócios isentos de riscos.

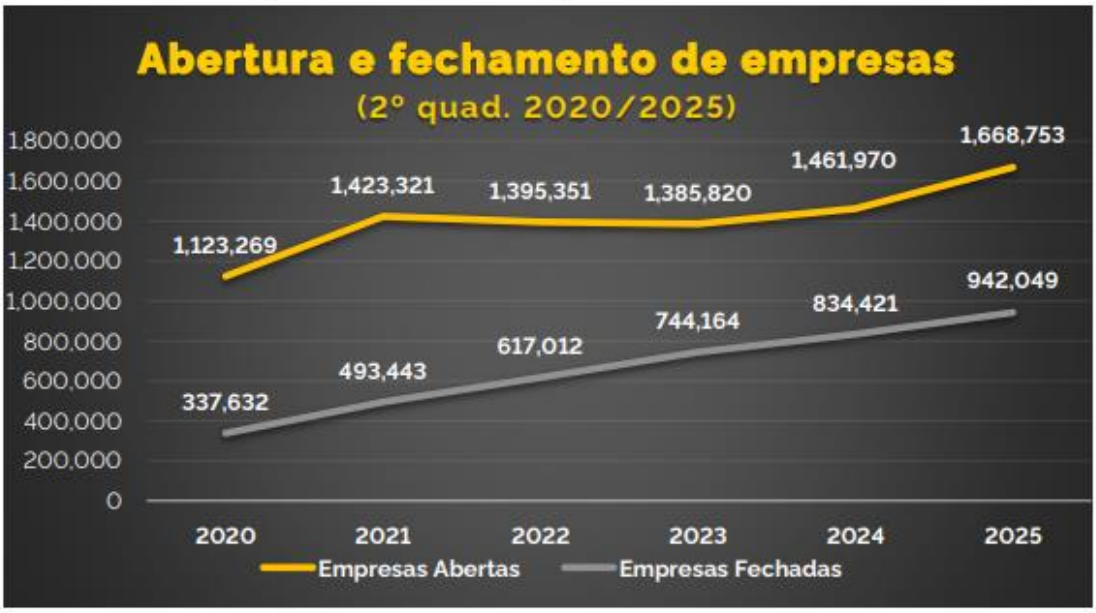
É necessário, portanto, refletir acerca deste paradoxo: vida e morte das organizações!

A mortalidade das empresas, isto é, o fato de aqueles que se propõem a explorar atividade econômica não conseguirem manter-se ativos, obtendo razoáveis resultados e possibilidade de crescimento, constitui assunto recorrente no âmbito da gestão das organizações, tanto no meio empresarial quanto como objeto de estudo acadêmico. Sob a perspectiva acadêmica, há uma série de estudos que abordam as questões relacionadas à longevidade e os fatores que podem comprometer a sua manutenção (Adizes, 2004; Oliveira; Silva; Araújo, 2012; Oliveira; Silva; Araújo, 2014; Napolitano; Marino; Ojala, 2015; Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015; Frezatti *et al.*, 2017; Charina *et al*., 2022; Haag; Achtenhagen; Grimm, 2023; Welsh *et al.,* 2023; Fröhlich, 2024).

São de fácil acesso dados acerca das empresas abertas, do tempo para sua constituição e, também, do encerramento das suas atividades. O Governo Federal mantém, desde 2020, a partir da premissa de que o empreendedorismo é o alicerce do país, o Mapa de Empresas, uma ferramenta analítica criada para auxiliar empreendedores na tomada de decisões quanto a seus negócios. Nesse mapa, é possível encontrar referências acerca da abertura e do fechamento das empresas. Não obstante a abertura de empresas no segundo quadrimestre de 2025 tenha superado os números do segundo quadrimestre de 2024, estabelecendo um aumento de 14,1% (Brasil, 2025a), foi registrado o fechamento de 942.049 empresas, um aumento de 12,9% em relação ao mesmo quadrimestre do ano anterior. No estado de São Paulo, registrou-se o maior número de empresas abertas, 494.603, enquanto o menor número ocorreu no Amapá. A Figura 1 apresenta um comparativo das

empresas nos quadrimestres dos anos de 2020 a 2025 em relação à abertura e ao fechamento:

Figura 1 - Comparativo de abertura e fechamento de empresas 2020/2025



Fonte: Brasil (2025a, p. 7).

Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada[1] que fomenta a competitividade e o crescimento das micro e pequenas empresas oferece, ao se fazer uma busca com o descritor “mortalidade” em seu site, uma série de dados acerca da sobrevivência e perecimento das organizações.

Em um dos trabalhos apresentados, “Causa Mortis, o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida” (SEBRAE, 2014), aborda-se a *causa mortis* das empresas, sucesso e fracasso, nos cinco primeiros anos de vida, com base em um ciclo de vida que contém (1) abertura, (2) primeiro ano e (3) sucesso ou fracasso, a fim de empreender uma reflexão sobre as causas determinantes de morte das empresas e buscar responder à pergunta: “por que as empresas fecham?”. A investigação, a partir de 2.008 entrevistas com sócios-proprietários ou ex-sócios-proprietários, concomitantemente ao rastreamento de 2.800 empresas no estado de São Paulo, revelou três pontos focais: planejamento prévio, gestão empresarial e

[1] Em 9 de outubro de 1990, o Cebrae foi transformado em Sebrae (decreto nº 99.570, em complemento à Lei nº 8029, de 12 de abril). Desta maneira, a entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida por meio de repasses das maiores empresas do país (Agência SEBRAE de Notícias, 2024).

comportamento empreendedor (SEBRAE, 2014). Com relação ao planejamento prévio, dentre outros elementos, ressaltou-se a necessidade do domínio de informações acerca do negócio e do planejamento básico, por meio de adequado Plano de Negócios. Além disso, concluiu-se que, quanto maior o tempo de planejamento, superior é a chance de sucesso do empreendimento. Inovação, capacitação e experiência prévia no segmento explorado foram realces no âmbito da gestão empresarial. Por fim, o comportamento empreendedor foi marcado pela necessidade do plano de ações e da rede de relacionamentos com outras empresas, bancos, entidades e governo (SEBRAE, 2014), o que demonstra a relevância, a necessidade e a atualidade da discussão acerca da longevidade entre a classe empresarial e a acadêmica, sobretudo com foco em fatores que podem influenciar a sua manutenção.

Ainda que pouco mais de uma década depois, alguns dos resultados desta pesquisa conduzida pelo SEBRAE constituem pontos centrais que, dada a sua consistência, merecem ser revisitados, como propôs este trabalho, mas agora em um diferente contexto e com outras perspectivas, com o propósito de oportunizar frutuosas reflexões, sobretudo considerando que a amostragem se mostra significativa e que tais fatores de influência quanto à longevidade coadunam com a literatura pesquisada, em temas como formação, qualificação, experiência ou habilidades dos gestores (Nunden *et al.*, 2022), pequenas empresas e o capital humano (Silva; Jesus; Melo, 2010; Cauchie; Vaillant, 2016; Lima; Lima, 2016; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Castro; Silva, 2020; Donadon; Santos, 2021; Nunden *et al.*, 2022; Charina *et al.,* 2022), resiliência (Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021), plano de negócios e longevidade (Fernandes; Porto, 2017), Ciclo de Vida Organizacional - CVO (Pinheiro; Silva; Araújo, 2013; Reis *et al*., 2018; Matias; Alencar, 2019; Toriani, 2019; Dani, 2019), posicionamento competitivo (Pereira *et al.,* 2020), alianças estratégicas (Quaresma Júnior; Silva; Carrieri, 2014), estratégia de inovação e gestão (Donadon; Santos, 2021), dentre outros temas correlatos.

O próprio SEBRAE realizou, a partir da base de dados da Receita Federal, uma nova pesquisa (2023a) e, com outro estudo de campo, entre os anos de 2018 e 2021, constatou que, dentre as empresas fechadas em 2020, destacaram-se novamente, como fatores que comprometem a longevidade da organização, o planejamento deficitário, a gestão deficiente e o pouco preparo pessoal no que se refere ao comportamento do empreendedor.

Nota-se que, ainda que anos depois da pesquisa Causa Mortis, no outro levantamento feito pelo SEBRAE, com dados da Receita Federal entre 2018 e 2021, não foram constatadas grandes mudanças nos fatores que influenciam a longevidade. Evidentemente, a pesquisa também aponta o histórico de emergência internacional de COVID-19 como um complicador para o ambiente de negócios, que contribuiu para ampliar as causas de fechamento de empresas no ano de 2020.

Não obstante, foi possível encontrar pesquisas na área de Gestão, Negócios, Economia e Ciências Sociais que tratam da longevidade das organizações. Na seção 2, Revisão da Literatura, a partir dos descritores “business longevity”, “longevity company”, “longevity of business” e “longevidade das organizações”, são demonstrados os achados da literatura nas bases Web of Science, Biblioteca Virtual da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), acessada por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Considerando a carência de materiais com as palavras-chave utilizadas para a busca, não foram aplicados filtros quanto à limitação de tempo na pesquisa feita na Web of Science, nem tampouco na BDTD, deixando que a exclusão de materiais fosse feita *a posteriori*, conforme determinados critérios, inclusive quanto a desatualizações que pudessem comprometer a presente pesquisa. Apenas na pesquisa feita junto à Biblioteca Virtual da CAPES impôs-se um filtro temporal de 2000 a 2024. Também na BDTD, com as palavras-chave “ciclo de vida das organizações”, com filtro temporal de 2018 a 2024, realizou-se uma pesquisa, já que constitui assunto correlato com o tema da pesquisa. Ainda em relação à longevidade relacionada ao segmento escolhido para a pesquisa, com filtro temporal de 2007 a 2024, e os descritores “bakeries longevity”, “longevity of bakeries” e “longevidade das padarias”, foi realizado um levantamento na Biblioteca Virtual da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), acessada por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), mas sem resultados.

Quanto à longevidade das organizações, junto às fontes supracitadas, foi possível encontrar pesquisas com os mais variados enfoques: coletânea de artigos (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), revisão sistemática da literatura (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015) e artigos que abordaram o tema em relação às empresas familiares (Fernández-Roca; López-Manjón; Gutiérrez-Hidalgo, 2014; Jiang; Zheng; Tang, 2018; Oudah; Jabeen; Dixon, 2018; Bissani; Milano, 2023; Haag; Achtenhagen; Grimm,

2023; Santana, 2024), formação, qualificação, experiência ou habilidades dos gestores (Nunden *et al.*, 2022) e a influência de gênero e raça (Smith; Tolbert, 2018; Welsh *et al.,* 2023). As pequenas empresas e o capital humano também foram objeto de estudos (Silva; Jesus; Melo, 2010; Cauchie; Vaillant, 2016; Lima; Lima, 2016; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Castro; Silva, 2020; Donadon; Santos, 2021; Nunden *et al.*, 2022; Charina *et al.*, 2022). Outros estudos referiam-se à longevidade como qualidade da organização sob o olhar do consumidor (Desai; Kalra; Murthi, 2008), resiliência (Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021), teoria do empreendedorismo serial (Plehn-Dujowich, 2010), cultura tradicional (Charina *et al.,* 2022), teoria da seleção natural e governança (Fávero, 2017; Meeks; Whittington, 2023) e ecossistemas empreendedores (Welsh *et al.,* 2023). Ainda, uma pesquisa objetivou a validação estatística de um instrumento baseado na trajetória empreendedora de Bygrave de 2010 (Reis *et al.,* 2018).

Também plano de negócios (Fernandes; Porto, 2017), ciclo de vida organizacional (Pinheiro; Silva; Araújo, 2013; Reis *et al*., 2018; Matias; Alencar, 2019; Toriani, 2019; Dani, 2019), posicionamento competitivo (Pereira *et al*., 2020), alianças estratégicas (Quaresma Júnior; Silva; Carrieri, 2014), Teoria da Agência e *Stewardship Theory*, a fim de compreender o comportamento que induz à longevidade (Bernardon, 2018), e até mesmo o excesso de confiança e otimismo no endividamento (Silva *et al*., 2017) foram temas abordados quanto à longevidade.

Considerando uma das maiores economias do mundo, um estudo fez uma reflexão acerca da influência de normas internas e preceitos oriundos dos séculos XVII e XVIII, o chamado *kakun*, quanto à longevidade em corporações tradicionais japonesas. Concluiu-se que “[...] associado a questões éticas, o *kakun* é, em grande parte, o responsável pela longevidade das empresas japonesas (Yamamoto; Vergara, 2008, p. 1)”. Também diferentes estratégias foram objeto de investigações ao tratar-se dos fatores que influem na longevidade (Vicentini; Pizzutti; Carvalho, 2018; Souza *et al.,* 2021; Vidal Júnior; Vidal, 2022; Vesoloski; Garcia, 2022; Santos *et al.,* 2022; Oliveira, 2023; Schneider *et al.,* 2023; Fröhlich, 2024).

Portanto, foi possível constatar a relevância da longevidade organizacional quanto às empresas e seus negócios na literatura científica, inclusive em pesquisas que apontam que a longevidade é o centro do que torna as empresas familiares especiais (Haag; Achtenhagen; Grimm, 2023), que encontraram, ao considerar interações entre motivação financeira, raça e gênero, significativos efeitos positivos

quanto aos resultados da empresa (Smith; Tolbert, 2018) ou, ainda, que puderam entender que a duração de uma empresa pode constituir um requisito extrínseco de sua qualidade, sob o olhar do consumidor de seus serviços (Desai; Kalra; Murthi, 2008).

Assim, por meio das pesquisas preliminares, foi possível apurar que a literatura acadêmica oferece uma pluralidade de estudos marcados pelos fatores de influência quanto à longevidade, mas com pesquisas em segmentos diferenciados, com metodologias diversas e discussões acerca dos conceitos que envolvem o termo longevidade, além de outras perspectivas afins. No entanto, os autores apontam que o estudo da longevidade empresarial se apresenta multifacetado e complexo (Napolitano; Marino; Ojala, 2015). Ademais, outros assinalam que há parcial segmentação da literatura a respeito (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015). Outrossim, o estudo da longevidade empresarial foi enriquecido pelas abordagens multidisciplinares; entretanto, a ausência de unificação e sistematização tem gerado dificuldades de conceituação (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), o que revela, ao contrário, um profícuo campo de investigação.

Desse modo, na seção da revisão da literatura, tem-se o espaço privilegiado no qual será apresentado o diálogo entre o objeto de estudo e os autores pesquisados, por meio de subseções que apontam os fatores de longevidade organizados por temáticas, tais como empresas familiares, raça, gênero, experiência, formação e capacitação dos gestores, dentre outros.

Quanto ao segmento a ser pesquisado em relação à longevidade, como delimitação, tem-se o segmento da panificação, que, no primeiro semestre de 2024, registrou por dia a abertura de 130 novas padarias no Brasil, e o setor, no ano de 2023, cresceu 7,4% e movimentou 138,5 bilhões (Agência SEBRAE de Notícias, 2024). É um negócio que tem como seu principal produto o pão, um alimento histórica e mundialmente tradicional, mas que tem compartilhado espaço nas vitrines com outros produtos e serviços de um novo tipo de negócio que, na busca de adaptabilidade, assume e incorpora novos modelos de negócios na tentativa de buscar o sucesso e a longevidade.

O exercício da atividade econômica pode se dar das mais variadas formas jurídicas e com dimensões diferentes em relação a tamanho e investimento. A fim de estabelecer uma análise em segmento determinado e com organizações semelhantes em termos de constituição, optou-se, neste estudo, por empresas classificadas como

microempresas ou empresas de pequeno porte, como se detalha na seção 3.3. Mostra-se fundamental o papel que as micro e pequenas empresas têm quanto à geração de emprego e renda, ainda que se defrontem com consideráveis taxas de mortalidade em razão da ausência de planejamento, gestão amadora e falta de competências empreendedoras, como aponta o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2022).

> As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem papel importante para a promoção social, lastro de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, e destacam-se na geração de empregos e distribuição de renda de um país, logo, deve-se estimular a continuidade dessas empresas. Por essa razão, mostra-se importante conhecer os aspectos que auxiliariam em tal continuidade. A existência de características comportamentais empreendedoras nos proprietários de empresas seria um facilitador da longevidade empresarial (Oliveira; Silva; Araújo, 2014, p. 103).

Para o SEBRAE (2023b, p. 1), as MPEs “[...] desempenham um papel significativo na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, estimulando a inovação, promovendo o empreendedorismo e impulsionando o crescimento econômico.”

A área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Gestão, Regionalidade e Inovação, alinha-se com a proposta da presente pesquisa na medida em que ela oferece uma reflexão das dinâmicas organizacionais na região do Grande ABC, por meio da discussão da aplicação dos preceitos da gestão no contexto e no ambiente do segmento da panificação, sem prejuízo da análise das tecnologias aplicadas ao setor e da inovação como uma estratégia que tangencia as mudanças sociais e tecnológicas, como fator de influência na longevidade.

Enfim, por meio desta contextualização quanto ao objeto de estudo e àquilo a que a pesquisa se refere, bem como da interação com os principais conceitos, que são mais bem discutidos na seção 2, da revisão da literatura, tem-se o foco da presente pesquisa: os fatores de influência na longevidade empresarial no setor de panificação. Torna-se possível, assim, apresentar a problematização que impulsionou o processo de pesquisa.

1.1 Problema da pesquisa

Constitui relevante e imprescindível a atividade econômica explorada pelas organizações, a fim de oferecer os bens e serviços de que as pessoas necessitam

para a garantia de existência digna e a manutenção da ordem econômica do país (Brasil, 1988; Coelho, 2024b), sem prejuízo do alcance dos objetivos dos empresários quanto ao êxito e ao lucro em seus negócios, a partir de organizações competitivas e consolidadas.

Entretanto, considerando a abertura e o fechamento das empresas, tema recorrente no meio empresarial e acadêmico, faz-se necessário o estudo dos fatores que influem na longevidade das organizações (Silva; Jesus; Melo, 2010), precipuamente em segmento determinado.

Para a presente pesquisa, buscou-se estabelecer um determinado segmento para que fosse possível empreender uma análise quanto aos fatores que se relacionam com a longevidade ou com a ausência dela. Optou-se, neste estudo, pelo ramo das panificadoras, micro e pequenas empresas (MPEs), da região do Grande ABC Paulista.

Considerando a pertinência da pesquisa “Causa Mortis, o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida” (SEBRAE, 2014), realizada pelo SEBRAE por meio do rastreamento e de entrevistas com 439 ex-sócios-proprietários de empresas encerradas e com 1.569 sócios-proprietários de empresas em atividade, da qual emergiram fatores de influência relacionados a planejamento, gestão, comportamento e perfil do empreendedor, e também considerando a pesquisa sobre a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil (SEBRAE, 2023a), além do levantamento feito na literatura a respeito da temática objeto deste estudo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os principais fatores de influência quanto à longevidade das organizações, no segmento da panificação, na região do Grande ABC?

1.2 Objetivos da pesquisa

A partir do problema de pesquisa, estabelecem-se os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores de influência na longevidade no segmento das panificadoras da região do Grande ABC, no que concerne ao planejamento preliminar para a constituição, à gestão e ao perfil e comportamento do empreendedor gestor.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Analisar se as panificadoras se utilizam do planejamento na constituição e alteração do seu modelo de negócio.

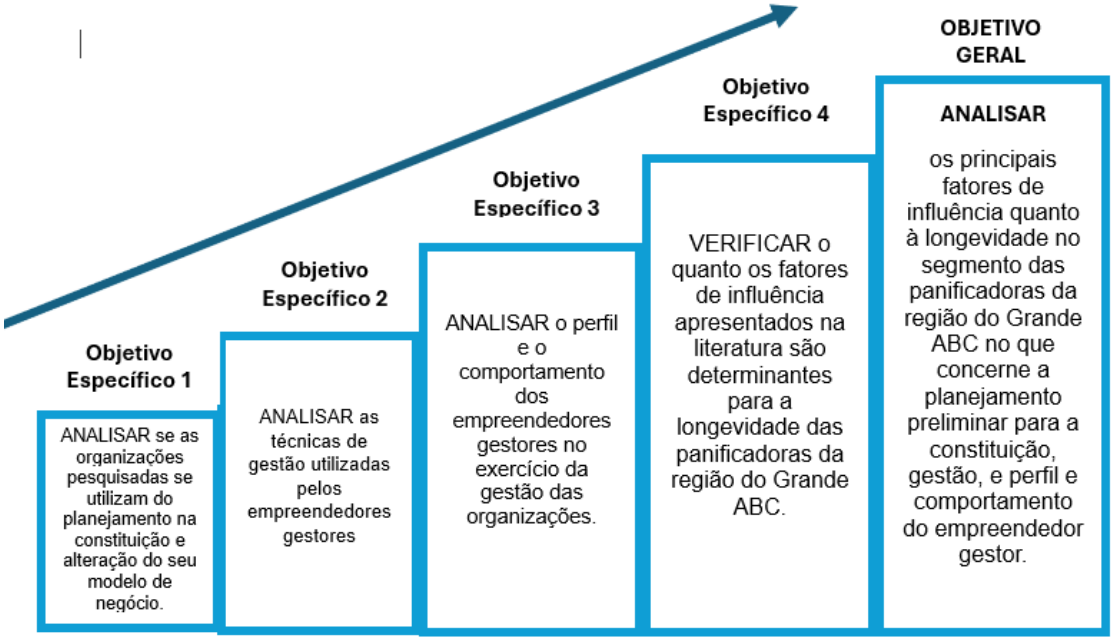
b) Analisar as técnicas de gestão utilizadas pelos empreendedores gestores.

c) Analisar o perfil e o comportamento dos empreendedores gestores no exercício da gestão das organizações.

d) Verificar o quanto os fatores de influência apresentados na literatura são determinantes para a longevidade das panificadoras.

Sendo assim, os objetivos específicos foram definidos tendo em vista o problema da pesquisa e são projetados para o alcance do objetivo geral, conforme Figura 2:

Figura 2 - Amarração entre os objetivos específicos e o objetivo geral



Fonte: Adaptado de Machado Júnior (2022).

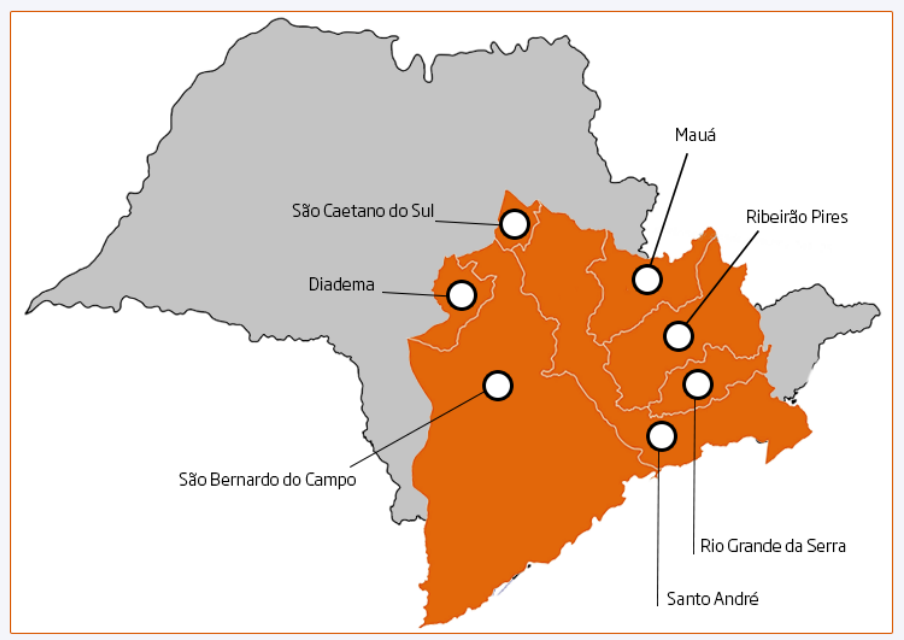
1.3 Delimitação do estudo

A delimitação do estudo mostrou-se fundamental para a condução da pesquisa e pôde ser estabelecida quanto ao lócus, à cronologia das organizações, ao porte e ao segmento, sem prejuízo de alterações ou adaptações que se mostraram necessárias durante a trajetória de investigação.

1.3.1 Lócus

Quanto ao lócus da pesquisa, definiu-se a região do Grande ABC, ou ABC Paulista, como também é chamada, que congrega sete municípios: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, conforme Figura 3. Desse modo, foi possível encontrar organizações que contassem com o mesmo porte e com razoável número de anos em atividade, para que se fizessem as análises e os comparativos propostos.

Figura 3 - Municípios do Grande ABC



Fonte: Consórcio (2024).

A região também foi escolhida em razão das suas peculiaridades: os sete municípios integram o Consórcio Intermunicipal Grande ABC, com a finalidade de planejar, articular e firmar ações em âmbito regional, e encontra-se a sudeste da Região Metropolitana de São Paulo. No último Censo de 2022, a região chegou a 2.696.530 habitantes, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), sendo São Bernardo do Campo a cidade mais populosa da região (Consórcio, 2023; Consórcio, 2024), em uma área de 828 km² (IBGE, 2024).

A localização do ABC é destaque, já que está próxima à capital e conta com acesso a rodovias como Imigrantes e Anchieta, ao Rodoanel, ao Porto de Santos e à rede ferroviária, além de constituir um dos maiores e principais mercados

consumidores do país, com suas inúmeras indústrias, responsáveis pelo desenvolvimento social, econômico e tecnológico da região (Consórcio, 2024).

> O ABC recebeu forte fluxo de imigrantes no fim do séc. XIX e de migrantes ao longo do séc. XX, favorecendo o povoamento da região. É também o berço da indústria automobilística e de multinacionais que se instalaram na região ao longo do último século, com destaque para a década de 1950, quando a industrialização iniciada na capital chegou às regiões próximas (apenas dois dos sete municípios não fazem fronteira com a cidade de São Paulo). Representa, ainda, um dos maiores mercados consumidores do país. Se o Grande ABC fosse um município, seria a 4ª maior cidade em Produto Interno Bruto (PIB) do país com R$ 114,8 bilhões de riquezas geradas em 2013 (IBGE/2013). Sob este olhar, ficaria atrás apenas das capitais: São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. No Estado, apenas a capital paulista teria PIB mais elevado que o do conjunto dos sete municípios do ABC Paulista. O PIB Industrial é de cerca de R$ 29,7 bilhões, sendo o 2º do Estado (atrás apenas de São Paulo) e o 3º do país (superado apenas pela capital paulista e por Campos dos Goytacazes). O setor industrial ainda representa fatia considerável no desenvolvimento socioeconômico da região. Segundo dados do Observatório Econômico da Universidade Metodista, o Grande ABC conta com mais de 24 mil indústrias distribuídas entre os sete municípios que empregam aproximadamente 26% da população economicamente ativa, proporção superior à cidade de São Paulo (13%) (Consórcio, 2024, p. 1).

1.3.2 Cronologia das Organizações

Longevidade, inevitavelmente, tangencia a questão do tempo e, como já mencionado, a literatura aponta a possibilidade de refletir acerca de “quanto tempo” deve ter uma organização considerada sobrevivente ou longeva (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), apesar da necessidade de que esse tempo conte com estabilidade e sucesso. Assim, em relação a esse quesito de delimitação do estudo, durante a coleta de dados qualitativa, foram realizadas entrevistas com empreendedores gestores de empresas do setor de panificação que estivessem ativas há pelo menos cinco anos, ou seja, que ultrapassaram a faixa crítica de mortalidade dos cinco anos (Cristino et al., 2022; SEBRAE, 2023a; Oliveira et al., 2024). O estudo feito pelo SEBRAE, com base em dados da Receita Federal e em pesquisas de campo, no que se refere às empresas fechadas em 2020, constatou que, no comércio, concentra-se a maior taxa de mortalidade, pois 30,2% se encerram em cinco anos (SEBRAE, 2023a).

1.3.3 Porte das Organizações

A literatura também traz dados que apontam que um dos principais fatores das empresas notavelmente longevas diz respeito ao porte, pequeno ou médio, com a exploração sustentável de recursos e o atendimento personalizado às necessidades locais (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), ou, ainda, oferece estudos em que se

constata que um dos principais motivos do perecimento das organizações de pequeno porte é a deficiência quanto ao desenvolvimento e à administração do negócio (SEBRAE, 2013 apud Reis *et al.*, 2018).

Assim, considerando o contexto, o segmento e as circunstâncias da presente pesquisa, optou-se por concentrar a pesquisa nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), obrigadas ao registro no Registro Público de Empresas Mercantis (RPEM), sob responsabilidade das Juntas Comerciais. A Lei Complementar n° 123, de 1° de dezembro de 2006, estabelece como um dos principais requisitos para a classificação o enquadramento com base na receita bruta anual:

> Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:
> I - no caso da microempresa, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
> II - no caso de empresa de pequeno porte, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00
> (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) (Brasil, 2006)

Todavia, existem outras classificações quanto ao porte das empresas, visto que a Lei Complementar não contemplou todas as possibilidades em relação ao porte ou aos critérios. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), conforme a Medida Provisória nº 2.190-34/2001 e a Lei Complementar nº 139/2011, utiliza como critério o faturamento anual, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação de Porte das Empresas - ANVISA

CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Microempresa	Igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Fonte: Adaptado de Brasil (2019).

Contudo, ainda há a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), dentre outras. Para o BNDES, que oferece apoio às micro, pequenas e médias empresas quanto ao crédito, tal classificação permite “[...] uma atuação adequada às características de cada segmento, através da oferta de linhas, programas e condições específicas (Brasil, 2021, p. 1)”, e é estabelecida a partir da Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou da renda anual de clientes pessoas físicas, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação de Porte das Empresas - BNDES

CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Grande Empresa	Maior que R$ 300 milhões
Média Empresa II	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Média Empresa I	Maior que R$ 4,8 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Pequena Empresa	Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 4,8 milhões
Microempresa	Menor ou igual a R$ 360 mil

Fonte: Adaptado de Brasil (2021).

Para a presente pesquisa, quanto ao porte, adotaram-se duas faixas da classificação do BNDES, assim consideradas: (1) microempresa, que aufira receita bruta ou renda anual igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e (2) empresa de pequeno porte, que aufira receita bruta ou renda anual superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Chegou-se a cogitar a classificação quanto ao número de empregados, mas esse foi outro ponto que chamou atenção nos resultados da pesquisa, pois, embora a constituição jurídica e o porte dos sujeitos entrevistados sejam os mesmos, o número de empregados variou muito, e tal particularidade é considerada na análise dos dados.

1.3.4 Segmento

Como já explicitado, o segmento escolhido para a pesquisa foi o setor de panificação. A consulta realizada em relação à Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) mostrou que há variações em razão de fabricação própria, revenda, confeitaria ou outros desdobramentos. Na seção dos resultados, descrevem-se os CNAEs de cada um dos sujeitos entrevistados. Assim, foram buscadas empresas que guardassem semelhança não só em relação ao porte e ao segmento,

mas também quanto às particularidades da exploração da atividade e, consequentemente, do CNAE. O setor tem crescido muito: em 2023, cerca de 7,4% (Agência SEBRAE de Notícias, 2024), além de ser, indubitavelmente, o responsável pela produção e comercialização do alimento que integra a base da nutrição do brasileiro. Conforme o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), o pão mais consumido é o francês, com 34,39%, mas o povo brasileiro consome anualmente 5,9 milhões de toneladas de produtos panificados, segundo assinala o consultor e especialista na área da panificação e confeitaria, Márcio Rodrigues, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2021).

Ademais, conforme supracitado, as pesquisas preliminares mostraram haver empresas longevas no segmento e porte escolhidos, mas a diversificação quanto à cronologia das organizações pôde oferecer subsídios passíveis de comparações e distinções, por meio dos fatores de influência quanto à longevidade das organizações, cujos resultados se mostraram relevantes.

1.3.5 Natureza Jurídica para o exercício de empresa

O enfoque na busca dos sujeitos para a pesquisa foi o segmento e o porte, mas outro dado que emergiu foi o da natureza jurídica. Todas as padarias que foram objeto da pesquisa são sociedades limitadas.

O ordenamento jurídico brasileiro oferece várias possibilidades para a formatação de negócios empresariais. É possível exercer a atividade de empresa individualmente ou por meio de uma sociedade, uma pessoa jurídica. Quanto às sociedades, existem inúmeros tipos societários, atendendo ao princípio jurídico da tipicidade, de que as pessoas podem escolher o tipo que considerem mais adequado para a constituição de suas empresas no que se refere aos direitos e deveres dos sócios, à responsabilidade pessoal dos sócios por obrigações sociais, dentre outros elementos.

A sociedade limitada, prevista no Código Civil Brasileiro, Lei n. 10.406, de 2002, é o tipo societário mais utilizado atualmente, principalmente após a alteração da lei, que passou a possibilitar a constituição da sociedade unipessoal do tipo limitada. Reza a lei:

> Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

> § 1º A sociedade limitada pode ser constituída por 1 (uma) ou mais pessoas. (Incluído pela Lei nº 13.874, de 2019)
>
> § 2º Se for unipessoal, aplicar-se-ão ao documento de constituição do sócio único, no que couber, as disposições sobre o contrato social. (Incluído pela Lei nº 13.874, de 2019) (Brasil, 2002)

A sociedade limitada só perde, em número de constituições, para o microempreendedor individual na classificação por tipo de empresa. No segundo quadrimestre de 2025, segundo o Mapa de Empresas, encontravam-se ativas 7.964.044 sociedades limitadas no país (Brasil, 2025a), sendo, entre as sociedades, o tipo mais utilizado. A responsabilidade limitada dos sócios e a contratualidade são os motivos que levam esse tipo societário a ser o mais utilizado atualmente. Quanto à contratualidade:

> As relações entre os sócios podem pautar-se nas disposições de vontade destes, sem os rigores ou balizamentos próprios do regime legal da sociedade anônima, por exemplo. Sendo a limitada contratual, e não institucional, a margem para negociações entre os sócios é maior (Coelho, 2024b, p. 169).

Na seção dos resultados, é possível verificar as padarias pesquisadas, sua natureza jurídica e outros elementos caracterizadores.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

Por meio dos dados ora apresentados, foi possível inferir que, entre a abertura e o fechamento de empresas, atualmente, no país, o saldo ainda é positivo (Brasil, 2025a), mas, considerando a relevância do exercício da atividade empresarial quanto à ordem econômica brasileira (Brasil, 1988), o atendimento das necessidades humanas, visando à existência digna (Coelho, 2024a), o alcance de resultados positivos consideráveis e os efeitos da longevidade (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), os entraves que a mortalidade empresarial gera para o desenvolvimento social e econômico de qualquer país e a busca da longevidade organizacional, justifica-se socialmente a pesquisa.

Entretanto, há que se estabelecer em que pontos convergem o relevo e a motivação para a contribuição acadêmica de uma pesquisa que busca discutir a longevidade e seus fatores de influência na organização, o que constitui destaque e o que se caracteriza como inédito ou distinto quanto ao tema, sobretudo ao abordar pesquisas que apontam como fatores de influência quanto à longevidade o planejamento, a gestão e o perfil e comportamento do empreendedor (Plehn-

Dujowich, 2010; Silva; Jesus; Melo, 2010; Garcia, 2011; Viola, 2013; Quaresma Júnior; Silva; Carrieri, 2014; SEBRAE, 2014; Cauchie; Vaillant, 2016; Lima; Lima, 2016; Fernandes; Porto, 2017; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Castro; Silva, 2020; Pereira *et al.,* 2020; Donadon; Santos, 2021; Nunden *et al.*, 2022; Charina *et al.*, 2022; SEBRAE, 2023a). Mais ainda, buscou-se assentar o foco da pesquisa quanto ao destinatário de tais resultados, além dos resultados teóricos. Buscou-se responder à pergunta de pesquisa, mas dirigida ao sujeito envolvido nesta história e neste processo, no segmento ora investigado.

Aponta-se que a relevância de uma pesquisa não pode limitar-se à inexistência de um estudo acerca da temática em foco, visto que a existência de referenciais na área pode constituir evidências que serão fundamentos ou contrapontos necessários para a estruturação da pesquisa que está sendo realizada, não significando comprometimento, mas comprovação de que o problema não restou resolvido ou estudado completamente. A partir da taxonomia de Miles (2017), é possível destacar outros sete tipos de lacuna na pesquisa, a saber: metodológica, de conhecimento, de evidências, teórica, de conhecimento prático, empírica e populacional. Somente a partir da leitura atenta e suficiente dos referenciais e da estruturação precisa do projeto de pesquisa foi possível identificar pontos que levaram à identificação dessas lacunas, como: contexto de realização da pesquisa, variáveis que foram utilizadas, métodos que puderam conduzir a conclusões, período de execução da pesquisa, dados analisados e sugestões para que outras investigações futuras sejam conduzidas (Lugoboni, 2017).

A pesquisa preliminar na literatura apontou uma revisão sistemática de literatura sobre longevidade empresarial que compreendeu três décadas, por meio de uma análise bibliométrica com 142 artigos (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015), uma coletânea de artigos (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), com abordagem integrativa de pesquisas empíricas e teóricas, com foco em vieses diversos e questionamentos peculiares, além de outros materiais colhidos (Oudah; Jabeen; Dixon, 2018; Smith; Tolbert, 2018; Reis *et al.*, 2018; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Charina *et al.*, 2022; Meeks; Whittington, 2023; Haag; Achtenhagen; Grimm, 2023; Fröhlich, 2024) que trataram da longevidade nas mais variadas perspectivas e abordagens, metodologias e contextos.

Assim, foram apontadas dificuldades quanto ao estudo da longevidade, por ser multifacetado e complexo (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), e por contar com a

fragmentação da literatura a respeito (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015). Outrossim, não se podem ignorar as questões sempre presentes quanto à temática: a possibilidade do estudo da longevidade empresarial por meio da distinção de elementos e práticas comuns entre as organizações consideradas longevas (Silva; Jesus; Melo, 2010; Napolitano; Marino; Ojala, 2015).

Destarte, é possível depreender que são muitas as pesquisas acerca da longevidade, mas ainda há campo para outras abordagens, em outros contextos, com o intento de responder acerca dos principais fatores de influência quanto à longevidade, pois a questão segue sem ser completamente resolvida, sobretudo considerando que o objeto da presente pesquisa recai sobre um determinado segmento, o da panificação na região do Grande ABC, como delimitação deste estudo. Há ainda o objetivo, por meio da pesquisa, de discutir a necessidade ou não de limitar os fatores de longevidade aos até então destacados na literatura, ou a possibilidade de restringir a longevidade a tal questão, já que há, indubitavelmente, cultura, ambiente, contexto e problemas envolvendo a organização e sua trajetória, que constantemente se modificam e se alternam. As organizações passam, inevitavelmente, por mudanças, e elas podem se caracterizar como oportunidades ou problemas, dependendo de como são enfrentadas (Adizes, 2004). Ou ainda, em consonância com a visão de Christensen e Raynor (2025), com base na teoria da inovação disruptiva, de que não há um modelo de gestão que garanta o sucesso e, por consequência, a longevidade, pois tudo depende do contexto e das circunstâncias que moldam a prática da gestão, não sendo possível, portanto, fixar fatores de longevidade como válidos para todas as organizações, o que a presente pesquisa procurou aferir, utilizando as padarias como amostragem.

Para tanto, o levantamento nas fontes secundárias permitiu, preliminarmente, constatar que existem inúmeras pesquisas a respeito da longevidade das organizações, dos fatores de influência e dos seus ciclos de vida, como já foi demonstrado na introdução e, com detalhes, constou da seção 2, da revisão da literatura, ainda que sejam diversificados os fatores que influem na longevidade, a metodologia empregada, as teorias aplicadas, os sujeitos de pesquisa, dentre outros vieses. Tal referencial foi fundamental na construção da pesquisa em todas as etapas, no aprimoramento dos objetivos, na construção do instrumento de pesquisa e quanto às análises e considerações. Entretanto, ao realizar uma pesquisa na literatura quanto ao segmento escolhido e à longevidade, não houve resultado positivo. O Quadro 3

apresenta as palavras-chave utilizadas para a busca na Biblioteca Virtual da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), acessada por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe).

Quadro 3 - Palavras-chave utilizadas nas buscas

PALAVRAS-CHAVE	OPERADOR LÓGICO	PALAVRAS-CHAVE	OPERADOR LÓGICO
"bakeries longevity"	*OR*	*"longevity of bakeries"*	*OR*

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com filtro temporal de 2007 a 2024, foram encontrados apenas sete artigos, todos internacionais e revisados por pares. Entretanto, nenhum deles se referia à temática da longevidade no setor da panificação. Um deles aborda a longevidade de marcas globais de alimentação por meio das revelações de seus CEOs — diretores ou presidentes executivos — no que se refere à sobrevivência e à prosperidade por mais de 50 anos, não especificamente ao segmento da panificação. Os demais diziam respeito à segurança alimentar, genética, atividade laboral em uma padaria e saúde dos olhos, envelhecimento saudável e, o último, a um teatro construído no interior da Austrália.

Desta maneira, entende-se que uma lacuna considerável diz respeito ao segmento escolhido para a pesquisa, que trouxe a lume peculiaridades próprias de um negócio fundamental para a economia e o consumo no Brasil. Ainda que a temática da longevidade tenha sido largamente pesquisada quanto a outros negócios, não havia sido pesquisada quanto ao segmento escolhido para esta pesquisa.

As pesquisas preliminares acerca da longevidade, em consonância com os objetivos da presente pesquisa, reiteram a necessidade do prosseguimento dos estudos sobre a temática, pois outros vieses consideráveis poderiam se manifestar, dependendo da metodologia, do segmento, do enfoque e dos objetivos, e, definitivamente, representar oportunidades de pesquisa.

Quando da definição das categorias de análise *a priori*, com base na literatura pesquisada, foram encontrados trabalhos que apontaram as dificuldades quanto às variáveis a serem utilizadas ou a constatação de que as escolhidas para a pesquisa realizada não se mostraram adequadas (Napolitano; Marino; Ojala, 2015; Oudah; Jabeen; Dixon, 2018). Outras pesquisas concluíram que, apesar de utilizarem variáveis de relevo, não consideraram vieses relevantes, como o que se viu na pesquisa envolvendo gênero e raça e a relação com as motivações para iniciar e

manter os empreendimentos, que teve como limitação não considerar os reflexos da educação na análise (Smith; Tolbert, 2018). Em outra, a escolha das empresas pesquisadas se deu a partir de lista em bolsa de valores, sem que tenha havido uma análise do ciclo de vida da organização, inclusive das questões de mortalidade a curto prazo (Meeks; Whittington, 2023). Destarte, buscou-se avaliar detalhadamente os fatores de influência em relação à longevidade encontrados na literatura para a construção do instrumento de pesquisa e a definição das categorias *a priori*, sem prejuízo de outros fatores que poderiam emergir *a posteriori*, a fim de que tais limitações não comprometessem os resultados.

Um dos achados, uma revisão sistemática da literatura de três décadas, para os autores, não constituiu um estudo exaustivo (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015), sugerindo que outras pesquisas acerca da temática seriam bem-vindas.

Portanto, restaram questões a serem respondidas e oportunidades de pesquisa. Questionou-se se seria possível calcular a longevidade organizacional e se haveria como distinguir elementos comuns entre as organizações consideradas longevas (Silva; Jesus; Melo, 2010). Há dúvidas sobre ser a longevidade algo a ser buscado pelas organizações (Napolitano; Marino; Ojala, 2015). Qual seria “o tempo da longevidade” ou se haveria a necessidade de que as empresas sobrevivessem por certo lapso de tempo também são questionamentos encontrados na literatura (Napolitano; Marino; Ojala, 2015). Desta maneira, pergunta e objetivos seguem atuais e relevantes, social e cientificamente, quanto ao estudo da longevidade.

Assim, a pesquisa pôde oferecer a possibilidade do estudo da longevidade além da questão temporal, com a investigação das organizações a partir dos seus padrões de existência, dos seus estágios de maturidade e das consequentes características e fatores que podem influenciar a longevidade, como planejamento e investimento em recursos que suscitem a inovação, a formação integral dos gestores, dentre outros elementos, alinhados com a nova era digital e tecnológica que foram, oportunamente, abordados na pesquisa e que puderam oferecer o avanço da compreensão do fenômeno.

Acrescente-se o fato de que a pesquisa de campo pôde propiciar o mapeamento das questões de longevidade em um ambiente específico, com o alcance de resultados significativos que, no futuro, permitirão outras investigações e comparativos.

Sendo assim, muitos foram os fatores de influência apontados pela literatura e por outros levantamentos, como os do SEBRAE, mas a presente pesquisa, de natureza qualitativa, buscou agrupá-los e, por meio do instrumento de pesquisa, compreender, neste segmento específico, os principais fatores de influência na longevidade das padarias, fundamentando, assim, o interesse e a relevância do processo investigativo. Os resultados podem constituir contribuições sociais quanto à manutenção das organizações do segmento pesquisado no contexto específico, gerando longevidade e sucesso.

Outrossim, o foco central em verificar os principais fatores de influência na longevidade do setor de panificação pode gerar contribuições científicas que suscitem outras pesquisas e comparativos na academia.

1.5 Organização do relatório do trabalho

No presente tópico, é necessário descrever as partes do trabalho no decorrer do desenvolvimento da pesquisa.

Após a contextualização da pesquisa, do problema e dos objetivos, também foram assentadas as justificativas sociais e científicas para o trabalho. As contribuições que uma pesquisa acerca da longevidade organizacional no segmento da panificação pode trazer foram registradas.

A revisão de literatura, que baliza a produção da temática nos últimos anos e aponta a matéria seminal quanto ao tema, teve foco nos fatores de influência quanto à longevidade, mas vem estabelecida no trabalho em subseções, consoante os fatores de influência, o ciclo de vida das organizações e os eixos centrais, quais sejam: planejamento preliminar, gestão e perfil e comportamento do empreendedor gestor.

Foi possível, por meio da literatura, abstrair os principais fatores de influência, a fim de estabelecer a versão preliminar do roteiro parcialmente estruturado para as entrevistas e, também, as respectivas categorias de análise *a priori*. Tais contribuições foram fundamentais quanto ao atendimento dos objetivos da pesquisa.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, teve como proposta a realização de entrevistas parcialmente estruturadas, com base em fatores de longevidade e no quanto contribuem para a longevidade. Portanto, o Apêndice A traz o instrumento de pesquisa, Roteiro de Entrevista Parcialmente Estruturado, que foi utilizado depois do pré-teste e da validação. Em seção autônoma, foram trazidos os resultados, as análises e as discussões pertinentes, que ofereceram apontamentos que

possibilitaram responder ao problema de pesquisa apresentado, para que se chegasse às conclusões. Entretanto, como em qualquer pesquisa, sugerem-se outras pesquisas, com outros vieses e enfoques, que despontaram das investigações realizadas.

1.6 Contribuições do trabalho

Uma das questões mais relevantes quanto à pesquisa diz respeito ao grau de impacto que pode provocar em relação à sociedade, sua contribuição social e econômica, além, obviamente, dos resultados para a academia. Isso se mostra importante, pois é um dos aspectos avaliados pela CAPES quanto aos programas de pós-graduação no Brasil.

Esta tese oferece contribuições tanto sociais como científicas, em relação à temática da longevidade das organizações, especificamente das MPEs do ramo da panificação, importantes empreendimentos, seja quanto ao atendimento aos consumidores, seja em relação à possibilidade de empreender pela iniciativa privada, consequente fonte de empregos e desenvolvimento econômico, tecnológico e inovativo.

A Organização das Nações Unidas (ONU) busca alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que aludem aos principais desafios globais de desenvolvimento. Dos 17 objetivos estabelecidos, muitos deles tangenciam os desdobramentos da presente pesquisa, direta ou indiretamente. Destacam-se, porém, quanto aos impactos da pesquisa, os seguintes objetivos: 4, Educação de Qualidade; 8, Trabalho Decente e Crescimento Econômico; e 9, Indústria, Inovação e Infraestrutura (Brasil, 2024).

Quanto ao objetivo 4, Educação de Qualidade, a promoção de oportunidades de aprendizagem a todos, inclusive o aumento de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, direcionadas para emprego, trabalho decente e empreendedorismo, relaciona-se com os objetivos da pesquisa, na medida em que a revisão da literatura realizada apontou a influência da educação e da formação quanto ao sucesso e à longevidade organizacional, questão que se avaliou quanto ao público pesquisado, no contexto estabelecido para a pesquisa. Ademais, a pesquisa trouxe a lume um importante impacto nos negócios e na longevidade em relação à mão de obra no segmento pesquisado, muitas vezes carente de formação e qualificação para o exercício da atividade profissional.

O objetivo 8, ao abordar o Trabalho Decente e Crescimento Econômico, aponta a necessidade da promoção de políticas voltadas ao desenvolvimento, mas que se ancorem em empreendedorismo, criatividade e inovação, além de incentivo à formalização e ao crescimento das micro, pequenas e médias empresas, do que a pesquisa também pretendeu tratar enquanto fatores de influência para a longevidade. Ademais, as organizações pesquisadas se concentraram exatamente nesse porte, as micro e pequenas empresas. Os resultados da pesquisa apontaram questões críticas quanto à mão de obra no segmento e porte objetos da pesquisa.

Por fim, o objetivo 9, ao referir-se à inovação e à infraestrutura, igualmente relaciona-se à pesquisa, que deve, como já demonstrou a literatura, abordar as estratégias para a longevidade, o que se obteve dos levantamentos realizados, também quanto à inovação e à infraestrutura dos negócios na panificação. O Quadro 4 demonstra a síntese dessa relação quanto aos ODS, às questões da pesquisa e aos achados do referencial teórico.

Quadro 4 - Relação dos ODS com a temática da pesquisa

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	TEMÁTICA DA PESQUISA
4 Educação de Qualidade Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos **4.4** Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo.	Possíveis fatores de influência na longevidade, como o desenvolvimento de competências para o empreendedorismo, que pode ser um fator de longevidade. A literatura aponta questões de formação, qualificação (Plehn-Dujowich, 2010), experiência e habilidades dos gestores (Nunden *et al.*, 2022) como pontos focais em relação à longevidade e que devem ser promovidos e incentivados.
8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. **8.3** Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.	Fatores que podem estar ligados à longevidade, como empreendedorismo, criatividade e inovação. Crescimento e longevidade de empresas de pequeno porte (Silva; Jesus; Melo, 2010; Cauchie; Vaillant, 2016; Lima; Lima, 2016; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Castro; Silva, 2020; Donadon; Santos, 2021; Nunden *et al.*, 2022; Charina *et al.*, 2022). Para a literatura, um dos principais fatores das empresas notavelmente longevas refere-se ao porte, pequeno ou médio (Napolitano; Marino; Ojala, 2015).
9 Indústria, Inovação e Infraestrutura Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. **9.3** Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados.	Sustentabilidade organizacional (Rodrigues; Fiorini, 2021; Oliveira, 2023). Inovação como estratégia (SEBRAE, 2014; Donadon; Santos, 2021). Empresas de pequeno porte e integração (Silva; Jesus; Melo, 2010; SEBRAE, 2014; Cauchie; Vaillant, 2016; Lima; Lima, 2016; Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021; Castro; Silva, 2020; Donadon; Santos, 2021; Nunden *et al.*, 2022; Charina *et al.*, 2022).

Fonte: adaptado a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Brasil, 2026).

Este apelo global por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pode fazer com que as pessoas, no mundo todo, possam gozar de existência digna, próspera e plena. É a maneira por meio da qual as Nações Unidas corroboram para que, no Brasil, seja possível cumprir a Agenda 2030 (Brasil, 2024). Tais objetivos coadunam com o que determina a Constituição Federal do Brasil ao estabelecer a Ordem Econômica e Financeira por meio dos princípios gerais da atividade econômica:

> Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:
> I - soberania nacional;
> II - propriedade privada;
> III - função social da propriedade;
> IV - livre concorrência;
> V - defesa do consumidor;
> VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003)
> VII - redução das desigualdades regionais e sociais;
> VIII - busca do pleno emprego;
> IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995) (Brasil, 1988).

Forçoso apontar, afinal, que a natureza do impacto da pesquisa é, precipuamente, econômica, científica e social, mas, quiçá, também ambiental, considerando um dos vieses da sustentabilidade organizacional.

No âmbito econômico, uma pesquisa cujo escopo é investigar as questões da longevidade contribui para que as empresas desenvolvam estratégias que oportunizem avanços no âmbito da gestão e, consequentemente, melhor desempenho, para que possam ser gerados melhores resultados, competitividade, crescimento e perenidade, com impactos consideráveis no âmbito social, econômico e tecnológico.

Embora a temática tenha sido visitada até, relativamente, em abundância, prevalecem lacunas, visto que a ausência de unificação nos estudos sugere que as questões de longevidade ainda não foram suficientemente respondidas. Ademais, a longevidade organizacional pesquisada em um determinado segmento pôde gerar resultados relevantes e reflexões teóricas que constituem avanços científicos, além de suscitar outras pesquisas em segmentos diversos e metodologias alternativas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Considerando a proposição da pesquisa em estudar os fatores de influência na longevidade das organizações, dado o atual contexto de complexidade da era tecnológica e da informação, apresentam-se agora os principais conceitos operacionais do trabalho. Procurou-se, com esta investigação, reunir um referencial teórico que auxiliasse no atingimento dos objetivos da pesquisa, sem prejuízo de outras pesquisas que, oportunamente, foram feitas na trajetória de estudo, além de possibilitar, à luz do referencial teórico sobre a temática, a elaboração do instrumento de coleta, objetivando buscar, por meio da pesquisa de campo, o cotejamento das premissas centrais do trabalho com a análise dos dados da pesquisa.

Para a realização da revisão da literatura, foram considerados os seguintes descritores: Longevidade das Organizações, Ciclo de Vida das Organizações e Longevidade na Panificação. Nas subseções a seguir, os procedimentos para busca e os achados são detalhados.

2.1 Longevidade das Organizações: um quadro conceitual

O principal conceito operacional do trabalho diz respeito à longevidade que, como apresentado, é comumente estudada em relação aos fatores que a influenciam, às estratégias para a longevidade e aos artigos de história empresarial. Na área de Gestão, Negócios, Economia e Ciências Sociais, a partir dos descritores "*business longevity*", "*longevity compan**" , "*longevity of business*" e "longevidade das organizações", realizaram-se pesquisas nas bases Web of Science, na Biblioteca Virtual da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), acessada por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

A revisão sistemática da literatura diz respeito a uma investigação que tem como escopo "[...] identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis" (Galvão; Pereira, 2014, p. 1). Optou-se, neste caso, pela adoção da abordagem de Thomé, Scavarda e Scavarda (2016), que envolve as etapas de planejamento e formulação do problema, pesquisa na literatura, coleta de dados, avaliação da qualidade, análise e síntese dos dados, interpretação e apresentação dos resultados. Com base em Rodrigues e Fiorini (2021), elaborou-se um protocolo

de pesquisa para cada base de dados utilizada, a fim de delinear adequadamente as etapas da revisão.

O Quadro 5 mostra o processo de pesquisa e o refinamento dos resultados quanto a período, tipo de documento, áreas e critérios de exclusão e, assim, sintetiza os resultados.

Quadro 5 - Processo de Pesquisa

IDENTIFICAÇÃO	SELEÇÃO	ELEGIBILIDADE
Web of Science Argumentos de Busca: *"business longevity" OR "longevity compan*" OR "longevity of business"*	**Análise por títulos, resumos e palavras-chave** De 1990 a 2023: 37 resultados Somente Artigos Científicos: 32 resultados Áreas Temáticas: 24 resultados	**Análise dos resumos** Critérios de exclusão: não aderência ao tema ou não atendimento aos objetivos da pesquisa (18 resultados)
Portal de Periódicos CAPES Argumento de Busca: "longevidade das organizações"	**Análise por títulos, resumos e palavras-chave** De 2000 a 2024, somente Artigos Científicos, das Áreas Temáticas Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Multidisciplinar, em qualquer idioma: 50 resultados	**Análise dos resumos** Critérios de exclusão: não aderência ao tema ou não atendimento aos objetivos da pesquisa (26 resultados)
BDTD Argumento de Busca: "longevidade das organizações"	**Análise por títulos, resumos e palavras-chave** De 2000 a 2024, somente Teses e Dissertações, em todos os campos: 103 resultados	**Análise dos resumos** Critérios de exclusão: não aderência ao tema ou não atendimento aos objetivos da pesquisa (21 resultados, 6 teses e 15 dissertações)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A fim de atender aos objetivos da pesquisa e possibilitar a análise acerca dos principais fatores de influência na longevidade organizacional, foi necessário ampliar o quadro conceitual sobre o principal conceito operacional da pesquisa: a longevidade.

Longevidade é vocábulo que vem do latim e significa que vive muito tempo, "[...] característica, qualidade de longevo; duração da vida (de um indivíduo, grupo ou espécie), mais longa que o comum [...]" (Houaiss; Villar, 2001, p. 1782). Mas também é possível conceituar longevidade como duração ou durabilidade de qualquer coisa, seja concreta ou abstrata. Todavia, o termo longevidade é empregado nos mais variados contextos, já que é possível seu uso quanto às pessoas, aquele que vive muito, longevidade de processos, longevidade de produtos, de mandatos, de

estratégias, da força de trabalho, dentre outras aplicações, o que demonstra a necessidade do alinhamento de tal conceito ao âmbito organizacional privado, foco da pesquisa em apreço. É preciso abordar a longevidade empresarial, das organizações, ainda que se admita o seu perecimento: “[...] todo sistema – que respire ou não – tem um ciclo de vida. [...] nascem, crescem, envelhecem e morrem. O mesmo acontece com as organizações” (Adizes, 2004, p. 9).

Longevidade empresarial já foi definida como a habilidade das organizações de, no decorrer do tempo, sobreviverem, tendo como elemento essencial a adaptação às mudanças (Napolitano; Marino; Ojala, 2015), e como a capacidade das empresas de manterem-se no segmento em que atuam, com eficiência e elevado desempenho, a fim de garantir o sucesso e evitar o fracasso (Mayfield; Mayfield; Stephens, 2007).

Conforme Razzolini Filho (2000), um dos fatores da empresa longeva diz respeito à qualidade do seu produto ou serviço, além de buscar, permanentemente, a inovação. Dessa forma, ao atender necessidades e anseios do consumidor, tende a manter-se com sucesso, pois, ao revés, certamente pereceria.

Contudo, discussões acerca da longevidade implicam, invariavelmente, questionamentos sobre qual seria “o tempo da longevidade” ou se haveria a necessidade de que as empresas sobrevivessem por certo lapso de tempo (Napolitano; Marino; Ojala, 2015). Questiona-se acerca da necessidade de que as organizações sejam longevas ou se haveria uma seleção natural, um ciclo de vida adequado, consoante o contexto, o segmento ou o modelo de negócio. Sustentabilidade empresarial é uma ambição perseguida por muitas instituições e pessoas. Perseguir a longevidade por uma organização pede recursos e perspicácia quanto às oportunidades de consolidação e perenidade. Algumas organizações não se mantêm em razão das dificuldades de adaptação; ao revés, outras, para permanecerem ativas e competitivas, necessitam encarar mudanças quanto ao ambiente, à tecnologia e às pessoas, o que pode ser difícil em alguns casos (Frezatti *et al.*, 2009). Todavia, a presente pesquisa buscou, dada a inegável relevância das organizações, refletir acerca da longevidade em uma nova perspectiva, não apenas de tempo, mas também dos consequentes resultados, da possibilidade de reorganização e inovação, admitindo, inclusive, que, em alguns casos, o encerramento se mostra inevitável e benéfico, não só para os sócios e administradores, mas também para os consumidores e para o entorno da organização.

Foi possível, ainda, por meio do levantamento do referencial teórico, tecer um panorama da associação de temas abordados no discurso da longevidade de negócios, como finanças, empresas familiares, gênero e raça, e de como cada um contribui para explicar ou ajudar a entender os aspectos positivos e negativos que afetam a longevidade, a fim de selecionar os mais relevantes para o estudo em tela, que serão dispostos em subseções. Dentre os achados, uma revisão sistemática de literatura apontou que os estudos abordam pesquisas acerca da longevidade de forma segmentada; consequentemente, investigações sobre a temática não encontram um campo unificado, mas complexo e heterogêneo de estudo (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015). Esse resultado demonstra o vasto campo de pesquisas na área, considerando amostras diferenciadas e procedimentos metodológicos diversos, e a imprescindibilidade de atualizar as questões relativas ao tema e, também, empreender uma reflexão com vistas a uma nova concepção e perspectiva para a longevidade.

Como salientado, Riviezzo, Skippari e Garofano (2015) fazem uma análise bibliométrica com 142 artigos, durante três décadas, e apontam que muitas são as pesquisas a respeito; entretanto, áreas como marketing e economia também se apresentaram ao debate, o que implica a interdisciplinaridade, mas também óbices quanto à abrangência e à unificação da abordagem. Em relação aos resultados, as sugestões referem-se a que as pesquisas não tenham como foco o sucesso ou o fracasso, mas que conjuguem uma investigação que possa examinar sucesso e fracasso juntos, já que os autores consideram que existe aí uma forte correlação. Dessa maneira, ainda segundo os autores supracitados, seria possível obter uma ciência mais profunda acerca das variáveis que influenciam os resultados e também das questões relacionadas ao tempo. Restou também registrado o aumento de publicações de pesquisas na temática a partir do ano de 1990.

Outra questão relevante apresentada por Riviezzo, Skippari e Garofano (2015) refere-se aos modelos explicativos e às estratégias de pesquisa utilizadas pelos pesquisadores. A análise bibliométrica revelou que a área de gestão tem como base realizar estudos quantitativos, enquanto aqueles que se dedicam à história de negócios realizam estudos qualitativos. A primeira prejudica a investigação de elementos personalizados, pessoais ou organizacionais, enquanto a outra pouco oferece possibilidade em termos de generalizações. Por fim, os autores sugerem pesquisas que estabeleçam comparativos internacionais e intersetoriais, que não se limitem a pesquisas nacionais e com concentração nos mesmos segmentos.

Outro trabalho que também empreende uma pesquisa em publicações a respeito do tema oferece uma edição especial com cinco artigos e propõe a ampliação do conhecimento acerca da longevidade empresarial a partir da junção de estudos teóricos e empíricos, com abordagens e perspectivas diferentes. Napolitano, Marino e Ojala (2015) intitulam como “enigma” o que faz com que alguns tenham sucesso e outros fracassem, apesar de várias pesquisas buscarem apresentar razões para o fato. Ademais, assinalam não existir uma causa única para a longevidade, nem mesmo a razão pela qual deveriam sobreviver ou morrer, e que desempenho e sobrevivência constituem elementos a serem estudados autonomamente, apesar de muitos entenderem longevidade como medida de desempenho. Por fim, trazem uma questão que se mostra visceral: quantos anos deve ter uma empresa para que possa ser considerada sobrevivente?

Para Napolitano, Marino e Ojala (2015), qualquer que seja a causa, a empresa acaba por perecer, e a maioria ainda jovem. Isso também ocorre com as mais “idosas”, que desaparecem, tal qual a japonesa Kongo Gumi, construtora de templos que encerrou as atividades como empresa independente após 1.428 anos. As variáveis básicas das empresas excepcionalmente longevas dizem respeito ao porte, pequeno ou médio, e à origem familiar (Napolitano; Marino; Ojala, 2015).

A longevidade coaduna com a questão temporal, como já foi explicitado por meio da etimologia da palavra: tempo, duração, durabilidade, e com conceitos trazidos pela literatura (Mayfield; Mayfield; Stephens, 2007; Napolitano; Marino; Ojala, 2015), mas com remessa à ideia de existência com sucesso por um lapso temporal. Já sustentabilidade e perenidade sugerem constância e possibilidade de atuação em seu segmento de forma sustentável, no decorrer do tempo, independentemente do ambiente, crises, problemas e desafios. Ademais, Toriani (2019) defende a necessidade do estudo da plenitude organizacional, admitindo serem conceitos distintos a longevidade e a plenitude, embora complementares.

Hodiernamente, qualquer que seja o tamanho da empresa, inclusive as de pequeno porte, a sustentabilidade tem sido uma pauta recorrente e necessária. A sustentabilidade empresarial pode ser considerada uma estratégia de crescimento de longo prazo a partir de ações sustentáveis com foco nos âmbitos social, ambiental e econômico. Assim, políticas de ESG (Ambiental, Social e de Governança), redes de relacionamento com empresas, políticas de *compliance* e de governança são elementos a se considerar quanto à sustentabilidade. Outros fatores fundamentais

referem-se a ações de diversidade e inclusão, adoção de adequada tecnologia e inovação (Agência SEBRAE de Notícias, 2024).

Desse modo, a partir dos apontamentos feitos até então, com base na revisão da literatura, foi possível identificar e apresentar um quadro conceitual. A contar do resgate etimológico do vocábulo “longevidade” e percorrendo a literatura, distinguiram-se autores que, ao enunciar as discussões conceituais acerca da longevidade, o fizeram por meio da vinculação aos fatores de longevidade e aos questionamentos quanto à necessidade ou não de as empresas serem longevas, por vezes abordando o ciclo de vida organizacional. Enfim, notou-se, com a visitação referencial, sobretudo a análise bibliométrica de 142 artigos (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015), que, ao discorrer sobre longevidade, os autores o fazem partindo das causas, que emergem como ponto focal. Assim, em termos conceituais, as causas ou fatores que influem na longevidade podem ser situados como eixos centrais nas pesquisas sobre longevidade empresarial.

A partir do quadro conceitual, considerando o problema de pesquisa e o foco nos fatores de influência quanto à longevidade, é possível distinguir na literatura alguns elementos de maior destaque, como: (1) empresas familiares, influência da família e gestão familiar; (2) raça, gênero e idade; (3) educação, formação, habilidades e experiência do gestor; (4) cultura e ambiente; e (5) outros, em que se apontaram demais fatores, relevantes, mas que não se encaixaram nos itens anteriormente estabelecidos. Todos se relacionam com os blocos e categorias de análise, quanto ao levantamento e à análise dos resultados. O Quadro 6 traz uma síntese dos principais conceitos.

Quadro 6 - Principais conceitos de Longevidade

AUTOR(ES)	CONCEITO DE LONGEVIDADE
Houaiss e Villar (2001, p. 1782)	Do latim, significa que vive muito tempo, “[...] característica, qualidade de longevo; duração da vida (de um indivíduo, grupo ou espécie), mais longa que o comum [...]”. Duração ou durabilidade de qualquer coisa, seja concreta ou abstrata.
Napolitano, Marino e Ojala (2015)	Habilidade das organizações de, no decorrer do tempo, sobreviverem, tendo como elemento essencial a adaptação às mudanças.
Mayfield, Mayfield e Stephens (2007)	Capacidade das empresas de manterem-se no segmento em que atuam, com eficiência e elevado desempenho, a fim de garantir o sucesso e evitar o fracasso.
Razzolini Filho (2000)	Um dos fatores da empresa longeva diz respeito à qualidade do seu produto ou serviço, além de buscar, permanentemente, a inovação. Dessa forma, ao atender

	necessidades e anseios do seu consumidor, tende a manter-se com sucesso; ao revés, certamente pereceria.
Frezatti *et al*. (2009)	Algumas organizações não se mantêm em razão das dificuldades de adaptação; ao revés, outras, para permanecerem ativas e competitivas, necessitam encarar mudanças quanto ao ambiente, à tecnologia e às pessoas, o que pode ser difícil em alguns casos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As próximas subseções contam com os fatores de influência na longevidade organizacional dispostos em temas.

2.1.1 Longevidade e empresas familiares, influência da família e gestão familiar

A longevidade está na essência do que faz as empresas familiares especiais e é possível explicá-la a partir da relação entre a organização e os seus ambientes: mecanismos internos, que impulsionam a longevidade de empresas familiares; externos, quanto ao desenvolvimento da categoria; e subjacentes (Haag; Achtenhagen; Grimm, 2023). Uma pesquisa na área de História Empresarial foi realizada a partir de estudos de caso individuais, a fim de estabelecer os fatores de longevidade em empresas familiares. Em complemento aos estudos que têm apontado a coesão familiar como um dos elementos fundamentais de sobrevivência empresarial, Fernández-Roca, López-Manjón e Gutiérrez-Hidalgo (2014) concluíram que ela pode ser acentuada ou rompida, particularmente nos momentos de sucessão.

Uma pesquisa chinesa utilizou uma amostra no período de 1999 a 2014 para estudar a ligação do líder não familiar ao resultado da empresa. Procurou relacionar o desempenho organizacional a partir do perfil do presidente do Conselho, familiar ou não, considerando seu amplo poder quanto às decisões estratégicas e a significativa liderança que exerce, e a pesquisa mostrou que o resultado é inferior quando o integrante não pertence ao núcleo familiar, conforme concluíram Jiang, Zheng e Tang (2018).

Outras contribuições da literatura em relação às empresas familiares e à longevidade dizem respeito precipuamente ao processo sucessório, comumente delicado e complexo. A pesquisa acerca da sucessão e das relações de poder no contexto intraorganizacional das Indústrias Filizola S.A., fundada em 1886, teve como objetivo investigar sua longevidade e as estratégias aplicadas no processo sucessório (Capelão, 2000). Já empresas familiares que passaram pela terceira geração de sucessão foram estudadas quanto aos fatores e estratégias de sobrevivência e sua

importância para o país. Por meio da pesquisa, foi possível inferir que as relações são o principal ponto de conflito, associado à “[...] falta de profissionalismo e resistência à modernização” (Bissani; Milano, 2023, p. 1).

Também a direção estratégica como instrumento de longevidade em empresas familiares foi objeto de pesquisa cujo foco envolveu tempo de existência da organização, fatores de sobrevivência e contendas durante o processo de sucessão (Santana, 2024).

Em áreas empobrecidas, a partir do ecossistema empresarial, questionou-se acerca da possibilidade de redução das diferenças de gênero com vistas ao sucesso da organização e à consequente longevidade. Welsh *et al.* (2023) concluíram que a rede de apoio familiar constitui o elemento mais relevante na redução da diferença de gênero quanto aos resultados positivos dos empresários. Também a partir de entrevistas com 12 empresas familiares de médio e grande porte nos Emirados Árabes Unidos, destacaram-se diferenças entre elas. Concluiu-se que as grandes empresas precisam prezar pelos valores e pelo capital familiar, enquanto as empresas de médio porte necessitam se preparar e desenvolver planejamento estratégico e sucessório, além de governança corporativa, a fim de assegurar a longevidade (Oudah; Jabeen; Dixon, 2018).

2.1.2 Longevidade organizacional, raça, gênero e idade

Em relação à raça, ao gênero e à idade, pesquisas consideraram, a partir de interações entre motivação financeira, raça e gênero, efeitos significativos. Por meio dos dados de um programa de pesquisa da Universidade de Michigan (*Second Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*), embora não se tenha considerado a influência da educação quanto aos resultados da organização, concluiu-se que as aspirações do corpo social constituem influência no que tange às mulheres e minorias em relação às suas ações de negócios. Ademais, raça e gênero impactam tanto as motivações como os resultados e, consequentemente, a longevidade organizacional (Smith; Tolbert, 2018). Outras pesquisas apontaram ser relevante o apoio da família na mitigação das diferenças de gênero nas principais regiões indianas, além da utilização da rede social. Os resultados dos homens tendem a ser inferiores, comparados aos das mulheres, ao explorarem empreendimentos em estabelecimentos locais desde a origem (Welsh *et al.*, 2023). Também já foi possível entender que a longevidade da

organização pode constituir um critério demonstrativo da sua qualidade, como arrematataram Desai, Kalra e Murthi (2008).

2.1.3 Longevidade, experiência, educação, formação e habilidades do gestor

Cauchie e Vaillant (2016) apontaram a correlação positiva entre educação e formação dos empreendedores e a sobrevivência das organizações. Com base em empresas francesas, em três cortes temporais, 1994, 1998 e 2002, estudou-se um amplo e completo corpo de dados com mais de 200.000 empresários, cujo destaque foi a correlação positiva do componente educação geral e treinamento específico com a longevidade, salvo quando a motivação para os empreendedores era precipuamente a necessidade.

A falta de habilidades financeiras e de liderança dos proprietários e gerentes de pequenas e médias empresas do Springfield Industrial Park foi considerada um possível óbice para a longevidade e o crescimento das empresas. A pesquisa de Nunden *et al.* (2022) demonstrou que os gestores, aqueles que detinham o poder de tomada de decisões, não contavam com habilidades e capacidade suficientes, sobretudo habilidades financeiras e de liderança, o que fez com que os autores sugerissem investimentos em tecnologia e treinamento, e capacitação na área financeira.

Ainda há uma proposta de teoria de empreendedorismo serial, que sugere haver opções para empreender que exigirão uma tomada de decisão condizente com a respectiva qualificação do empreendedor, seja maior ou menor, e que o mais qualificado tende a tornar-se um empreendedor serial, criando e gerindo diversos negócios no decorrer do tempo, com várias formatações, em diferentes segmentos, mas sempre procurando excelência e sucesso, como demonstrou Plehn-Dujowich (2010).

Já nos anos 1980, discutia-se o grau de escolaridade do gestor empreendedor em relação à longevidade: dados sobre pequenas empresas extraídos de uma pesquisa americana de 1982 (*Characteristics of Business Owners*) apontaram que a escolaridade era a variável mais relevante no que tange à longevidade organizacional (Bates, 1990).

Considerando a relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento brasileiro, um estudo com empresas do setor varejista, ativas há mais de dez anos, buscou verificar a gestão financeira das organizações. Castro e

Silva (2020) puderam concluir que os responsáveis pela gestão financeira não contavam com conhecimento e competências suficientes.

Habilidades e competências dos líderes têm sido cada vez mais importantes em um contexto de grandes mudanças sociais e econômicas em que “[...] flexibilidade, versatilidade, multiqualificação, relações interpessoais, inteligência emocional, dentre outras competências [...]” serão fundamentais, conforme Vicentini, Pizzutti e Carvalho (2018, p. 1).

2.1.4 Longevidade organizacional, cultura e ambiente

A cultura e o ambiente em relação à longevidade também têm sido objeto de pesquisas. Há estudos que tratam das causas da mortalidade empresarial, como falência, porte da empresa, processos de reorganização, dentre outros, mas também da relação entre sobrevivência, empresa, ambiente e cultura. É o que demonstraram, por meio de uma análise de longo prazo de organizações cotadas em Bolsa de Valores no Reino Unido em 1948, com fulcro em teorias de seleção natural e governança corporativa, Meeks e Whittington (2023).

Fatores culturais também têm sido estudados em relação à longevidade das pequenas empresas, como a compreensão da cultura tradicional, que pode constituir importante fator quanto à longevidade. Com base na teoria de Hofstede, os autores analisaram organizações sudanesas que sobreviveram até três gerações e puderam concluir que há impactos positivos em relação à cultura tradicional, mas não aos resultados econômicos, e que a educação segue como o fator-chave para o desenvolvimento de valores sociais e econômicos. Entretanto, o imperioso avanço global depende de uma transformação de como pensam e agem os empreendedores, conforme Charina *et al.* (2022).

A margem preço/custo e a competência de importação de pequenos produtores suscitaram a análise dos dados de uma amostra de fabricantes de pequena escala e o estudo da relação dos fatores que podem influenciar o crescimento ou a probabilidade de sobrevivência da empresa. A margem média preço-custo no respectivo setor de operação, indústrias concorrentes de importação, dentre outros fatores, permitiram inferir que pequenas empresas têm menos probabilidade de sobreviver e crescem mais lentamente em setores em que a pressão da concorrência é maior.

Outros estudos concentraram-se na relação entre liderança, governança e desempenho da organização (Jiang; Zheng; Tang, 2018; Haag; Achtenhagen; Grimm, 2023).

Com foco em MPEs, um estudo discute a relevância de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN) depois das fortes chuvas que assolaram a região serrana do estado do Rio de Janeiro no início de 2022, especialmente em Petrópolis. A pesquisa também aponta o que ocorreu no Rio Grande do Sul em 2024 e ressalta que a existência de um PCN pode trazer benefícios às micro e pequenas empresas no enfrentamento de crises e, assim, aumentar as chances de sobrevivência (Oliveira *et al.*, 2024).

A declaração da pandemia da COVID-19, em 11 de março de 2020, fez com que se tornasse impossível ignorar o contexto inédito e complexo que atingiu a todos, inclusive no que se refere à questão econômica e aos empresários. A pandemia também forçou as empresas a refletirem acerca da gestão dos seus recursos humanos em todas as fases da crise (Newman *et al.*, 2023). Assim, nesta pesquisa, também foram levados em conta os efeitos pandêmicos, inclusive quanto à resiliência e à flexibilidade aplicadas aos procedimentos da organização, principalmente quanto à gestão de pessoas em relação às empresas que se encontravam ativas durante o período pandêmico, fator relevante no que tange à longevidade.

Ademais, encontrou-se abordagem sobre localização e resiliência em lojas de Uganda (Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021) e um estudo cujo objetivo foi validar estatisticamente um instrumento criado por Bygrave (2010), a fim de verificar a possibilidade de inclusão de outras variáveis. A ferramenta presta-se a diagnosticar as etapas do processo empreendedor e, assim, estimular a longevidade, de acordo com Reis *et al.* (2018).

2.1.5 Outros fatores correlatos à longevidade organizacional

As estratégias utilizadas para a manutenção da longevidade também constituem abordagens recorrentes na literatura, seja com pesquisas teóricas, seja com pesquisas empíricas. Uma pequena produtora de cachaça artesanal foi objeto de estudo a partir da relevância da inovação aplicada ao respectivo modelo de gestão. A pesquisa de abordagem qualitativa mostrou que “[...] o alinhamento entre o modelo de negócio e a inovação insere-se de forma estratégica e estruturada na empresa, com

reflexos na capacidade de atender novas demandas de consumo e regulação, [...]" (Donadon; Santos, 2021, p. 8).

Também abordando estratégias quanto à longevidade em pequenas empresas, por meio de uma pesquisa mista, qualitativa e quantitativa, fez-se um estudo de caso de uma organização, a fim de analisar a influência do fundador na difusão das estratégias de negócio e de recursos humanos na empresa. Assim, foi possível observar que "[...] as estratégias retratam a maneira de ser do Fundador, entretanto, a disseminação dessas, para os diversos níveis hierárquicos, demonstra uma complexidade maior, como no caso da GRH" (Lima; Lima, 2016, p. 251).

Com a constatação de crescimento da participação feminina nos índices de empreendedorismo, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, em dados do SEBRAE e IBGE, além de outros organismos, foi possível verificar que aqueles que procuram aprendizado e utilizam o plano de negócios, importante ferramenta que traz as diretrizes necessárias para os negócios, estão mais propensos ao sucesso e à longevidade, em conformidade com Fernandes e Porto (2017).

O posicionamento competitivo e o contexto de referência, em pequenas e médias empresas, foram objeto de estudos, conforme Pereira *et al.* (2020, p. 65605), com vistas a "[...] identificar a presença de movimentos isomórficos e de diferenciação nas empresas de vários setores e o relacionamento com o contexto de referência [...]". Outrossim, ainda com vistas à longevidade, Quaresma Júnior, Silva e Carrieri (2014) estudaram as alianças estratégicas quanto a um segmento peculiar, o negócio circense.

Em relação às empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) 2014 da BM&F Bovespa, fez-se um estudo analítico da dimensão de Governança Corporativa por Fávero (2017), enquanto, em uma pesquisa descritiva envolvendo o endividamento de empresas cinquentenárias e não cinquentenárias, foi avaliado o excesso de confiança e otimismo dos gestores. Restou revelado que há maior excesso de confiança dos gestores de organizações não cinquentenárias em face dos gestores das organizações cinquentenárias (Silva *et al.*, 2017).

Planejamento estratégico, gestão estratégica e liderança também tangenciaram as questões relativas à longevidade (Vidal Júnior; Vidal, 2022; Vesoloski; Garcia, 2022; Santos *et al.*, 2022).

A pesquisa efetuada na BDTD, em relação às teses, mostrou que os autores, em regra, justificam suas pesquisas com base no grande interesse que a temática da

longevidade suscita nos pesquisadores, mas também na relevância que implica aos empresários e, inclusive, como chegam a citar, ao Poder Público. Das teses encontradas, apenas uma teve abordagem quantitativa; as outras são pesquisas qualitativas. Considerando a diminuta amostra de trabalhos quanto à temática, foram considerados trabalhos de 2000 a 2024.

Em um estudo multicasos, tamanho e idade das empresas foram objeto de pesquisa quanto a fluxos logísticos e sua influência. Relacionou-se a mortalidade ligada ao crescimento, em que a pequena empresa teria maior probabilidade de sucesso, e a longevidade quanto à duração da vida ativa do proprietário, de acordo com Nunes (2001). Já os estilos gerenciais e o impacto na longevidade das empresas, por meio da história oral, com foco no gestor, compreenderam a pesquisa da trajetória de quem encerrou as atividades com grande história e a análise de quem começou pequeno e conseguiu manter-se, conforme Barreto (2003).

Um estudo de caso, a partir de entrevistas com altos executivos da organização, exame de relatórios anuais e pesquisa em revistas especializadas em negócios, analisou a história de mais de 100 anos das lojas Renner, com foco no conjunto de ações de ajuste de posicionamento (Garcia, 2011). Também Viola (2013) buscou analisar os efeitos de variáveis relacionadas à orientação para o mercado e às características do empreendedor quanto ao tempo de sobrevivência de empresas originadas de incubadoras mineiras.

A interdependência da Teoria da Agência e da *Stewardship Theory* para compreensão do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares, por meio de um estudo múltiplo de casos com empresas de, no mínimo, mais de 100 anos, buscou explicar a habilidade e a intenção que levam a esse resultado. Bernardon (2018) assinala que porte, idade e rentabilidade, comumente usados como medidas de longevidade, são pouco representativos e que a habilidade de sobreviver é que pode caracterizar uma organização como longeva.

A busca pelo estabelecimento de um marco conceitual para a manutenção da plenitude organizacional da Teoria de Adizes teve por objetivo a revisão e a ampliação da teoria, já que a manutenção das empresas no estágio de plenitude pode ser entendida como garantia da longevidade (Toriani, 2019).

A liderança das organizações está sujeita a várias pressões, em vista de mudanças e conservação, e, assim, os líderes são chamados a desenvolver as competências necessárias a fim de administrarem tais contextos. Organizações que

objetivam a longevidade terão de enfrentar essas pressões. Para Fröhlich (2024, p. 175), “[...] a chave para a longevidade sob o prisma das capacidades dinâmicas está na tradição dinamicamente incorporada”.

2.2 Ciclo de Vida das Organizações

Outro assunto correlato às questões de longevidade, intrinsecamente, e que emergiu das pesquisas quanto à longevidade foi o Ciclo de Vida Organizacional. Embora não integre o problema de pesquisa do presente trabalho, algumas pesquisas trazem elementos fundamentais que tangenciam a temática, apontando fatores de longevidade.

O ciclo de vida organizacional constitui fases ou estágios, tais quais as fases da vida de um organismo vivo. Adizes (2004) estabeleceu estágios em que as organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem, à semelhança dos organismos vivos. Assim como as pessoas enfrentam as suas dificuldades, faz-se necessário que os gestores das organizações compreendam essas fases e aprendam a lidar com as adversidades e crises próprias do âmbito organizacional, para que possam crescer e se manter.

> Em cada estágio, os sistemas manifestam determinadas lutas – dificuldades ou problemas de transição que eles precisam superar. Às vezes, um sistema não consegue resolver sozinho os seus problemas. Ele requer intervenção externa, a importação de energia com qualificações diferentes para tirá-lo do apuro (Adizes, 2004, p.9).

A literatura oferece vários modelos de ciclo de vida organizacional em que os autores estabelecem estágios ou fases, com características diferentes. Os autores divergem quanto ao número de estágios e suas denominações, mas é possível, a partir de cada um deles, inferir que são previsíveis e se reiteram, estabelecendo padrões que podem ser úteis quanto ao planejamento. Estágios diversos pressupõem estratégias diferentes e, assim, demandarão planejamentos com características peculiares (Frezatti *et al.*, 2009).

Desta maneira, no que se refere aos fatores de influência na longevidade organizacional, alguns trabalhos trouxeram contribuições relevantes e, por isso, integraram a revisão de literatura.

Assim, quanto ao descritor “ciclo de vida organizacional”, optou-se por pesquisar na BDTD, com filtro temporal de 2018 a 2024. Dos 229 resultados, após a seleção, restaram 16, sendo três teses e 13 dissertações.

Foram encontradas inúmeras abordagens e modelos a respeito do ciclo de vida organizacional que produziram resultados diversos, mas não significam aprofundamentos e sim, apenas, novas abordagens acerca do ciclo de vida das organizações (Frezatti *et al.*, 2009). Desde Churchill e Lewis (1983) até Frezatti *et al.* (2010), têm-se diversos modelos com percepções diferentes acerca do desenvolvimento, amadurecimento e consolidação das organizações (Matias; Alencar, 2019). Todavia, abstraíram-se dos estudos as questões que implicariam fatores de longevidade, objeto da presente pesquisa.

Greiner (1998), por exemplo, concebeu um modelo de Ciclo de Vida considerando cinco fases: criatividade, orientação, delegação, coordenação e cooperação. Esse modelo é considerado adequado para a compreensão do crescimento organizacional, particularmente em empresas familiares (Frezatti; Bido; Mucci, 2026).

Contudo, muito se indaga acerca do “tempo da longevidade”, se as organizações devem sobreviver e quanto devem durar. Tal contenda leva a outro questionamento, considerando as organizações tal qual os seres vivos, que nascem, desenvolvem-se e morrem. Ao identificar os estágios de tais ciclos, seria possível distinguir e analisar progressos, necessidades e dificuldades com a finalidade de melhor estruturar a organização (Adizes, 2004). O autor afirma que o estudo desses estágios evolutivos possibilita a compreensão da fase atual, com o intento de sugerir soluções para erros passados e antecipar-se quanto a ocorrências futuras, o que permite a manutenção da competitividade, a evolução e a promoção da longevidade.

Ademais, ainda que o foco da pesquisa seja a longevidade, a literatura (Miller; Friesen, 1984; Lester; Parnell; Carraher, 2003; Adizes, 2004) também considera o “fim” das organizações, o encerramento das atividades, o que corrobora autores que apontam que as pesquisas não devem se atentar apenas ao sucesso, mas ao sucesso e ao fracasso (Riviezzo; Skippari; Garofano, 2015), a fim de estudar estratégias que possam corroborar a longevidade e a sustentabilidade organizacional, mas também distinguir e diagnosticar possibilidades de reorganização e até mesmo constatar a necessidade de extinção dos empreendimentos e organizações.

Considerando as pequenas empresas e o período crítico de mortalidade no início de sua existência, é possível inferir que ainda carecem de evoluir a fim de desenvolver todas as suas potencialidades. Mas existem as chamadas empresas visionárias, que desenvolveram a capacidade de crescer com sucesso e se manter

longevas, mesmo em um contexto de frequentes e abundantes mudanças (Collins; Porras, 1995).

O modelo de Adizes (2004) destaca três níveis quanto à divisão das fases, que são intitulados: (1) Estágios de Crescimento, (2) Segundo Nascimento ou Maioridade e (3) Envelhecimento. O primeiro nível conta com as etapas de Namoro, Infância e Toca-toca; o segundo, Adolescência e Plenitude; e o terceiro, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte.

Considerando pequenas empresas, uma pesquisa quantitativa buscou a identificação do estágio de Ciclo de Vida Organizacional utilizando o modelo de Adizes (1990) por meio de uma amostra de 17 empresas. Foi possível, assim, apontar a faixa etária e a relação com o respectivo ciclo: até dois anos de existência, encontravam-se no estágio da Infância; em empresas contando com dois a cinco anos, não foi possível definir um estágio determinado, pois apresentaram-se variações entre o segundo e o quinto estágios; e aquelas com mais de cinco anos encontravam-se na Plenitude e traziam traços positivos dos demais estágios. Foram reconhecidas limitações para a pesquisa quanto à delimitação da população pesquisada (Silva; Jesus; Melo, 2010).

Também com foco no ciclo de vida das organizações e nas fases em que as empresas se encontram, com o fito de fazer emergir aspectos positivos e negativos da organização quanto a um melhor planejamento para a longevidade, avaliaram-se empresas industriais, comerciais e do agronegócio da cidade mineira de Patrocínio. Com fulcro em Adizes (2004), as práticas de gestão aplicadas foram analisadas e as mais longevas delas se utilizavam. Outrossim, a maioria das empresas se encontrava nas fases de Plenitude e Estabilidade, supostamente em transição ao envelhecimento (Pinheiro; Silva; Araújo, 2013).

Em se tratando dos vários modelos de ciclo de vida organizacional, a literatura os situa em três classes: os modelos de ciclos de vida, os de crescimento econômico e aqueles que se referem ao desenvolvimento das organizações, mas todos convergem no sentido de que estabelecem a existência da organização a partir de ciclos, fases ou estágios, que exigirão estratégias diversas quanto ao seu enfrentamento (Marques, 2002), o que leva à longevidade. Lester, Parnell e Carraher (2003), em seu modelo, estabeleceram cinco estágios: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio, de acordo com quatro fatores: tamanho e

situação da empresa, estrutura da organização, processamento da informação e tomada de decisão, além das estratégias.

O estágio do Nascimento ou Existência, no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), constitui o início da organização com vistas à viabilidade, para que ela se mantenha. Marcada pela centralização das decisões, nessa fase, a empresa cria e organiza seu ambiente. As organizações que se mantêm e seguem para o próximo estágio almejam crescimento, comumente planejado, com o estabelecimento de metas. Estruturadas e com suas próprias peculiaridades, algumas permanecem na fase de crescimento, enquanto outras avançam para o próximo estágio.

Maturidade ou sucesso constitui o estágio em que a burocracia e o controle constituem a estrutura da organização, imperando a formalização.

> As descrições de cargo, políticas e procedimentos e a hierarquia se tornam muito formais. Nessa fase as organizações passaram pelo crescimento, crescendo a um ponto que podem proteger tudo que conquistaram em vez de procurar novos mercados. O foco da administração de cúpula é o planejamento estratégico, enquanto que as operações diárias são executadas por gerentes medianos (Frezatti *et al.,* 2010, p.389).

Declínio e Rejuvenescimento são os dois últimos estágios. Uma das peculiaridades do modelo é, exatamente, considerá-los autonomamente. No Rejuvenescimento ou Renovação, a organização busca colaboração e promove, assim, a inovação e a criatividade. Ainda há processos burocráticos, mas as aspirações dos clientes são postas acima daquelas da organização. Já no Declínio, embora a morte possa ocorrer em qualquer fase, é nesse estágio que comumente se inicia o declínio mais acentuado da organização. As preocupações pessoais extrapolam as organizacionais e registra-se perda de mercado. A centralização do controle e da decisão permeia esse estágio.

Frezatti *et al.* (2010) apontam uma limitação identificada no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003): quanto às pequenas organizações, não são identificados os subestágios. Entretanto, outros modelos deles se ocupam, como o de Churchill e Lewis (1983), por exemplo.

2.3 Fatores de Influência na Longevidade, “Eixos” Centrais: planejamento preliminar, gestão e perfil e comportamento do empreendedor

Como apontado na introdução, emergem de dados de pesquisas e são corroborados pela literatura, inclusive ressaltados no quadro conceitual, fatores que

figuram entre os principais quando são discutidas as causas da longevidade e da mortalidade das empresas, e que são, nesta pesquisa, acolhidos como eixos centrais da investigação em tela: o Planejamento Preliminar para a Constituição, a Gestão e o Perfil e o Comportamento do Empreendedor Gestor. Como explicitado, a pesquisa objetivou trazer à baila a temática da longevidade empresarial por meio da análise desses fatores e seus desdobramentos, sem prejuízo de outros que poderiam advir como indicadores de negócios longevos, a fim de aferir se realmente são determinantes para a perpetuação dos negócios.

2.3.1 Planejamento Preliminar

Na teoria geral da administração, o planejamento é entendido como a função primária no processo administrativo, embora não seja recomendável considerá-la a mais importante dentre as funções. Entretanto, é a função responsável por prenunciar o caminho a ser seguido pela organização e, ainda,

> [...] permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas a serem alcançados pelas empresas e de delinear ações – estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a esse procedimento administrativo (Oliveira, 2009, p. 120).

No decorrer do tempo, ficou convencionado que, para o alcance de qualquer propósito, o planejamento constitui elemento essencial. Assim, não se pode contestar a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Conforme Oliveira (2007, p. 46), “O planejamento permite que a organização administre de forma presente e futura seus recursos e conquiste maior competitividade e consolidação no mercado.”

Ao revés, a falta de planejamento, como tem sido apresentado, seria um fator a corroborar o fracasso das empresas. Como destaca Dornelas (2016, p. 91):

> A falta de planejamento aparece nos primeiros lugares, como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiência de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão).

Nas pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE, “Causa Mortis, o sucesso e o fracasso das empresas nos cinco primeiros anos de vida” (2014), e confirmadas em novo levantamento, “Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil” (2023a), alinhadas com a literatura sobre o empreendedorismo, o planejamento preliminar

destaca-se como essencial no processo empreendedor e como fator fundamental do sucesso das organizações. Nas entrevistas realizadas pelo SEBRAE (2014), restou evidente que obter indicadores de mercado constitui a base essencial do processo de planejamento. Entretanto, os entrevistados não conheciam os hábitos de consumo dos clientes, não avaliaram o capital de giro necessário e nem tinham informações sobre seus concorrentes (SEBRAE, 2014). Mais da metade dos entrevistados não desenvolveu um Plano de Negócios. Outrossim, quanto mais tempo é dedicado ao planejamento, maiores são as chances de resultado positivo quanto ao negócio (SEBRAE, 2014).

No levantamento de 2023 (SEBRAE), 17% dos entrevistados afirmaram que nenhum planejamento havia sido feito e 59% o fizeram para seis meses, no máximo.

A literatura corrobora os resultados das pesquisas quanto à importância da utilização do planejamento, não exclusivamente o preliminar, como quanto ao Plano de Negócios (Fernandes; Porto, 2017), à relevância do planejamento estratégico (Vidal Júnior; Vidal, 2022), ao planejamento orçamentário (Nunden *et al.*, 2022), ao planejamento sucessório e estratégico (Oudah; Jabeen; Dixon, 2018), dentre outros (Vesoloski; Garcia, 2022; Santos *et al.*, 2022; Frezatti *et al.*, 2009).

Outro viés que merece destaque em relação à exigência do planejamento prévio do negócio diz respeito ao diagnóstico do ambiente organizacional, interno e externo, à definição de estratégias de curto, médio e longo prazo quanto a custos, diferenciais de mercado que constituam vantagens competitivas, metas, dentre outros, reforçando o que afirma Orlickas (2010, p. 158): “[...] o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas [...]”. Portanto, o planejamento preliminar é fator que tangencia a longevidade e mereceu aferição na pesquisa, como será demonstrado nas seções seguintes.

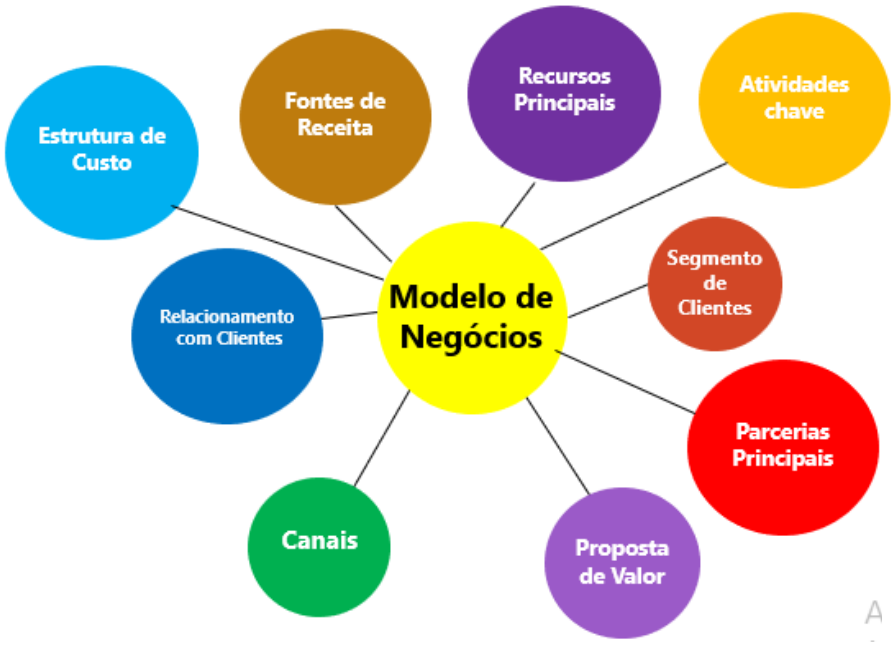
2.3.2 Gestão Empresarial

Outro fator que pode influir na longevidade organizacional concerne à gestão empresarial, no sentido da forma como as empresas investem esforços para inovar, ou seja, melhorar produtos, serviços ou processos, instaurando o novo e, assim, agregando valor para a empresa e para os clientes. Para que isso seja possível, é exigível que os gestores sejam experientes, tenham acesso a atualizações contínuas em relação às novas tecnologias do segmento explorado e que a organização faça

investimentos contínuos no capital humano por meio de planos de capacitação e aperfeiçoamento de competências que permitam analisar novos cenários e realizar a revisão do modelo de negócio de maneira contínua. Também é recomendável que os gestores estejam capacitados quanto à gestão de pessoas, materiais e custos, dentre outros requisitos na prática da condução da empresa, como explicitado nos indicadores pesquisados, presentes nas questões do instrumento da pesquisa "Causa Mortis" (SEBRAE, 2014).

Osterwalder e Pigneur (2011) assinalam que uma boa discussão acerca de modelo de negócios requer a ciência do que é um bom modelo de negócios e propõem um conceito a respeito, cujo desafio é ser "[...] simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa" (p. 15). Assim, os autores sugerem imaginar a representação de uma organização que é constituída por nove componentes básicos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estruturas de custo (p. 16). A Figura 4 demonstra os nove componentes do modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Uma pesquisa acerca do conceito de área de influência enquanto um indicador considerável em relação à competitividade de *clusters* varejistas, que realizou a

investigação de campo em *clusters* de bares, trouxe resultados que tangenciaram a questão da longevidade ao destacar que os agrupamentos negociais podem constituir vantagens competitivas e manutenção da continuidade do empreendimento. Buscando compreender os elementos que sustentam negócios no varejo coexistindo em concorrência, os autores apontaram que a literatura levantada explica tal contexto pela inovação, adoção de novas tecnologias e aquisição de conhecimento (Telles *et al.*, 2024).

2.3.3 Perfil e Comportamento do Empreendedor

Outro fator que emerge definitivamente dos dados e pesquisas na área da longevidade organizacional refere-se ao perfil e ao comportamento do empreendedor gestor, em relação à longevidade da organização. Neste particular, o perfil alcança a experiência, a formação e a capacitação no segmento explorado, mas as questões atitudinais também interferem terminantemente. Desta maneira, a literatura colabora largamente com o apontamento de tais elementos ao abordar a imprescindibilidade da educação e da formação dos empreendedores quanto à sobrevivência das organizações (Cauchie; Vaillant, 2016) ou da pesquisa que sugere investimentos em tecnologia e treinamento, além de capacitação no âmbito financeiro (Nunden *et al.*, 2022).

Já o comportamento, também considerado, aparece em uma multiplicidade de habilidades, comportamentos e atitudes que podem ser fundamentais para a longevidade e o sucesso nos negócios. Em contextos críticos e desafiadores, como o período pandêmico, em momentos delicados, como crises políticas ou econômicas, ou ainda em amplas mudanças sociais, versatilidade, resiliência, inteligência emocional, dentre outros elementos, podem constituir grandes diferenciais (Vicentini; Pizzutti; Carvalho, 2018).

Por meio de um trabalho qualitativo, uma revisão sistemática de literatura, Pereira e Braga (2024) também enfrentaram a questão da longevidade, mas em relação às cooperativas, e com foco no fracasso, na descontinuidade de tais organizações, buscando os fatores determinantes para o perecimento. Ainda que as sociedades cooperativas guardem características peculiares em comparação com as demais sociedades, como aquelas do segmento da presente pesquisa, os autores assinalam que, de maneira resolutiva, a literatura se mostra escassa quanto à descontinuidade dos empreendimentos e ainda seguem indefinidos os fatores de

influência para o fracasso e a dissolução das cooperativas. Tal conclusão corrobora a literatura pesquisada em relação às sociedades empresariais.

Os três grandes eixos quanto aos fatores de longevidade, ancorados nas pesquisas do SEBRAE e na literatura acadêmica, permitiram cotejar, por meio da pesquisa de campo no segmento de panificação, elementos para a análise e a reflexão das questões relacionadas com o problema da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descrevem-se, nesta seção, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Também se faz a classificação da pesquisa quanto à abordagem e ao tipo, bem como a descrição do itinerário metodológico adotado para a coleta e análise dos dados, além do processo de validação dos instrumentos.

A palavra método, do grego *methodos*, é formada de “meta”, que significa “por meio de”, e “todos”, caminho. Assim, o procedimento metodológico constitui a organização do percurso de pesquisa por meio da qual foi possível atingir os objetivos estabelecidos (Dicionário Etimológico, 2024) quanto à busca do conhecimento e/ou à solução de questões estabelecidas.

Considerando as Ciências Sociais Aplicadas, no campo da Administração, pressupõe-se especialmente que as pesquisas científicas gerem resultados que possam ser aplicados no âmbito da Gestão de Negócios, o que uma investigação acerca da longevidade organizacional pôde apresentar.

3.1 Abordagem de Pesquisa

A abordagem, que considera a maneira como foi realizada a investigação para que se atendesse ao problema de pesquisa, atingindo os objetivos propostos, foi a da pesquisa qualitativa. Nesta abordagem, buscou-se identificar, verificar e analisar os fatores de influência quanto à longevidade, estabelecidos em categorias, e os efeitos deles decorrentes. Buscou-se realizar uma pesquisa com fulcro em um estudo empírico, amparado por referências atuais e com base no segmento da panificação.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, tem sustentação composta pelos pressupostos gerais e as estruturas interpretativas/teóricas,

> [...] que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (Creswell, 2014, p. 50).

Destarte, a escolha de tal abordagem permitiu estabelecer a via a ser trilhada, que proporcionou o atingimento dos objetivos propostos, alinhados com o problema de pesquisa.

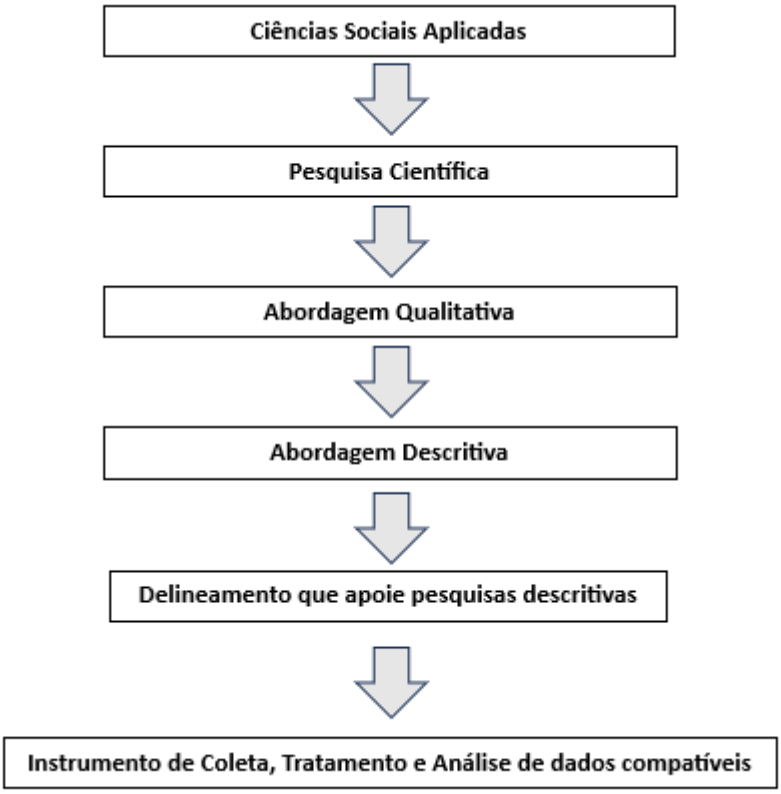
3.2 Tipo de Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Dados

É possível afirmar que a abordagem da pesquisa é qualitativa, mas também do tipo descritiva quanto aos seus objetivos, já que buscou descrever características de uma população ou fenômeno (Gil, 2002) e sua relação com os fatores de influência quanto à longevidade organizacional. A aplicação da pesquisa qualitativa mostra-se adequada quando um problema ou questão necessita ser investigado a partir de um grupo, por meio de categorias, em virtude da necessidade de “[...] uma compreensão complexa e detalhada da questão” (Creswell, 2014, p. 52). Dessa maneira, mostra-se fundamental a atuação do pesquisador, que deve atentar-se a “[...] todos os pontos de vista relevantes e então, a partir dos dados coletados e analisados, [...]”, para que possa compreender a situação do fenômeno (Godoy, 1995, p. 21).

As pesquisas descritivas podem propiciar o estudo de características do grupo; entretanto, extrapolam a constatação de relações entre variáveis, mas muitas vezes “[...] pretendem determinar a natureza dessa relação” (Gil, 2002, p. 42), o que pode aproximá-las da pesquisa exploratória. Tais pesquisas pressupõem um levantamento, do que se tratará adiante.

O recorte temporal é transversal, e a Figura 5 demonstra a síntese dos Procedimentos Metodológicos.

Figura 5 - Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.2.1 Procedimento de Coleta de Dados

Definida a abordagem e o tipo da pesquisa, faz-se necessário passar à descrição dos procedimentos de coleta de dados, que tiveram de coadunar com o delineamento e as características da investigação, a fim de que fosse possível atender aos seus objetivos gerais e específicos. Com o fito de estabelecer os objetivos, o instrumento de pesquisa e as categorias de análise, foram utilizadas técnicas, a saber: a revisão da literatura por meio de pesquisas nas bases Web of Science, na Biblioteca Virtual da CAPES e na BDTD, dentre outras fontes, como o Mapa de Empresas e levantamentos feitos pelo SEBRAE, que possibilitaram a construção de um quadro conceitual e o levantamento dos principais fatores que influem na longevidade organizacional (seções 2 e 4, e Apêndice A). Apresenta-se o Quadro 7, com o resumo metodológico contendo, a partir dos objetivos, o percurso metodológico, os resultados e a localização no presente trabalho.

Quadro 7 - Resumo do Percurso Metodológico

OBJETIVOS DA PESQUISA	MÉTODO/TÉCNICA	PRODUTO/ RESULTADO	SEÇÃO DO TRABALHO
Analisar se as organizações pesquisadas se utilizam do planejamento na constituição e alteração do seu modelo de negócio.	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.	Resultados obtidos com a análise das entrevistas realizadas, com base no instrumento, com o fim de aferir como e se utilizam o planejamento na constituição e na alteração de seu modelo de negócios.	Seção 4, 4.2 e 4.5
Analisar as técnicas de gestão utilizadas pelos empreendedores gestores.	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.	Resultados obtidos com a análise das entrevistas realizadas, com base no instrumento, com o intuito de verificar as técnicas de gestão aplicadas pelos empreendedores gestores.	Seção 4 e 4.5
Analisar o perfil e o comportamento dos empreendedores gestores no exercício da gestão das organizações.	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.	Resultados obtidos com a análise das entrevistas realizadas, com base no instrumento, com o objetivo de avaliar o preparo para o exercício da gestão no que diz respeito ao perfil e comportamento do empreendedor gestor.	Seção 4, 4.1, 4.3 e 4.4
Verificar o quanto os fatores de influência apresentados na literatura são determinantes para a longevidade das panificadoras da região do Grande ABC.	Análise dos resultados das entrevistas e dos documentos com a pesquisa documental, por meio da Análise de Conteúdo de Bardin.	Análise dos resultados obtidos com as entrevistas, com base no instrumento, quais são os fatores que se destacaram como determinantes para o sucesso e, consequentemente, a longevidade.	Seção 4 e 5
Analisar os principais fatores de influência quanto à longevidade no segmento das panificadoras da região do Grande ABC no que concerne ao planejamento preliminar para a constituição, à gestão e ao perfil e comportamento do empreendedor gestor.	Análise dos resultados das entrevistas e dos documentos com a pesquisa documental, por meio da Análise de Conteúdo de Bardin.	Resultados da análise em cotejo com a literatura e outras pesquisas.	Seção 4 e 5

Fonte: Adaptado de Domingues (2024).

A revisão da literatura foi explicitada na seção 2, inclusive quanto ao protocolo de pesquisa. No decorrer da coleta de dados e da análise dos resultados, adotou-se a continuidade quanto à busca de referencial teórico, que foi incluído quando necessário e pertinente. Os conceitos e fatores de influência quanto à longevidade foram dispostos em subseções.

As entrevistas foram utilizadas para a coleta de dados e são consideradas uma das técnicas de interrogação. Foram realizadas entrevistas parcialmente estruturadas com titulares gestores empreendedores de empresas do segmento da panificação em duas faixas de porte, como descrito na seção 1.3: microempresa e empresa de pequeno porte, registradas no Registro Público de Empresas Mercantis da Região do ABC Paulista. A entrevista, como uma das técnicas de interrogação, envolve duas pessoas, em que uma conduz os questionamentos e a outra os responde a partir de seu ponto de vista, o que faz com que a técnica seja considerada muito útil, já que é possível obter do entrevistado muitas informações, além da análise comportamental não verbal (Gil, 2002). Para Boni e Quaresma (2005), por meio das entrevistas parcialmente estruturadas, com um roteiro semiestruturado, é possível que o pesquisador explore a temática da pesquisa com diferentes tipos de perguntas, de maneira até coloquial, mas alcance, assim, os objetivos propostos.

A entrevista é considerada uma das técnicas mais flexíveis dentre as técnicas de interrogação. A entrevista parcialmente estruturada de que se fez uso na presente pesquisa é delineada a partir de pontos de interesse que serão explorados pelo entrevistador durante a sessão (Gil, 2002). Nesse sentido, com base no referencial teórico pesquisado, foram estabelecidas as categorias de análise *a priori*, que fomentaram a construção do instrumento de pesquisa com tais pontos de interesse, sem prejuízo de outros que surgiram durante as entrevistas.

Quanto ao instrumento de pesquisa, houve uma preocupação quanto ao seu delineamento:

> Dentre as questões que se referem ao planejamento da coleta de informações, estão presentes a necessidade de planejamento de questões que atinjam os objetivos pretendidos, a adequação da sequência de perguntas, a elaboração de roteiros, a necessidade de adequação e roteiros por meio de juízes, a realização de projeto piloto para, dentre outros aspectos, adequar o roteiro e a linguagem (Manzini, 2004, p. 1).

Na seção 3.2.2, há o detalhamento quanto ao pré-teste e à validação do instrumento. Já a escolha pelo roteiro parcialmente estruturado permitiu, além de

contemplar os pontos estabelecidos, o atingimento de outros que surgiram nas sessões de entrevista.

Necessário salientar que também foi preciso realizar uma pesquisa documental com a finalidade de complementar as informações coletadas nas entrevistas por meio de bases de dados como Receita Federal, Serasa, Junta Comercial e outros meios de registros públicos. Segundo Bardin (1977, p. 46):

> A documentação trabalha com documentos, a análise de conteúdo com mensagens (comunicação); a análise documental faz-se principalmente por classificação-indexação, a análise categorial temática, é entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo. O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, o da análise de conteúdo, é a manipulação da mensagem (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

Dessarte, a pesquisa ou análise documental constitui uma metodologia de pesquisa científica que se utiliza de "[...] procedimentos técnicos e científicos específicos para examinar e compreender o teor de documentos de diversos tipos e, deles, obter as mais significativas informações, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos" (Lima Júnior *et al.*, 2021, p. 38).

3.2.2 Pré-teste e validação do Instrumento de Pesquisa

Em atendimento à proposta da pesquisa qualitativa/descritiva e ao objetivo de realizar entrevistas subsidiadas por um roteiro parcialmente estruturado, quanto ao processo de validação do instrumento, foram seguidas duas etapas. Após a organização do roteiro em sua primeira versão, com base nos objetivos de pesquisa e no referencial teórico levantado por meio da revisão da literatura, dirigiu-se ao necessário pré-teste. O instrumento foi validado a partir de um pré-teste, com o objetivo de avaliar os instrumentos a fim de garantir que "[...] meçam exatamente o que pretendem medir" (Gil, 2002, p. 119).

Desta maneira, na primeira fase, o instrumento foi submetido a empresários de pequeno porte, a fim de validá-lo quanto à semântica. Os empresários foram convidados a responder às perguntas e a compartilhar as dificuldades de entendimento que tivessem. O entrevistado deveria ter mais disponibilidade e experiência, a fim de poder relatar e discutir as dúvidas e os obstáculos encontrados. Questionamentos que podiam ser feitos diziam respeito à quantidade de questões, à ordem, à forma das perguntas, à clareza e precisão e à introdução (Gil, 2002). Dois

empresários foram convidados a validar o instrumento nesse sentido e não relataram dificuldades com o instrumento. A carta-convite encontra-se no Apêndice B, e não houve sugestões de alterações que pudessem ser incorporadas ao instrumento.

Feita a validação semântica, que atestou a compreensão do teor dos questionamentos a serem feitos na entrevista, a clareza na introdução e nos esclarecimentos iniciais sobre o objetivo da pesquisa e da entrevista e o adequado tempo para a sua realização, em uma segunda fase, o instrumento foi submetido a especialistas: um consultor, administrador e professor da área de negócios na graduação e pós-graduação, doutor em Comunicação e Semiótica, e um advogado e professor, doutor em História da Ciência. O objetivo, então, era verificar o teor e o tempo para a realização das entrevistas, conforme o roteiro, e outras dúvidas, inclusive se os resultados poderiam ser analisados de acordo com as categorias estabelecidas *a priori* e se outras categorias poderiam surgir no momento do levantamento.

Os especialistas fizeram apontamentos que, avaliados pela pesquisadora, foram ou não incorporados ao instrumento, e foi gerada a versão final, trazida no Apêndice A. A carta-convite para os especialistas está no Apêndice C.

3.3 Participantes da Pesquisa

Fez-se necessário, para a pesquisa, escolher empresas com características e constituição jurídica semelhantes, o que se estabelece na seção 1.3, referente à delimitação do estudo, a fim de propiciar uma análise mais apurada e uma comparação criteriosa. Considerando os objetivos da pesquisa, optou-se por empresas do mesmo segmento e classificação, ativas na base do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou encerradas, mas que tivessem explorado a atividade de forma regular por, pelo menos, cinco anos. Também seria possível aproveitar empresas que alteraram completamente as suas formas de constituição, passaram por processos de reorganização societária, sucessões, familiares ou não, mas sobreviveram no mesmo ponto e no mesmo segmento, o que também constituiria resultado a ser aproveitado para a pesquisa.

Empreendeu-se a busca dos participantes da pesquisa consciente das dificuldades que poderiam advir, já que a literatura levantada apontou trabalhos acerca da longevidade das organizações em que o modelo de pesquisa contou com

dimensões limitadas e, portanto, os resultados não puderam ser generalizados (Oudah; Jabeen; Dixon, 2018). Também, em uma pesquisa envolvendo cultura tradicional e pequenas indústrias da Indonésia, as altas taxas de falência foram responsáveis por um estudo crítico, com pequenas amostras, que não possibilitou generalizações (Charina *et al.*, 2022). Noutra, considerando-se as características do país, Uganda, houve limitações no que se refere ao tempo para a coleta de dados (Scuderi; Tesoriere; Fasone, 2021). A temática da sucessão ou encerramento das empresas, dentre outros fatores, caracteriza-se como assunto delicado, o que poderia trazer limitações quanto ao acesso aos sujeitos de pesquisa.

Uma pesquisa acerca da resiliência e do insucesso empresarial delineava tais dificuldades claramente. O autor relata o desafio para chegar a 13 entrevistas após recorrer a inúmeras instituições e profissionais, em um tempo considerável, e, por fim, ter de alterar a proposta inicial de seu projeto. Quanto ao início do processo, Minello descreve:

> Pretendia-se, inicialmente, estudar o comportamento de dez empreendedores que vivenciaram a descontinuidade de seu negócio; comparando cinco casos em que os empreendedores conseguiram se reerguer, com outros cinco que não conseguiram. Houve, no entanto, certa dificuldade de contatar aqueles profissionais que sucumbiram diante da descontinuidade de seu negócio, pois o interesse em reviver a experiência e falar sobre o fato apresentou uma receptividade praticamente nula; não houve sequer a possibilidade de contato entre o pesquisador e esse grupo de interesse para a pesquisa. A intensidade da carga emocional que pesa sobre o empreendedor, no caso da descontinuidade do seu negócio (Fleck, 2009, Dotlich, 2004, Finkelstein, 2004, Singh, Corner e Avlovich, 2007), minimiza o interesse em participar de uma pesquisa dessa natureza e com esse objeto de estudo (Minello, 2010, p. 101).

Durante a consecução do projeto de pesquisa para esta pesquisa, então, foi feita uma verificação preliminar a fim de estabelecer a viabilidade da coleta de dados, com um número considerável de padarias no padrão estabelecido, e constatou-se a existência de organizações que poderiam ser possíveis candidatas à participação nas entrevistas. A apuração apontou o delineamento das panificadoras para as entrevistas e chegou-se a, pelo menos, 20 organizações entre ativas e encerradas, no porte e na constituição necessários, em cidades da região do Grande ABC, como pode ser verificado no Quadro 8.

Quadro 8 - Possíveis candidatas para as entrevistas

Empresas do segmento de panificação da região do ABC Paulista, que congrega 7 municípios: Santo André (SA), São Bernardo do Campo (SBC), São Caetano do Sul (SCS), Diadema, Mauá, Ribeirão Pires (RP) e Rio Grande da Serra (RGS), registradas no Registro Público de Empresas Mercantis do Estado, salvo as que já encerraram suas atividades, mas que as exploraram regularmente por, pelo menos, 5 anos.			
	Organizações ativas com mais de 50 anos	Organizações ativas que ultrapassaram a faixa crítica de mortalidade dos cinco anos	Organizações que encerraram as atividades, mas estiveram ativas por, pelo menos, cinco anos
Microempresa, que aufira receita bruta ou renda anual igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).	Panificadora 10	Panificadora 7 Panificadora 8 Panificadora 9 Panificadora 11	Panificadora 19
Empresa de pequeno porte, que aufira receita bruta ou renda anual superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).	Panificadora 1 Panificadora 2 Panificadora 3 Panificadora 5 Panificadora 14	Panificadora 4 Panificadora 6 Panificadora 15 Panificadora 16	Panificadora 17 Panificadora 18
Empresa de médio porte, com receita bruta anual maior que R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e menor ou igual a R$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais).	Panificadora 20	Panificadora 12 Panificadora 13	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Após a Banca de Qualificação, optou-se por excluir a faixa relativa às Empresas de Médio Porte. Assim, considerando a metodologia preliminar determinada no projeto, projetou-se alcançar a amostragem por meio da conveniência e acessibilidade, e tiveram início as buscas. Foram feitos inúmeros contatos com gestores das panificadoras dos municípios da Região do Grande ABC.

Minello (2010), em seu trabalho, sugeria o acesso aos entrevistados por meio de advogados ou contadores próximos aos empreendedores que, pela afinidade, os fariam guardar certo grau de confiança e poderiam ser empáticos e, quiçá, assentiriam em conceder a entrevista. Considerando a área de atuação da pesquisadora, professora titular em uma universidade, no curso de Direito, tentou-se abordagem por meio de outros profissionais, da área jurídica e contábil, que poderiam esclarecer dúvidas e mediar o acesso. Entretanto, nos primeiros contatos, já se apresentaram os problemas.

A gestora de uma panificadora de uma das cidades, no início, pareceu concordar, mas, no segundo contato, disse categoricamente que não atenderia porque se encontrava assoberbada e não tinha interesse. Esta organização se

encontra em fase de reestruturação, com altos investimentos e ampliação para uma segunda unidade, o que pode inferir estabilidade financeira. O gestor de outra panificadora, de outra cidade, chegou a atender ao chamado em duas oportunidades; em uma delas, prestes a iniciar a reunião virtual, alegou falta de empregados e que não conseguiria realizar a entrevista naquele momento. Foram feitas duas outras tentativas, mas, então, ele bloqueou as ligações. Um profissional que mantinha contatos em uma Associação Comercial da região se ofereceu para intermediar os contatos. Retornou dizendo que, por mais que explicasse o objetivo das entrevistas, o caráter acadêmico e que não haveria identificação, os gestores sentiam-se temerosos em participar da pesquisa e negavam. Outras negativas advieram, até que foi necessário alterar a técnica de amostragem, confirmadas as dificuldades de acesso aos sujeitos da pesquisa.

Em tempo, ainda que tais entrevistas não tenham sido realizadas e as justificativas para as negativas possam ser apenas desculpas e não corresponder à realidade, os problemas com mão de obra, a rotina exaustiva e a multiplicidade de funções exercidas pelo gestor foram fatores de relevo no discurso dos entrevistados, como foi constatado nos resultados.

Discutir a longevidade organizacional pressupõe abordar a questão da mortalidade, do insucesso, e este assunto, frequentemente, é um tabu. Comumente, não se quer falar da morte das pessoas, nem sequer do encerramento dos negócios ou do sepultamento de projetos profissionais, por implicar a assunção de responsabilidades quanto ao fracasso. Portanto, dada a dificuldade de acesso aos sujeitos eleitos para a coleta de dados da pesquisa, conforme explicitado, e realizada a primeira entrevista, passou-se a adotar o método “Bola de Neve” ou *Snowball Sampling*, uma técnica de amostragem não probabilística que se utiliza de cadeias de referência, em que um participante faz a indicação de outros possíveis participantes que integram seu grupo, prestando auxílio quanto aos sujeitos de difícil acesso:

> [...] esse tipo específico de amostragem também é útil para estudar questões delicadas, de âmbito privado e, portanto, que requer o conhecimento das pessoas pertencentes ao grupo ou reconhecidos por estas para localizar informantes para estudo. [...] a amostragem em bola de neve mostra-se como um processo de permanente coleta de informações, que procura tirar proveito das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer ao pesquisador com um conjunto cada vez maior de contatos potenciais, sendo que o processo pode ser finalizado a partir do critério de ponto de saturação (Vinuto, 2014, p. 201).

A técnica inicia-se com o que se chama informante-chave ou semente, que ajudará o pesquisador a fazer os contatos e estabelecer o grupo a ser pesquisado. Aos indicados, solicita-se que indiquem outros, e assim por diante, até que se alcance a saturação. A semente pode até ser um dos participantes (Vinuto, 2014; Bockorni; Gomes, 2021).

> A técnica se baseia na ideia de que os membros da população em estudo estão conectados por possuírem interesses em comum. Por essa razão, o pesquisador solicita ao informante-chave que recomende novos informantes. Logo, caracterizando-se como uma estratégia viral, em que os participantes compartilham, voluntariamente, a pesquisa com seus contatos, criando uma rede de participantes que atendem aos critérios desejados. Tal qual como numa epidemia, a mensagem se espalha através da rede, até que o número de participantes ou o prazo para coleta de dados, sejam atingidos (Ribeiro; Maliszewski; Martins, 2024, p. 1).

Assim, por meio da técnica Bola de Neve e considerando o número razoável de participantes e o prazo para coleta de dados, chegou-se ao seguinte delineamento das entrevistas, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Delineamento das Entrevistas para a Pesquisa

PADARIA	CRONOLOGIA	GESTOR ENTREVISTADO	OBSERVAÇÕES
1	05 anos	Gestor não sócio, profissional experiente.	A empresa teve início durante a pandemia, no andar térreo de um complexo empresarial; o empreendedor titular possui outros estabelecimentos no mesmo segmento, que não são filiais, e contrata gestores profissionais para dirigi-los.
2	60 anos	Gestor sócio, filho do outro sócio.	Negócio iniciado pelo pai e avô dos atuais sócios, de nacionalidade portuguesa; padaria em bairro residencial próxima a um estádio e complexo esportivo.
3	40 anos	Gestor não sócio, filho de um dos sócios em uma empresa familiar.	Negócio fundado por migrante que veio do Nordeste a São Paulo muito jovem e começou trabalhando em padarias; o empreendedor possui outros estabelecimentos no mesmo segmento, que não são filiais, em sociedade com familiares; padaria adquirida pouco antes da pandemia.
4	53 anos	Gestor não sócio, filho de um dos sócios em uma empresa familiar.	Negócio fundado por migrante que veio do Nordeste a São Paulo muito jovem e começou trabalhando em padarias; o empreendedor possui outros estabelecimentos no mesmo segmento, que não são filiais, em sociedade com familiares; padaria mais antiga, tradicional.
5	67 anos	Gestor sócio em empresa não familiar; empresa vendida no final da pandemia, em maio de 2023.	O empreendedor trabalhou anos no segmento da panificação, mas como fornecedor a padarias; adquiriu seu próprio negócio e passou pela pandemia. Após uma reorganização societária, com a saída de sócios, e com o negócio estabilizado, vendeu o estabelecimento. Hoje, a padaria passa por uma grande ampliação em termos de espaço e

			de produtos e serviços, inclusive tendo mudado de nome.
6	32 anos	Gestor sócio em empresa não familiar; empresa de mais de 30 anos adquirida há pouco mais de quatro meses.	Adquiriu, há pouco mais de quatro meses, essa padaria que existia há mais de 30 anos e que, curiosamente, ele auxiliou a instalar na época da inauguração.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Por meio da metodologia supracitada, em uma das padarias em que fora realizada uma das entrevistas, foi possível ter acesso a uma consultora especializada na área da panificação e confeitaria. Imediatamente, ela concordou em participar da pesquisa e, por ocasião da entrevista, relatou tanto acerca da atividade com a consultoria especializada como sua experiência com padarias, já que os pais sempre foram proprietários de panificadoras, o que a fez atuar também, desde a graduação em Administração em uma Instituição de Ensino Superior do ABC, nos negócios da família.

A consultoria é especializada no setor da panificação e confeitaria e visa auxiliar empreendedores na constituição e gestão de padarias, por meio da larga experiência e formação da consultora. Ela afirma que trabalha com a “otimização de processos, logística e estoque, treinamento e motivação de líderes e equipes além de *insights* com indústrias e fornecedores”, como atesta sua rede social.

3.3.1 Instrumento e material de pesquisa

Para a construção do instrumento e dos materiais de pesquisa, foram utilizados os achados da revisão de literatura, assim como os resultados da pesquisa “Causa Mortis das empresas, sucesso e fracasso, nos cinco primeiros anos de vida”, considerando um ciclo de vida que contém (1) abertura, (2) primeiro ano e (3) sucesso ou fracasso, no que se refere aos fatores de influência quanto à longevidade: Planejamento Prévio, Gestão e Perfil e Comportamento do Empreendedor, e outros que emergiram nas pesquisas preliminares da literatura. Essa pesquisa (SEBRAE, 2014) foi realizada há dez anos, mas, na revisão de literatura, tais fatores ainda se destacaram e seguem tratados como complicadores para a longevidade, por isso foram estudados. Além disso, na pesquisa “Taxa de Sobrevivência das Empresas” (SEBRAE, 2023a), essas questões foram revisitadas e, reincidentes, se mostraram relevantes.

Nesta seção, serão apresentados o roteiro de entrevista parcialmente estruturado e as categorias *a priori*, que possibilitaram a análise dos dados. Entretanto, urge apontar que houve a pretensão, para a análise dos resultados, de utilizar a Análise de Conteúdo de Bardin (1977), que pressupõe a orientação da análise por meio de categorias que são estabelecidas com base no referencial teórico pesquisado (*a priori*), sem prejuízo de outras que poderiam emergir nas próprias entrevistas (*a posteriori*). Também constituiu subsídio para a análise a metodologia de Franco (2018), que amplifica e atualiza o método por meio da exploração dos múltiplos efeitos da comunicação.

O instrumento encontra-se dividido em blocos, e, para cada bloco, existem categorias que serão objeto de análise.

O Bloco 1 foi intitulado como identificação da organização e do sujeito entrevistado (Categoria 1). Neste bloco, por meio da entrevista, e também com informações subsidiadas por bancos de dados, como Receita Federal e Registro Público de Empresas Mercantis, isto é, a pesquisa documental, fez-se a coleta de dados documentais das empresas investigadas e buscou-se obter elementos para caracterizar a organização. Paralelamente, buscou-se acolher e conhecer o entrevistado, a fim de identificá-lo. O histórico da empresa, o tempo de existência, a constituição jurídica, o enquadramento do porte e o número de empregados foram aqui determinados, além de se verificar se a empresa é familiar ou tem relação com a família. Também se objetivou entender se o gestor é membro familiar e se, de fato, está na direção da empresa. Neste bloco, o foco recaiu sobre a caracterização da empresa e do entrevistado, e a relação familiar com o negócio.

O Bloco 2 referiu-se aos fatores de influência quanto à longevidade — planejamento preliminar para a constituição da empresa (Categoria 2). Neste bloco, o objetivo foi entender como se deu a constituição da empresa: se foram levantadas informações acerca do mercado, se houve um planejamento formal, por quanto tempo e se foi elaborado um Plano de Negócios; em caso afirmativo, se houve auxílio e por meio de quem ou de qual instituição. O objeto principal no bloco foi o planejamento, sendo o plano de negócios o principal meio, ou mesmo a existência de um plano de sucessão ou plano de ações.

Já o Bloco 3, fatores de influência quanto à longevidade — perfil e comportamento do empreendedor gestor (Categoria 3), diz respeito a dois vieses: (1) perfil, cargo, desde quando exerce a função de gestor, experiência, formação e cursos

no segmento e na área de atuação; e (2) comportamento, suas atitudes no exercício das atividades junto à organização, como se mantém atualizado, se é persistente, o planejamento de ações para o atingimento de metas e objetivos e o enfrentamento de adversidades. Ainda, como se relaciona com outras empresas, bancos e entidades governamentais ou privadas, além da promoção de mudanças e inovações. No bloco, buscou-se estabelecer o perfil do gestor quanto a experiência, formação e capacitação, além da questão atitudinal, persistência, planejamento, enfrentamento de adversidades, relações e inovação.

O Bloco 4 alude às questões do contexto e do ambiente de negócios. Dificuldades ou incidentes que impliquem contratempos para a organização são objeto deste bloco, para que se possam aferir resistência ou adaptabilidade, resiliência e capacidade de enfrentamento dos obstáculos. Questiona-se também como conhecem o mercado e como divulgam a empresa: jornal, redes sociais, eventos ou outros canais. No bloco, busca-se aferir a atitude em relação ao ambiente, resiliência, adaptabilidade, informação e comunicação.

No Bloco 5, fatores de influência quanto à longevidade — gestão empresarial, têm lugar as questões concernentes à escolha do gestor, se possuía experiência e conhecimento no segmento, à existência de capacitações para o gestor e empregados, inclusive quanto à gestão de pessoas, materiais e custos, e ao investimento no aperfeiçoamento de produtos e serviços. Ainda, verifica-se se acompanham ou como se mantêm atualizados quanto às novas tecnologias do setor e se inovam em processos ou procedimentos. Como a ausência de formação e treinamento é suprida e se são assessorados por terceiros quanto à gestão financeira, de estoque e sistema gerencial é a questão que fecha o bloco, não sem antes arguir sobre a responsabilidade quanto a essas atividades. Dessa forma, partindo da experiência e do conhecimento do gestor, neste bloco, ressaltam-se as questões do processo de gestão e o assessoramento de terceiros, ainda que a responsabilidade seja precipuamente do próprio gestor.

O Bloco 6 fecha a entrevista e reporta-se ao modelo de negócios e seus desdobramentos, tendo como referência o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que subsidiou a elaboração das questões, considerando os nove componentes que constituem o modelo de negócios: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais e estrutura de custo. Se, no decorrer das

entrevistas, os entrevistados não tivessem tratado de temas relacionados aos componentes constitutivos do modelo de negócios, seriam provocados neste bloco.

O Apêndice A apresenta o instrumento de pesquisa, o roteiro da entrevista parcialmente estruturada, já validado conforme a seção 3.2.2.

.

3.4 Tratamento dos Dados e Análise

Tendo sido elaborado o instrumento de pesquisa, ancorado nas categorias criadas *a priori*, sem prejuízo de outras categorias *a posteriori*, que poderiam surgir por meio das entrevistas realizadas, com base na revisão da literatura, e colhidos os resultados a partir das entrevistas, fez-se a análise dos resultados. O Quadro 10 traz as Categorias de Análise (*a priori*) que correspondem aos blocos.

Quadro 10 - Categorias de Análise *(a priori)*

CATEGORIA TEMA/DEFINIÇÃO	**OBJETIVO**	**REFERENCIAL TEÓRICO**
1. Identificação da organização e do sujeito entrevistado (relações familiares)	Caracterizar a organização, conhecer a história da empresa, desde quando existe, além da forma jurídica, porte e número de empregados. Verificar se a empresa é familiar ou tem relação com a família. Entender se o gestor é membro familiar e se, de fato, está na direção da empresa. Identificar o respondente, obtendo as primeiras informações. Caso ele também ocupe o cargo de gestor, é possível que o entrevistado já traga informações sobre o exercício da gestão, que também dizem respeito ao Bloco 3.	Bates (1990); Capelão (2000); Fernández-Roca, López-Manjón e Gutiérrez-Hidalgo (2014); Jiang, Zheng e Tang (2018); Oudah, Jabeen e Dixon (2018); Bissani e Milano (2023); Haag, Achtenhagen e Grimm (2023); Santana (2024)
2. Fatores de influência quanto à longevidade: planejamento preliminar para a constituição ou assunção da empresa; planejamento	Analisar o momento de constituição ou assunção da empresa, se houve preparação preliminar para isso, planejamento e se houve auxílio durante o processo. Verificar a existência de um plano de negócios ou plano de ações.	SEBRAE (2014); Bates (1990); Mengistae (2006); Plehn-Dujowich (2010); Viola (2013); Fernandes e Porto (2017); Nunden *et al.* (2022)

3. Fatores de influência quanto à longevidade: perfil e comportamento do empreendedor gestor	Verificar o perfil do empreendedor gestor, sua experiência, formação, qualificação e habilidades, e atuação na organização; se a empresa for familiar, explorar a questão da gestão nesse sentido. Verificar se o gestor se mantém atualizado, se é persistente nos negócios quanto ao seu objetivo, se tem um plano de ações e se cultiva uma rede de relacionamento com outras empresas, governo e entidades ligadas ao segmento de atuação para troca de experiências e auxílio mútuo, além de como lida com mudanças e inovações.	Bates (1990); Mengistae (2006); Plehn-Dujowich (2010); Viola (2013); SEBRAE (2014); Oliveira, Silva e Araújo (2014); Napolitano, Marino e Ojala (2015); Donadon e Santos (2021); Nunden *et al.* (2022); SEBRAE (2023a)
4. Análise do contexto e do ambiente de negócios	Verificar as dificuldades ou incidentes que impliquem contratempos para a organização. Aferir como resistem, se adaptam e enfrentam os obstáculos. Conhecer como e se obtêm dados sobre o mercado e como divulgam a empresa: jornal, redes sociais, eventos ou outros canais.	Garcia (2011); Quaresma Júnior, Silva e Carrieri (2014); Bernardon (2018); Vicentini, Pizzutti e Carvalho (2018); Scuderi, Tesoriere e Fasone (2021); Pereira *et al.* (2020); Vidal Júnior e Vidal (2022); Vesoloski e Garcia (2022); Santos *et al.* (2022); Oliveira (2023); Schneider *et al.* (2023); Fröhlich (2024)
5. Fatores de influência quanto à longevidade: gestão empresarial	Avaliar se a organização se preocupa com a experiência, formação e capacitação dos gestores e empregados, mantendo-os atualizados e aptos a projetar tais atualizações em seus serviços, processos e produtos, buscando inovação. Ademais, questiona-se sobre a responsabilidade acerca de tais processos.	Bates (1990); Mengistae (2006); Plehn-Dujowich (2010); Viola (2013); Donadon e Santos (2021); Nunden *et al.* (2022)
6. Modelo de Negócios	Questionar, caso não tenha sido abordado nos blocos anteriores, sobre os componentes do modelo de negócios, que engloba os seguintes componentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais e estrutura de custo.	Osterwalder e Pigneur (2011); Donadon e Santos (2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos resultados foi realizada a partir de uma aproximação da análise de conteúdo de Bardin (1977) e, também, de Franco (2018), que, explorando os vários efeitos da comunicação, faz uma aplicação mais abrangente e recente do método.

Para a autora, é recomendável que se faça a pré-análise, que pressupõe “[...] a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e/ou dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final” (Franco, 2018, p. 53). Esta é uma forma de organizar a análise e auxiliar a categorização, que envolve leitura “flutuante”, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e referências aos índices.

Após a realização das entrevistas e da leitura atenta das transcrições, foi possível verificar a frequência dos temas, a ausência de apontamentos e iniciar a realização das devidas relações e análises. Também foi verificada a possibilidade de definir categorias para análise do conteúdo que surgiram *a posteriori*, o que não se demonstrou necessário.

No que concerne às categorias *a priori*, “[...] as categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em função da busca a uma resposta específica do investigador [...]” (Franco, 2018, p. 64); entretanto, uma entrevista com roteiro parcialmente estruturado permite liberdade para outros questionamentos, e poderiam emergir questões antes não estabelecidas como categorias, mas que poderiam merecer a inclusão como tal. Não obstante, não foi necessário criar novas categorias, já que as informações que emergiram das entrevistas puderam ser alocadas nas categorias criadas *a priori*.

A pesquisa documental envolveu o acesso a bancos de dados e documentos públicos que permitiram complementar as informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados. Dessa maneira, dados a respeito da constituição da empresa, como registros públicos na Junta Comercial, informações disponibilizadas em páginas da rede mundial de computadores, dentre outras fontes, permitiram estabelecer um panorama mais completo e exato das organizações pesquisadas.

As entrevistas foram transcritas e tiveram início as análises de conteúdo. Como auxílio e para que nenhum dado fosse ignorado, fez-se uso de uma ferramenta de Inteligência Artificial (IA) apenas como suporte, de forma ética e responsável, em consonância e, precipuamente, com o completo julgamento e a análise de tal suporte por parte da pesquisadora. A ferramenta utilizada foi o Notebook LM, mas ressalta-se que nada foi criado pela IA; apenas os excertos a serem analisados foram reunidos por meio dos arquivos das entrevistas, consoante os comandos (*prompts*), para que fossem organizados de acordo com os blocos e/ou categorias de análise. De maneira alguma, tal auxílio dispensou a leitura flutuante, a revisão dos trechos destacados, o

estabelecimento dos elementos indicadores para, então, realizarem-se as interpretações finais e a construção do relatório de pesquisa, com fulcro na literatura e nos dados utilizados no trabalho.

O Quadro 11 sintetiza a classificação da pesquisa e arremata a seção.

Quadro 11 - Classificação da Pesquisa

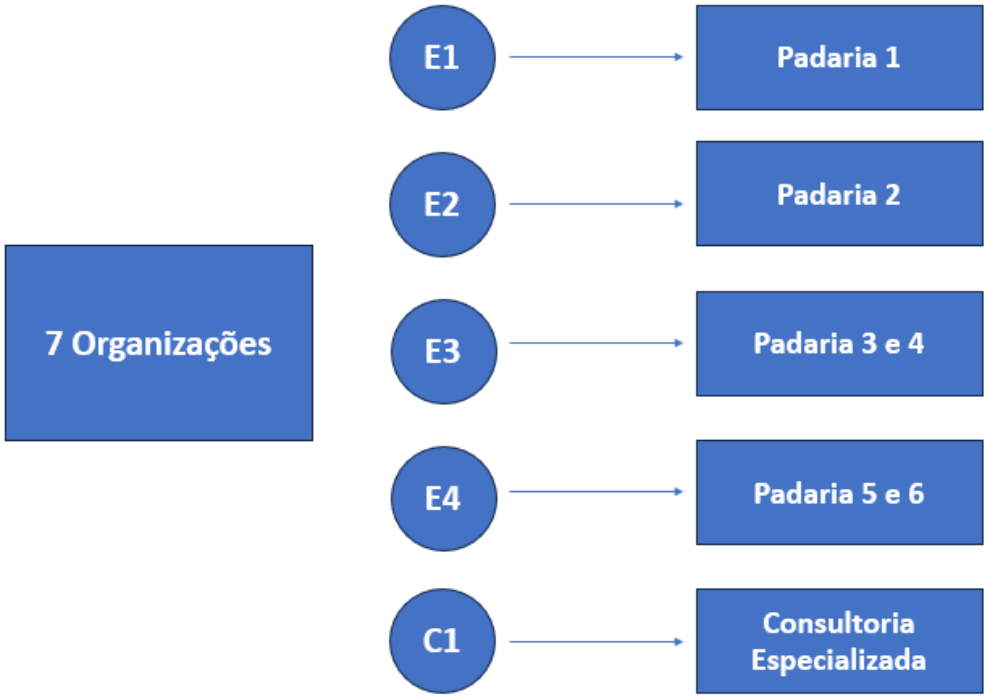
QUANTO À ABORDAGEM	Qualitativa
QUANTO À NATUREZA	Pesquisa Aplicada
QUANTO AOS OBJETIVOS	Descritiva
RECORTE TEMPORAL	Transversal
QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	Revisão da Literatura Entrevistas com Roteiro Parcialmente Estruturado Pesquisa Documental

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, descrevem-se os resultados obtidos por meio da revisão da literatura, das entrevistas parcialmente estruturadas e da pesquisa documental. Antes, faz-se necessário apresentar o delineamento dos respondentes da pesquisa e as respectivas organizações a que estão ligados, já que serão identificados por letras e números. Ressalta-se que os entrevistados serão doravante identificados como E1, E2, E3, E4 (gestores) e C1 (a consultora). Já as padarias serão identificadas como P1, P2, P3, P4, P5 e P6. A Figura 6 mostra o delineamento dos respondentes da pesquisa.

Figura 6 - Respondentes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A pesquisa incluiu sete organizações, sendo seis padarias e uma consultoria especializada na área de panificação.

Considerando o lócus da pesquisa como o particular contexto em que o fenômeno investigado se desenvolve, qual seja, a longevidade das organizações, buscaram-se os dados em panificadoras de micro ou pequeno porte nas cidades da região do Grande ABC. Consoante a temática da pesquisa, outra particularidade considerada foi a cronologia das organizações pesquisadas. A P1 tem apenas cinco anos, mas foi incluída dentre as pesquisadas por uma peculiaridade: foi constituída

em pleno contexto pandêmico, momento histórico em que muitas organizações encerraram as atividades em razão das limitações de circulação, da redução de horários e até do fechamento. Segundo o IBGE, até meados do ano de 2020, 716.372 organizações fecharam, e 99,8% destas eram de menor porte (IPEA, 2023, p. 1). Na presente pesquisa, tal fato mereceu destaque e rendeu algumas considerações relevantes em função do contexto em que se desenvolveram e cresceram as empresas. A P3 foi adquirida às vésperas da pandemia, mas já existia há quatro décadas. O Quadro 12 sintetiza os dados elementares das padarias pesquisadas, com a cronologia, o porte, a natureza jurídica, o número de empregados e a classificação CNAE. Tais dados serão objeto de análise e considerações nas próximas seções.

Quadro 12 - Caracterização do Lócus da Pesquisa

PADARIA	CRONOLOGIA (ANOS)	PORTE	NATUREZA JURÍDICA	NÚMERO DE EMPREGADOS	ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL - CNAE	ATIVIDADE ECONÔMICA SECUNDÁRIA - CNAE
1	5	EPP	Sociedade Empresária Limitada	50	4721-1/02	65611-2/01; 65611-2/03
2	60	EPP	Sociedade Empresária Limitada	16	4721-1/02	1091-1/02
3	> 40 anos, adquirida em 2019	EPP	Sociedade Empresária Limitada	25	4721-1/02	4721-1/03 4721-1/04 5611-2/03
4	53	EPP	Sociedade Empresária Limitada	60	4721-1/02	
5	67	EPP	Sociedade Empresária Limitada	63	4721-1/02	1091102; 1091101; 1092900; 4729699
6	32	ME	Sociedade Empresária Limitada	28	4721-1/02	

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e dados da pesquisa documental (2026).

A CNAE é uma classificação oficial “[...] adotada pelo Sistema Estatístico Nacional na produção de estatísticas por tipo de atividade econômica, e pela Administração Pública, na identificação da atividade econômica em cadastros e registros de pessoa jurídica” (Brasil, 2020, p. 1). As variações entre as CNAEs das padarias pesquisadas se deram nas atividades secundárias, mas nada que pudesse comprometer a pesquisa, já que a atividade principal é a mesma em todas as organizações e é possível adotar uma classificação de atividade econômica secundária.

Apresentam-se os códigos CNAE que surgiram entre as padarias pesquisadas, mas registre-se que todas as padarias adotaram como código e descrição da atividade econômica principal a CNAE 4721-1/02: Padaria e confeitaria com predominância de revenda. As demais adotaram ou não código para descrição de atividades econômicas secundárias que estiveram entre os seguintes:

a) 4721-1/03 Comércio varejista de laticínios e frios

b) 4721-1/04 Comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes

c) 4729-6/99 Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente; produtos do fumo

d) 5611-2/01 Restaurante e similares e

e) 5611-2/03 Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares

f) 1091-1/01 Fabricação de produtos de panificação

g) 1091-1/02 Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria

h) 1092-9/00 Fabricação de biscoitos e bolachas

A consultora também foi ouvida e trouxe dados relevantes acerca da sua experiência em padarias da família por décadas e, agora, da sua atividade de consultoria, subsidiando outros empreendedores no ramo da panificação.

Apresentam-se os achados da pesquisa por meio do instrumento de pesquisa, qual seja, o roteiro de entrevista parcialmente estruturado, que guarda correspondência com as categorias de análise e, como complemento, com o que foi obtido com as pesquisas documentais. Realizadas as entrevistas, elas foram gravadas e transcritas, e iniciaram-se as análises.

4.1 Bloco 1 – Identificação da Organização e do Sujeito Entrevistado

O Bloco 1 tinha por objetivo caracterizar a organização, conhecer a história da empresa, desde quando existe, além da forma jurídica, porte e número de empregados, e ainda verificar se a empresa é familiar ou tem relação com a família. Também se buscava entender se o gestor é membro familiar e se, de fato, está na direção da empresa, bem como identificar o respondente, obtendo as primeiras informações. Caso ele também ocupe o cargo de gestor, é possível que o entrevistado já traga informações sobre o exercício da gestão, que também diz respeito ao Bloco 3.

Entretanto, no início da seção 4, já foram apontados os elementos da cronologia, constituição jurídica, porte e número de empregados das organizações pesquisadas. No Bloco 3, subseção 4.3, o perfil e o comportamento do empreendedor gestor serão aferidos e detalhados, já que os entrevistados, quando não sócios, eram os gestores de fato. Dessa maneira, nesta seção, vê-se a identificação da organização e do sujeito entrevistado, mas também com foco na existência ou não de relação familiar na sociedade empresária e na figura do gestor, familiar ou não.

Foi possível, por meio das entrevistas, obter elementos acerca das questões familiares em relação ao exercício de empresa na panificação, o quadro societário familiar, o exercício da gestão por um integrante da família, as relações entre os familiares envolvendo a empresa e a questão da tradição e da sucessão entre a parentela quanto aos negócios. A respeito do tema, foi possível acolher benefícios de tal relação, mas também aspectos e consequências negativas. Seja qual for o resultado dessa relação, é inegável que influi vigorosamente, positiva ou negativamente, na longevidade.

A P1 tem como entrevistado aquele que será chamado de E1. Ele não é sócio, mas apresentou-se como gerente geral e comercial do estabelecimento e conta com 35 anos de experiência nessa área, tendo começado no segmento aos 15 anos de idade. Informou que o “dono” tem outros negócios no mesmo segmento, que não são filiais, e que, portanto, seria difícil encontrá-lo no estabelecimento. Ao questioná-lo sobre ser uma empresa familiar e se eram muitos sócios, respondeu:

> É uma empresa familiar, uma empresa família. Só tem um dono, porém ele tem essa empresa que se encontra no nome da sobrinha dele, e que ele cuida Ele não tem só essa, são sete ao todo. Ele contrata pessoas pra tomar de conta da casa que ele vai abrindo (E1).

É possível abstrair de sua fala que o empreendedor se caracteriza como um investidor, junto com a sua família, mas confia a administração dos estabelecimentos que organiza a profissionais experientes, enquanto se mantém na retaguarda. O E1, em seu discurso, apontou que o titular, embora acompanhe de perto o que acontece, delega a profissionais habilitados o exercício direto da gestão, que é exercida de forma compartilhada quanto a decisões mais estratégicas. Embora haja família envolvida, constituem-se em investidores que mantêm à frente esse empreendedor que articula todas as organizações, inclusive compartilhando ideias e processos com profissionais da área que não são sócios, embora atuem diretamente nas panificadoras. É possível inferir uma administração profissionalizada, com mínimos conflitos pessoais ou provenientes de laços familiares.

Acerca da P2, foi entrevistado um dos dois sócios da empresa, o E2, que tem sociedade com o pai, mas há muito o estabelecimento está na família, embora nenhum dos dois sócios atuais tenha formação na área de gestão ou negócios:

> É eu sou proprietário também, sou sócio. Só eu e ele (referindo-se ao pai e a ele). Meu avô era português e já vem dele a padaria. Ele teve lanchonete, padaria e com meu pai é praticamente o mesmo cenário. Antigamente, vamos dizer, você ganhava dinheiro, hoje em dia você se entrega, mas não vale a pena não (E2).

O E2 relata o vínculo familiar e aponta que a mesma relação que havia com seu avô e pai agora existe quanto a seu pai e ele. Não sugere uma fala de orgulho ou satisfação; em tom baixo, expressa-se devagar e com muitas lacunas. Em outro momento da entrevista, fala dos problemas com o negócio e diz que, dada a exigência da atividade, se pudesse, não continuaria com o empreendimento.

> [...] hoje em dia você tem *timer* em forno, mas você acaba ficando aqui, não tem pique pra ir fazer outras coisas, acaba te sugando muito. Então eu fico sobrecarregado porque eu não tenho, eu não consigo uma pessoa pra poder trabalhar junto comigo, por mim, nem estaria mais aqui. Ficando aqui dentro, você fica preso, se você for esperar as coisas se resolverem, que não vai ter problema, nunca vai acontecer. Os problemas seguem com você na vida e não vai ter um momento 100% estável. E ele (o pai) é bem, vamos dizer, no termo popular, meio “cabeçudo”, é bem teimoso. Se fosse eu, eu diminuía pra poder curtir mesmo, se não quisesse se desligar do negócio, poderia vir aqui a cada 15 dias, a cada 2 dias, pra poder pelo menos não se sentir inútil, não se sentir obsoleto (E2).

O E3 foi indicado por um dos informantes-chave e, ao iniciar a entrevista, relatou a relação com outra organização do mesmo ramo, mas que não é uma filial da P3. Dessa maneira, por meio do E3, têm-se duas empresas com características muito

diversas, inclusive quanto à clientela: a P3 e a P4, sobre as quais o entrevistado esclarece.

> Então, na verdade, padaria é um tipo de empresa... principalmente quando tem parentela envolvida que se mistura muito. Então, às vezes as pessoas falam assim “ah, eu fui lá em tal padaria que é de vocês”, mas primeiro: eu, particularmente, não tenho padaria nenhuma – o meu pai é sócio de duas padarias: essa aqui, a P3, e a P4, que fica no mesmo bairro, lá em cima. E por que que eu chamei você para vir aqui? Porque aqui, como você pode ver, a circulação é muito pequena. Lá tem muita gente, e eu trabalho lá há muitos anos, então a gente não ia ter sossego pra conversar, toda hora alguém ou algum ciente ia me parar [...] (E3).

O E3, ao contrário do E1 e E2, foi procurar formação na área para poder auxiliar o pai, que não conta com formação, apenas experiência e cursos próprios no segmento. Informou que é formado em Marketing e que utiliza muito o conhecimento obtido no curso para o exercício da atividade profissional, além de ter sido criado junto aos negócios do pai desde a tenra idade. Sobre a aplicação da formação acadêmica no âmbito dos negócios familiares, respondeu:

> Uso, uso muito, inclusive eu sou responsável pelo *marketing* das padarias, dessa e daquela, agora não mais porque eu estou afastado, mas era eu quem cuidava (E3).

A licença médica a que se refere o E3 diz respeito ao tratamento de um diagnóstico da Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional[2].

Por sua vez, o E3, embora não seja sócio, tem uma relação visceral com as duas organizações das quais fez o relato, já que é filho e representante de um dos sócios, já atuou em diversas áreas das duas empresas e pôde abordar as questões da organização e da família com propriedade e até certo entusiasmo. Em uma de suas falas, é possível constatar como ele se insere nas duas organizações familiares e como seu pai estruturou os negócios após experiências malsucedidas com ex-colegas de trabalho.

> Meu pai já tinha tido duas sociedades com ex-colegas de trabalho, e não tinha dado tão certo, ele falou: “bom, eu vou chamar parentes”. Então ele chamou dois tios meus que eram casados com irmãs dele, e um outro que era irmão desses dois, eles fizeram uma sociedade de 4, os outros 3 eram irmãos e ele,

[2] A Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é “[...] **um distúrbio emocional** com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. A principal causa da doença é justamente o **excesso de trabalho**. Esta síndrome é comum em profissionais que atuam diariamente sob pressão e com responsabilidades constantes, como médicos, enfermeiros, professores, policiais, jornalistas, dentre outros (Brasil, 2025b, p.1).”

> e aí a coisa começou a andar... e de lá pra cá eles não fizeram mais sociedade fora da família (E3).

Apesar dessa tendência da configuração familiar (P1, P2, P3, P4 e C1), o E3 não poupou crítica a alguns parentes no exercício da gestão, inclusive se referindo à destruição em curso do legado de qualidade do produto e excelência no atendimento que outros parentes haviam consolidado durante a história das organizações P3 e P4, e que agora corria um sério risco:

> Então, o comprometimento do legado da qualidade do produto hoje, é parte do que me leva ao *Burnout.* Mas esse legado não foi todo destruído ainda, aí existe um trabalho em curso (E3).

E, ao questionar a razão de tal conspiração, o E3 respondeu: “Ganância. Ganância.”

Já o quarto entrevistado, E4, foi recomendado em razão de uma específica panificadora em um dos municípios do Grande ABC, mas, durante as tratativas, percebeu-se que teria havido uma sucessão quanto a esse estabelecimento e o E4 já havia adquirido um novo negócio no mesmo segmento. Assim sendo, duas empresas serão objeto de análise, a P5 e a P6. O E4 não possui qualquer formação em área de gestão e negócios, pois teve de interromper os estudos para trabalhar, mas possui cursos na área e experiência de 35 anos com o ramo da panificação. No que se refere à P5:

> Eu estou na panificação há 35 anos, então, dentro desses 35 anos, eu iniciei em uma distribuidora de produtos para panificação, e eu só sabia comer o pão, não conhecia nada. Ainda nesse setor foi que me trouxe essa experiência toda, conhecer produtos, conhecer a história da padaria, a cultura, e nisso eu passei 10 anos dentro dessa empresa. Entrei como representante, passei para supervisão, assumi a gerência, e rodei padarias pelo Brasil todo nesse período. E sempre ficou o sonho de ter uma padaria, rodei todos os setores, aprendi com os mão na massa, acabei pegando essa experiência dando curso pra padeiro, pra confeiteiro, então já conhecia produto, já conhecia a rotina, e faltava o quê? Aí foi onde tudo aconteceu, acabei comprando a Padaria Y que era na Avenida X. A padaria vinha desde 1947, ela foi uma das padarias mais antigas de São Caetano, tradicional, porém, ela estava bem caidinha, acabou virando um boteco ali, então a gente apelidava de “Botepão”, o boteco que vende pão. Mas estava bem caótica mesmo, bem ruim, e aí a gente assumiu um desafio muito, muito grande, transformar algo em padaria de novo. O nome estava muito queimado, a padaria estava muito queimada, e eu assumi com dois sócios na época. Esses sócios não eram do setor, então foi um pouco mais difícil, passamos ali dois anos, tentando fazer esse trabalho, mas era uma coisa que estava muito amarrada, a gente não conseguia evoluir, e evoluiu muito pouco. Nesse período o que que ocorreu, nesses primeiros dois anos nós mudamos o nome da padaria, e aí a gente começou a desenvolver o trabalho, realmente foi um trabalho difícil porque nós não colocamos sob nova direção, nada, a gente começou um trabalho de formiguinha, vamos mudar o ambiente, vamos mudar as coisas, mas nós não tínhamos nem dinheiro pra fazer essas

> alterações lá. Então a gente começou a fazer um trabalho de atendimento, mas devido à dificuldade de os sócios não serem do setor, a gente ficava muito amarrado, e aí, no final de 2022 eu assumi a padaria sozinho, comprei a parte dos dois sócios. Não, minto, foi antes da pandemia, e a pandemia foi em 2020, não é? (E4).

Já a P6 foi adquirida há 90 dias, considerando a data da entrevista, em novembro de 2025. Curiosamente, o E4 ajudou a inaugurar essa empresa há mais de 30 anos, como uma espécie de consultor técnico e com atuação na área de distribuição a panificadoras.

> Parei 1 ano e meio, jurei que não voltava pra padaria, mas não teve jeito. A farinha entrou no sangue e eu falei, “esquece”, eu precisava da padaria. E acabou surgindo a oportunidade, a casa que eu pude acompanhar a inauguração há 30 anos atrás, quando eu fazia essa parte da distribuição, essa foi uma das que eu inaugurei (P6), porque a gente fazia um trabalho técnico e a gente acompanhava, a gente fornecia matéria-prima e acompanhamento, e eu tive o prazer de ter feito isso há 30 anos atrás com eles, e depois de 30 anos nos encontramos de novo – ele estava vendendo a padaria, ofereceu, eu pensei, “vô não vô, vô não vô” mas aí a paixão da farinha falou mais alto e a gente acabou voltando, hoje a gente tá recomeçando. Aqui nós estamos há 90 dias (E4).

O E4, no que se refere à constituição de seus dois negócios, o encerrado e o vigente (P5 e P6), uniu-se a outras pessoas com as quais não guardava parentesco, apenas conhecimento ou amizade. A despeito disso, o E4 ousou mencionar que o segmento pesquisado é um negócio que vinha de família, pai, tios, alguém da família que atraía para a profissão, embora seja uma atividade exaustiva. Inclusive, a padaria recém-adquirida era uma organização familiar, mas ele se uniu a sócio não familiar para adquirir o empreendimento.

Note-se que, na P5, foi um período difícil, com outros complicadores, mas a falta de conhecimento dos sócios é lembrada pelo E4 como um dos impeditivos para a mudança e o crescimento, em dois momentos de sua fala. Entretanto, apesar das dificuldades, o E4 fala o tempo todo com entusiasmo e paixão, chegando a emocionar-se ao lembrar das dificuldades da pandemia e do orgulho por continuar buscando alternativas para a manutenção e o crescimento do negócio.

É possível depreender, portanto, que a relação familiar pode trazer elementos benéficos ao negócio, como o legado dos parentes no que se refere ao conhecimento, à experiência e à tradição, a confiança em pares que extrapolam a amizade, mas guardam laços familiares, e o compromisso, não só com o negócio, mas com as pessoas, em razão do grau de proximidade e parentesco. Quanto à tradição, ressalta o E4:

> A profissão de padeiro é uma profissão muito antiga. Até antes de Cristo, com farinha e água, fez-se o pão, e é algo que vinha de pai pra filho, de tio para sobrinho, então sempre tinha alguém da família que ia puxando alguém para a profissão, e infelizmente são pessoas com pouco estudo, que não tinham uma profissão, e que quando tinha uma oportunidade, vinha para essa profissão. Mas é uma profissão em que se começa muito cedo, é exaustivo, é sábado, é domingo, é feriado (E4).

Seguindo a técnica de *Snowball Sampling* para o acesso aos sujeitos a serem entrevistados, foi solicitado ao E4 que indicasse outros empreendedores gestores que estivessem ativos ou que tivessem encerrado suas atividades. Assim, o E4 apresentou o último sujeito entrevistado, uma consultora na área da panificação. Salientou que ela vinha de uma família que teve várias padarias no ABC e no bairro da Mooca e que, agora, seus genitores, já octogenários, haviam se aposentado, mas que ela seguia com o legado da experiência, ajudando outros a constituírem negócios na área da panificação. A consultora tem formação em Administração e vários cursos específicos na área, inclusive de pães e confeitaria. Também tem experiência com gestão de padarias. A C1 informa:

> Fiz administração na Faculdade X em 1991. Então eu comecei a trabalhar na empresa do meu pai, que não era padaria. Aos 19 anos eu fui para uma outra empresa que era deles também, que era de autopeças. E o meu pai continuou com padaria, e teve um momento na vida dele que eu fui obrigada a ajudar. É que meu pai, em uma das padarias, sofreu um acidente, um assalto. Foi difícil, mas ele encarou, continuou com padaria, que era o que ele sabia fazer. Aí eu saí da empresa que era familiar e comecei a trabalhar realmente com ele (C1).

Nas redes sociais, a empresa se apresenta como uma consultoria especializada no ramo da panificação e da confeitaria, com vistas a auxiliar tanto empreendedores como gestores a "[...] melhorar a gestão, processos, produtos e relacionamento entre equipes, oferecendo suporte em áreas como inovação, redução de desperdícios, técnicas de congelamento e sucesso geral no negócio de padarias e confeitarias"[3].

Por meio da consultoria especializada, é oferecida uma abordagem quanto aos desafios e oportunidades, gestão e inovação, técnicas avançadas e diretrizes motivacionais. O serviço compreende parceria para a constituição, crescimento e inovação, de forma prática e estratégica, segundo a profissional.

Outrossim, as relações familiares propiciam engajamento no negócio e podem impulsionar o desenvolvimento dos seus integrantes por meio de cursos na academia

[3] Texto obtido na rede social da C1.

ou cursos de especialização na área que, consequentemente, trazem benefícios para o empreendimento.

O E3 afirmou que desenvolveu uma “paixão” pela área, embora tivesse de provar sua competência diariamente. E isso o fez procurar se preparar cada vez mais:

> Eu sou um apaixonado pelo ramo, eu amo padaria. Tudo bem, eu posso ser um *nepobaby,* mas é porque muita gente fala: “ah só tá aí porque é filho do dono”. A empresa já teve muitos donos, todos eles com filhos, e pelo contrário, é até mais pesado, porque todo dia você tem que provar sua competência, todo dia você tem que provar que você é bom naquilo. E assim, em toda nossa família, outros também fizeram curso superior, mas eu fui o único que buscou um curso superior pela paixão pelo negócio. E eu nunca parei de me atualizar, porque o estudo em padaria, ele não está tanto nas cadeiras da academia, o estudo de padaria, ele está muito nas redes sociais (E3).

Já a C1, que hoje mantém uma consultoria especializada no ramo da panificação, começou a perceber a panificação como um negócio por volta dos seus 15 anos, cursou Administração e trabalhou em uma das empresas do pai, em outro segmento. Ingressou na panificação por necessidade, mas aí desenvolveu toda a sua carreira e formação.

É possível, assim, abstrair alguns benefícios dos laços familiares e da gestão familiar no que se refere à exploração da atividade. A Figura 7 mostra os principais benefícios, como o legado de conhecimento e experiência, a tradição, a confiança mútua quando a constituição jurídica diz respeito a uma sociedade, o compromisso, que muitas vezes extrapola o vínculo societário e implica também a manutenção da relação familiar, e o desenvolvimento da formação e da carreira daqueles que se envolvem diretamente com a gestão do negócio.

Figura 7 - Benefícios da relação e da gestão familiar para o negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os relatos dos entrevistados mesclam benefícios, com situações que exalam orgulho e paixão, com graves problemas. A empresa familiar ou a gestão familiar podem gerar efeitos diversos. O E1 não é membro familiar, mas gestor profissional, e não relatou conflitos, mas, considerando que a P1 é uma das sete organizações do mesmo segmento que o empreendedor organiza para a família, foi possível inferir que há intercâmbio de informações e processos, e que as decisões estratégicas são por ele tomadas. O E3, por sua vez, não é sócio, mas ligado visceralmente às padarias da família; em cargos de gestão, chega a assinalar a importância do familiar no acompanhamento dos negócios.

A consultora (C1) aponta com seu testemunho que deve sua carreira profissional ao legado dos pais, nas empresas da família, por meio da experiência, possibilidade de formação e capacitação, e tradição.

Mas, se há benefícios, também foram encontrados problemas e desafios no que se refere à relação familiar e ao exercício da atividade empresarial. Apenas o E1 não relatou problemas ou sacrifícios pessoais, já que atua diretamente na gestão, mas como um empregado e, portanto, por maior que seja sua dedicação, cumpre jornadas determinadas por lei e compartilha com o “dono” os processos decisórios e executivos mais desafiadores. Os outros entrevistados que atestaram a relação parental, E2, E3 e C1, relataram problemas mais ou menos graves envolvendo a gestão e o grau de dedicação à atividade, inclusive com comprometimento da qualidade de vida. O E4

não chegou a constituir sociedade familiar, mas relatou que sua dedicação à atividade, em um de seus estabelecimentos, que inclusive gerou a sucessão, representou um período difícil na relação familiar, o que gerou reflexos nos seus entes e na qualidade da convivência em sua casa.

> Um período muito difícil, estava muito estafado, eu estava muito sobrecarregado, e eu acho que eu precisava realmente desse período para sair, enxergar algumas coisas que eu também não iria enxergar se eu estivesse lá dentro, porque a gente às vezes precisa dar 2 passos pra trás pra poder seguir os outros adiante. Então, eu acho que é tudo dentro de um projeto de vida, porque a gente tem que respeitar o tempo, porque senão a gente perde a saúde. É muito maçante, a rotina de padaria é algo surreal, você começa uma jornada às 03h30 da manhã e para 23h30 da noite, 365 dias no ano, então não para, mesmo que a gente pare, a cabeça continua trabalhando (E4).

Já o E2 aborda a relação próxima com o pai, conflituosa, relatando cansaço em virtude da atividade exaustiva no ramo da panificação, que exige muito, sempre.

O E3 relata que se encontra afastado do trabalho por *Burnout* e atribui sua condição à relação com os parentes nas padarias. Ao ser questionado acerca da relação familiar, se era boa, tranquila, nos negócios, respondeu:

> Já foi mais, como eu te falei, eu mesmo estou afastado por *Burnout,* tem uns 5 meses que eu não trabalho. Meu pai é aposentado e ele não se mete mais nos negócios, porque ele mora na Bahia. Então ele não quer mais se envolver na administração e, assim, por uma série de questões, eu fiquei psiquicamente doente (E3).

Outra questão a que se refere o E3 diz respeito à sua condição frente aos outros sócios: representa o pai nos negócios, já que este se encontra em outro estado, mas tem pouca autonomia. Tem muita responsabilidade, encargos, mas não é sócio. Enfrenta dilemas éticos e conflitos sobre os quais não tem poder de decisão.

> Em termos, porque eu não tenho nenhum papel escrito, então você tem uma responsabilidade de sócio, uma dor de cabeça de sócio, uma carga de trabalho de sócio, mas você não tem um rendimento de sócio, você não tem garantia de sócio, não tem autonomia, poder de decisão de sócio, e as discordâncias, você vai sendo subjugado nessas discordâncias, muitas vezes com dilemas éticos. Eu não gosto nem de chamar de dilema ético porque tem coisas muito óbvias, não pode nem se chamar de dilema ético, é antiético mesmo e você acaba sendo subjugado e isso vai te deixando doente se você quiser trabalhar certo e não puder (E3).

Apesar dos inúmeros efeitos negativos, o E3 observa que uma das organizações se encontrava em dificuldades, estava "indo pro buraco", quando sua gestão era feita apenas por empregados.

> A padaria ficou com funcionários no comando, meu primo cuidava do financeiro lá em cima, mas aqui na presença de loja, só funcionários, e não

> estava dando muito certo, a loja estava indo pro buraco, então eu vim pra cá e passei 2 anos aqui. Só que aí lá em cima começou a cair, aí eu voltei pra lá, porque eu faço a parte da tarde lá. Aí eu deixei aqui e voltei pra lá, e aqui voltou a ficar na mão de funcionários e aí novamente foi caindo (E3).

A C1, desde a juventude, trabalha junto aos negócios do pai. Relata, entretanto, a jornada exaustiva que uma padaria exige de seus titulares, 24 horas por dia, todos os dias.

> Então, a padaria costuma ser como sempre foi, 24 horas por dia. Então, meu pai e minha mãe trabalhavam 24 horas, meu pai dormia, acho que 3 horas por noite, e enquanto meu pai dormia, a minha mãe ficava fazendo algumas produções. Então foi daí, aos 84 anos, o meu pai, 82, a minha mãe, eu não queria ficar numa padaria porque eu sei que eu ia ficar com uma padaria, eu ia ver eles morrendo lá dentro, então eu não quis. Eu achei que eles estavam precisando descansar e eu falei: "Eu preciso parar". Então, a nossa última padaria foi uma padaria em que foi tudo feito do bom e do melhor (C1).

Vê-se que uma organização familiar gera efeitos em seus integrantes, promovendo mudanças em suas vidas privadas, seus projetos particulares e sua saúde, mas a própria organização também é atingida pelos efeitos reversos de tais fatos, presentes na carga excessiva de trabalho, que pode adoecer o gestor e atingir a empresa e a família, nos conflitos entre gestores familiares por divergências de opinião, que podem gerar rompimentos ou afastamentos por doença, nos dilemas éticos e nas discordâncias que geram desavenças. A Figura 8 aponta os malefícios dessa relação familiar aos gestores e à própria empresa, que poderiam comprometer a longevidade organizacional.

Figura 8 - Malefícios da relação e da gestão familiar para o negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa maneira, infere-se que o envolvimento da família nos negócios do ramo da panificação propicia o compartilhamento de um legado de conhecimento e experiência, tradição, confiança mútua, compromisso e a possibilidade de

desenvolvimento na carreira profissional, o que pode ser um grande diferencial em termos de alicerce para a criação de negócios e sustentáculo quando da pretensão ou necessidade de expansão e longevidade. Entretanto, como lembrou o E3, tudo é “muito misturado” em termos da parentela, e existem aspectos negativos a se apontar quando os laços familiares se confundem com as relações dentro da empresa: diferenças entre os sócios, conflitos de valores, dedicação absoluta levando à exaustão e até ao adoecimento, como distúrbios emocionais e psíquicos, pouca autonomia, dependendo da posição do familiar na organização, e dilemas éticos. O Quadro 13 traz a síntese dos resultados do Bloco 1, com as constatações preliminares com base nos dados coletados.

Quadro 13 - Síntese dos Resultados do Bloco 1

PADARIA	CRONOLOGIA (ANOS)	NATUREZA JURÍDICA E PORTE	EMPREGADOS	EMPRESA FAMILIAR	GESTOR FAMILIAR	PRÓS	CONTRAS
1	5	Sociedade Empresária Limitada EPP	50	Investidores em família	Gestão profissional	A gestão profissional evita conflitos entre os parentes e exaustão pela dedicação exclusiva.	Ainda que haja um acompanhamento intensivo por parte dos “donos”, podem haver desvios ou perdas pela condução da gestão por terceiros.
2	60	Sociedade Empresária Limitada EPP	16	Sociedade entre pai e filho	Gestão familiar	Acompanhamento constante e direto dos próprios sócios permite a identificação de problemas e a aplicação de medidas de correção imediatas.	Mesmo com o acompanhamento dos sócios, a exaustão acaba por gerar um relativo desinteresse pela perpetuação do negócio.
3	> 40	Sociedade Empresária Limitada EPP	25	Sociedade familiar	Gestão familiar	Há o acompanhamento dos familiares, mas esta padaria foi adquirida após a P4, durante a pandemia, o que exigiu até que sua identidade fosse consolidada. O E3 insiste que a família no comando é que mantém e possibilita o crescimento.	Os conflitos familiares e a necessidade da presença da parentela em uma jornada atípica foram os gatilhos para o adoecimento psíquico do E3.
4	53	Sociedade Empresária Limitada EPP	60	Sociedade familiar	Gestão Familiar	Também com os familiares na gestão, a P4, mais antiga, está em um ponto comercial de	Apesar do comando familiar, divergências de gestão e

						destaque, além da tradição. Sempre contou com os familiares à frente do negócio.	procedimentos têm sido um problema que não se escancara dada a tradição que a empresa ainda goza.
5	67	Sociedade Empresária Limitada EPP	63	Sociedade não familiar	Gestão dos sócios	Não é uma empresa familiar e a escolha dos sócios que não tinham conhecimento ou experiência na área foi um grande entrave para o crescimento, segundo o E4. O negócio se manteve até a sucessão, ancorado na experiência e no arrojo do E4, que o vendeu em um momento de exaustão, mas com potencial para crescimento e manutenção, o que se vê hoje, inclusive conforme o E4 informa.	A experiência pessoal do sócio, E4, foi o diferencial quanto à sobrevivência ou risco de morte da P5. Mas o processo de reestruturação só tomou corpo após a reorganização do quadro societário, quando então, a empresa foi vendida.
6	32	Sociedade Empresária Limitada ME	28	Sociedade não familiar	Gestão dos sócios	A P6 está há poucos meses sob a direção do E4, mas existe há mais de 30 anos em uma estrutura familiar. Foi negociada em situação estável, mas sem intenções de crescimento. O E4, ao adquiri-la tem pretensões de ampliação em termos de espaço e serviços.	O E4 tem muita experiência, e o fato de não ser uma sociedade familiar pode contribuir para minimizar conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2 Bloco 2 – Fatores de Influência quanto à Longevidade - Planejamento Preliminar para a Constituição da Empresa

No Bloco 2, o objetivo era verificar o momento de constituição ou assunção da empresa, se houve preparação preliminar para isso, planejamento formal e se houve auxílio durante o processo. Buscava-se avaliar a existência de um plano de negócios ou um plano de ações formalizado.

Os entrevistados conseguiram relatar o início dos empreendimentos, mas não fizeram ou não compreenderam que o questionamento se referia a um planejamento formal, que exigiria informações preliminares sobre o mercado, finanças, concorrência, dentre outros elementos e a formalização. É possível concluir, por meio dos entrevistados, gestores das organizações pesquisadas, que não havia planos de negócios formalizados em nenhuma das padarias sob suas gestões.

Um dos eixos que a pesquisa considera para a análise dos fatores de influência na longevidade é exatamente o planejamento prévio para a constituição (SEBRAE, 2014), mas buscou-se avaliar uma maior dimensão, não somente quanto ao plano de negócios, mas também quanto ao planejamento, minimamente formalizado, que é imprescindível em várias fases de desenvolvimento do negócio. Como assinala Frezatti *et al.* (2009), estágios diferentes exigem estratégias diferentes e planejamentos também diversos. Aqueles que utilizam o plano de negócios tendem ao sucesso e à longevidade, pois seguem ancorados em diretrizes fundamentais.

Considerando que o E1 aponta que foi realizado um planejamento por dois engenheiros, no que se refere à infraestrutura e à mobília, não se refere ao plano de negócios. Houve, na realidade, um monitoramento técnico, como ele assinalou:

> Teve, essa casa tem história, na verdade foi construída a torre, e ficou esse espaço vago embaixo, o primeiro andar. O dono pediu para ver o que daria para colocar lá pois passou aqui banco, farmácia, e não deu certo. Aí ele veio aqui e disse: “isso aqui é uma padaria”. Na semana seguinte veio aqui, planejou tudinho e colocou esse gigante aqui debaixo, então tem uma história aqui (E1).

E o E1 relatou, quando perguntado quanto ao planejamento, que engenheiros, um de estrutura e outro de mobília, tinham participado do processo. Em tratativas com o “dono”, as questões relativas às metas foram questionadas verbalmente, se seria possível atingir determinado resultado em 90 dias. O gestor respondeu que teria de conhecer a clientela e o empreendimento. Entretanto, nesses 90 dias, teria atingido a meta estabelecida.

A empresa, constituída em pleno período pandêmico, mostra estabilidade, consoante metas informadas pelo E1, mas carece de ações formalizadas quanto ao planejamento.

O E2 aborda a trajetória do pai no ingresso no segmento da panificação, seguindo os passos de seu avô, relata uma grande reforma, mas não menciona um Plano de Negócios ou um Plano de Ações formal para o negócio. É possível inferir que a oportunidade, a experiência e a tradição familiar foram os planos para o negócio:

> Meu pai já vinha de outras empresas e ele tinha saído do ramo de panificação depois dele perder meu avô muito cedo, meu avô faleceu meu pai tinha 20, 22 anos. Aí ele saiu do ramo, depois que meu avô faleceu e acabou perdendo tudo. Então nessa época de 1993 pra 1994, ele começou do zero de novo e aqui surgiu a oportunidade de entrar com uma sociedade. Eram uma sociedade grande, devia ter perto de 10, 8 a 10 sócios, e aí ele ficou trabalhando nessa padaria, com sociedade também em outra. Aí, surgiu oportunidade de comprar as outras partes. Assim, planejamento? A gente fez uma grande reforma em 2012, mas você sempre está investindo, nunca para (E2).

O E3 afirmou categoricamente que nunca fizeram qualquer plano de negócios ou planejamento e que o plano sempre envolveu começar o empreendimento com produtos e acolher os fregueses:

> Nós nunca fizemos nenhum tipo de plano de negócio. Nunca. Nunca fizemos nenhum plano de negócios. Nosso plano de negócio sempre foi abrir a loja com produto, e atender o cliente (E3 – P3 e P4).

Por fim, o E4 não mencionou o plano de negócios quanto ao seu primeiro negócio (P5), e sua fala denuncia a falta de experiência e conhecimento dos demais sócios, que com ele adquiriram a padaria, e que foram feitas tentativas quanto ao empreendimento até que ele assumisse o empreendimento sozinho.

Em relação à P6, seu empreendimento atual, respondeu afirmativamente quando questionado acerca de um plano de negócios ou expansão. Mas, embora tenha citado um plano de expansão, dado seu conteúdo, não pareceu formalizado nem com dados financeiros, de mercado ou concorrenciais, apenas ideias quanto à reformulação do negócio, reformas estruturais e, quiçá, expansão. O E4 também verbalizou a necessidade de inovação, reconhecendo que prevalece a tradição, mas que as padarias se tornaram um espaço de multisserviços, com variedade de produtos:

> Como diz o ditado: é o pão nosso de cada dia. Então, voltando ao que você me perguntou, nós temos sim um plano de expansão, a gente está aqui há muito pouco tempo ainda, não dá pra visualizar muito isso, mas algumas coisas já aconteceram, e a gente já está buscando a ampliação de área,

> principalmente, porque nós estamos numa área um pouco pequena, restrita, mas a gente já tem olhado ao redor para fazer algumas aquisições e a gente poder expandir a casa. Aí é um projeto de expansão, coisa que deve levar em base de mais ou menos uns 2 anos talvez, ou antes, não sabemos ainda, vai depender um pouquinho. Mas a gente quer trazer muita novidade, aqui a gente vai subir pro segundo pavimento a linha de restaurante, ela não é ofertada hoje, café da manhã, rodízio de pizza, rodízio de caldos (de sopa) e, talvez, um festival oriental, com comida japonesa, em um dia da semana. Então, inovação, padaria hoje, deixou de ser só padaria. Hoje, a padaria virou restaurante, conveniência, a própria padaria, confeitaria, lanchonete, então, é algo muito raiz, a padaria é paulistana é tradicional (E4 - P6).

Em suma, pode-se inferir que os empreendedores agem com base em sua prática empírica e de acordo com as necessidades e exigências do mercado em que se inserem, que não conhecem por meio de pesquisas ou planos, mas pela experiência diária. As padarias contam com anos, mas um adequado planejamento poderia encerrar uma história de sucesso por meio de um plano de ações.

Já a consultora, a C1, iniciou sua atividade de consultoria há alguns meses, valendo-se da sua experiência de décadas em padarias da família. Entretanto, ao iniciar seu negócio, a fim de auxiliar outros empreendedores a constituir, manter e expandir seus negócios, mapeou todas as etapas, incluindo infraestrutura e pessoal necessários.

> Eu comecei há uns 4 ou 5 meses, fazendo um diagnóstico de todas as padarias por que passei, desde a abertura, tudo o que a padaria precisa, todo o necessário com os gerentes, com o essencial para que ela possa expandir. Então, dei início ao negócio de consultoria (C1).

Em seu discurso, a C1 atesta que, em seu trabalho, o planejamento preliminar para a constituição da empresa é apenas uma parcela das atividades que desenvolve junto aos clientes, mas que pode se estender após a abertura, considerando algum suporte necessário para que ela siga.

> Eu começo a acompanhar quais produtos serão lançados, como vai ser o fluxo operacional da padaria, a produção, quais os melhores lugares para os maquinários, quais os melhores maquinários para se comprar, atendimento, o layout da empresa. Tento buscar na região o que está faltando, o que que a gente pode inserir no mercado local. Assim, eu praticamente faço tudo dentro de uma planificação, desde acompanhar a estrutura para a abertura, até o fluxo, alinhamento do fluxo, que pode estar meio conturbado. Então, a gente faz todo esse caminho para a padaria. Se a empresa precisa de algum suporte para fazer com que ela continue seguindo, sendo encaminhada pela gerência, pela cultura dela, a gente auxilia, se não quiserem, eu faço toda essa abertura e me retiro. Mas se ele precisar de uma empresa que faça um acompanhamento, podemos ver novos funcionários, fazer treinamento de funcionários novamente, podemos transformar um gerente, com dicas, com cuidado, eu faço o treinamento do gerente (C1).

Percebe-se que a C1 propõe um amplo foco no planejamento da constituição, com pesquisas no sentido de conhecer o ambiente, a região, o mercado e a cultura que se quer desenvolver, considerando seu consumidor-alvo. Auxilia também no sentido de toda a estrutura operacional, inclusive com o treinamento de pessoal nos vários níveis, até o gerencial. Depreende-se que ela pode auxiliar o desenvolvimento de um plano de negócios com foco na constituição, mas que possa englobar ações, metas e estratégias. A possibilidade de seguimento com a consultoria após a instalação permite avaliações periódicas com as necessárias alterações em todos os âmbitos: estrutural, normativo e de pessoal.

Considerando que muitas das padarias já se encontravam constituídas quando assumidas pelos entrevistados, seja por sucessão familiar, seja por alienação, considerou-se o desenvolvimento de novos planos de negócios ou a necessária revisão de um eventual plano existente, ou mesmo um plano de ações, metas ou estratégico. Mas nenhuma dessas situações foi apontada pelos entrevistados. Como assinala Dornelas (2016, p. 15):

> Negócios criados sem planejamento são empresas conhecidas como “estilo de vida” nas quais os empreendedores não têm visão clara de crescimento e de como será a empresa daqui a 5, 10, 20 anos. Por isso, ao se estabelecer um objetivo de crescimento para um negócio, seja em relação a receita, lucro, número de clientes, participação de mercado etc., fica mais evidente a necessidade de se planejar cada passo que será dado para que o objetivo seja atingido.

O Quadro 14 mostra a utilização do Plano de Negócios em cada uma das padarias objeto da pesquisa.

Quadro 14 - Planejamento para a Constituição da Empresa

PADARIA	EXISTÊNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS
1	O E1, ao ser perguntado pelo Plano de Negócios, informou que teria havido um planejamento por dois engenheiros, e o imóvel que tinha abrigado outros empreendimentos foi escolhido pelo dono, que afirmou que ali seria uma padaria. Não foi feito um Plano de Negócios formalmente. Entretanto, estabeleceu verbalmente, com o “dono”, as metas quanto aos resultados, sem conhecer previamente o mercado e os consumidores.
2	O E2 relatou a sucessão familiar desde o seu avô, que teria iniciado o empreendimento. Informou que trabalham para a manutenção do negócio consoante o ambiente de negócios, pandemia e situação do país, em uma postura de enfrentamento. Não foi feito um Plano de Negócios formal ou qualquer outro planejamento.
3	O E3 respondeu categoricamente que nunca fizeram um Plano de Negócios, apenas abriram a empresa e, com os produtos, passaram a atender aos clientes. Nesta padaria, houve a necessidade de criar uma “identidade”, já que, em razão

	do compartilhamento de insumos e processos da outra padaria da família, havia certa confusão entre os clientes. Não se constatou qualquer outro planejamento formal.
4	O E3 respondeu categoricamente que nunca fizeram um Plano de Negócios, apenas abriram o negócio e, com os produtos, passaram a atender aos clientes. Gozam de tradição e de um ponto privilegiado que os ajuda quanto aos resultados. Não se constatou qualquer outro planejamento formal.
5	Não foi feito qualquer Plano de Negócios. Os sócios, em sua maioria, não tinham qualquer experiência ou conhecimento quanto ao segmento. O E4, com experiência em distribuição para padarias, acabou se distinguindo dos outros sócios e empreendeu várias ações para reestruturar a organização. Passou pelo período pandêmico e negociou a padaria, exaurido pela rotina da empresa. Não se constatou qualquer planejamento formal.
6	O E4 respondeu que tinha um plano de negócios, mas, ao detalhá-lo, foi possível depreender que não havia qualquer formalização ou aporte de dados a respeito do ambiente ou do mercado. O entrevistado tem várias ideias de como ampliar a estrutura, os produtos e os processos, mas apenas ancorado em sua experiência de décadas, sem formalização.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.3 Bloco 3 – Fatores de Influência quanto à Longevidade – Perfil e Comportamento do Empreendedor Gestor

Como já explicitado na seção 3.3.1, o Bloco 3 teve por objetivo verificar o fator de longevidade relacionado ao perfil e ao comportamento do empreendedor gestor, quais sejam: (1) perfil: experiência, cargo, desde quando exerce a função de gestor, formação e capacitação/qualificação, com cursos no segmento e na área de atuação; e (2) comportamento: suas atitudes no exercício de suas atividades junto à organização, habilidades e atuação. Buscou-se aferir como se mantém atualizado, se é persistente, como e se planeja ações para o atingimento de metas e objetivos e como se porta no enfrentamento de adversidades. Também se verificou como se relaciona com outras empresas, bancos e entidades governamentais ou privadas, para troca de experiências e auxílio mútuo, além da atuação na promoção de mudanças e inovações.

Considerou-se, para a pesquisa, como gestor aquele que estivesse à frente dos negócios, no dia a dia, e o Quadro 15 estabelece uma classificação para o gestor e para a gestão na respectiva organização, com base no exercício da gestão, além da empresa, se familiar ou não, excetuando a consultora do ramo de panificação. Posteriormente, avaliou-se o perfil e o comportamento de cada gestor.

Quadro 15 - Classificação do Gestor na Organização

PADARIA	GESTOR SÓCIO	GESTOR PROFISSIONAL	GESTOR FAMILIAR	OBSERVAÇÕES
P1		X		O “dono” é bastante presente, mas o gestor apresentou-se como gerente comercial e geral. Gestão profissional.
P2	X		X	Empresa familiar, sócio gestor. Gestão familiar.
P3			X	Empresa familiar, não sócio gestor. Gestão familiar de não sócio.
P4			X	Empresa familiar, não sócio gestor. Gestão familiar de não sócio.
P5	X			Empresa não familiar. Sócio gestor. Gestão de sócio.
P6	X			Empresa não familiar. Sócio gestor. Gestão de sócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em relação aos resultados desse bloco, optou-se por trazê-los cindidos em duas subseções. Na primeira, é abordado o perfil, o que concerne à experiência, formação e capacitação/qualificação do gestor. Na segunda, aborda-se aquilo que se refere às suas atitudes, como proatividade, persistência, planejamento, enfrentamento de adversidades e relações com outras instituições, além da inovação.

4.3.1 Perfil do Empreendedor Gestor

Para a presente pesquisa, foram adotadas, quanto ao perfil do empreendedor gestor, a experiência, a formação e a capacitação/qualificação com que contam para o exercício de empresa e a manutenção da longevidade organizacional.

Em relação à experiência do gestor, buscou-se verificar o tempo de atuação no segmento da panificação. Ainda que sejam abundantes os conceitos acerca da “experiência”, adotou-se o “Conhecimento ou aprendizado obtido através da prática ou da vivência: experiência de vida; experiência de trabalho” (Ribeiro, 2009, p. 1). A experiência constitui uma ampla maneira de conhecer, sem sistematizações, obtida de forma voluntária durante a trajetória profissional, nos mais diversos patamares do segmento em tela.

Na presente pesquisa, foi possível inferir que os gestores são dotados de larga e diversa experiência, fruto de décadas de trabalho, na grande maioria com base familiar. Os entrevistados chegaram a ocupar as mais diferentes funções: no ramo, foram distribuidores, atendentes de balcão, administradores, “donos” e “empregados”.

Em relação à formação, consideraram-se cursos regulares, técnicos ou de graduação, na área de gestão ou correlatos ao segmento da panificação. Quanto à capacitação, cursos de capacitação/qualificação na área foram admitidos para a análise. O Quadro 16 demonstra os elementos do perfil de cada gestor entrevistado.

Quadro 16 - Perfil do Empreendedor Gestor

	EXPERIÊNCIA	FORMAÇÃO	CAPACITAÇÃO
E1 Gestor	Tem 35 anos de experiência como técnico de panificação, já foi dono de padaria e já trabalhou nas cidades vizinhas e até na Av. Paulista; segundo ele, é o melhor do ABC.	Não informou.	Cursos ministrados pelos fornecedores de produtos e equipamentos.
E2 Gestor	Desde menino envolvido com a padaria, pela tradição herdada do avô, já há 26 anos.	Não tem formação na área de negócios ou correlata.	Cursos por meio do Sindicato.
E3 Gestor	Conta com 26 anos de experiência, passando por todos os setores e atividades, embora não seja sócio.	Formado em Curso Superior em Marketing.	Cursos por meio do Sindicato Patronal, um deles, “Informática aplicada à propaganda na padaria”.
E4 Gestor	São 35 anos no ramo da panificação, desde atuação na distribuição de produtos até a primeira sociedade e, depois, a atual.	Não possui formação, largou os estudos muito cedo.	Cursos por meio do Sindicato e também contratação de Consultoria de Treinamento.
C1 Consultora	Mais de 30 anos de experiência atuando nas padarias dos pais até a constituição da empresa de consultoria.	Formada em Administração na década de 1990.	Ministra cursos, mas, em sua trajetória em padarias, fez inúmeros cursos na área.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em relação à experiência, foi unânime a larga experiência, de várias décadas, junto à família ou nas várias atividades que o segmento da panificação oferece, seja na distribuição, balcão, administração ou até mesmo na própria produção de pães e confeitaria. Mas percebe-se que é o aprender fazendo, com erros e acertos, o que pode custar a estabilidade e até a manutenção da longevidade, como demonstrou o E4, que, ao final da pandemia, exaurido, negociou a padaria.

> Então seguimos, começamos a reformar, começamos ajustar a casa, eu fui adquirindo uns imóveis ao lado, fui adquirindo o prédio da padaria, então esses imóveis foram adquiridos por nós, a gente começou a reformar e ampliar. A casa realmente evoluiu muito, muito. Aí começamos a ser bem assediados para a venda da casa. Então nós entregamos a casa dentro desse período com 63 funcionários, um faturamento recorde, que ela nunca teve dentro da história dela, e só com atendimento de balcão, nada de

> almoço, cigarro, nada. Vendíamos o que produzíamos dentro da panificação e da confeitaria (E4).

Em relação à formação, apenas um dos entrevistados, gestor de uma das padarias, teve formação em curso de graduação, além da consultora, que é formada em Administração. Os demais não tiveram formação em cursos de graduação ou técnicos em áreas de gestão ou correlatas ao segmento em questão.

Entretanto, a formação regular nem sempre é possível, dadas as condições econômicas e sociais da família, e a prática diária acaba por substituir os bancos escolares:

> Nenhuma. A formação vem no dia a dia, na prática. Eu, infelizmente, venho de uma família bem humilde, não tinha condição pra nada, então eu tive que largar os estudos cedo, pra poder correr com a vida, com a lida (E4).

Entretanto, outro elemento do perfil do empreendedor mostrou-se muito positivo: a capacitação ou qualificação dos gestores e empregados da empresa. Se não formados ou inexperientes, a capacitação por meio de cursos profissionalizantes é uma tendência muito forte no segmento pesquisado. Também foi unânime o discurso quanto à oferta de cursos por meio de fornecedores e de órgãos de classe, o que não substitui a formação e a experiência, mas contribui para que o profissional capacitado possa seguir trabalhando no segmento, desenvolva sua experiência e, potencialmente, busque formação, em um contexto em que a mão de obra segue muito carente.

Os entrevistados, acerca dos cursos de capacitação, apontaram que fornecedores encaminham profissionais para ministrar cursos sobre manipulação e fabricação de alimentos, além dos instrutores que vêm quando da aquisição de maquinários para orientar a todos acerca do seu funcionamento (E1), mas que também, por meio do sindicato, são oferecidos cursos com certificados do SEBRAE e SENAI (E2, E3, E4).

A consultora (C1) ministra inúmeros cursos, mas, quando atuava em padarias, também alegou ter feito várias capacitações na área.

4.3.2 Comportamento do Empreendedor Gestor

Neste bloco, buscou-se também avaliar o comportamento do gestor à frente do negócio. A literatura aponta que as questões atitudinais são tão ou, em alguns

casos, até mais importantes que o perfil do gestor quanto à experiência, formação e capacitação.

Nas questões atitudinais, destacam-se falas repletas de sentimentos, resiliência, ansiedades e preocupações, que exigem rotineiramente práticas de enfrentamento, adaptação e preparo.

a) Paixão e orgulho pelo segmento da panificação

Um traço que chamou atenção no discurso dos entrevistados foi o que chamam de “paixão” pela atividade da panificação. Seja como gestor, no exercício de sua atividade profissional, seja como sócio/gestor, ou até mesmo na consultoria no segmento, a atividade encerra, para os entrevistados, uma posição passional, que certamente implica fatores positivos, como dedicação, cuidado e cautela quanto às ações. Esse posicionamento, quase um sentimento, os impulsiona e os faz continuar, o que traz relevo para a longevidade, se combinado com outros elementos, como planejamento e inovação, como será abordado oportunamente.

O E1 não é sócio, mas fala com muito orgulho do empreendimento que dirige, referindo-se a ele como um “gigante” e que teria ali uma “história”. Rememora seus 35 anos no segmento da panificação com satisfação e rasga elogios à organização que está gerindo, dizendo que ela é a:

> [...] segunda casa que eu trabalho que você pode colocar comida no chão e comer, de limpa que ela é. A parte externa dela é toda limpa, a organização dessa casa aqui é impecável, você vai em casa por aí que a frente é linda, e atrás é um lixo. Essa não, essa aqui eu tiro o chapéu, não é porque eu estou aqui, como gestor dessa casa. A parte que eu admiro nessa casa aqui, é minha confeitaria e minha área de cozinha, entendeu? É um luxo, é impecável (E1).

O E2, de todos os entrevistados, foi aquele que mostrou menos empolgação ou paixão, talvez pela rotina exaustiva, já que fez questão de registrar que ele é praticamente 95% da empresa: cuida de recursos humanos, compras, manutenção, mudanças e novidades, e que, assim, fica assoberbado constantemente.

O E3, por sua vez, foi o entrevistado que mais utilizou a palavra “paixão”, ainda que seja exatamente o gestor que se encontra afastado por licença médica em razão de estar psiquicamente enfermo. Afirmou que buscou formação superior, atualização e, inclusive, resultados exatamente pela paixão:

> Eu acho que eu fui o único que fez, que buscou um curso superior pela paixão pelo negócio. E eu nunca parei de me atualizar. Muitas vezes, o dono da

> padaria não olha mais para a padaria com paixão, vê muito foco em dinheiro. Claro, não é uma ONG, o negócio tem que fazer dinheiro. Mas assim, o dinheiro fica até mais gostoso de gastar, se você produz aquilo com paixão (E3).

O E4 menciona a “paixão da farinha”, afirmando que ela falou mais alto e impulsionou-o a voltar ao segmento das padarias após um breve recesso, ao vender a P5, exaurido. Quanto ao sucesso, o E4 declarou:

> O sucesso, em primeiro lugar, é assim, a gente pode atrelar a que? Acho que o primeiro ponto, que eu levo muito pra mim, é: eu quero ofertar pro meu cliente aquilo que eu gostaria de ofertar na minha casa, para os meus filhos, é qualidade, é bom atendimento, é muita força de vontade, é dedicação. Eu falo que quando você faz o que você gosta, você não trabalha, você se diverte, então acho que em primeiro lugar vem pela paixão: paixão pelo que você faz, quando você trabalha com essa paixão, com esse amor, você consegue entregar o que ninguém consegue entregar, e isso faz a diferença no dia a dia, tanto com equipe, tanto com os clientes, então, isso é uma entrega. O sucesso é a entrega, é a dedicação. E a entrega, vem disso (E4).

b) Busca de informações para atualização

Embora a experiência, formação e capacitação/qualificação tenham sido objeto da subseção anterior, nesta, em que se afere o comportamento, a atitude do gestor, buscou-se verificar o quanto se mantêm atualizados quanto aos novos produtos e processos, a fim de avaliar a possibilidade de adoção de tais novidades em suas organizações. Dessa maneira, foi possível abstrair das falas dos entrevistados algumas formas utilizadas pelos gestores para que se abasteçam de informações atuais acerca do segmento da panificação: por meio de visitas *in loco* a outros estabelecimentos, da participação em eventos da área, de parcerias com fornecedores e até mesmo do uso da rede mundial de computadores e das redes sociais.

i. Visitas, observações e parcerias com concorrentes, fornecedores e distribuidores

Outro fator importante quanto comportamento do gestor diz respeito a visitas, observações e parcerias com concorrentes, fornecedores e distribuidores. Para os gestores, este relacionamento pode render frutuosas informações do que pode ser feito e do que não fazer. Um olhar atento daquele que dirige o negócio, inclusive quanto ao compartilhamento de informações e processos de outras casas, até do mesmo “dono”, pode ser muito positivo:

> Nós não costumamos fazer, porque como aqui tem sete casas, já conhecemos a região, a cidade, vamos dizer, esta cidade e as outras cidades vizinhas, que eu já passei por todas, até na Paulista eu já trabalhei, onde estão as grandes casas. Então você começa a puxar um pouquinho de cada um, como eu faço a mesma coisa, eles também fazem a mesma coisa. E eles puxam daqui pra lá e nós de lá pra cá, então tem essa troca, essas ideias, juntam-se as ideias e vamos ver se vai dar certo. Nós trabalhamos dessa forma, o ramo de padarias sempre foi assim (E1).

O E3 entende que, antes das redes sociais, os vendedores constituíam o principal canal de informações para a padaria e que muitas novidades eram por eles trazidas. Mas também considera as visitas a outros estabelecimentos, inclusive acompanhado de seus empregados, uma oportunidade para a implantação de novidades do setor.

> Mas os vendedores, antes das redes sociais, eram o nosso principal canal de informação. Tanto é que, quando eu conheci essa Padaria H, acho que isso foi em 2003, o dono da padaria falou pra mim, que estava começando, “olha, valorize os vendedores – porque são eles que te trazem informação”. Naquela época não existia nem *Orkut*. Então eram os vendedores que falavam, e isso ainda acontece, só que menos. O vendedor vinha e falava: “você não sabe, rapaz, o Empresário X, lá da Padaria H, comprou uma máquina de enrolar brigadeiro”. Então você ia atrás. Ele falava: “o Empresário Y, lá da Padaria I, comprou uma máquina que faz sorvete de café com leite”, e você ia atrás. Então, com essa coisa de ficar indo de uma padaria pra outra, eu peguei os meus confeiteiros daqui e falei: “a gente não vai em padaria, a gente vai em confeitarias e cafeterias”, porque a gente não vai copiar o cara que tem um doce igual ao nosso pra vender, nós vamos fazer diferente. E a gente foi lá na Confeitaria X, pegamos uns doces que não sei se você já ouviu falar (E3).

O E4 iniciou sua carreira como distribuidor, e isso proporcionou o conhecimento de fornecedores e inúmeras padarias antes mesmo de ele ter a sua própria padaria. Curiosamente, a padaria que ele dirige hoje foi inaugurada há três décadas com o auxílio dele mesmo. Tudo isso corrobora a ideia de que visitas, observações e parcerias constituem uma importante ferramenta na gestão das organizações no segmento pesquisado.

ii. Participação em eventos.

Constitui uma prática recorrente no segmento a participação dos gestores em eventos, em que são apresentadas novidades em termos de produtos, equipamentos e tecnologia. Os entrevistados apontaram feiras, congressos e eventos específicos da área.

O E1 informou que participa de uma grande feira, ressaltando que, nesse tipo de evento, é possível conhecer novos equipamentos para modernizar constantemente a infraestrutura da padaria:

> Sim, exatamente, geralmente tem uma feira anual, que é lá no Anhembi em São Paulo, e nós sempre participamos. Sempre são apresentados maquinários diferenciados, e aí fica tudo novo, quebrou, nós já trocamos (E1).

Também o E4 mencionou a participação em eventos e a importância, com a apresentação de novidades para o setor:

> Isso. Hoje geralmente nós temos a parte das feiras, grandes eventos como a "FIPAN", "FISPAL", "APAS", onde todas as indústrias e fornecedores estão presentes, inclusive nesse outro segmento que eu atendo, as representações, nós participamos desses eventos que trazem todas as novidades do setor, automatizações, enfim, novos produtos e bastante novidade mesmo, que melhoram nosso dia a dia (E4).

iii. Uso das redes sociais como informação e formação

Vivendo a era da informação, da tecnologia e das redes sociais, outro elemento que emergiu das entrevistas foi o uso das redes sociais. O instrumento de pesquisa suscitava questionamento acerca do uso das redes sociais e da internet quanto à publicidade do negócio, mas tais ferramentas apareceram também como fonte de pesquisa para os gestores, e de suma relevância, segundo eles. O E3 atesta que utiliza as redes sociais como uma escola e ainda como uma oportunidade para verificar o que os concorrentes estão fazendo, além de identificar diferenciais competitivos:

> E eu nunca parei de me atualizar, porque o estudo em padaria, ele não está tanto nas cadeiras da academia, o estudo de padaria, ele está muito nas redes sociais, principalmente no *Instagram,* hoje. O *Instagram* é uma escola caríssima, se você souber utilizá-lo, é muito valioso. Uma coisa que eu fazia há 25 anos, quando só tinha guia de papel, era ir em outras padarias... então eu pegava um guia de papel que eu comprei na banca, e eu ia lá em padarias na Aclimação, por exemplo. Tem uma padaria aqui em cima, num bairro vizinho ao nosso, em que todos os grelhados do buffet são feitos na manteiga. É um diferencial, é o diferencial competitivo dele no buffet de almoço, ele cobra 90 reais o quilo, e vende o grelhado. Então eu até dei uma entrevista, uma vez, falando sobre isso num *podcast*: o teu concorrente hoje, está principalmente no *Instagram...* (E3).

Para o E1, a Rede Mundial de Computadores é ferramenta fundamental: "[...] é que hoje é isso aí, se você não tem internet, você parou no tempo".

iv. Relação com sindicatos

Um elemento que não integrou as categorias nem o instrumento de pesquisa autonomamente, mas apareceu fortemente durante as entrevistas quanto aos relacionamentos, foi a participação e a atuação em órgãos patronais, mas caracteristicamente como uma maneira de obter informações, treinamento e troca de

experiências. É possível verificar a menção a tais órgãos, salvo na entrevista feita com o gestor não sócio.

O E2 diz ser diretor no Sindicato das Indústrias de Panificação, Confeitaria e Pizzaria do Grande ABC (SIPAN) e menciona a participação no evento Padaria 360°, mas fica explícita a necessidade de manter-se atualizado quanto a maquinários e normatizações próprias do setor, outro motivo de integração com o órgão:

> A gente é diretor do nosso sindicato, que se chama “SIPAN” Sindicato da Indústria de Panificação. Como a gente faz parte da diretoria, temos de estar inteirados com o mercado, com as tendências. Quando tem uma nova NR, tem que trocar o maquinário para atender à norma, pra não ficar irregular. Nunca para, como eu te falei, até um simples reparo, sempre tem que ser feito. Padaria é igual carro velho, se você não for fazendo as coisinhas, uma hora ela vai quebrar, não vai nem andar (E2).

Ademais, quando questionado sobre capacitação para os gestores e empregados, novamente mencionou o sindicato:

> Tem pelo “SIPAN”, pelo sindicato. A gente tem o “SIPAN” e tem toda a estrutura, você viu pelo evento Padaria 360°, já tem uns dois anos, em etapas, e tem muitos outros planos nessa área, na linha do 360°, é como se fosse um ISO da panificação. Os cursos internos, e a maioria deles, é certificado pelo SEBRAE e SENAI, e quem faz, vai levar pra vida também, vai ter um certificado para crescer na carreira. Mesmo assim, a gente não cobra nada dos funcionários, mas muitos não querem fazer. Tem o básico, de manipulação, higiene. Mas a maioria não quer, nem o velho nem o novo, o que não tem experiência alguma, primeiro emprego... (E2).

Também o E3 menciona o sindicato e cursos que lá fez:

> Eu fiz 2 cursos lá no sindicato patronal – um deles mudou minha vida. Era “informática aplicada à propaganda na padaria”. E nada mais, um curso de uma semana e resumindo, você aprendia a fazer cartaz no *PowerPoint*. Mas pra mim mudou. Porque eu sempre fui um cara muito curioso, então eu passava a madrugada no computador, tentando melhorar aqueles cartazes que eu aprendi a fazer. E aí eu fui aprendendo a fazer cardápio e aí eu já fui me interessando por desenvolver o cardápio. Até hoje, na P4, você tem lanches de metro que fui eu que desenvolvi, pizzas que fui eu que desenvolvi, a gente tinha um cardápio de saladas que era todo meu também. Então, um interesse foi puxando o outro e começou nesse curso, lá no sindicato patronal. E a gente tem muito contato também com o sindicato dos funcionários – o Sindicato dos Padeiros (E3).

E o E4 também aborda a questão do sindicato patronal, a oferta de cursos profissionalizantes, mas ressalta também que o sindicato propicia soluções relevantes para o setor:

> Nós também somos filiados ao sindicato patronal, que também oferece pra nós, hoje, os cursos profissionalizantes, informações sobre as melhorias do setor, administrativas, e também questões de melhorias tanto em certificações, como estruturais, para que você possa, por exemplo, ter uma correção de energia elétrica – porque o nosso consumo é muito alto, devido

> aos fornos terem de estar ligados o dia todo, iluminação, refrigeração, e são contas astronômicas de energia. Então, hoje, a gente busca realmente soluções, e o sindicato vem se empenhando bastante com soluções pra nos ofertar (E4).

A C1, como consultora, apontou a questão dos treinamentos técnicos quando ocorre a aquisição de equipamentos ou produtos, oferecidos pelos distribuidores, no próprio estabelecimento. Também ressaltou a necessidade do acompanhamento da mídia quanto à diversificação de produtos, processos e equipamentos no mercado.

No que concerne ao relacionamento com bancos e entidades governamentais, que foi questionado aos entrevistados neste bloco, nada foi mencionado por nenhum dos entrevistados, ainda que perguntado.

c) Persistência em seus negócios

Considerando uma pesquisa que objetiva refletir acerca de fatores que influem na longevidade organizacional, buscaram-se sujeitos ligados a empresas que contassem com relativa cronologia, a fim de que fosse possível avaliar elementos que contribuíram ou não para que se tornassem longevos. Assim, era óbvio que as empresas tivessem passado pelo período pandêmico, que constituiu um incidente com implicações gravíssimas para todos, inclusive e principalmente aqueles que exploravam atividades econômicas. Portanto, ao questionar acerca da persistência nos negócios, invariavelmente a COVID-19 foi mencionada pelos entrevistados e suscitou relatos acerca de como conseguiram sobreviver. Entretanto, optou-se por deixar a análise dessas situações para o Bloco 4, em que se aborda a análise do contexto e do ambiente de negócios.

Os gestores manifestaram persistência sem que fosse necessário questioná-los ou responder. Todos os entrevistados contam com décadas de experiência no setor, com trajetórias mais ou menos positivas, mas não ousaram desistir, ainda que tivessem de enfrentar a própria pandemia, dramas pessoais, como o assalto relatado pela consultora especializada, pelo qual seu pai passou, e até o adoecimento, como a enfermidade psíquica enfrentada pelo E3. Portanto, uma longa rota, superação de inúmeras dificuldades e o sacrifício pessoal e, por vezes, familiar, em razão de jornadas exaustivas.

O Quadro 17 sintetiza a experiência versus as dificuldades defrontadas e o que resume o enfrentamento das adversidades.

Quadro 17 - Experiência, Adversidade e Enfrentamento

GESTOR	ANOS DE EXPERIÊNCIA	ADVERSIDADES	ENFRENTAMENTO
1	35 anos	Iniciou sua trajetória aos 15 anos, é gestor não sócio. Mencionou a mão de obra como o grande entrave.	União da equipe, deixar "história".
2	27 anos	Rotina sacrificante, pandemia de COVID-19, situação do país.	Não vê outra alternativa profissional, senão seguir, tentar.
3	26 anos	Conflitos familiares, Síndrome de *Burnout*.	Paixão pelo segmento.
4	35 anos	Passou por diversas funções e crises, inclusive a pandemia.	Paixão pelo segmento.
5	30 anos	Iniciou a carreira na panificação na década de 1990, quando seu pai sofreu um assalto e ficou paraplégico. Mesmo assim, o pai seguiu na atividade, com a ajuda da sua filha, hoje consultora.	Tradição, era a *expertise* da família.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

d) Plano de ações para superação das adversidades

O discurso dos gestores mostra uma diversidade de funções que torna a rotina exaustiva e a necessidade de sacrifícios pessoais e familiares para a manutenção do negócio, como E2, que diz ser 95% da empresa, ou a rotina narrada pelo E4, que a intitula surreal, uma jornada que tem início às 03h30 da manhã e se encerra às 23h30 da noite, 365 dias ao ano. Também a consultora descreve a persistência dos seus genitores:

> O conhecimento deles foi muito pequeno. Porque antigamente, as coisas eram mais difíceis, como ter algum suporte, alguma renda. Então, tudo que você comprava, já precisava investir. O que sobrava era um grande investimento. E o meu pai continuou com padaria, e teve um momento na vida dele que eu fui obrigada a ajudar (C1).

Ainda quanto à aferição do comportamento do gestor, questionou-se acerca da existência de um plano de ações, com foco no atingimento de objetivos e metas, superação de adversidades, inclusive concorrenciais. E também se havia algum planejamento com o escopo de crescimento, expansão ou diversificação.

Salvo as indicações da consultora, no que se refere à necessidade de um abrangente plano, de negócios, de ações, inclusive estratégico, não foi mencionado qualquer plano formalizado nas padarias objeto da pesquisa, quando indagado no Bloco 2, em relação ao planejamento preliminar para constituição ou no momento da assunção do negócio, se continuado, conforme apontado na seção 4.3.2. Agora,

questiona-se acerca do comportamento do gestor da organização quanto ao planejamento.

Nesse sentido, também não foi possível atestar a existência de um plano formalizado. Existem aspirações, ideias, mas não sistematizadas ou documentadas, como é possível inferir do discurso dos entrevistados.

Ao questionar o E1 acerca de um plano de ações para atingimento de objetivos e metas, superação de adversidades, inclusive concorrenciais, respondeu:

> Não. Quando eu vim para cá, perguntaram, “E1, você acha que em 90 dias você faz X?” Respondi que queria conhecer o povo e queria conhecer a casa. Conheci a casa, e com 90 dias eu bati aquela meta que ele estava pensando, o que há 3 anos não se fez, eu fiz, em 90 dias (E1).

E ao ser perguntado sobre a existência de algum plano para expandir, para diversificar, respondeu:

> Então, aqui não tem como expandir. Mas para a rua sim, venda para a rua, sim. Mas como a gente está numa casa que hoje trabalha muito bem, aqui dentro, eu acho que ela não tem essa necessidade de entregar pra fora. Porque uma casa quando ela se entrega muito pra fora, perde o valor, ou ela é vendida. O X é aqui dentro, lá fora não conta. Digamos que aqui dentro faça 500000, lá fora faço 400000, eu vou vender para aqueles 500000 e não para aqueles 400000 que entrou a mais. Então ela perde esse valor, então ela valoriza, ela tem valor quando ela vende aqui dentro X e mantém aquele X, ou não deixa abaixar, mas sempre segue crescendo (E1).

O E1 credita o sucesso à sua larga experiência e foca na qualificação das pessoas para um atendimento de excelência, com bons produtos: “É tocar a casa e deixar o barco andar”.

O E2 também disse não haver planos formalizados, mas demonstrou a necessidade de reação diante das adversidades para a manutenção do negócio. Mencionou a situação do país, dificultosa para o consumidor e, consequentemente, para a empresa, e a situação pós-pandêmica, que não se normalizou até hoje: “Não. Não. Por enquanto a questão é tentar... por exemplo, a situação do país, depois da pandemia nunca normalizou”.

O E3 também afirmou expressamente que a família nunca formalizou planos, mas admite: “Erroneamente. Não deveria ser assim, mas de fato... sempre foi.”

Já o E4, em sua primeira padaria (P5), também não tinha nenhum plano estruturado. Há que se registrar que o E4 tinha muita experiência, mas não formação, e os demais sócios sequer eram da área, como já foi mencionado. Em relação à P6, embora não formalizado, há um plano no que se refere à reforma e ampliação da área e à diversificação dos serviços.

A C1 menciona que auxilia seus clientes da consultoria no desenvolvimento de um plano de ação e metas e até planos estratégicos, visando determinados objetivos para o negócio. Tais planos podem se referir à reestruturação de pessoal, implantação de novos processos, modernas tecnologias e equipamentos, além de produtos diferenciados. Entretanto, ressalta que um monitoramento constante de mercado e resultados pode implicar adequações.

e) Mudança e inovação

Quanto a mudanças e inovação, questionou-se, neste bloco, em relação ao comportamento do gestor, mas também no Bloco 5, quanto à gestão, no sentido dos investimentos da organização quanto ao implemento de tais alterações.

Para o E1, produto e atendimento de excelência são o mote, e, ao ser questionado sobre inovação, respondeu afirmativamente, embora sem detalhes. Entretanto, é possível perceber a preocupação em manter o maquinário em consonância com a mais recente tecnologia:

> Sim, é o correto em todas as casas, mas algumas não seguem a regra. Entretanto, aqui nós somos bem criteriosos nessa parte, as máquinas têm de estar impecáveis, novas. Nosso maquinário tem 4 anos nessa casa, então é tudo novo. Se der problema, não dá pra usar mais, são recolhidos e chega um novo (E1).

O E2 não abordou com entusiasmo mudanças e inovações, mas, quando delas falou, foi no sentido de atendimento às normas reguladoras, ou seja, como uma obrigação, não um diferencial competitivo. Ao revés, o E3 demonstrou que se engaja para conhecer e implantar mudanças e inovações.

> E3: Por que que eu ia para São Paulo? Porque lá você via produtos que você não vê aqui, então eu comprava um pão doce diferente, uma baguete recheada diferente, e trazia pra cá e falava “vamos fazer isso aqui?”

O E3 chama de identidade o desenvolvimento de produtos e processos diferentes e admite que se torna um diferencial competitivo.

> Pegamos uns doces diferentes e trouxemos pra cá, e eles ficaram estudando, desenvolvendo, pra tentar fazer igual, e foi um sucesso naquela época. Por que? Produtos que têm uma identidade daquela loja, que o cliente só vai encontrar aqui. Então, por exemplo, nós tínhamos almoço, e o almoço era mal falado, eu comecei a comprar um bife diferente, fazer um corte diferente, aí o rapaz da chapa fazia um tempero diferente... então a gente foi apostando nisso – grande ou pequeno, bom ou mal, vamos ter a nossa identidade, desenvolver a nossa identidade. É a identidade. Então o dono de padaria ele precisa entender, que ele precisa desenvolver um diferencial competitivo, ele não pode copiar outra padaria que faz igual a ele, qual o sentido disso? Eu

> não entendo, eu não entendo, de verdade. Então, é isso, olhar de forma diferente para as pessoas e para sua linha de produto também. E às vezes não está num investimento de milhões, eu vim pra cá e não tinha dinheiro para investir, a padaria tava quebrando – eu não tinha dinheiro (E3).

Já o E4, sempre apostou em mudanças e inovação, buscando a sobrevivência. Na P5, por meio de produtos diferenciados, mudanças no atendimento, marketing, partiu para o "tudo ou nada", como ele diz:

> E foi ali que realmente a gente deu a virada de chave, porque eu fiquei pra dentro, eu repaginei toda a parte de produção, de produtos novos, e a gente jogou ali, agora nós vamos poder abrir a cortina, que a gente vai começar o show. E foi muito difícil, nós não tínhamos *delivery,* nós não tínhamos nada, mas aí a coisa começou a se propagar porque a gente começou a fazer ações. Entregar. Nós quisemos fazer alguma coisa diferente naquele momento, então o que que nós íamos fazer de diferente naquele momento? Esfirra, falei "poxa, vamos ter que achar uma esfirra legal". Porque o restante todo mundo tem, pizza, isso, aquilo, todo mundo tem, mas e uma esfirra boa? E aí a gente desenvolveu uma massa de esfirra, ficamos 15 dias em cima disso, até acertar, aí quando eu acertei, comecei a mandar esfirra de graça pra todo mundo. E aí a gente começou a divulgar essa qualidade e isso foi instigando as pessoas, que começaram a conhecer, e dali pra frente, a padaria não parou mais (E4).

E, na P6, intenta fazer mudanças e expansão, mas, como os demais entrevistados, sem um plano ou estudo, apenas com base na experiência, usando o segundo pavimento do estabelecimento para ofertar a linha de restaurante.

4.4 Bloco 4 – Análise do Contexto e do Ambiente de Negócios

O Bloco 4, intitulado "Análise do contexto e do ambiente de negócios", teve por objetivo verificar as dificuldades ou incidentes que pudessem implicar contratempos para a organização. Também buscou aferir como resistem, se adaptam e enfrentam os obstáculos, bem como conhecer como e se obtêm dados sobre o mercado e como fazem a divulgação do negócio: jornal, redes sociais, eventos ou outros canais.

Abordam-se aqui as dificuldades ou incidentes citados pelos gestores e que puderam implicar contratempos para a organização. Também foram questionados a respeito de como resistiram e/ou se adaptaram a essas situações.

a) Pandemia da COVID-19

A P1 foi fundada em pleno período pandêmico. Embora goze de pouco mais de cinco anos, foi acolhida para a pesquisa exatamente por essa razão: nasceu em um momento de grandes adversidades e se mantém. O E1 não estava presente nessa fase inicial da organização, mas tem as informações a respeito e relata as dificuldades:

> Aí começaram e eu não estava aqui no início da gestão da casa. Eu estou há um ano aqui nessa casa. Mas foi aquela dificuldade, porque se não podia vender com as portas abertas e aí estava fechado, não dá, você tem que tirar do bolso pra injetar, pra segurar mãe de família, pai de família trabalhando aqui, cerca de 50 funcionários (E1).

O E2 relata que, depois da pandemia, a situação se agravou, tornou-se mais sacrificante, pois entende que nunca se normalizou: a institucionalização do *home office*, a expansão dos aplicativos como o iFood e a proliferação do comércio informal mudaram hábitos que refletiram nos comerciantes.

> Teve bastante mudança, a questão de que nas empresas, muitos setores viraram "*home office"* e aí você perde o cliente que tem o costume de vir à padaria, tomar o café ou almoçar. Porque ele está em casa e acaba ficando. E a questão do *IFood* que expandiu muito na pandemia. Antes da pandemia, tinha mais comércios aqui próximo, principalmente aqui na Avenida X, próximo ali de Y. E tinha o pessoal da empresa Z, eles vinham em umas turmas de 10 a 20, quase todos os dias, religiosamente, mas aí foi caindo um pouco. Mas afeta, vai minando... (E2).

O E2 foi o único entrevistado que citou o comércio informal como um entrave para o exercício da sua atividade econômica.

> É muito comércio informal, se der a volta aqui, você vê que é "pizzariazinha" de garagem, é boleira, comércio. Aí o pessoal fala: "coitado", mas não é, é injusto, até porque a gente paga uma carga pra ter a empresa, e tem que ter alvarás, eles se renovam, muitos são anuais, e é um custo alto. Aí a pessoa abre lá, não que ela vá te quebrar, mas prejudica. Assado, se você andar no fim de semana, você vê um monte de garagens com assado e às vezes a pessoa vai experimentar, acaba atrapalhando a gente. Tem muito aqui, pelo menos no nosso bairro e já não é de hoje, já vem de um certo tempo (E2).

Uma pesquisa do IBGE publicada em 2026 (Brasil, 2026) aponta queda na informalidade que passou de 39% em 2024 para 38,1% em 2025. O IBGE afirma que a despeito da baixa, "[...] o percentual ainda reflete uma característica estrutural do mercado de trabalho brasileiro, com forte presença da informalidade, especialmente nos setores de comércio e serviços (Brasil, 2026, p.1)."

A P3 também foi inaugurada em plena pandemia. Mas fora adquirida de outros donos e é uma das panificadoras das quais fez o relato o E3, pertencente ao núcleo familiar. Ao contrário da E1, que foi inaugurada, houve uma sucessão naquele ponto e a reinauguração, em plena pandemia.

> É, porque é muito próxima da P4. A pessoa queria vender e meu primo tinha interesse, eu também tinha. Acharam que seria interessante para a família e aí eles acabaram fechando o negócio. Em janeiro de 2020 começou a reforma, e logo em seguida, a pandemia... E a reforma continuou, ela foi reinaugurada em setembro de 2020, dia 10 de setembro de 2020 (E3).

Mas as dificuldades foram muitas e a criatividade foi fundamental para a manutenção do negócio, sem ignorar as normas que eram impostas.

> [...] porque há donos de padaria, que são pobres e pensas que são ricos, mas dono de padaria não é rico – a pandemia provou isso, muita padaria quebrou. A P4 está até hoje pagando empréstimo feito na pandemia. Foram quase 800 mil reais só para pagar salário na pandemia. Graças a Deus, a padaria tinha crédito na praça, e é uma padaria que produz também e a gente tem um trabalho. E o cliente continuou entrando. Eu tenho orgulho de ter liderado o trabalho de *delivery* lá, muito forte, muito forte, durante a pandemia. E assim, toda mudança que a prefeitura fazia, muito rápido eu conseguia adaptar a equipe. “Agora só vai poder vender na calçada”, eu dava um jeito, eu coloquei um rádio lá na calçada tocando *Alpha FM* pra acalmar o cliente, coloquei crédito no celular do funcionário – que a padaria é muito grande, e eu falava: “só que não dá pra escolher, você vai passar o seu pedido e eu vou passar para o funcionário”, então o cliente falava: “eu quero um pão de forma e 200g de mortadela ouro, 200g de queijo, uma bomba de chocolate e um refrigerante 2 litros”. “Qual o seu nome?” “João”. Então eu passava o pedido num áudio, o funcionário preparava esse pedido lá dentro, somava na comanda, escrevia o nome do cliente no papel, colava no cesto e trazia (E3).

O E4 assumiu sozinho a P5 em janeiro de 2020 e, em 11 março, houve a decretação do estado de pandemia. E, na voz do E4, algo muito surreal, o maior desafio da sua carreira:

> E ali foi realmente insano porque nós compramos a casa com 5 funcionários, evoluímos para 26 funcionários dentro desse período e depois, em janeiro, eu tive que demitir todo mundo, e ficamos com 4 funcionários novamente. Ali eu virei padeiro, confeiteiro, pizzaiolo e aí nós começamos tudo do zero outra vez. Procuramos realmente resguardar os funcionários naquele momento, mas como a gente estava ao redor de 3 hospitais, era uma área um pouco mais complicada devido à situação da Covid, e foi naquele momento que a gente olhou para as pessoas que estavam lá e falou “agora é tudo ou nada” ou tá perdido (E4).

A C1, embora atualmente esteja à frente de uma consultoria especializada, viveu junto às padarias que seus pais tiveram durante toda a sua vida e relata acerca de uma de suas empresas que fora aberta em 2019, às vésperas da pandemia, com os pais já octogenários.

> Nossa última padaria foi uma padaria em que tudo foi feito do bom e do melhor. Eu não a vendi porque estava em decadência. Nós abrimos a padaria em 2019, logo veio a pandemia. Eu consegui não mandar nenhum funcionário embora na pandemia, consegui reverter tudo isso. Nós crescemos muito. Hoje é uma padaria que é muito conhecida e aí eu tive um problema ocular também na época. Vi que os meus pais estavam com alguma deficiência. Eu falei: "Quer saber? Eu vou parar um pouco, vou deixar os meus pais em casa, porque se eu continuasse eles iam estar comigo.” Desisti. Então falei: "Vamos vender?" E vendi no auge mesmo. A padaria hoje só está crescendo. É uma padaria muito conhecida em São Paulo, na região X (C1).

A C1 atesta inúmeras dificuldades no período pandêmico, muitas perdas, sofrimento, passamento de donos de padarias, com filhos que não puderam seguir

com o empreendimento. Ademais, houve carência de produtos e ninguém sabia o que estava por vir. Entretanto, depois da pandemia, alguns encontraram oportunidades.

> As pessoas queriam realmente que depois de tudo que passou, pudessem voltar com força novamente. Então, as indústrias precisavam fornecer, precisavam fabricar, precisávamos distribuir. E naquele tempo em que algumas pessoas pararam na pandemia, algumas perderam oportunidades, mas outras acharam oportunidades. Cresceu muito esse negócio de entrega, não é? (C1).

No bloco anterior, justificou-se a abordagem da pandemia da Covid-19 neste bloco, em razão do contexto e do ambiente de negócios, juntamente com outras questões que implicaram dificuldades ou incidentes. Entretanto, não se mostra adequado discutir essa questão apartada do comportamento do gestor, que estará com a decisão nas mãos e, para tanto, deve contar com uma série de competências e habilidades para que possa transpor tais adversidades.

b) Normas e burocracia

Outra questão abordada, mas na fala de apenas dois dos entrevistados, refere-se ao cumprimento de uma série de normas, leis ou normas regulamentadoras, sejam trabalhistas, tributárias ou no que se refere à vigilância sanitária. O E2 informou que as exigências só crescem e isso constitui uma dificuldade; entretanto, o E4 menciona a questão das normas, mas lembra do auxílio de sindicatos, assessorias e terceiros quanto a isso:

> Cada vez aumentando e cada vez mais exigência, toda área, não só da parte trabalhista, como parte de exigências de normas, NR. Todo ano é uma NR nova, um negócio novo, chato, obrigações. Pelo menos na nossa área, é mais rigoroso do que país de primeiro mundo (E2).

c) Incidentes pessoais

Essa possibilidade de adoecimento, em função da rotina exaustiva das padarias, constitui o que é possível intitular um incidente pessoal com implicações para a organização, como o caso do E3, que, diagnosticado com a Síndrome de *Burnout*, se encontra afastado das suas atividades junto à P3 e à P4. Também a consultora, C1, relatara um incidente pessoal que trouxe consequências devastadoras, quando, em um assalto na padaria da família, seu pai fora baleado e restou paraplégico, o que os obrigou a rever a gestão familiar, mas não foi suficiente para fazê-lo encerrar a carreira na panificação.

d) Dificuldades com mão de obra

O exercício da atividade de empresa pressupõe o que a lei chama de “organização”, a articulação dos fatores de produção, basicamente, o investimento, a mão de obra, os insumos e a tecnologia. Considera o legislador que este é um dos elementos caracterizadores do empresário, o sujeito que explora a atividade de empresa. Assim, indubitavelmente, a mão de obra constitui um elemento fundamental, embora não constasse de um questionamento específico no instrumento de pesquisa, o roteiro parcialmente estruturado.

Todavia, a mão de obra foi mencionada como um grave problema em todas as entrevistas realizadas com os gestores e com a consultora. Também foi mencionada como um diferencial e, oportunamente, acerca disso foi feita a necessária análise, mas, neste particular, apontam-se as dificuldades e, por essa razão, as considerações são assim direcionadas.

Logo na primeira entrevista, o assunto foi abordado, mas se repetiu nas demais e, em um dos estabelecimentos, a P6, ocorreu uma abordagem no mínimo curiosa, cujo relato se faz necessário.

A rotina do gestor de uma panificadora é muito intensa e, com relação a este estabelecimento (P6), apesar da disponibilidade do entrevistado, o agendamento foi complicado: várias mensagens, várias supostas datas, até que a entrevista foi, enfim, agendada. A pesquisadora aguardou o entrevistado e, durante a espera de quase duas horas para a realização dessa entrevista com o E4, foi possível perceber o trânsito de clientes, fornecedores e empregados do estabelecimento. Os empregados, extremamente solícitos e curiosos, queriam saber o motivo da permanência da pesquisadora, aguardando a chegada de um dos sócios. Nesse momento, houve a abordagem de um empregado que se apresentou como gerente e disse que estava aguardando pessoas para entrevista de emprego, já que havia vagas em aberto. Esclarecido o motivo da estada da pesquisadora, o gerente relatou que a grande dificuldade do negócio se refere à mão de obra e que, no dia anterior, havia seis entrevistas agendadas e nenhum dos candidatos compareceu. Ademais, acrescentou que, na semana anterior, uma moça iniciou no cargo na quarta-feira e, já na quinta-feira, não compareceu para o trabalho. Ele entende que o problema não é exclusivo do segmento da panificação, mas que há complicadores nessa área, como horários,

tipo de atividade, dedicação necessária para preenchimento dos postos vagos, além da falta de qualificação e da vontade de qualificar-se, aprender e crescer.

A incidência do apontamento de questões acerca dos recursos humanos exigiu um novo levantamento quanto ao referencial teórico, mas também em registros na rede mundial de computadores, noticiários, entidades e outras bases. Assim, em reportagem de outubro de 2025, do jornal Diário do Comércio, foi noticiado que o sindicato foi levado a fazer um “feirão do emprego” devido à falta de mão de obra em padarias na região do ABC Paulista, segundo o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo (SINDIPAN). O déficit é de 6 mil vagas, a procura tem foco nas pessoas com mais de 50 anos e foi realizado pelo Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria do ABC (SIPAN), com apoio da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP). Os salários oferecidos nesse primeiro feirão na região do Grande ABC variavam entre R$ 2.097,67 e R$ 5 mil, e podiam se candidatar desde jovens a partir de 18 anos até o público com mais de 50 anos (Lignelli, 2025).

O E1 reconhece a dificuldade com a mão de obra, mas não só na padaria que gerencia, entendendo ser um problema nas outras padarias também.

> Eu acho que as pessoas esperam ser registradas e aí quando passaram os 90 dias, elas começam a se mostrar, a se apresentar, como elas verdadeiramente são. Por isso, quando a gente vai fazer uma entrevista, tem que ser criterioso com a pessoa, buscar informação para ver a qualificação e em qual posto ela vai se encaixar para exercer a sua função (E1).

O E2, por sete vezes, durante a entrevista, mencionou problemas com a mão de obra:

> Por mim, principalmente depois da pandemia, até antes, na verdade, a minha intenção era nem estar mais aqui, é muito sacrificante, não tem muito sentido, porque você não tem mão de obra e é muito trabalhoso. O “Calcanhar de Aquiles” seria a mão de obra, hoje mesmo eu tenho 10 vagas aqui de pronto, pra começar hoje, e não se acha candidatos. Porque muitos levam o trabalho aqui como um trampolim, “ah vou começar a trabalhar na padaria porque eu estou parado”, não leva com seriedade, por exemplo, de crescer. Quantas pessoas ativas aqui dentro, se você falar, “agora vou te dar uma chance, você vai ser meu gerente, ter uma participação”, e a pessoa vai embora, porque não quer responsabilidade. Eu não entendo o motivo, ele foge da responsabilidade. Hoje, se eu não me engano, estamos com 16 empregados, mas a gente já chegou antes da pandemia, vai lá, em 2010, a ter uma média de 30, 32, acho que chegamos a esse número (E2).

O E3 também abordou o tema, inclusive profetizando que, no futuro, haverá ainda mais problemas: “Uma coisa que já tem dado e cada vez mais dará problema é a mão de obra. E aí todo mundo fala isso, mas ninguém apresenta solução.”

Também o E4 abordou o problema da mão de obra em uma longa explicação em que fala do *turnover* ser muito alto no setor da panificação por causa da rotina exaustiva e que só permanece quem gosta do segmento. Entretanto, que o segmento vem se especializando, e que algumas pessoas atendem ao chamado para trabalhar em padaria de forma provisória, até encontrar algo melhor.

> Precisa de gente, como temos esse *turnover* alto, então você sempre tem vagas em aberto, e mesmo que não seja assim, a mão de obra é uma mão de obra carente mesmo, é muito trabalho dentro da padaria. E as pessoas olham como talvez ainda não olharam para a padaria, como uma empresa. Mas a gente vem profissionalizando isso, apesar de que hoje, a gente está contratando sem muita qualidade, sem muito conhecimento, porque é o que tem disponível. Infelizmente (E4).

E o E4 enfatizou que o mercado de panificação vai sofrer uma mudança drástica que irá atingir, inevitavelmente, a mão de obra, em função da automatização e do autoatendimento, por exemplo.

A C1, dotada de experiência nas padarias e agora em consultoria especializada, também atesta a dificuldade com a mão de obra, mas aborda o tema enfatizando a necessidade de alocar os profissionais em postos em que possam ser treinados e se desenvolver, para que a evasão seja minimizada.

Já se tangenciou a questão do acúmulo de funções pelo gestor, mas tal temática também poderia integrar as dificuldades no contexto e ambiente de negócios, em razão de dificuldades com a mão de obra, período pandêmico ou relações familiares conturbadas, dentre outros motivos. O tema já foi abordado nas seções 4.3 e 4.3.2, como o E2, que afirma ser 95% da empresa, e o E4, que assumiu várias funções quando absorveu a parte dos outros sócios na P5, por ocasião da pandemia: “Ali eu virei padeiro, confeiteiro, pizzaiolo... e aí nós começamos tudo do zero outra vez.”

e) Situação do país

Alguns dos entrevistados apontaram a situação do país como uma dificuldade atualmente, no que concerne à falta de poder aquisitivo e ao inadequado uso de benefícios do governo.

> Pandemia, o governo, muitos vivem com benefícios, não querem mais nada, é benefício e “tigrinho”, a cultura do brasileiro. O povo é complicado. Mas a questão também envolve o potencial de compra do brasileiro, as coisas estão subindo muito e a pessoa até quer comprar, você vê muitos que querem comprar, têm vontade de consumir certo produto, mas eles não têm condição,

> vai fazer falta no fim do mês se comprar o que ele quer, o que ele está com vontade (E2).

Entretanto, o E3 assinala que as condições são melhores em uma das lojas, apesar de um custo maior e resultados inferiores, e questiona de quem seria a “culpa”, referindo-se aos governantes e à economia, se no mesmo contexto, tem gente crescendo.

> Mas vamos supor que fechasse 10 em ponto, vendemos 180 pizzas. Hoje a gente vende 80 com uma loja mais potente, a gente vendia 200 pizzas com uma loja que tinha 13 funcionários, hoje vende 80 pizzas com uma loja que tem 60 funcionários, claro, não são 60 funcionários da pizzaria, mas o custo da loja é maior, o aluguel é maior, o custo de energia é maior, tudo é maior e você vende menos. Será que foi o presidente? Ou foi a inflação? Ou foi o presidente americano que aumentou a tarifa? Tudo isso são pretextos, porque a despeito de todas essas condições macro ambientais, você tem gente que está crescendo (E3).

Apontados os problemas, dificuldades e incidentes, buscaram-se as medidas de resistência e adaptabilidade por parte dos entrevistados, que citaram o que foi possível resumir nos seguintes pontos: capacitação ou treinamento de pessoal, inovação e mudanças em produtos, serviços e processos, adaptabilidade tecnológica e qualidade do produto e do serviço.

A capacitação ou o treinamento de pessoal, oferecidos por fornecedores, órgãos de classe ou de maneira privada, visam combater as dificuldades com a retenção de mão de obra e os altos índices de *turnover*, de forma que os profissionais possam se manter e projetar um plano de carreira, fortalecendo, assim, a mão de obra. Ademais, pessoal capacitado pode ofertar excelência no serviço prestado. Uma pesquisa da *Euromonitor International*, encomendada pelo Instituto do Desenvolvimento de Panificação e Confeitaria (Sampapão), sinalizou os principais problemas com o segmento da panificação no Brasil e, ainda que existam peculiaridades regionais, a falta de mão de obra segue como o mais relevante (Monitor Mercantil, 2025).

Inovação e promoção de mudanças são citadas como formas de enfrentamento e adaptabilidade em relação ao momento pandêmico, mas também quanto à situação do país, que é lembrada pelo E2 como um resquício da Covid-19. Novas formas de atender, até na calçada (E3), desenvolvimento de novos produtos, como a esfirra diferente, que foi enviada gratuitamente aos clientes em seu lançamento (E4), outras formas de *delivery*, como o Epadoca, uma plataforma exclusiva para padarias (C1), são exemplos mencionados pelos entrevistados.

A adaptabilidade tecnológica constitui uma forte ferramenta para que se alcancem melhores condições de trabalho, melhores produtos e excelência no atendimento, como afirma o E1, ao falar da limpeza e das máquinas, que são sempre substituídas a fim de renovar o maquinário.

O E3 menciona também a necessidade de criação de uma identidade para a padaria que gerencia:

> De 2021 até 2023 eu fiquei aqui (P3), e alguma coisa foi conservada, mas a maioria se perdeu, né? Então nós mudamos a receita do pão francês, mudamos a receita do panetone, e foi um sucesso – se você pegar as postagens de redes sociais daquela época, os comentários são todos elogiosos, porque o trabalho estava dando muito certo, com a aposta na identidade da loja (E3).

A questão das múltiplas funções, da rotina exaustiva e até mesmo da falta da mão de obra, para alguns dos entrevistados, também pode ser minimizado ou resolvido por meio da adaptação tecnológica. Bons equipamentos permitem novos horários em função do *timer* nos fornos (E2), por exemplo. O E4 afirma que visita as feiras em que as indústrias de fornecedores estão presentes pois trazem todas as novidades do setor, automatizações, novos produtos "[...] bastante novidade mesmo, que melhoram nosso dia a dia".

Ademais, a adaptabilidade tecnológica e a inovação, permitem uma melhor qualidade do produto e a excelência no serviço, diferenciais importantes para domar a concorrência. A C1 enuncia:

> Comprar outros produtos que talvez pulem etapas, que sejam mais rápidos para produção. Então, tudo isso é um plano estratégico, como fornos mais rápidos. Hoje, muitos procuram o "auto congelamento", aqueles freezers que em 20 minutos, meia hora, permitem o congelamento e é possível armazenar para uma distribuição mais rápida. Por exemplo, no horário da manhã, eu tenho *croissant* congelado. Eu retiro, deixo-os descongelando uns 15 minutos, levo ao forno, e ele já está pronto. Então acelero a minha produção, tenho mais espaço, e consigo entregar com mais excelência (C1).

Qualidade do produto e excelência no serviço são lembrados por todos os entrevistados como uma poderosa ferramenta:

> Você pega os pontos negativos para se tornarem positivos, ou seja, você vai trocando setores, qualificando pessoas, para que se tornem melhores, apresentáveis para o cliente. Sorrir para o cliente, entender o cliente, isso é o que muda a história de uma empresa, hoje. É o bom atendimento, assim ele vai estar sempre aqui. É cativar o cliente da casa e ter boa qualidade de mercadoria, o sucesso é isso. É tocar a casa e deixar o barco andar (E1).

Também o E3 aborda o assunto, embora credite seu adoecimento a um projeto em curso para destruir esse legado de qualidade do produto e excelência no serviço. Ele diz, lembrando o passado:

> Primeiro, total respeito pelo cliente, total respeito pelo cliente. Então meu pai falava assim: “o cliente é o rei aqui, deita pra ele passar em cima”, claro que é uma metáfora, mas o meu pai sempre dizia isso: “o cliente é o rei, é assim que nós temos que tratá-lo”. Era uma junção de qualidade no atendimento e qualidade do produto (E3).

E o E3 mostra os resultados dessas escolhas:

> Por que a P4 é uma referência? Porque a nossa família entrou lá já tem 30 anos, agora indo pra 33 anos. E é um trabalho que vem sendo feito há muito tempo, não necessariamente uma *holding,* não necessariamente uma marca que chega. Uma curiosidade: a Padaria E comprou uma loja em frente à P4, em frente, e eles colocaram preços 20% mais baixos do que os nossos, e eles não aguentaram, eles foram embora, porque a P4 é uma marca muito, muito forte aqui dentro. Muito forte (E3).

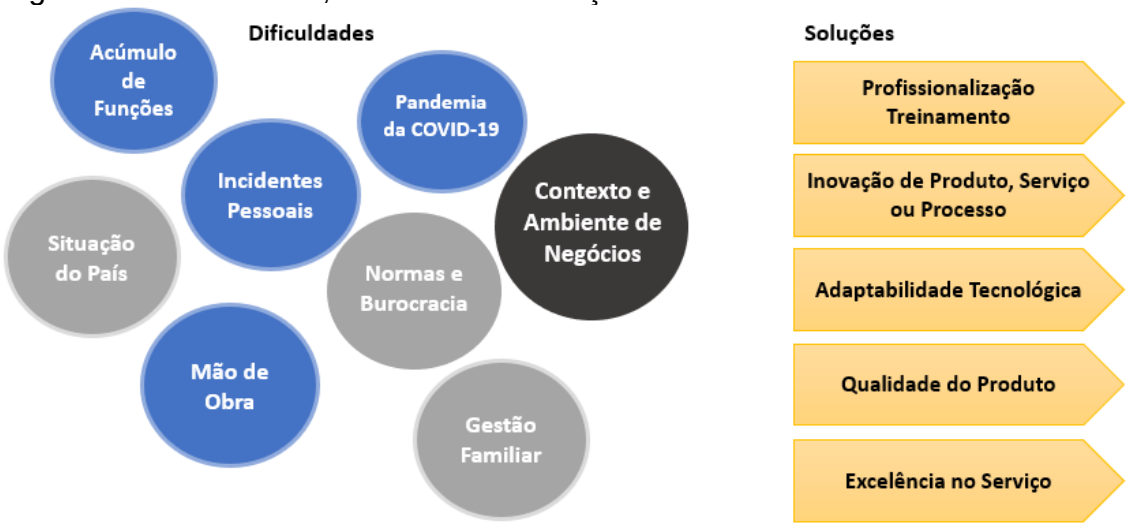
O E4 no embate das dificuldades, pandemia, sócios sem conhecimento na área, características da padaria adquirida antes da pandemia, também fala da qualidade e da excelência no produto e serviço quanto à P5.

> E aí a gente começou a divulgar essa qualidade, e isso foi instigando as pessoas, as pessoas começaram a conhecer, e dali pra frente ela não parou mais. Qualidade de atendimento. Principalmente a qualidade, preço justo e atendimento, que acho que são regra base. A gente não precisa usurpar ninguém pra ofertar qualidade, e acho que ofertar qualidade é uma obrigação, e o bom atendimento hoje, é o que todos nós buscamos. Então, dentro desse período, foi o que aconteceu, acabamos sendo assediados, acabou ocorrendo a venda da casa. Triste, mas vamos ver o outro lado (E4).

Quanto ao seu atual estabelecimento (P6), o E4 informa que, há 90 dias, havia adquirido a padaria, considerando a data da entrevista, novembro de 2025, em transformação. Que a casa contava com dez empregados e já tinha 32: “[...] faturamento já praticamente quadriplicando dentro desse período, mas trazendo toda essa história, qualidade de atendimento, tentando montar um time aí”.

A Figura 9 demonstra as dificuldades, incidentes e soluções no contexto e no ambiente de negócios.

Figura 9 - Dificuldades, Incidentes e Soluções



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A gestão familiar poderia ser lembrada como uma dificuldade no contexto e ambiente de negócios, mas tal questão já fora abordada na seção 4.1, inclusive quanto às consequências, conflitos e até casos de adoecimento psíquico.

Em relação à realização de pesquisa de mercado, nenhuma das padarias o faz de maneira formalizada. Apenas alguns, à sua maneira, tentam conhecer e compreender o mercado e seu concorrente por meio de observação, visitação a outros estabelecimentos e até por meio dos órgãos patronais.

O E1 disse que não têm o costume de fazer pesquisas porque, como o dono tem outras padarias, conhecem a região, a cidade e as cidades vizinhas. Outrossim, como é dotado de larga experiência, troca experiências e avalia se dará certo. Inclusive arrematou dizendo que faz assim e o ramo de padarias “sempre foi assim”.

O E2 não demonstrou realizar uma pesquisa de mercado, mas, ao falar do sindicato, justificou a participação dizendo que precisava ficar “inteirado” com o mercado e com as tendências. Já o E3, em seu longo discurso, demonstrou que faz uma intensa observação do mercado e possui informações, mas nada que pudesse ser considerado como formalizado.

Também o E4, experiente, aborda o mercado, a concorrência e as tendências, mas não constitui algo como uma pesquisa de mercado. Ele possui larga experiência e fala do mercado e dos concorrentes, mas não faz uma pesquisa de mercado sistematizada, detalhando o setor, o seu público-alvo e a concorrência. São dados isolados que podem auxiliar, mas não exatamente dirigir estratégias, permitir planificações e possibilitar a aferição de resultados.

Mas, se não é feita uma pesquisa de mercado, buscou-se verificar se é realizada a divulgação do negócio. Todos responderam assertivamente, mas de maneiras muito diferentes e com intensidade diversa.

O E1 informou que havia uma empresa responsável pela divulgação, mas que seria substituída agora que o contrato se encerrou, já que o resultado não teria sido positivo. Entretanto, só mencionou redes sociais como Instagram e Facebook, e ele considera que aquele que não tem internet parou no tempo.

O E2 confessou que estão nas redes sociais, mas utilizam muito pouco, pois ele é responsável e fica muito sobrecarregado com todas as atividades que tem de desenvolver.

O E3 contou que tinham uma empresa contratada, mas, descontentes, delegou à sua esposa a tarefa, que fez um trabalho sensacional. Entretanto,

> [...] quando entrou esse novo gerente, por questões de politicagem, ele tirou a minha esposa da tarefa. E aí eles têm feito um péssimo trabalho lá, ele e a esposa dele... eles têm feito um péssimo trabalho de rede social. Não é uma questão pessoal pra mim, é que caiu a qualidade do trabalho (E3).

O E3 contou também que fazia várias parcerias com blogueiros e com *podcasters*. E que uma blogueira era uma moça que residia no bairro, uma mãe de família que ia à padaria, consumia com a família e fazia umas postagens bacanas. Então o E3 propôs descontos a ela, quando fizesse um “consumo grande”.

> Eu comecei a fazer isso com outras pessoas do bairro... feita uma postagem, eu concedia um desconto, tirava 50% ou não cobrava nada. Tem um casal aqui do bairro, que eles têm página no *Instagram*, é profissional, só que o preço não é profissional, então eles vêm fazer uma postagem aqui e eles cobram 70, 80 reais. Chama Conta X, a página deles, muito bom o trabalho e eles são excelentes pessoas. Tanto é que nas últimas vezes eles estavam me cobrando 70 e eu pagava 100, eu falava: “não, não é justo. Vocês estão saindo da casa de vocês, fazendo um trabalho, 100 é tipo o mínimo do mínimo”. Então o consumo deles eu não cobrava, óbvio. Pra mim dá muito mais resultado, eles conhecem as pessoas do bairro, eles são da igreja do bairro, um adicionou o outro... é muito melhor (E3).

O E3 entende que, dessa maneira, há melhores resultados. Acrescentou que antes anunciava no jornal do bairro, meia página, mas que hoje o jornal não existe mais.

O E4 é adepto da divulgação boca a boca e fala sobre a mensagem “sob nova direção”, comumente adotada pelos empresários.

> A gente tá fazendo trabalho de formiguinha da mesma forma que foi feito na outra casa, “boca a boca”, aos pouquinhos, se estruturando, e com esse estabelecimento é uma coisa muito pessoal, eu não gosto do “sob nova

> direção”, pra mim é algo que não cai bem, eu acho que todo mundo tem sua história, e a gente tem que respeitar a história, independente se foi boa ou ruim. Se começou ruim e ficou boa, ou se começou boa e ficou ruim, ele tem uma história, então acho que nos cabe respeitar a história de cada um, e fazer a nossa história, e a nossa história não é colocar um “sob nova direção”, porque pode criar uma falsa expectativa, de repente o pessoal vem e a gente não tá preparado ainda, estruturalmente, com atendimento, com qualidade. Casa nova a gente tem que ir adaptando tudo, ir arrumando, ir acertando aos poucos, então, às vezes, a pessoa vai ter uma impressão não tão boa. O que quero dizer com “sob nova direção”? Será que ficou bom ou não? Então a gente prefere a “boca a boca”, devagarzinho (E4).

4.5 Bloco 5 – Fatores de Influência quanto à Longevidade – Gestão Empresarial

O objetivo deste bloco foi avaliar se a organização se preocupa em admitir gestores com a experiência, a formação e a capacitação necessárias para a gestão, mantendo-os atualizados para que possam projetar tais atualizações nos produtos, serviços e processos, buscando inovação. Também se buscou avaliar as responsabilidades acerca de tais implementações.

As primeiras provocações diziam respeito à experiência ou ao conhecimento prévio no segmento da panificação e se os gestores tiveram ou participam de algum tipo de capacitação. Os questionamentos feitos no Bloco 3 foram suficientes quanto a essa caracterização, já que determinaram o perfil dos gestores. Restou demonstrado que todos os gestores entrevistados adquiriram experiência de décadas, no decorrer de suas vidas, por estarem ligados ao segmento. Em relação à capacitação, também ficou demonstrado que gozam de capacitações constantes, para si e para os empregados, por meio dos sindicatos, fornecedores e entidades privadas, embora em temáticas ligadas ao produto, ao serviço ou aos maquinários, mas não em relação à gestão empresarial, tema sobre o qual segue uma lacuna no que se refere às capacitações. Consequentemente, investem no aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, inclusive com o intuito de enfrentamento das dificuldades ou incidentes, da concorrência e, assim, promovem a manutenção da longevidade.

Também quanto ao acompanhamento das atualizações da tecnologia no setor, todos os entrevistados assentiram e o fazem mediante a participação em feiras e congressos, dentre outras fontes, como concorrentes e fornecedores. A inovação, ademais, tem lugar no exercício da gestão com fins de fortalecimento do empreendimento, embate das adversidades e incidentes e, consequentemente, manutenção da longevidade.

Dessa maneira, apreende-se que o Bloco 3, perfil e comportamento do gestor, apesar de subsidiar também este bloco com as informações acerca da figura do gestor, demonstra que está visceralmente ligado à questão da gestão empresarial, objeto deste particular. Ainda que o objetivo aqui, neste bloco, fosse verificar o que a organização oferece ao gestor e aos empregados em termos de experiência, formação e capacitação, como investem no sentido de aperfeiçoamento de produtos e serviços e se acompanham atualizações no setor e promovem inovação, isso já restou aferido e mostrou-se positivo.

Entretanto, apenas um elemento deste bloco não foi tangenciado anteriormente de maneira adequada: a capacitação e/ou gestão de empregados, gestão de materiais e custos. O objetivo do questionamento feito consoante o instrumento de pesquisa visava avaliar de forma ampla o que integra a gestão empresarial, como finanças, controles gerenciais, dentre outros, a partir dessa provocação.

Três dos entrevistados mencionaram a questão do treinamento sobre produtos e acerca da manipulação de alimentos. Um destes abordou a questão da substituição de materiais por outros de qualidade superior, a fim de investir em um produto final diferenciado. Entretanto, nada que permita inferir uma particular capacitação aos empregados quanto a quaisquer controles gerenciais, como gestão de materiais, custos ou estoques. Vê-se que há uma preocupação do gestor, uma atuação do gestor, compartilhada com os empregados, mas muito mais em uma sistemática de tentativas, erros e acertos. Vê-se capacitação quanto à manipulação e fabricação de alimentos e substituição de ingredientes, mas não controles gerenciais de forma sistematizada. Nesse sentido, diz o E1:

> Sim, agora tem três empresas que vão entrar, uma agora, na semana que vem, e a outra no início de dezembro. Vão mandar técnico para vir instruir os funcionários em manipulação, fabricação de alimentos, tudo isso para nós darmos a oportunidade para eles crescerem nesse segmento (E1).

Quanto à capacitação em relação à manipulação de alimentos, mencionou o E2 o desinteresse dos empregados.

> A gente não cobra nada dos funcionários e mesmo assim muitos não querem fazer as capacitações, mas acho que o básico que tem que ter é o de manipulação de alimentos e higiene (E2).

Já o E3, com foco na criação de uma identidade para loja que estava gerindo, passou a substituir os produtos.

> Então, para criar a identidade da loja P3, eu tirei tudo que era embalagem da P4 e produtos que eram iguais. Se o produto está dando certo, tudo bem, mas se está dando errado, vamos tirar. Por exemplo, a pizza, eu tirei a ervilha de lata que é aquela ervilha gosmenta e eu pus a ervilha congelada, que o verde dela é mais vivo, ela é mais fresquinha, ela dá um sabor diferente na pizza; troquei a cebola comum pela cebola roxa, que dá um gosto diferente (E3).

Em relação à gestão de custos, a situação é ainda mais crítica. Não há o que registrar quanto à gestão ou a capacitações em relação à gestão de custos. Os entrevistados, se tiveram acesso a tais capacitações, não puderam, no momento dos questionamentos, fazer memória a respeito. Novamente, a questão da experiência impera, substituindo capacitações ou formação formais.

Da mesma maneira, em relação à gestão de pessoal, não foi possível acusar qualquer capacitação ou treinamento nesse sentido; os entrevistados sequer compreenderam o questionamento. Ao explicitar do que se tratava, não acusaram a realização de tais capacitações nesse sentido, nem para o gestor nem para os empregados.

4.6 Bloco 6 – Modelo de Negócios

O Bloco 6 teve por objetivo aferir o modelo de negócios adotado pela organização com base no que propõem Osterwalder e Pigneur (2011): uma organização constituída por nove componentes básicos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estruturas de custo.

Dessa maneira, o objetivo do bloco foi questionar acerca de como são tratados cada um desses componentes pelas organizações pesquisadas, por meio dos seus respectivos gestores. Entretanto, foi feita a provocação em relação à temática caso não tivessem abordado o tema em outros momentos da entrevista, o que aconteceu em muitos casos.

É possível afirmar que foi o bloco mais difícil de ser aferido entre os gestores, pois ficou explícito no discurso de todos os entrevistados, quando indagados expressamente sobre algum componente do modelo de negócios, que não havia a opção por um modelo de negócios sistematizado e documentado, com prévia reflexão e pesquisa, com base na organização dos nove componentes sugeridos pela literatura (Osterwalder; Pigneur, 2011). Entretanto, alguns componentes puderam ser aferidos

por meio do discurso dos gestores nos demais blocos, ainda que não organizados, formalizados e documentados, e são apresentados a seguir.

Assim, ainda que falte a opção pelo modelo, a captação de dados para seu planejamento, a construção de um modelo sistematizado e formalizado, com potencial para constantes monitoramentos, adaptações e revisões, há que se apontar em que termos os componentes foram contemplados nas organizações pesquisadas.

a) Segmentos de Clientes

É sabido que uma organização como as do segmento da panificação, que ora é objeto da pesquisa, constitui-se e busca servir a uma profusão de clientes, qualquer um que cruze suas portas, deseje consumir e possa pagar pelo produto e/ou serviço oferecido. Entretanto, ao conhecer os segmentos de clientes, suas necessidades e aspirações, suas particularidades, é possível tomar decisões acerca de quais quer servir e como atender, a fim de satisfazê-los e fidelizá-los adequadamente.

Os entrevistados abordaram, em várias passagens de suas falas, o tratamento e a condição para com seus clientes. Entretanto, neste bloco, quanto a esse componente, questionou-se se havia um perfil de segmento de cliente e se ele está mudando ou mudou nos últimos anos. E, quanto a isso, não foi possível entender haver uma definição, pesquisa, documentação, avaliação e monitoramento desses dados.

É possível inferir dos relatos dos entrevistados que o segmento de clientes é diversificado conforme a localização das padarias, algumas em bairros residenciais, outras em bairros com empresas ou ainda situadas em trajetos que levam a empresas e ao comércio local. E não há, pelos dados coletados, um processo de segmentação dos próprios clientes, ou seja, não há uma diferenciação entre os perfis e, consequentemente, as ações não são articuladas a partir das características dos clientes em cada possível segmento. No entanto, considerando o setor de panificação, é possível aferir pela pesquisa que todas as organizações, por meio de seus gestores, demonstraram adaptabilidade aos seus clientes consoante o contexto e o ambiente de negócios, dado o que ocorreu durante o período pandêmico.

O E1 gerencia a panificadora instalada em um complexo empresarial e, portanto, era de se esperar um público específico. Mas ele afirma que atende a todos.

> Essa casa, hoje, ela atende mais executivo, uma classe mais executiva, não que nós deixamos de atender aquela classe média, é uma casa que tem as

> portas abertas para todos, mas hoje eu posso dizer que eu tenho uma casa muito boa, doutores, advogados, delegados, médicos, enfermeiros. E eu agradeço por essas pessoas estarem aqui conosco, faz parte da nossa vida, cada um que aqui entra. Hoje eu tenho em torno de 850 pessoas que entram nessa casa, no final de semana entra 1000, 1100, então eu sou muito grato a isso, não só ao meu trabalho e o trabalho da minha equipe, mas por eles estarem aqui, junto conosco, cada um deles, eu sou grato por isso (E1).

E em relação ao padrão de atendimento, esclareceu

> Tem um padrão que é da casa, pra todo mundo, no mesmo nível. Tanto aquele que tem 1 milhão, aquele que tem 1 real, é atendido da mesma forma. Sempre tratado com respeito, oferecer a mercadoria, tem uns que já sabem a mercadoria, já pega passa no caixa e vai embora (E1).

O E2, cuja padaria está localizada em um bairro residencial, consegue alcançar também um público de escritórios e empresas que existem em uma avenida próxima, embora a pandemia tenha diminuído esse público em razão da adoção do *home office* e do incremento quanto ao *delivery*. Além disso, muitos não conseguem consumir em razão da perda de poder de compra. Ele declara:

> [...] tem gente que vem do centro pra cá, esporadicamente. Não é uma questão do público fiel do dia a dia, mas que vem duas, três vezes na semana. Antes da pandemia, tinha mais comércios aqui próximo, principalmente aqui na Avenida X, próximo ali de Y (E2).

O E3 foi entrevistado acerca da P3 e P4. Em nenhuma foi constatada uma preocupação particular com o segmento de clientes, mas o cuidado quanto ao produto e ao atendimento. As duas padarias estão em bairros residenciais, mas próximas ou no trajeto de empresas. A P3, adquirida mais recentemente, teve de criar sua identidade, pois a proximidade da P4 e o compartilhamento de insumos e processos geravam descontentamento nos clientes. A P4, há mais tempo na família, guarda uma tradição e um público maior. Embora não haja definição dos segmentos de clientes, o E3 detalha uma proximidade muito grande dos clientes, com laços consistentes.

> Eu tenho muito apego às pessoas. Eu cresci aqui nesse bairro, mas hoje, eu estou com os cabelos embranquecendo, e eu chego na academia, tem um cliente antigo lá, eu chego na escola, pra buscar o meu filho caçula, tem o neto de um cliente que eu atendia ainda jovem. Esse rapaz não tinha filho e hoje ele já tem neto, ele está lá, e a gente se conhece ainda (E3).

Outra questão de relevo quanto a esse componente diz respeito ao tratamento que o E3 entende ser primordial no atendimento ao cliente, o absoluto respeito e o atendimento das necessidades e aspirações do cliente. Em muitas passagens, é possível abstrair isso, e a palavra cliente aparece mais de 30 vezes na transcrição da entrevista do E3, revelando a importância que ele entende ser necessário dirigir aos

seus fregueses. São muitos os exemplos de ações para atender, surpreender e encantar a clientela, que, mesmo não individualizada ou caracterizada, é, como todos, destinatária do tratamento diferenciado.

i. Criação de uma identidade para surpreender o cliente

> Então, por exemplo, nós tínhamos almoço, mas era mal falado, aí eu comecei a comprar um bife diferente, fazer um corte diferente, aí o rapaz da chapa fazia um tempero diferente... então a gente foi apostando nisso – grande ou pequeno, bom ou mal, vamos ter a nossa identidade, desenvolver a nossa identidade (E3).

ii. O cliente como rei, total respeito

> Então meu pai falava assim: “o cliente é o rei aqui, deita pra ele passar em cima”, claro que é uma metáfora, mas o meu pai sempre dizia isso: “o cliente é o rei, é assim que nós temos que tratá-lo” (E3).

iii. Atender a expectativa do cliente a qualquer “preço”

> Uma vez um cliente queria um bolo mil folhas, uma fatia de bolo, e meu tio falou: “me dá o endereço da sua casa que eu vou mandar lá”. O bolo, na época, acho que era 7,90 o pedaço, e nós não tínhamos naquele dia. Era à tarde, não tinha como fazer. Ele pagou R$ 10,00 pro motoboy ir lá na Confeitaria Y, mais 12 reais na fatia de bolo, pro rapaz ir levar o bolo na casa do cliente, e meu tio acrescentou: “pode levar com embalagem e deixar lá, não tem problema, ele vai saber que eu providenciei o bolo dele da Confeitaria Y”. E de fato, o cliente voltou lá e disse: “nunca ninguém fez isso aí por mim!” (E3).

iv. Retenção do cliente

> “Ah, mas esse mês é mais fraco, vai deixar menos na padaria?” Vai deixar menos, mas nós vamos manter o nosso cliente. E quanto custa um cliente perdido? (E3).

v. Atendimento como experiência

> Mas é verdade, lá naquela época do “Aprendiz”, vinte e poucos anos atrás, eu tinha um cliente que se eu estivesse jantando, ele me esperava pra cortar os frios dele, ele não queria pegar com os outros. Por que? Por causa da experiência, quem não tem dinheiro, conta história – você tem que contar uma história para o cliente, da sua loja. É todo mundo que tem 2 milhões pra investir? Eu não tinha nada (E3).

Já o E4 respondeu por duas padarias, a P5 e a P6. A primeira, que passou por dificuldades em razão da falta de experiência e conhecimento dos outros sócios e foi assumida no início do período pandêmico apenas pelo E4, submeteu-se a ações no sentido de mantê-la e, se possível, obter crescimento, mas sem haver uma preocupação com a definição de segmentos de clientes específicos. A P6, por sua

vez, adquirida recentemente, tem um público diverso da outra padaria, está em um bairro residencial, em frente a um supermercado tradicional na cidade, mas o gestor está conhecendo aos poucos o ambiente e “não quer deixar ninguém de fora”.

> Nós estamos em um bairro residencial, com alguns pequenos comércios próximos, e em virtude disso, as pessoas sempre analisaram que: “ah a padaria tá no bairro, então é um negócio mais fraco, você não precisa ter muita coisa pra servir...” e eu penso totalmente o contrário. Acho que quando o lugar é bom, e você oferta bons produtos, com bom atendimento e boa qualidade, as pessoas atravessam quilômetros às vezes para poderem estar no estabelecimento. Então você faz a sua clientela, tem público pra tudo – mas a gente não quer deixar de atender ninguém, nós queremos atender desde o senhor que vem aqui pra comprar 1 pãozinho, até a pessoa que vem pra poder fazer sua festa conosco, o seu evento. Então, a ideia é essa, que a gente possa realmente ofertar e trazer pessoas, públicos diferentes, não ficar realmente só fechado no bairro, temos que pensar um pouco maior (E4).

O E4 foi único que mencionou a questão dos públicos diferentes, mas consoante uma observação, não um estudo e sistematização, com a ciência das necessidades e aspirações de seus clientes. A C1, no âmbito da consultoria, destaca algumas questões de relevo, como o atendimento humanizado, no auxílio a um idoso, por exemplo, a identificação de segmentos crescentes, como linhas *diet*, zero açúcar, sem glúten, mas que o cliente mais importante é aquele que está mais próximo de você, do seu entorno.

> Se você tem uma empresa no seu bairro e você necessita das pessoas que passam na sua empresa, você tem que ficar preocupado em sempre ter alguém concorrente seu. Então, se você, dentro do seu bairro não tem aceitação, você também não tem aceitação na mídia, porque a aceitação no seu bairro são as pessoas que passam na sua porta. Elas não vão deixar de passar (C1).

Produto de qualidade e atendimento de excelência são os pilares do negócio, mas conhecer os segmentos de clientes que podem ser alcançados, e atendê-los de forma personalizada, pode otimizar, fazer crescer e manter os negócios da panificação rumo à longevidade.

b) Proposta de Valor

Já foram assentadas as bases da relevância em discutir a longevidade, já que o exercício da atividade de empresa atende às necessidades das pessoas enquanto permite à iniciativa privada empreender na busca de resultados. Assim, os empresários da panificação é que procuram satisfazer essas necessidades e resolver os problemas de seus clientes neste segmento. Entretanto, neste tópico, procurou-se

discutir a proposta de valor, o que é fornecido para cada segmento de cliente, mas que pode criar valor para esse cliente. Os valores podem estar no sentido de um preço diferenciado ou de uma experiência.

Ao abordar os segmentos de clientes, na alínea anterior, apesar de não haver segmentos distintos organizados pelas padarias pesquisadas, foi possível aferir propostas de valor para atender às necessidades do público. Ressalte-se que tais iniciativas são relevantes, mostram proatividade, criatividade, mas poderiam ser muito melhor aproveitadas se houvesse um alinhamento com os segmentos específicos de clientes.

O E1 fala de atender a todos, ressalta o atendimento de excelência que faz questão de cultivar junto ao seu “time”, tem uma área no andar superior para refeições, decorada com distinção, e o entrevistado relata que, na construção, foram contratados dois engenheiros, um exclusivamente para cuidar da mobília, mas não distingue os segmentos de clientes. Da mesma maneira, mas em menor intensidade, o E2 busca entregar valor ao cliente ao oferecer refeições por quilo com um cardápio diário, mas que conta, por exemplo, com um menu especial às sextas-feiras, com bolinhos de bacalhau, salmão e camarão na moranga, dia em que são oferecidos peixes e frutos do mar.

O E3, apesar de também não ter destacado seus segmentos de clientes, esbanjou criatividade nos produtos e no atendimento a seus clientes, como já foi abordado na alínea a, proporcionando verdadeiras experiências ao seu público. Da mesma forma, o E4, que, para a P5, implantou várias propostas de valor, envolvendo o produto, como a esfirra diferente, e o serviço, inovações no serviço de *delivery*, a título de sobrevivência, na P6, recém-adquirida, já percebe, por observação, a existência de segmentos diversos e tem inúmeras propostas, que, se dirigidas a segmentos determinados, poderiam gerar resultados superiores. Porém, por meio da pesquisa, foi possível notar que as propostas oferecidas aos clientes não são fruto de um processo de planejamento sistematizado.

c) Canais

A questão da comunicação é tratada neste componente a fim de se verificar como a empresa alcança seus segmentos de clientes, com vistas a entregar a proposta de valor. Para Osterwalder e Pigneur (2011), os canais têm cinco fases:

conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. O Quadro 18 sintetiza uma análise das fases dos canais.

Quadro 18 - Análise das fases dos canais

PADARIAS	**Conhecimento** Como apresentam o produto ou serviço?	**Avaliação** De que maneira ajudam os clientes a avaliar a Proposta de Valor?	**Compra** Como os clientes podem adquirir os produtos e serviços?	**Entrega** Como a proposta de valor é entregue aos clientes?	**Pós-venda** Como proporcionam apoio após a venda?
1	Empresa administra as redes sociais, está na internet e na plataforma Epadoca (plataforma digital para padarias).	Não há canal específico, apenas pelas redes sociais e internet.	Venda no ponto de venda, por telefone e parceria com a Keeta (maior empresa de delivery do mundo, de origem chinesa).	Atendimento de balcão. Há sistema de *delivery* com taxa (empresa terceira).	Não há ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).
2	Estão na internet e nas redes sociais que são administradas pelo próprio sócio, com baixa utilização. Não evidenciaram estratégias de divulgação.	Não há canal específico, apenas pelas redes sociais e internet.	A venda ocorre apenas no ponto de venda.	Limitado ao atendimento de balcão.	Não há ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de SAC.
3	Empresa administra as redes sociais, tem parcerias com blogueiras e pessoas do bairro; está na internet.	Não há canal específico, apenas pelas redes sociais e internet.	Pedidos no ponto de venda e pelo WhatsApp.	Atendimento de balcão e entrega por meio de *delivery.*	Não há ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de SAC.
4	Empresa administra as redes sociais, está na internet.	Não há canal específico, apenas pelas redes sociais e internet.	Pedidos no ponto de venda e pelo WhatsApp	Atendimento de balcão e entrega por meio de *delivery.*	Não há ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de SAC.
5	Limitada apenas ao sistema “boca a boca”, não havendo um planejamento. para gerar visibilidade.	Não havia nenhum meio do cliente avaliar.	Apenas no ponto de venda.	Atendimento de balcão.	Não havia ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de SAC.

6	Boca a boca, está nas redes, mas com baixa utilização; está na internet, porém sem estratégias definidas de divulgação.	Não há canal específico, apenas pelas redes sociais e internet.	Apenas no ponto de venda.	Atendimento de balcão.	Não há ações voltadas para monitorar a satisfação do cliente e nenhum sistema de SAC.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Nota-se, pela análise das fases do canal, obtidas pelos dados da pesquisa, que o componente canal do modelo de negócio é, na maioria dos sujeitos entrevistados, incipiente e não ocorre de forma planejada, considerando o perfil dos segmentos de clientes.

d) Relacionamento com clientes

Este componente refere-se aos tipos de relacionamento com clientes, novamente, voltado aos específicos segmentos de clientes. Tais relações, pessoais ou virtuais, podem contar com motivações no sentido de conquistar o cliente, retê-lo ou ampliar os negócios (Osterwalder; Pigneur, 2011).

As empresas de panificação podem pressupor qualquer dessas relações, com qualquer dessas motivações, mas seria recomendável que se dirigissem aos segmentos específicos, com foco e consequente aferição dos resultados.

Como apontado anteriormente, os gestores entregam valor aos clientes e estabelecem um relacionamento com eles, mas sem que tenham os segmentos de clientes determinados consoante certos atributos comuns, como suas necessidades e comportamentos, o que faz com que a aferição desse componente fique prejudicada, pois não há como verificar a adequação da relação com o segmento de clientes, que não foi possível distinguir.

Foi possível notar, pelas falas dos entrevistados, que não há uma estratégia definida de relacionamento com os clientes, porém, em função das redes de amizade construídas ao longo do tempo, pela antiguidade nos bairros em que estão localizados e dada a longevidade, revelam considerável proximidade com o grupo consolidado de clientes.

e) Fontes de Receita

Na perspectiva de Osterwalder e Pigneur (2011), ao tratar das fontes de receita, busca-se identificar como o negócio é capaz de capturar valor, explicitando a forma

como a empresa gera resultados. Embora tenha sido possível verificar, por meio das falas dos entrevistados, a tendência de adaptabilidade às circunstâncias temporais, o que permitiu certa diversificação na oferta de produtos e serviços, alterando o modelo de negócios para além da venda de pães, por meio do serviço de refeições, vendas de lanches de metro, ampliação de cardápios, venda de cestas de café da manhã, ou seja, mudanças e adaptações que são capazes de possibilitar outras fontes de receita, a análise deste componente ficou prejudicada por dois motivos. Primeiramente, novamente, como nos demais componentes, não foi possível acusar os segmentos de cliente caracterizados, para que fosse possível avaliar as fontes de renda. Ainda, encontram-se carentes de um planejamento sistematizado, com estrutura clara das projeções para o negócio no curto, médio e longo prazo.

f) Atividades-chave

Considerando o modelo apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), os próximos componentes indicam a parte prática, tendo em vista que a entrega da proposta de valor requer, em primeiro lugar, a definição clara das atividades-chave do negócio, os recursos principais que serão utilizados para que o negócio possa ter os resultados esperados, os parceiros principais, necessários para o sucesso do negócio, e a estrutura de custos, capaz de suportar as despesas com as atividades e recursos necessários.

A ABIP (2021) destaca que a atividade de produção, no segmento da panificação, pode ser considerada a principal, tendo em vista que 68,8% dos produtos vendidos nas padarias são de produção própria e 31,20% são produtos de revenda. As atividades-chave das panificadoras participantes podem ser sintetizadas, por meio dos dados da pesquisa, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 - Identificação das Atividades-Chave

Padarias	Produção de pães, salgados e doces	Compra e venda de produtos diversos (frios, laticínios, bebidas, doces, balas, chocolates e outros)	Produção de refeições, vendas de pratos prontos (sopas, frango assado e outros)
1	X	X	X
2	X	X	X
3	X	X	X
4	X	X	X
5	X	X	
6	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

g) Recursos Principais

Tendo em vista o que Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam enquanto recursos principais, destacando os recursos materiais, humanos, intelectuais e financeiros, o levantamento quanto aos sujeitos da pesquisa pôde revelar o quanto as organizações se destacaram na ênfase dos recursos. Evidentemente, houve destaque para os recursos materiais, com a apresentação, no momento da entrevista, da infraestrutura física existente e dos equipamentos, tais como o maquinário impecável e moderno da P1, frequentemente atualizado, e os demais entrevistados, que disseram se manter atualizados quanto às mais modernas tecnologias no que diz respeito aos equipamentos básicos para a panificação:

> Hoje em dia você tem *timer* em forno, tem de estar inteirado com o mercado, com as tendências, e quando tem uma nova NR, tem que trocar o maquinário para atender à norma, para não ficar irregular (E2).

Por outro lado, todos os entrevistados abordaram os problemas em relação aos recursos humanos, a dificuldade em reter mão de obra e em contratar. Ainda que os órgãos patronais e os fornecedores ofertem capacitação e treinamento, há postos vagos e, com isso, uma sobrecarga de trabalho para os gestores.

> Hoje nós passamos muitas dificuldades, não só eu aqui, como outras empresas, outras padarias passam dificuldade com a mão de obra. A pessoa chega aqui naquele pique e na hora que você põe a pessoa pra fazer, aí a pessoa não consegue (E1).

O E2 afirmou também: “Sim, a mão de obra, hoje mesmo eu tenho 10 vagas aqui de pronto pra começar hoje, e não acho.” Da mesma forma, o E3 declarou: “Uma coisa que já tem dado e cada vez mais dará problema é a mão de obra.”

E, por fim, o E4 aponta o *turnover* alto, a carência de mão de obra e a necessidade de profissionalização.

A consultora desenvolve um trabalho forte de treinamento e capacitação nas padarias para as quais trabalha, chegando a “formar” o gerente, o que evidencia o grande entrave no que se refere aos recursos humanos.

> Mas se ele precisar de uma empresa que faça um acompanhamento, podemos buscar novos funcionários, fazer treinamento de funcionários, preparar um gerente (C1).

Assim, considerando as falas dos entrevistados, fica explícita a ênfase sobre os problemas em relação à mão de obra, patenteando a limitação do modelo de negócios com base na escassez desse recurso e gerando inúmeros problemas, como

a sobrecarga dos entrevistados, o comprometimento da qualidade do serviço, dentre outros. O E2 sintetiza esse acúmulo de funções quando declara que é praticamente a empresa toda. O E4 chegou a ficar assoberbado por ocasião da pandemia, em sua primeira padaria, mas atualmente, na P6, pela recente aquisição, ainda está estruturando seu pessoal. No dia da entrevista, foi possível constatar um cartaz afixado na entrada do estabelecimento sobre contratação, com muitas vagas em aberto.

A análise dos dados da pesquisa, em nenhuma das padarias, acusou o investimento em recursos intelectuais para diferenciação do negócio, tais como chef especializado, desenvolvedores/programadores para melhorar o sistema de comunicação, controle, gestão de canais, dentre outros, salvo o E4, que relatou parceria com assessoria nutricional. Foi, aliás, comum entre os entrevistados a resistência em expor quaisquer dados sensíveis, sobretudo os que se referem aos recursos financeiros.

h) Parcerias principais

Este componente é considerado fundamental, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), para o sucesso de qualquer negócio. Considerando a fala reiterada dos entrevistados, de que bons produtos e serviços de excelência devem ser a regra, sempre, as empresas longevas dependem da escolha de bons fornecedores, assim como de parceiros estratégicos, que possibilitem a otimização de custos, tanto oferecendo recursos necessários como desempenhando atividades-chave que a empresa julga melhor atribuir a algum parceiro. Embora os entrevistados não tenham destacado, em específico, os fornecedores pela natureza do negócio, é evidente que precisam contar com uma rede de fornecedores desde a matéria-prima para a produção dos produtos até os fornecedores de embalagens e de produtos como frios e bebidas, dentre outros. Porém, em nenhuma das padarias há uma gestão planejada dos fornecedores. Quanto a outros tipos de parceiros, nota-se apenas em uma das entrevistas a citação de parceria, como pode ser visto na fala do E4:

> [...] a gente terceiriza muito, hoje, a parte nutricional, o acompanhamento nutricional. Temos uma assessoria que cuida de toda essa parte de nutrição, de boas práticas, tabelas nutricionais, o acompanhamento de produção, a implementação de algumas normas que são obrigatórias dentro da saúde, além de termos auxílio de uma consultoria de treinamento pra funcionários (E4).

Embora as padarias analisadas tenham parceiros, foi possível notar que a constituição de novas parcerias não é resultado de uma análise estratégica do negócio, mas do cumprimento de normas e necessidades imediatas, ainda que tais parcerias, adequadamente planejadas, pudessem corroborar a conquista de vantagens competitivas.

i) Estrutura de custos

Assim como houve dificuldade com o componente recurso financeiro, por ser um dado sensível, gerando resistência na exposição por parte dos entrevistados, da mesma forma, a análise sobre a estrutura de custo foi prejudicada em função da falta de informações. Evidentemente, por meio da observação e por informações cruzadas, indiretas, foi possível identificar que, neste segmento, a estrutura de custo está relacionada ao desembolso com a mão de obra e energia elétrica, dentre outros custos fixos, assim como aos custos variáveis relacionados à matéria-prima para a produção. Tal constatação pode ser reforçada por dados de um estudo feito no setor em 2015, que apresenta a composição dos grandes custos na área de panificação e confeitaria:

> Na composição dos custos operacionais nas padarias e confeitarias, excetuando-se os custos variáveis, como farinha de trigo, por exemplo, os grandes custos que impactam são: Gastos com pessoal: 42%; Energia: 11%; Impostos: 15%; Embalagens: 7%; Outros: 25% (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria; Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria, 2015, p. 5).

A partir da análise dos componentes do modelo de negócios, sustenta-se a ideia de que as padarias pesquisadas, conforme já explicitado nos blocos anteriores, não possuem um processo de planejamento estruturado que faça com que seja adotado um modelo de negócios adequado, a partir de análise de mercado e da definição das necessidades dos clientes. Como foi possível identificar, ao longo do tempo, as padarias foram se consolidando mais pela tradição, adequação em tempos de crise e resiliência do que por ações resultantes de um plano estratégico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Complementados os dados com pesquisas documentais realizadas em registros públicos, procederam-se às análises e discussões que ora são apresentadas consoante os blocos do instrumento de pesquisa que geraram as categorias de análise dos resultados.

O Bloco 1 teve como foco a identificação da organização e do sujeito entrevistado, mas com ênfase na relação familiar com a organização. Foi possível inferir que a relação familiar ou a gestão familiar é um fator de influência relevante para a longevidade organizacional, já que pode trazer benefícios, mas também graves problemas à empresa e aos seus integrantes, revelando-se um paradoxo, mas inegavelmente com potenciais reflexos na longevidade.

A seguir, apresenta-se o Quadro 20, que traz a síntese da análise cruzada dos resultados do Bloco 1, sinalizando a respectiva categoria, os dados obtidos de cada um dos entrevistados na categoria e a suma da análise dos resultados.

Quadro 20 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 1

CATEGORIA 1 TEMA/DEFINIÇÃO	**PADARIAS**	**RESULTADOS**
Identificação da organização e do sujeito entrevistado (relações familiares com a organização)	P1: gestor não sócio, de organização oriunda de investidor que possui outras empresas no mesmo segmento. P2: empresa familiar, sociedade entre pai e filho. P3 e P4: empresas familiares, gestor não sócio, da família, afastado por adoecimento psíquico. P5: empresa não familiar, entre sócios, alguns sem experiência na área; alienada por exaustão do sócio que incorporou a parte dos demais. P6: empresa não familiar, recém-adquirida.	A relação familiar com a organização implica benefícios e malefícios, conforme o contexto. Como **benefícios**, tem-se o legado de conhecimento e experiência, a tradição, a confiança mútua na relação social, o compromisso, que extrapola o vínculo societário e implica também a manutenção da relação familiar, e o desenvolvimento da formação e da carreira daqueles que se envolvem diretamente com a gestão do negócio, com incentivo da família. Mas há também **malefícios**: carga excessiva de trabalho, que pode adoecer o gestor e atingir a empresa e a família, conflitos entre gestores familiares por divergências de opinião, que podem gerar rompimentos ou afastamentos por doença, dilemas éticos e discordâncias que geram graves desavenças e até rompimentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A relação familiar, na constituição da empresa, na gestão familiar ou quanto aos reflexos do exercício da atividade da panificação no contexto doméstico, aponta efeitos muito positivos, mas também outros extremamente nocivos ao gestor, aos sócios ou até à própria família, que sofre com os resultados de uma relação profissional maculada pela grande mistura da parentela. Haag, Achtenhagen e Grimm (2023), em sua pesquisa, por meio de um estudo com uma empresa familiar sob uma perspectiva histórica, mostram os mecanismos internos que contribuem para a longevidade da organização, os externos que colaboram com o incremento do setor, mas, sobretudo, aqueles subjacentes. À medida que a empresa contribui para a consolidação do segmento a que está ligada, fomenta a sua longevidade. Em outros termos, a interação entre a organização e seus ambientes permite justificar a longevidade em empresas familiares.

Por outro prisma, foi possível, por meio dos resultados da pesquisa, concluir que, em alguns casos, há conflitos entre os familiares envolvidos na organização, o que pode afetar a unidade familiar. Tal fato corresponde ao que fora apontado em pesquisa de Fernández-Roca, López-Manjón e Gutiérrez-Hidalgo (2014), no sentido de que a coesão constitui elemento fundamental para a sobrevivência e a longevidade da empresa em uma organização familiar. A coesão familiar é um elemento que muito contribui em momentos de sucessão, quando podem ocorrer lides e rompimentos. Para os autores, pode restar fortalecimento dos laços ou rompimento nesse momento.

Nas entrevistas desta pesquisa, houve o caso das padarias 3 e 4, em que a gestão foi assumida por um filho, não sócio, representando seu pai, o sócio da organização, que resolveu retornar ao seu estado de origem. Embora não caracterize uma efetiva sucessão, o mandato gerou conflitos com os outros familiares, que geraram o adoecimento do mandatário. Os demais entrevistados estão há décadas nas organizações e, portanto, não mencionaram conflitos relativos à sucessão, mas dificuldades no compartilhamento da gestão com os demais parentes.

É possível perceber, assim, que problemas e desafios no que se refere à relação familiar e ao exercício da atividade empresarial ocorrem e podem constituir entraves para o sucesso e a longevidade. Como atesta Capelão (2000), ao descrever os resultados da pesquisa em que empreende a análise do processo de sucessão de uma empresa familiar centenária, a partir das relações de poder na organização, o modelo de sucessão utilizado, com foco na família, ainda se mostra uma opção

benéfica no que se refere à manutenção das empresas familiares e, consequentemente, à longevidade.

Entretanto, ainda persistem algumas dificuldades. Capelão (2000) considera as empresas familiares como uma categoria peculiar e aponta que a sucessão tradicional, um familiar pelo seu descendente, como ocorrera no caso das padarias 3 e 4, embora não sócio, mas representante do pai, conserva a estrutura de poder que havia, originariamente, na organização. Entretanto, assinala que, ainda que os consultores defendam a profissionalização quanto à empresa familiar, a opção pela não profissionalização não compromete a manutenção da organização, apesar dos obstáculos que a relação parental envolvida com a gestão pode gerar, como o não estabelecimento claro de funções e responsabilidades, a indefinição quanto ao sucessor e até rivalidades entre parentes, na disputa pelo poder, o que pôde ser verificado na presente pesquisa com as padarias, especialmente a P3 e a P4.

Bissani e Milano (2023), em uma pesquisa com empresas familiares que ultrapassaram a terceira geração, sobre os fatores e estratégias para a longevidade, concluíram que as relações familiares são o principal ponto de conflito, causa de perecimento das organizações familiares. As autoras mencionam a falta de modernização e profissionalismo, a resistência à mudança e a confusão das questões familiares com as empresariais como principais causas de perecimento. No que se refere à presente pesquisa, constataram-se conflitos, mas não quanto à falta de modernização, já que todos os entrevistados demonstraram buscar a modernização e as mudanças necessárias quanto ao negócio. Carecem de educação formal, mas são capacitados, apesar de dois dos entrevistados relatarem confusão quanto a questões familiares e organizacionais (P2, P3 e P4).

O mesmo entrevistado que noticia os conflitos com os parentes (P3 e P4) também aborda a imprescindibilidade de que algum familiar esteja presente junto aos negócios para que haja crescimento e fortalecimento. Tal relato coaduna com a ideia de que a presença do próprio sócio, ou de um gerente familiar, corrobora o sucesso do empreendimento, como atesta a pesquisa chinesa de Jiang, Zheng e Tang (2018), sobre a relação da liderança familiar aos resultados obtidos pela organização, que concluíram que um gestor não familiar pode influenciar negativamente os resultados e, consequentemente, influir na longevidade. Inclusive, os resultados negativos são ratificados por um deficiente acompanhamento, o que faz com que os autores sugiram atenção na escolha do gestor.

Já a consultora entrevistada demonstra com seu discurso que deve sua carreira profissional ao legado dos pais, nas empresas da família, por meio da experiência, possibilidade de formação e capacitação, e da tradição. Sua fala e seu atual empreendimento contrariam as conclusões de Bissani e Milano (2023) quanto aos conflitos parentais e os motivos para o encerramento da empresa, mas se harmonizam com a conclusão de que o apoio familiar constitui o elemento mais relevante na redução da diferença de gênero em relação ao sucesso dos empresários, como atestam Welsh *et al.* (2023), já que a entrevistada, quanto à última padaria gerida pela família, expõe resultados positivos e é a única mulher dentre os entrevistados que já esteve à frente de um negócio na panificação.

Restou comprovado que a relação familiar implica benefícios, mas também malefícios, ao gestor, aos integrantes da empresa e à família, além de reflexos na própria organização.

Em outro trabalho, uma pesquisa realizada com médias e grandes empresas e em um contexto peculiar, os Emirados Árabes Unidos, por meio do Processo Hierárquico Analítico (*Analytic Hierarchy Process* – AHP), fez com que Oudah, Jabeen e Dixon (2018) constatassem que as médias empresas devem focar em planejamento sucessório e governança estratégica, enquanto as grandes, em planejamento de longo prazo e na manutenção dos princípios da família. Porém, em ambos os casos, os autores sugerem a contratação de profissionais especializados em consultoria para negócios de família, a fim de assessorar na ocorrência de embates e garantir a manutenção da longevidade.

Esta pesquisa indica que as organizações raramente buscam assessorias e serviços de terceiros. Todavia, dada a constatação da ausência de planos formalizados, pesquisas de mercado e sistematização de dados, que poderiam subsidiar o gestor na tomada de decisões e aplicação de estratégias adequadas, sugere-se a necessidade de contratação de consultorias especializadas em gestão de empresas familiares. Ademais, a carência de formação em empreendedorismo, embora não tenha comprometido a longevidade, se suprida, poderia robustecer os resultados. A consultora, ao descrever as fases de seu trabalho, pesquisa, planejamento, implementação, acompanhamento e revisão, ressalta a importância de um acompanhamento no sentido de agir não pelas tentativas e práticas, mas amparado por dados e controles.

O Bloco 2 teve como foco o planejamento. O instrumento, originariamente, buscava responder sobre o plano de negócios na constituição da empresa, o planejamento prévio ou preliminar. Ao realizar as entrevistas, tal questionamento foi adaptado e ampliado, de forma que pudesse avaliar o planejamento em um âmbito maior, dadas as características das padarias objeto da pesquisa, que, salvo uma delas, contavam com décadas de existência.

Assim, o objetivo do bloco foi analisar o momento de constituição ou assunção da empresa, se houve preparação preliminar para isso, com um planejamento formalizado, e se houve algum auxílio durante o processo. Também se objetivou verificar a existência de um plano de negócios ou outra espécie de planejamento para a organização, com relação a metas, estratégia ou outros específicos.

O Quadro 21 sintetiza a análise cruzada dos achados do Bloco 2, com a respectiva categoria, os dados obtidos por meio dos entrevistados na categoria e a análise dos resultados.

Quadro 21 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 2

CATEGORIA 2 TEMA/DEFINIÇÃO	**PADARIAS**	**RESULTADOS**
Fatores de influência quanto à longevidade: planejamento preliminar para a constituição ou assunção da empresa; planejamento	P1: houve um planejamento por dois engenheiros; não foi feito um plano de negócios formalmente. Mas foram estabelecidas verbalmente, com o “dono”, metas quanto aos resultados, sem conhecer previamente o mercado e os consumidores. P2: trabalham para a manutenção do negócio consoante o ambiente de negócios, pandemia e situação do país, em uma postura de enfrentamento. Não foi feito um plano de negócios formal ou qualquer outro planejamento. P3 e P4: nunca fizeram um plano de negócios, apenas abriram o negócio e, com os produtos, passaram a atender aos clientes. Não se constatou qualquer outro planejamento formal. Na P3, houve a necessidade de criar uma “identidade”, já que, em razão do compartilhamento de insumos e processos da outra padaria da família, havia certa confusão.	Nenhum dos entrevistados demonstrou ter um plano formalizado, ancorado em pesquisas e estudos específicos. Os planejamentos estão nas ideias, na ação, no enfrentamento diário, o que poderia ser um entrave para a longevidade, mas que acaba sendo driblado pela experiência, capacitação, persistência, paixão e tradição.

	Na P4, gozam de tradição e um ponto privilegiado que os ajuda quanto aos resultados. P5: não foi feito qualquer plano de negócios. Os outros sócios não tinham qualquer experiência ou conhecimento quanto ao segmento, e apenas um contava com larga experiência, que o distinguia dos demais e que empreendeu várias ações para reestruturar a organização. Passou pelo período pandêmico e negociou a padaria, exaurido pela rotina da empresa. Não se constatou qualquer planejamento formal. P6: alegaram ter um plano de negócios, mas, ao detalhá-lo, foi possível depreender que não havia qualquer formalização ou aporte de dados a respeito do ambiente ou do mercado. Há várias ideias de como ampliar a estrutura, os produtos e os processos, mas apenas com base em experiência de décadas, sem formalização.	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O resultado foi unânime quanto à ausência de planos formalizados, com fulcro em processos de pesquisa de mercado e concorrência, ou estudos detalhados. Há verbalização de ideias, de projetos para o futuro, de ampliação e diversificação, mas eles resvalam na ação, no enfrentamento diário, o que poderia ser entendido como um obstáculo para a longevidade, mas que acaba sendo superado em razão da larga experiência, das possibilidades de capacitação e da postura de persistência, com paixão e tradição.

Fernandes e Porto (2017, p. 267) afirmam que a relevância do plano de negócios se torna palpável à medida que os gestores o utilizam como "[...] ferramenta para se destacar no ramo de inovação e novos mercados, uma vez que, combinado com as suas características, o plano pode ser o fator crucial da vantagem competitiva por aproximar o desejo e a realidade de um segmento específico." Concluíram, ademais, que os empreendedores que procuram por conhecimento e fazem uso do plano de negócios têm melhores resultados, o que pode constituir uma sugestão para o segmento ora pesquisado.

Portanto, recomenda-se o planejamento, que pode constituir possibilidade de potencializar os resultados. A P3 e a P4 nunca se utilizaram de qualquer plano de

negócios e entendem que o seu plano de negócios pode ser reduzido a bons produtos e atendimento de excelência, um legado de família. É possível afirmar que esse é um ponto crítico que merece atenção, já que se revela frágil diante de um mercado cada vez mais competitivo.

Restou comprovado que o planejamento formalizado e estruturado dá lugar aos planos informais, muitas vezes criados e alterados consoante o contexto. Na análise, não se podem ignorar as particularidades do segmento pesquisado, já que as padarias comercializam produtos alimentícios que integram a cesta básica do brasileiro, além da localização das padarias pesquisadas, com forte mercado local e sem grandes concorrências.

Assim, a ausência de planejamento formalizado, seja um plano de negócios quando da constituição ou assunção do negócio, seja um plano de metas, de ações, estratégico ou financeiro, subsidiado por pesquisas e dados, suficiente para a monitoração de resultados e apto a regulares revisões, a fim de possibilitar o atingimento de objetivos, deveria estar preestabelecida. Tal situação sugere que os gestores carecem de uma formação empreendedora que os teria preparado quanto à necessidade da observância dos preceitos da gestão. A pesquisa realizada por Plehn-Dujowich (2010), que aventa uma teoria do empreendedorismo serial, conclui que o empreendedor com alta qualificação será um empreendedor na perseguição de negócios cada vez melhores, o que sugere melhores resultados e longevidade, e que também poderia ser aplicado ao segmento da presente pesquisa.

O Bloco 3 teve como foco verificar o perfil do empreendedor gestor, sua experiência, formação e qualificação, e as habilidades e atuação na organização; se a empresa fosse familiar, era desejável explorar a questão da gestão nesse sentido. Também se buscou verificar se o gestor se mantém atualizado, se é persistente nos negócios quanto ao seu objetivo, se tem um plano de ações e se cultiva uma rede de relacionamento com outras empresas, governo e entidades ligadas ao segmento de atuação para troca de experiências e auxílio mútuo, além de como lida com mudanças e inovações.

A seguir, é mostrado o Quadro 22, que contém a síntese da análise cruzada dos resultados do Bloco 3, com a respectiva categoria, os dados obtidos de cada entrevistado na categoria e o resumo da análise dos resultados.

Quadro 22 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 3

CATEGORIA 3 TEMA/DEFINIÇÃO	PADARIAS	RESULTADOS
Fatores de influência quanto à longevidade: perfil e comportamento do empreendedor gestor	Todos os gestores contam com larga experiência, de décadas. Dos gestores de padarias, apenas um deles tem formação superior. Todos têm acesso a ampla capacitação na área.	O bloco foi subdividido em perfil e comportamento do empreendedor gestor. Quanto ao perfil, é possível inferir que há larga experiência e capacitação e baixíssima formação entre os gestores entrevistados. Quanto ao comportamento, a paixão pelo segmento, a busca de atualização constante, persistência, adoção de mudança e inovação foram comportamentos trazidos por todos os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Pesquisas apontam que os resultados podem ser tão melhores quanto maior o nível de experiência, formação, qualificação ou capacitação para o exercício da atividade profissional. Bates (1990) investiga a longevidade quanto ao nível educacional, características familiares e idade do empreendedor quando da constituição da empresa e conclui que a formação é a mais expressiva variável quanto à manutenção do negócio. Os dados da presente pesquisa na região do Grande ABC contrariam tal resultado, visto que, dos gestores de padarias entrevistados, apenas um graduou-se, apesar da larga experiência e robusta capacitação com que contam todos; entretanto, seguem se mantendo e crescendo, longevos.

No mesmo sentido, Mengistae (2006) deduz que a possibilidade de sobrevivência e crescimento aumenta consoante o tempo dedicado à formação escolar, o que não pôde ser registrado nesta pesquisa, mas o autor também o diz quanto a se considerar a experiência do empreendedor, e, neste particular, há conexão com os resultados obtidos com o levantamento nas padarias.

Para Plehn-Dujowich (2010), alta qualificação é a origem de negócios de alta qualidade. Da mesma forma, Cauchie e Vaillant (2016), em uma pesquisa com empreendedores franceses, demonstraram a relação da formação e da capacitação, que chamaram de componentes gerais e específicos do capital humano, com a longevidade. Portanto, é possível inferir que a experiência e a qualificação têm papel fundamental na longevidade do segmento da panificação, mas sugerem-se formação e alta qualificação na perseguição de resultados ainda superiores e manutenção da longevidade.

Algumas habilidades específicas são exigíveis para o exercício da gestão consoante o segmento e o contexto em que se insere a organização. E, ainda por essa razão, mantém-se a recomendação quanto ao adequado planejamento. Um estudo com pequenas e médias empresas que considera os orçamentos como verdadeiras bússolas para as organizações (Nunden *et al.*, 2022) concluiu que os gestores não contavam com habilidades e capacidade suficientes no âmbito da gestão, como conhecimento sobre o negócio e finanças, o que poderia constituir um óbice para o crescimento. Apesar das muitas possibilidades de capacitação a que os gestores das padarias pesquisadas estão submetidos, habilidades e capacidades específicas devem ser avaliadas e oportunizadas para os envolvidos na organização, na busca da longevidade.

O cenário vigente está repleto de mudanças e isso exige cada vez mais habilidades e adaptabilidade. Para Vicentini, Pizzutti e Carvalho (2018, p. 1), "[...] flexibilidade, versatilidade, multiqualificação, relações interpessoais, inteligência emocional, dentre outras competências do líder nunca estiveram tão necessárias [...]", juntamente com a adaptabilidade e a inovação. Os resultados da presente pesquisa fizeram emergir um comportamento alinhado com o segmento e o contexto pesquisado e que confirma o apontado pelos autores: o gestor empreendedor do setor analisado é apaixonado pelo segmento em que atua, atualizado quanto aos equipamentos e produtos lançados no mercado, persistente, propenso a mudanças e inovação.

Oliveira *et al.* (2014), em uma pesquisa que buscou empreender um estudo sobre as características comportamentais empreendedoras em proprietários de micro e pequenas empresas longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha, em Minas Gerais, concluíram que a presença da maioria das características comportamentais empreendedoras não estaria diretamente associada à longevidade das empresas, ainda que possa corroborar a longevidade das empresas. Das características empreendedoras, depreende-se que os gestores pesquisados contam com a iniciativa, a persistência, a busca de informações e o comprometimento com o negócio. Mas devem seguir se empenhando em construir um perfil empreendedor que se adeque ao segmento e às aspirações de seu público, investindo, assim, no crescimento e no aperfeiçoamento da organização.

Das entrevistas realizadas, restou clara a larga experiência, de décadas, e a razoável capacitação, por meio dos órgãos patronais e fornecedores, mas baixa

formação em gestão ou áreas correlatas em ensino técnico ou graduação, já que apenas um dos entrevistados gestores de padarias se graduou, o que poderia sugerir um óbice para o sucesso e a longevidade. Entretanto, a experiência e a capacitação têm sido elementos robustos que auxiliam no enfrentamento das adversidades por parte dos gestores, dotados de habilidades e competências peculiares, como a paixão pelo negócio, a criatividade e a persistência.

Em uma das padarias pesquisadas, o gestor declarou que sua educação formal foi motivada pela paixão pelo segmento e que, assim, nunca parou de se atualizar. O entrevistado foi o único de sua família que se formou por paixão e, dos gestores entrevistados, foi o único com formação em curso superior, salvo a consultora. Entretanto, todos comungam do que chamam paixão pela panificação e contam com um comportamento particular: são apaixonados, buscam atualizações e informações incessantemente, em várias fontes, são persistentes e adeptos de mudanças e inovação constante. Apenas a formalização de planejamento, que também foi objeto de questionamento, ficou prejudicada, como já se apontou no bloco anterior.

Restou comprovado que a experiência e a capacitação no segmento pesquisado são elementos fundamentais para o sucesso e a manutenção da longevidade, juntamente com os aspectos comportamentais apontados.

O Bloco 4 teve como foco verificar as dificuldades ou incidentes que pudessem implicar contratempos para a organização. Aferir como resistem, se adaptam e enfrentam os obstáculos era também objetivo do bloco. Por fim, buscou-se conhecer como e se obtêm dados sobre o mercado e como divulgam a empresa, por jornal, redes sociais, eventos ou outros canais, com o fito de analisar o contexto e o ambiente de negócios.

O Quadro 23 sintetiza a análise cruzada dos achados do Bloco 4, com informações acerca das padarias e dos resultados, com a respectiva categoria, os dados obtidos dos entrevistados na categoria e o resumo da análise dos resultados.

Quadro 23 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 4

CATEGORIA 4 TEMA/DEFINIÇÃO	**PADARIAS**	**RESULTADOS**
Análise do contexto e do ambiente de negócios	A P1 nasceu em plena pandemia, mas só vem crescendo; conta com o benefício de estar instalada em um complexo empresarial. Aposta muito no capital humano, em bons produtos e no maquinário.	**Incidentes ou dificuldades:** pandemia da Covid-19, normas e burocracia, incidentes pessoais, dificuldades com mão de obra, acúmulo de funções, conflitos familiares, situação do país.

	A P2 conta com muitas décadas na família, a tradição é seu mote, mas o período pós-pandêmico e seus efeitos foram incisivamente lembrados como obstáculo, inclusive para a continuação do negócio. O gestor da P3 (que fez o relato da P3 e da P4), se encontra afastado por adoecimento psíquico, em razão dos conflitos familiares. Era gestor não sócio, representante de seu pai. A P5 amargou um período complicado, pois alguns dos sócios nada conheciam do setor e depois veio a pandemia. Com inovação e persistência, o sócio que conhecia o setor ficou com a padaria, incrementou o negócio até vendê-lo em uma situação de crescimento, mas absoluta exaustão. A P6 foi adquirida recentemente e passa por muitas mudanças (sem um planejamento formal).	**Soluções:** profissionalização, capacitação, inovação de produtos, processos e serviços, adaptabilidade tecnológica, qualidade do produto e do serviço. Não há **pesquisa de mercado** formalizada. A **divulgação** restringe-se às redes sociais ou parcerias com pessoas do bairro. O Quadro 18, na seção 4.6, referente ao Bloco 6, apresenta com detalhes como a fase de conhecimento dos canais é contemplada por cada padaria, como se apresentam e se comunicam com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A presente pesquisa identificou incidentes e dificuldades que implicam reflexos para os negócios e como ações e comportamentos têm sido adotados para o enfrentamento. A pandemia e os efeitos pós-pandêmicos, o atendimento às normas, incidentes pessoais e, principalmente, a mão de obra foram lembrados incisivamente como obstáculos. Scuderi, Tesoriere e Fasone (2021), em uma pesquisa com pequenas lojas em Uganda, consideraram a longevidade como um indicador de resiliência. Tal resultado coincide com os obtidos na pesquisa com as padarias de micro e pequeno porte: muitos são os incidentes e dificuldades, mas as organizações, adaptando-se, resilientes, seguem longevas.

As pesquisas assinalam a necessidade de adaptabilidade para a manutenção da longevidade, sob pena de perecimento, em um contexto turbulento e repleto de mudanças. Frezatti *et al.* (2009) destacam que, para permanecerem ativas e competitivas, as empresas precisam defrontar mudanças em relação ao ambiente, à tecnologia e às pessoas, o que não é fácil em algumas situações. Adizes (2004) considera as empresas como organismos vivos e, assim, considera que em cada fase existem batalhas, dificuldades ou problemas a serem superados e que, por vezes, “[...] um sistema não consegue resolver sozinho os seus problemas. Ele requer intervenção externa, a importação de energia com qualificações diferentes para tirá-lo do apuro”

(2004, p. 9). Todavia, frequentemente, um bom planejamento, ações dirigidas, iniciativa e comprometimento poderiam ser de grande valia para minimizar tais óbices.

Durante as entrevistas, foram mencionados incidentes e problemas que foram abordados na seção 4.4, em alíneas: a pandemia da Covid-19, normas e burocracia, que foram mencionadas apenas por um entrevistado, incidentes pessoais, sobre os quais todos os entrevistados relataram exaustão, salvo o gestor profissional, inclusive um deles com diagnóstico de Síndrome de *Burnout*. O bloco supracitado também versou acerca do acúmulo de funções e da situação pós-pandemia. Mas a principal dificuldade, mencionada por todos os entrevistados, foi a mão de obra. Newman *et al.* (2023) assinalam que, em tempos de crise, em todas as fases, foram exigidas reflexões a respeito da gestão dos recursos humanos. Nesses contextos, como o período pandêmico, ou outros contextos desafiadores, são recomendáveis uma série de competências e habilidades para a manutenção da longevidade.

No que se refere à mão de obra, o setor enfrenta graves problemas, justificados pela rotina exaustiva e pelo tipo de trabalho das padarias. Duas das padarias pesquisadas alegaram contar com vagas de trabalho para contratação imediata, mas que está cada vez mais difícil preenchê-las. A questão do *turnover* alto também foi mencionada em uma das empresas, e os entrevistados profetizam mudanças drásticas no setor com a automação e o autoatendimento.

Nesse sentido, a adaptabilidade tecnológica constitui uma forte ferramenta para que se alcancem melhores condições de trabalho, melhores produtos e excelência no atendimento, como foi possível inferir nas padarias pesquisadas, que prezam pelos equipamentos, que constantemente são atualizados. Napolitano, Marino e Ojala (2015) chegam a incorporar o termo adaptação ao conceito de longevidade: habilidade das empresas, no tempo, de sobreviverem, mas com um elemento essencial, a adaptação às mudanças.

Ademais, foi possível, quanto a todos os entrevistados, verificar, em maior ou menor grau, a adaptabilidade em contextos e ambientes dificultosos no que se refere ao seu comportamento no exercício da gestão, persistência, adaptabilidade e inovação.

Outra questão de destaque foram os resquícios da pandemia. Um dos entrevistados considera que a situação do país nunca se normalizou e deixou um legado complicado aos empresários: o aperfeiçoamento do serviço de *delivery*, que confina cada vez mais as pessoas em suas casas, o comércio informal, que concorre

com os empresários, e a perda do poder de compra. Essa padaria não possui serviço de *delivery* ou parcerias para entrega.

A qualidade do produto e a excelência do serviço são consideradas fatores de influência na longevidade (Razzolini Filho, 2000) e foram mencionadas enfaticamente por todos os entrevistados, salvo um deles. Entretanto, há que se considerar que se pressupõe ser a atividade-chave do negócio da panificação e tal citação era esperada.

Donadon e Santos (2021) apontam a relevância da inovação quanto ao sucesso e longevidade das organizações ao abordar a inovação alinhada ao respectivo modelo de negócio como uma estratégia, com impactos na possibilidade de atender novos segmentos. Como fator de influência na longevidade, a inovação deve ser aplicada constantemente a fim de atender às necessidades e aspirações do seu público (Razzolini Filho, 2000).

Os entrevistados mostraram-se adaptáveis e inovadores no enfrentamento dos incidentes e adversidades no ambiente e contexto do negócio, mas foi possível constatar que, ausentes as pesquisas de mercado, planejamentos e definições claras e completas quanto ao modelo de negócios adotado, é possível inferir que resta prejudicada a inovação sem o alinhamento com o modelo de negócio, não caracterizando, assim, uma estratégia com grandes impactos, senão apenas um subsídio de enfrentamento e apoio, portanto, mal aproveitado.

Se emergiram problemas, também surgiram soluções: a profissionalização, a inovação em produtos, serviços e processos, a adaptação tecnológica e a busca constante do oferecimento de um bom produto e um serviço de excelência. Questionou-se também, neste bloco, se eram feitas pesquisas de mercado e como divulgavam seus produtos. Não foi possível acusar a existência de uma pesquisa de mercado formalizada, sistematizada, mas a larga experiência e a observação, inclusive por meio de visitas a concorrentes, permitem que os entrevistados tenham uma noção razoável do mercado em que estão inseridos e também sobre a sua concorrência, um fator de relevo para a manutenção da longevidade.

A análise do contexto e do ambiente de negócios, abordada no Bloco 4, permitiu versar acerca dos incidentes, dificuldades e crises, que podem ser muito melhor enfrentados, de forma que não comprometam a longevidade, se houver um planejamento. Oliveira *et al.* (2024) sugerem, com sua pesquisa, principalmente às MPEs, a elaboração de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN), aumentando, assim, consideravelmente, a chance de sobrevivência das empresas em caso de

ocorrência de incidentes que comprometam o prosseguimento do negócio. Menciona o autor, inclusive, as catástrofes ambientais do Rio de Janeiro, no ano de 2022, e aquela do Rio Grande do Sul, em 2024, que geraram inúmeros prejuízos e consequências alarmantes, do que nenhuma organização está isenta.

O Bloco 5 teve como foco avaliar se a organização se preocupa com a experiência, formação e capacitação dos gestores e empregados, mantendo-os atualizados e aptos a projetar tais atualizações em seus serviços, processos e produtos, buscando inovação. Ademais, questiona-se sobre a responsabilidade acerca de tais processos.

O Quadro 24 traz a síntese da análise cruzada dos resultados do Bloco 5, Gestão Empresarial, com informações acerca das padarias e dos resultados, com a respectiva categoria, os dados obtidos dos entrevistados na categoria e o resumo da análise dos resultados.

Quadro 24 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 5

CATEGORIA 5 TEMA/DEFINIÇÃO	**PADARIAS**	**RESULTADOS**
Fatores de influência quanto à longevidade: gestão empresarial	Os gestores das padarias pesquisadas contam com experiência de décadas: E1, 35 anos; E2 e E3, 26 anos; e E4, 35 anos. Apenas um deles tem curso superior, e todos são constantemente capacitados por meio dos órgãos patronais, fornecedores e outros. Assim, há investimento no aperfeiçoamento dos produtos e serviços, e adotam inovações, como demonstraram os resultados da pesquisa. Estão atualizados em relação às tecnologias do setor.	A ausência de formação não implicou comprometimento na longevidade e resultados, mas, se os gestores contassem com formação, poderiam passar a formalizar seus planejamentos e pesquisas, além de observar com acuidade os preceitos da gestão. A capacitação e a atualização no setor os fazem aptos a investir no aperfeiçoamento de produtos e serviços e inovar. Apenas quanto à gestão de pessoas, materiais e custos, e à capacitação, nesse sentido, não foi possível apontar elementos que permitissem inferir que são regularmente capacitados e fazem, portanto, a adequada gestão de pessoas, materiais e custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Este bloco se justifica, já que as pesquisas demonstram a relevância da formação regular e da experiência como fatores na longevidade organizacional. Para Bates (1990), a formação regular é a variável, no que concerne ao capital humano, mais relevante ao se considerar a longevidade organizacional. Já para Mengistae

(2006), a probabilidade de longevidade aumenta consoante o grau de formação e a experiência acumulada do empresário.

A presente pesquisa com as padarias da região do Grande ABC mostrou a ausência da formação regular, fato que, para Bates (1990), seria um complicador para a longevidade, mas Mengistae (2006) acrescenta a experiência acumulada como elemento contributivo para a probabilidade de longevidade, e os gestores das padarias pesquisadas contam com vasta experiência, o que pode explicar a manutenção das organizações.

Preparados e atualizados, os gestores estarão aptos à tomada de decisões e ações no sentido da inovação dos produtos, processos e serviços. Razzolini Filho (2000) insere a inovação no conceito que traz para a longevidade, no sentido de que a empresa longeva tem como fatores determinantes a qualidade de seu produto ou serviço e a busca incessante e permanente de inovação.

Quanto à inovação, inserida no conceito de longevidade por Razzolini Filho (2000), foi mencionada e adotada por todas as padarias pesquisadas, mas muito mais no sentido do enfrentamento de incidentes e adversidades do que como um diferencial competitivo. Novamente, a formação destaca-se como uma necessidade, no sentido de que os gestores possam, se melhor preparados, adotar os preceitos da administração e passar a inovar de forma estratégica, quando os resultados serão ainda mais positivos e a longevidade pode se manter.

Foi possível inferir que a gestão se preocupa com a experiência e a formação dos gestores e empregados, como descrito no Bloco 3, e mantém-se atualizada em feiras, congressos, concorrentes e fornecedores, por meio de participações, observações e visitas. Apenas quanto à capacitação acerca da gestão de pessoas, materiais e custos, não foi possível acusar a realização. Os gestores relataram capacitações e treinamentos quanto a produtos, manipulação de alimentos e substituição de ingredientes, mas nada que pudesse ser considerado como o item em questão. Mais uma vez, a formação empreendedora mostra-se ausente.

Ainda nesse sentido, um estudo sobre a importância da inovação aplicada ao modelo de gestão apontou que constitui uma estratégia a conjugação do modelo de negócio e da inovação e, assim, reverbera na condição de atender novos segmentos de clientes, como apontam Donadon e Santos (2021).

O Bloco 6, que afere o modelo de negócios, trouxe a lume deficiências quanto às definições em relação ao modelo de negócios que podem explicar exatamente o subaproveitamento da inovação, aplicada sem a observância do modelo de negócios.

O Bloco 6 teve como foco questionar, caso não tivesse sido abordado nos blocos anteriores, acerca do modelo de negócios, que engloba os seguintes componentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, recursos principais, parcerias principais e estrutura de custo (Osterwalder; Pigneur, 2011; Donadon; Santos, 2021).

A síntese da análise cruzada dos resultados do Bloco 6 é demonstrada no Quadro 25, que conta com informações das padarias e dos resultados, com a respectiva categoria, os dados obtidos dos entrevistados na categoria e o resumo da análise dos resultados.

Quadro 25 - Síntese da Análise Cruzada dos Resultados do Bloco 6

CATEGORIA 5 TEMA/DEFINIÇÃO	**PADARIAS**	**RESULTADOS**
Modelo de negócios	As padarias pesquisadas, apesar de longevas e com relativa estabilidade, não possuem planejamentos formalizados, portanto, embora atuem, tenham clientes, entreguem valor, o fazem por tentativas, acerto e erro, amparados pela larga experiência e capacitação, pela postura apaixonada e comprometida. A padaria 1, que conta com o único gestor que não é sócio ou familiar, mas gestor profissional, também não apresentou os componentes do modelo de negócios de maneira completa. Os demais, são sócios ou familiares e, por isso, mantêm uma relação ainda mais passional com o negócio e, assim, desenvolvem ações pela persistência e tradição e instalam uma lacuna quanto aos componentes do modelo de negócios, que bem aplicado, poderia ser uma fonte de resultados positivos e longevidade.	a) **Segmentos de Clientes**: as padarias atendem seus clientes, e entregam valor, como demonstrado na pesquisa, pelo gestor da padaria 3, mas nenhum dos entrevistados apresentou a definição dos seus específicos segmentos. Adaptabilidade foi o mote. b) Os gestores demonstraram que entregam **valor** a seus clientes, mas sem o alinhamento com os segmentos. c) **Canais:** apenas a P1 utiliza uma plataforma de padarias e um delivery terceirizado. Há padarias sem o serviço de delivery ou terceiros. Nenhuma organização conta com um canal oficial de pós-venda. Algumas usam as redes sociais, outras nem estão na internet. Pode ser considerado incipiente. d) **Relacionamento com Clientes**: não há uma estratégia definida pois não há segmentação dos clientes. e) **Fontes de Renda**: componente prejudicado. Houve resistência em informar, por parte dos entrevistados. f) Atividades-chave: comum a todos, produção de pães,

		salgados e doces, compra e venda de produtos diversos (frios, laticínios, bebidas, doces, balas, chocolates e outros) e produção de refeições, vendas de pratos prontos (sopas, frango assado e outros). g) **Recursos Principais**: materiais, bem explorados por todos, com bons produtos e equipamentos de ponta. Os recursos humanos foram o ponto mais crítico, considerando os problemas com a mão de obra. Não se acusaram recursos intelectuais e quanto aos financeiros, restou prejudicado. h) **Parcerias Principais:** rede de fornecedores e distribuidores**.** Apenas a P5 mantém uma assessoria nutricional e consultoria de treinamento. i) **Estrutura de Custo:** também restou prejudicado.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Bloco 6 encerrava a entrevista, mas foi o mais difícil de aferir conforme os resultados que os empreendedores gestores trouxeram ou deixaram de trazer. O modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) subsidiou a elaboração das questões do instrumento de pesquisa, considerando os nove componentes que constituem o modelo de negócios. Restou comprovado que a falta de pesquisas e planejamentos formalizados, estruturados, prejudica os componentes do modelo e, consequentemente, os resultados.

A pesquisa demonstrou que, ainda que não exista um modelo de negócios, “[...] um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 15), com foco em seus nove componentes básicos atendidos, os entrevistados mostraram que o perfil e o comportamento do gestor, com todas as suas peculiaridades, conseguem suprir o que a literatura entende e comprova serem fatores de longevidade organizacional. Depreende-se, assim, que não há um modelo de negócios que possa garantir o sucesso e a longevidade, porque, consoante a teoria da inovação disruptiva (Christensen; Raynor, 2025), há um contexto diverso, um segmento específico e circunstâncias que fazem com que a gestão tenha de desenvolver suas práticas de gestão e enfrentar seus fatores críticos de influência na longevidade, pois não há um único modelo de gestão que possa afiançar o sucesso.

Espera-se, entretanto, que o segmento possa investir em formação regular, empreendedora, a fim de encontrar e aplicar os modelos de negócios adequados, pois certamente os resultados poderiam ser ainda melhores e a longevidade alcançada, com sucesso.

Apresentados os resultados, feitas as análises e discussões dos blocos, é possível abstrair os principais resultados e sintetizar algumas recomendações.

O Bloco 1 pôde identificar a organização e o sujeito entrevistado e apontar as questões que envolvem a empresa familiar e a gestão familiar. Apesar dos conflitos relatados, infere-se constituir um importante fator de longevidade. Apontou-se, durante as análises, a recomendação da contratação de uma consultoria especializada em empresas familiares, para que possa auxiliar no preparo do gestor e, sobretudo, no planejamento do processo sucessório, geralmente deveras conflituoso.

O Bloco 2 fez emergir um resultado surpreendente no sentido da ausência: as organizações pesquisadas gozavam de longevidade, a maioria com várias décadas, relativamente estáveis, mas sem qualquer planejamento formal, pesquisas de mercado, monitoramentos periódicos. Simplesmente o exercício da atividade calcado no bom produto e em um atendimento de excelência. A necessidade de planos formalizados para que se almeje sucesso e longevidade das organizações não constituiu exatamente um fator determinante para o segmento pesquisado em razão da larga experiência, capacitação abundante e persistência, comprometimento e paixão pela atividade desenvolvida. Entretanto, segue a recomendação para que se voltem para a formação empreendedora e passem a adotar os preceitos da gestão de forma sistêmica, a fim de obter competitividade, sucesso e longevidade.

No Bloco 3, quanto ao perfil e comportamento do empreendedor gestor, constataram-se experientes e capacitados líderes, mas apenas um deles ocupara os bancos de uma Instituição de Ensino Superior. O comportamento dos gestores, nas suas vigorosas falas, trouxe a lume inúmeros aspectos positivos e que certamente contribuem para a longevidade, como a busca de atualização constante, persistência, adoção de mudança e inovação, além da paixão pelo segmento da panificação. Mas isso não significa que a lacuna de formação deva ser desprestigiada. Ainda que a ausência de formação não tenha sido um fator determinante para a longevidade no segmento pesquisado, há que se considerar que, em outros contextos e ambientes, o resultado poderia ter sido desfavorável. Recomenda-se a formação regular no âmbito

da gestão e o incremento quanto às capacitações nos vários vieses da gestão, de pessoas, de materiais, de custos, dentre outros.

A análise do contexto e do ambiente de negócios, no Bloco 4, revelou que as padarias pesquisadas têm um modo muito peculiar de resistir às adversidades e incidentes. Duas das padarias pesquisadas foram inauguradas em plena pandemia, três se mantiveram durante o período pandêmico e uma cresceu. São muitos os obstáculos, como as normas e a burocracia, os incidentes pessoais, o acúmulo de funções, conflitos familiares, a situação do país e os efeitos pós-pandêmicos. Mas um desses problemas foi apontado por todos os entrevistados, com temor e predições de agravamento: a mão de obra.

A mão de obra segue como o ponto focal dos grandes desafios: dificuldades de contratação e retenção, *turnover* alto, desinteresse em capacitar-se e seguir na carreira. Além de tudo, a solução não depende apenas do gestor e, portanto, gera preocupação entre os sujeitos pesquisados, que afirmam que a situação deve piorar. Já foram realizados feirões, buscando empregados com meia-idade, mas o problema resiste. As recomendações se referem à melhoria das condições de trabalho no segmento e à oferta de capacitações adequadas às novidades do setor. Ademais, a profissionalização da gestão, antes sugerida, deve gerar reflexos quanto à gestão de pessoal e aos cuidados quanto aos planos de carreira, que podem ser um chamariz para novos profissionais.

O Bloco 5 acabou sobrepondo-se ao 1 e ao 3, posto que, ao abordar a gestão empresarial, foi inevitável apontar o gestor empreendedor, identificado no Bloco 1, e sua respectiva formação e perfil, temática do Bloco 3. Entretanto, buscou-se verificar os preceitos da gestão e como se refletiriam em sua gestão a experiência e a capacitação, principal e consequentemente, no aperfeiçoamento de produtos e serviços. Muitas recomendações poderiam ser feitas quanto à profissionalização e capacitação da gestão, que poderiam refletir na inovação de produtos, processos e serviços, adaptabilidade tecnológica, zelo pela qualidade do produto e do serviço. Entretanto, sem uma pesquisa de mercado formalizada e com divulgação primária, básica, adotada pelas padarias pesquisadas, segue o prestígio ao público local, sem distinção, o que poderia inferir desleixo, incapacidade ou algo semelhante, mas a pesquisa demonstrou que o segmento é adepto de práticas conhecidas como boca a boca. Isso evidencia que o setor tem uma forma muito peculiar em relação ao marketing para o negócio; além da ausência de planos formalizados, espera que os

próprios clientes divulguem sua experiência e contribuam para o crescimento do negócio.

Por fim, o Bloco 6 revelou-se o mais difícil de ser aferido, em função da resistência dos entrevistados, que não queriam falar de dados que consideravam sensíveis. Por isso, algumas questões restaram prejudicadas. Ademais, em relação a alguns componentes, não foi possível verificar qualquer formalização, o que inviabilizou a correta e completa avaliação do modelo de negócios. Um exemplo é a falta de definição quanto ao segmento de clientes, pois a proposta de valor, por meio da entrega dos produtos e serviços, ocorre mais pela tradição e pela experiência acumulada dos anos do que por uma adequada estratégia. As padarias não usam na plenitude os canais, e há fontes de receita, mas muito mais pela adaptabilidade e diversificação. Definem as atividades-chave, mas, quanto aos recursos principais, destacam-se os materiais, em relação aos equipamentos próprios para a panificação e confeitaria. Ao revés, são abundantes os problemas com mão de obra, e nada se apurou com relação aos recursos intelectuais e financeiros. Por fim, quanto às parcerias, existem, principalmente quanto aos fornecedores e distribuidores de produtos, mas novas parcerias ficam prejudicadas, exatamente pela ausência de adequadas análises e planejamento a respeito. A estrutura de custos também restou prejudicada.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios pressupõe nove componentes básicos, capazes de delinear a lógica de como a organização objetiva gerar valor. Assim, é “[...] um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 15). Portanto, considerando as lacunas verificadas em termos de planejamento, formação empreendedora, pesquisa de mercado, divulgação deficitária e do próprio modelo de negócios, é possível inferir que o setor ainda precisa investir na profissionalização da gestão, para que possa seguir com sucesso e longevidade.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa, que teve por embrião o encerramento das empresas, buscou, ao revés, discutir acerca dos fatores de influência na longevidade das organizações no segmento da panificação, na região do Grande ABC. Objetivou analisar os principais fatores de influência quanto à longevidade no segmento das panificadoras da região do Grande ABC no que concerne ao planejamento preliminar para a constituição, à gestão e ao perfil e comportamento do empreendedor gestor.

No decorrer do processo de pesquisa, por meio dos conceitos trazidos a lume no presente trabalho, foi possível abstrair algumas palavras, costurá-las e, no segmento da panificação, declarar que longevidade é a capacidade das organizações, no tempo, de adaptarem-se às mudanças, inovar sempre e, assim, por meio da qualidade do seu produto e da excelência do serviço prestado, obter sucesso, afastando, o quanto possível, o fracasso.

A partir da premissa de que o centro das pesquisas sobre longevidade são os fatores de influência na longevidade organizacional, conhecê-los, distingui-los e, assim, preparar-se para o enfrentamento, adequações e adaptações imprescindíveis para a sobrevivência da empresa, foram estabelecidos os seguintes: planejamento para a constituição da empresa, perfil e comportamento do empreendedor gestor e gestão empresarial, como forma de buscar responder ao problema de pesquisa: quais são os principais fatores de influência quanto à longevidade das organizações, no segmento da panificação, na região do Grande ABC?

Dessa maneira, os objetivos de pesquisa, o geral e os específicos, permitiram estabelecer um panorama dos fatores de influência na longevidade das organizações da panificação na região do Grande ABC.

Mostrou-se necessário qualificar os respondentes da pesquisa e, nesse particular, emergiu um fator de influência na longevidade que se revelou paradoxal: as relações familiares e a gestão familiar quanto à organização, que se relacionam com o planejamento, a gestão e o perfil e comportamento do gestor.

Considerando o segmento pesquisado, foram apontados grandes benefícios, mas também graves problemas, com consequências relevantes, no que se refere ao envolvimento da família com a organização. Os resultados da pesquisa demonstraram que são benéficos o legado de conhecimento e experiência que é transferido entre

gerações, a tradição, a confiança mútua, o compromisso entre a parentela e a possibilidade de formação e desenvolvimento de carreira, estimulada pelos parentes.

Entretanto, o envolvimento da família tende a gerar rotinas e jornadas excessivas, conflitos entre familiares, dilemas éticos, adoecimento e reflexos na vida do gestor e da família. O orgulho e a paixão pela atividade explorada contrastam com graves problemas.

Dessa forma, foi possível inferir que, considerando os malefícios da relação familiar na organização, o planejamento e o acompanhamento de assessorias especializadas em empresas familiares podem mitigar tais efeitos e, inclusive, aproveitar na plenitude os efeitos positivos que a configuração pode trazer aos envolvidos, corroborando o sucesso e a longevidade.

Em relação à gestão, entre os pesquisados, abstraíram-se três modalidades de gestão que se convencionou chamar de gestão profissional, quando o gestor não mantinha qualquer vínculo parental, mas apenas profissional; gestão familiar, realizada por um membro familiar, ainda que não sócio; e gestão de sócios, que, sem qualquer relação familiar, constituíam o quadro social e ocupavam o cargo de gestores. Também nesse particular, há que se concluir que restaram benefícios e malefícios.

Na gestão profissional, restou a ausência de conflitos, jornadas e rotinas exaustivas, mas a necessidade de acompanhamento sistemático da gestão realizada por terceiros não sócios. Na gestão familiar, há o acompanhamento constante que permite controle, crescimento e longevidade, mas a exaustão, o adoecimento e os conflitos são potenciais geradores de desinteresse e quebra na linha de sucessão. Por fim, a gestão de sócios não conta com o vínculo parental, o que pode sugerir a diminuição de conflitos, mas carece de confiança e compromisso, tão fortes enquanto família.

Outra questão de relevo refere-se ao fato de que não constitui prática a utilização de planejamento sistematizado, formal, amparado por pesquisas de mercado e concorrência. Nenhuma das padarias pesquisadas apresentou qualquer plano nesse sentido. As metas são sempre estabelecidas verbalmente, e as respostas tendem a trazer confusão ou total desconhecimento acerca dos possíveis planos.

Considerando que também se objetivava aferir as questões relativas à experiência, formação e perfil do gestor, nesse quesito foi possível compreender a ausência de planejamento. Em regra, os empreendedores gestores pesquisados não

guardam formação regular no ensino médio ou superior. Contam, sim, com décadas de experiência, o que sugere que, municiados de tradição e paixão, por tentativa, erro e acerto, fazem com que as empresas pesquisadas sigam longevas, já que demostraram adaptabilidade e resiliência em diversas situações apontadas, além da incessante busca da inovação, com líderes dotados do conhecimento obtido empiricamente e das abundantes capacitações propiciadas no segmento da panificação.

Quanto à análise do contexto e do ambiente de negócios, os empreendedores ainda amargam os efeitos pós-pandêmicos e os resquícios deixados pela Covid-19. Muitas empresas pereceram em razão das limitações de circulação, restrição de horários e proibição de aglomeração. Até meados de 2020, 716.372 empresas fecharam, e 99,8% destas eram de menor porte, conforme o IBGE (IPEA, 2023, p. 1). Todavia, muitas se reinventaram e conseguiram seguir, apesar das adversidades.

Entretanto, como a pesquisa mostrou, ainda que não falidas ou apenas encerradas, as padarias foram afetadas pela situação do país, pelas novas configurações dos serviços de *delivery*, pelos novos hábitos de consumo e pela perda do poder de compra, o que trouxe grandes desafios, mas oportunizou mudanças e suscitou inovações dantes impensadas, como congelados, sopas e outros alimentos para serem consumidos em casa, adquiridos em padarias, almoço e outras refeições rápidas para os que, em *home office*, não podem cozinhar em casa, além de tantos outros exemplos de adaptação, criatividade e inovação apresentados nos resultados da pesquisa.

Alguns dos entrevistados prognosticaram robustas mudanças no segmento, impulsionadas pelo contexto e pelo ambiente de negócios que circundam a panificação, como a automação, o autoatendimento, os novos produtos, a nova configuração dos estabelecimentos, com diferentes serviços, sem perder a tradição das padarias, o que poderia sugerir pesquisas com outros objetivos e em outros contextos, discutindo a longevidade com foco em alterações quanto aos modelos de negócio.

A pesquisa fez emergir um problema crítico: a mão de obra. Em razão da rotina exaustiva e do tipo de trabalho das padarias, a mão de obra foi apontada por todos os entrevistados como um grande entrave e, o pior, sem uma solução que se vislumbre a curto prazo. Apesar disso, as padarias mostraram estar bem equipadas e acompanhando as atualizações do setor, ainda que careçam de bons planejamentos,

com estudos prévios, estruturados e formalizados, quanto aos seus recursos principais.

As mudanças e dificuldades quanto à mão de obra, como postos difíceis de contratar, retenção da mão de obra e *turnover* alto, pedirão mais automação e a criação de novos produtos e serviços que possam alterar a configuração das necessidades de pessoal nas padarias e o atendimento de um público diferenciado no pós-pandemia, que alterou definitivamente seus hábitos sociais e de consumo.

Em relação às justificativas da pesquisa e à relevância do trabalho, além das contribuições, é possível afirmar que a pesquisa trouxe relevantes constatações no que se refere à análise dos fatores de influência na longevidade, no específico segmento da panificação, dantes não enfrentado. A contribuição social se refere às sugestões quanto à formação dos gestores no âmbito da formação empreendedora, a fim de que possam planejar e aplicar os preceitos da gestão de forma sistematizada e, assim, otimizar os resultados e seguir com a manutenção da longevidade. Tal sugestão tangencia o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 4 da ONU para que o Brasil possa cumprir a Agenda 2030, que se refere à educação de qualidade, inclusiva e equitativa, para que as pessoas possam desenvolver habilidades relevantes, competências e, consequentemente, obter trabalho, emprego e empreender (Brasil, 2024).

O problema da mão de obra, incidentemente apontado na pesquisa, também aponta para o Objetivo n. 4, referente à educação de qualidade, mas pode, ademais, relacionar-se com o Objetivo n. 8, acerca do trabalho decente e crescimento econômico, que, por meio do crescimento econômico inclusivo, do emprego e do trabalho digno para todos, busca fomentar o crescimento de micro, pequenas e médias empresas. Outrossim, o Objetivo n. 9, indústria, inovação e infraestrutura, claramente emergiu dos resultados da pesquisa, precipuamente no que se refere ao fomento à inovação, constituindo forte sustentáculo em momentos em que o ambiente e o contexto se mostravam críticos, como uma maneira de superar as dificuldades, crescer e promover a longevidade.

Quanto às contribuições acadêmicas, por meio da pesquisa, foi possível depreender que a longevidade não deve ser estudada apenas em relação ao tempo, à cronologia das organizações, mas, precipuamente, em relação aos fatores que influem na longevidade. Ademais, o segmento estudado pôde trazer considerações

peculiares que só encontram guarida no contexto específico das organizações de determinado setor.

Assim, de maneira determinante, sugere-se a realização de estudos futuros no âmbito da longevidade das organizações, mas em segmentos diferentes e com metodologias diversas, que poderão proporcionar resultados diversos, mas que reflitam em mudanças, adaptações e avanços, para que os envolvidos naquele setor pesquisado possam gozar, também, de longevidade e sucesso.

Recomenda-se fortemente aos empreendedores gestores que não prescindam dos necessários planejamentos, sejam de constituição, de metas, de ações, estratégicos ou de continuidade dos negócios, a fim de otimizar os resultados e a longevidade da organização. Ademais, que invistam na formação regular e na formação empreendedora, para que seja possível avaliar e adequar seus modelos de negócio e, assim, alcançar sucesso na gestão de seus negócios.

Quanto às limitações da pesquisa, não foi ignorado o fato de que, ao abordar os fatores de longevidade, sucesso e fracasso, o acesso a empresários de sucesso seria possível, mas buscar e obter os dados daqueles que experimentaram o fracasso poderia constituir um entrave. E realmente o foi. Como já explicitado anteriormente, não foi possível acessar empreendedores gestores de padarias que tivessem experimentado o insucesso empresarial definitivo, com o encerramento de seus negócios. Muitas foram as tentativas, mas não se obteve sucesso. Decerto, tal lacuna impossibilitou realizar um cruzamento dos fatores de influência na longevidade dos que obtiveram sucesso em cotejo com os fatores daqueles que não se mantiveram e pereceram. Outrossim, a pesquisa foi realizada, inclusive com entrevistados que já negociaram outras padarias, e os resultados fomentaram as análises, apesar dessa limitação da pesquisa.

Por fim, foi possível observar, quanto ao segmento pesquisado, que as panificadoras gozam de longevidade e sucesso, ainda que não tenham um planejamento sistematizado, formação ou um modelo de negócios estruturado, mas contam com gestores de larga experiência, persistentes, atualizados quanto às novidades do setor, que investem em adaptações, mudanças e inovação, mas porque, sobretudo, “a farinha corre no sangue”, como mencionado na P6.

À vista desse cenário, os fatores de influência na longevidade das micro e pequenas panificadoras do Grande ABC incluem capacitação de seus gestores, larga

experiência, adaptabilidade, persistência e inovação, tradição e paixão, um bom caminho para a longevidade.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ADIZES, I. Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, Toronto, v. 8, n. 1, p. 3-25, 1979.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Brasil ganha, em média, 130 novas padarias por dia em 2024**. [S. l.], 14 jun. 2024. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/brasil-ganha-em-media-130-novas-padarias-por-dia-em-2024/. Acesso em: 18 set. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Pão francês é o preferido dos brasileiros**. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.abip.org.br/site/pao-frances-e-o-preferido-dos-brasileiros/. Acesso em: 28 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA; INSTITUTO TECNOLÓGICO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Painel de mercado da panificação e confeitaria**. [S. l.], 2015. Disponível em: https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/04/PaineldeMercado2015.pdf. Acesso em: [inserir data de acesso].

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto na longevidade das organizações**. Orientador: Reginaldo Souza Santo. 2003. 140 f. Tese (Doutorado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

BATES, T. Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, v. 72, n. 4, p. 551-559, nov. 1990. DOI: https://doi.org/10.2307/2109594. Acesso em: 21 ago. 2024.

BERNARDON, R. A. **A interdependência da teoria da agência e da stewardship theory para compreensão do comportamento que leva à longevidade das empresas familiares**. Orientador: G. Trez. 2018. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

BISSANI, L. G.; MILANO, L. K. B. Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão. **Research, Society and Development**, Itabira, v. 12, n. 12, e133121244112, 2023. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v12i12.44112.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da Administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2021. DOI: https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas**. Brasília, DF: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas. Acesso em: 1 out. 2024.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2021. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa. Acesso em: 1 out. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 6 ago. 2023.

BRASIL. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho. **Classificações Estatísticas de Atividades Econômicas**. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/estatisticas-de-acidentes-de-trabalho/classificacoes-estatisticas-1/classificacoes-estatisticas-de-atividades-economicas. Acesso em: 27 jan. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de Burnout**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2025b. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout. Acesso em: 14 jan. 2026.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Brasília, DF: Ministério das Relações Exteriores, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/desenvolvimento-sustentavel/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de Empresas: boletim do 2º quadrimestre de 2025**. Brasília, DF: Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2025a. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2025.pdf. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Desemprego atinge menor nível da série histórica e mercado de trabalho registra recordes em 2025**. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/acompanhe-a-secom/noticias/2026/01/desemprego-atinge-menor-nivel-da-serie-historica-e-mercado-de-trabalho-registra-recordes-em-2025. Acesso em: 13 jan. 2026.

BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000200012.

CASTRO, J. C. A.; SILVA, V. G. M. Análise da gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista da Cidade de Cláudio. **Research, Society and Development**, Itabira, v. 9, n. 12, e31391210952, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.10952.

CAUCHIE, G.; VAILLANT, N. G. New firm survival: isolating the role of founders' human capital in accounting for firm longevity. **Journal of Human Capital**, Chicago, v. 10, n. 2, p. 186-211, 2016. DOI: https://doi.org/10.1086/686153.

CHARINA, A.; KURNIA, G.; MULYANA, A.; MIZUNO, K. The impacts of traditional culture on small industries longevity and sustainability: a case on Sundanese in Indonesia. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 21, 14445, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su142114445.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **A solução do inovador:** criando e sustentando o crescimento de sucesso. São Paulo: Alta Books, 2025.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, [s. l.], maio/jun. 1983. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=1504517. Acesso em: 29 ago. 2024.

COELHO, F. U. **Curso de direito comercial:** direito de empresa: empresa e estabelecimento: títulos de crédito. 25. ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2024a. v. 1.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial:** direito de empresa. 34. ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2024b.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC. **Grande ABC se aproxima de 2,7 milhões de habitantes, aponta Censo**. Santo André, 2023. Disponível em: https://www.consorcioabc.sp.gov.br/noticia/5390/grande-abc-se-aproxima-de-27-milhoes-de-habitantes-aponta-censo/. Acesso em: 19 nov. 2024.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC. **O ABC**. Santo André, 2024. Disponível em: https://www.consorcioabc.sp.gov.br/pagina/82/municipios-consorciados/sub-pagina/5/. Acesso em: 18 nov. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRISTINO, M. F. B.; GIACCHETTI, P. L. N.; OLIVEIRA, A. A. G.; OLIVEIRA, S. S.; RODRIGUES JUNIOR, R. IBGE e SEBRAE apontam declínios das empresas no Brasil. **Revista Gestão em Foco**, Amparo, n. 14, p. 167-173, 2022.

DANI, A. C. **Trade-off das estratégias de gerenciamento de resultados por atividades reais e escolhas contábeis nos estágios do ciclo de vida das organizações**. Orientador: R. C. Klann. 2019. 251 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2019.

DESAI, P. S.; KALRA, A.; MURTHI, B. P. S. When old is gold: the role of business longevity in risky situations. **Journal of Marketing**, Illinois, v. 72, n. 1, p. 95-107, jan. 2008. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.095.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. **Método.** [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.dicionarioetimologico.com.br/metodo/. Acesso em: 7 set. 2024.

DOMINGUES, Q. R. **A arquitetura bioclimática na obra de Emil Bered**: análise de três projetos de edificações multifamiliares no município de Porto Alegre (RS). Orientadora: A. E. Souto. 2024. 271 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo) – Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2024.

DONADON, F. A. B.; SANTOS, D. F. L. Estratégia de inovação e modelo de gestão: o caso de uma pequena empresa produtora de cachaça artesanal. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 10, n. 2, p. 8-27, 2021. DOI: https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34531.8-27. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/34531. Acesso em: 7 out. 2024.

DORNELAS, J. **Plano de negócios**: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016.

FÁVERO, J. D. Uma análise da dimensão de governança corporativa nas empresas listadas no ISE 2014 da BM&FBovespa. **Revista de Contabilidade &**

Controladoria, Curitiba, v. 9, n. 2, maio/ago. 2017. DOI: https://doi.org/10.5380/rcc.v9i2.43786.

FERNANDES, P. C. M.; PORTO, G. M. A importância do plano de negócio para o sucesso e a longevidade das organizações. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 259-269, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p259-269.2017.

FERNÁNDEZ-ROCA, F. J.; LÓPEZ-MANJÓN, J. D.; GUTIÉRREZ-HIDALGO, F. Family cohesion as a longevity factor of business with intergenerational transmission. **Enterprise & Society**, Cambridge, v. 15, n. 4, p. 791-819, dez. 2014. DOI: https://doi.org/10.1093/es/khu054.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M. Empirical analysis of the Greiner model in family businesses. **BBR: Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 23, e20242060, 2026. DOI: https://doi.org/10.15728/bbr.2024.2060.pt.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 601-619, nov./dez. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R.; BIDO, D. S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 383-399, out./dez. 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30469-1.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FRÖHLICH, S. **Tradição como uma prática dinamicamente incorporada**: um estudo de organizações longevas do setor gastronômico paulistano a partir do olhar das capacidades dinâmicas e da tradição. Orientadora: N. Rese. 2024. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, DF, v. 23, n. 1, p. 183-184, jan./mar. 2014. DOI: https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018.

GARCIA, A. E. G. **Longevidade em organizações empresariais brasileiras**: o caso da Lojas Renner S.A. Orientadores: A. E. Hexsel; L. P. Bignetti. 2011. 311 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2022. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004. Acesso em: 17 set. 2024.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 76, n. 3, p. 55-68, maio/jun. 1998.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 37-46, jul./ago. 1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow: a company's past has clues for management that are critical to future success. **Family Business Review**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 397-409, 1997.

HAAG, K.; ACHTENHAGEN, L.; GRIMM, J. Engaging with the category: exploring family business longevity from a historical perspective. **Family Business Review**, Texas, v. 36, n. 1, p. 84-118, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/08944865231154835.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html. Acesso em: 14 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **São Caetano do Sul: cidades e estados**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-caetano-do-sul.html. Acesso em: 8 maio 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13845-estudo-evidencia-o-impacto-devastador-da-pandemia-para-micro-e-pequenas-empresas. Acesso em: 13 nov. 2025.

JIANG, F.; ZHENG, X.; TANG, W. Non-family chair and corporate performance. **Frontiers of Business Research in China**, Beijing, v. 12, n. 1, p. 1-30, 2018. DOI: https://doi.org/10.1186/s11782-018-0038-6.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, Thousand Oaks, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003. DOI: https://doi.org/10.1108/eb028979.

LIGNELLI, K. Falta de mão de obra em padarias leva sindicato a promover Feirão do Emprego. **Diário do Comércio**, São Paulo, 28 out. 2025. Disponível em: https://dcomercio.com.br/publicacao/s/falta-de-mao-de-obra-em-padarias-leva-sindicato-a-promover-feirao-do-emprego. Acesso em: 12 jan. 2026.

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

LIMA, J. P. B.; LIMA, L. C. Estratégia de negócio versus estratégia de recursos humanos: as influências do fundador nas pequenas empresas. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 2, n. 2, p. 250-270, 2016. DOI: https://doi.org/10.21574/remipe.v2i2.67.

LUGOBONI, L. F. Identificação de uma lacuna de pesquisa. **Revista Liceu On-Line**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 1-5, jul./dez. 2017.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. **Anais** [...]. Bauru: Universidade do Sagrado Coração, 2004. p. 58-59.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Leeds, v. 17, n. 1/2, p. 94-108, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/10595420710816641.

MEEKS, G.; WHITTINGTON, G. Death on the stock exchange: the fate of the 1948 population of large UK quoted companies, 1948-2018. **Business History**, Liverpool, v. 65, n. 4, p. 679-698, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2021.1893696.

MENGISTAE, T. Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. **The Journal of Development Studies**, [s. l.], v. 42, n. 5, p. 812-836, 2006. DOI: https://doi.org/10.1080/00220380600742050.

MILES, D. A. **A taxonomy of research gaps**: identifying and defining the seven research gaps. In: DOCTORAL STUDENT WORKSHOP: FINDING RESEARCH GAPS: RESEARCH METHODS AND STRATEGIES, 2017, Dallas. **Anais** [...]. Dallas, Texas: [s. n.], 2017.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, [s. l.], v. 30, n. 10, p. 1161-1183, out. 1984. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161.

MINELLO, Í. F. **Resiliência e insucesso empresarial**: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MONITOR MERCANTIL. **Setor de panificação movimentou R$ 178 bilhões em 2024**. Rio de Janeiro, 27 out. 2025. Disponível em: https://monitormercantil.com.br/setor-de-panificacao-movimentou-r-178-bilhoes-em-2024/. Acesso em: 23 fev. 2026.

NAPOLITANO, M. R.; MARINO, V.; OJALA, J. In search of an integrated framework of business longevity. **Business History**, Liverpool, v. 57, n. 7, p. 955-969, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993613.

NEWMAN, A.; FERRER, J.; ANDRESEN, M.; ZHANG, Y. Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? **The International Journal of Human Resource Management**, Oxfordshire, v. 34, n. 15, p. 2857-2875, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100.

NUNDEN, N.; ABBANA, S.; MARIMUTHU, F.; SENTOO, N. An assessment of management skills on capital budgeting planning and practices: evidence from the small and medium enterprise sector. **Cogent Business & Management**, Oxfordshire, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481.

NUNES, F. R. M. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens**. Orientador: C. M. Taboada Rodriguez. 2001. 353 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

OLIVEIRA, A. B.; FERNANDES, G. H. M.; LUZIA, B. B.; SEVERIANO JÚNIOR, E. Mortalidade das micro e pequenas empresas: a importância de um plano de continuidade de negócios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 15, n. 7, e3879, 2024. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.3879. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3879. Acesso em: 5 dez. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 102-139, set./out. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p102-139.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das 18 MPEs da microrregião de Teófilo Otoni/MG. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

OLIVEIRA, M. A. A importância da gestão estratégica para a sustentabilidade financeira das organizações. **Revista Contemporânea**, [s. l.], v. 3, n. 8, p. 11916-11934, 2023. DOI: https://doi.org/10.56083/RCV3N8-109.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OUDAH, M.; JABEEN, F.; DIXON, C. Determinants linked to family business sustainability in the UAE: an AHP approach. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 1, 246, 2018. DOI: https://doi.org/10.3390/su10010246.

PEREIRA, E. A.; BRAGA, M. J. Elementos determinantes nos casos de fracassos e dissolução de cooperativas: uma revisão sistemática de literatura. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 40, e20248229, 2024. DOI: https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248229.

PEREIRA, J. U.; SANTOS, D. F.; MOREIRA, A. L. D.; SANTOS, A. F. Posicionamento competitivo e contexto de referência: movimentos isomórficos e de diferenciação. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 9, p. 65605-65622, 2020. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv6n9-115.

PINHEIRO, R. W.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 3, p. 37-57, 2013. DOI: https://doi.org/10.7867/1980-4431.2013v18n3p37-57.

PLEHN-DUJOWICH, J. A theory of serial entrepreneurship. **Small Business Economics**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 377-398, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-008-9171-5. Acesso em: 10 mar. 2023.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; SILVA, E. R.; CARRIERI, A. P. As alianças estratégicas no picadeiro da arte/negócio circense. **RAM: Revista de Administração**

Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 101-131, maio/jun. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p101-131.

RAZZOLINI FILHO, E. O ciclo de vida do produto e o empreendedorismo: sua influência no ciclo de vida organizacional. **Revista das Faculdades de Linhares**, Linhares, v. 8, p. 18-27, 2000.

REIS, C. F. O.; SILVA, W. A. C.; SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F. Proposta de instrumento para análise dos fatores de sucesso do ciclo de vida da organização e do processo empreendedor: uma análise da percepção dos empresários da Mesorregião do Norte de Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 97-118, 2018. DOI: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1454.

RIBEIRO, D. **Experiência**. In: **Dicio: Dicionário Online de Português**. [S. l.], 2009. Disponível em: https://www.dicio.com.br/experiencia/. Acesso em: 27 nov. 2025.

RIBEIRO, J. P.; MALISZEWSKI, L. S.; MARTINS, E. S. L. Técnica de amostragem “bola de neve virtual” na captação de participantes em pesquisas científicas. **Journal of Nursing and Health**, [s. l.], v. 14, n. 1, e1426636, 2024. DOI: https://doi.org/10.15210/jonah.v14i1.26636.

RIVIEZZO, A.; SKIPPARI, M.; GAROFANO, A. Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. **Business History**, Liverpool, v. 57, n. 7, p. 970-987, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993617.

RODRIGUES, N. V. F.; FIORINI, P. C. Contribuições da logística 4.0 para a sustentabilidade corporativa: revisão sistemática de literatura. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2021, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEA/USP, 2021.

SANTANA, L. L. Direção estratégica como instrumento da longevidade em empresas familiares. **RECIMA21: Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. 5, n. 1, e514786, 2024. DOI: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.4786.

SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E.; CAMFIELD, C. E. R.; SERVAT, M. E.; GESSI, N. L.; GODOY, L. P. Qualidade percebida na estruturação de um planejamento estratégico através do software SCOPI. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 8, n. 4, p. 30145-30169, 2022. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-482.

SCHNEIDER, G. M.; CAPPELLARI, G.; SCHMITZ, G.; SILVA, M. L.; CASSANEGO JÚNIOR, P. V. Mudança e adaptação estratégica: um estudo de caso em uma empresa do ramo imobiliário. **Desafios: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, v. 10, n. 3, 2023. DOI: https://doi.org/10.20873/DEZ_23_10.

SCUDERI, R.; TESORIERE, G.; FASONE, V. Does location matter for micro shops resilience? Evidence from Uganda. **International Regional Science Review**, Thousand Oaks, v. 44, n. 1, p. 10-32, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/0160017620931582.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. [S. l.], 2023a. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 20 set. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 17 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quem somos**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 17 fev. 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira**. Florianópolis, 26 set. 2023. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira. Acesso em: 23 ago. 2025.

SILVA, T. B. J.; MONDINI, V. E. D.; SILVA, T. P.; LAY, L. A. Influência do excesso de confiança e otimismo no endividamento de organizações cinquentenárias e não cinquentenárias brasileiras. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 40-56, maio/ago. 2017. DOI: https://doi.org/10.18405/recfin20170203.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclos de vida das organizações: longevidade e mortalidade das micro e pequenas indústrias de Contagem, Minas Gerais, Brasil. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010. DOI: https://doi.org/10.5700/rege397.

SMITH, B.; TOLBERT, C. M. Financial motivations and small business longevity: the effects of gender and race. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, São José dos Pinhais, v. 23, n. 4, 1850024, 2018. DOI: https://doi.org/10.1142/S1084946718500243.

SOUZA, K. L.; NASCIMENTO, I. B.; KEINE, S.; FLEIG, R. Desenvolvimento de um sistema de execução de manufatura (MES) no planejamento e controle de produção: uma aplicação da Indústria 4.0 no processo de fabricação de tubos de aço. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2021. DOI: https://doi.org/10.22456/1983-8026.102371.

TELLES, R.; MINCIOTTI, S. A.; FERREIRA, G. G.; LICORIO, A. M. O.; HAMAJI, E. Y. Influence area as competitiveness' indicator for retail clusters. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 40, e20248418, 2024. DOI: https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248418.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; SCAVARDA, A. J. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, Abingdon, v. 27, n. 5, p. 408-420, 2016. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464.

TORIANI, S. **Marco conceitual para a manutenção da plenitude organizacional da Teoria de Adizes**. Orientador: Á. G. R. Lezana. 2019. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

VESOLOSKI, S. P.; GARCIA, L. N. Coaching: uma ferramenta percursora capaz de (re)criar o ambiente organizacional e gerar benefícios significativos. **Revista Perspectiva**, Florianópolis, v. 46, n. 174, p. 131-141, 2022. DOI: https://doi.org/10.31512/persp.v.46.n.174.2022.225.p.131-141.

VICENTINI, D. H.; PIZZUTTI, J. H.; CARVALHO, M. R. A influência da liderança em tempos de crise. **Revista Científica Unilago**, São José do Rio Preto, v. 1, n. 1, 2018.

VIDAL JÚNIOR, G. C.; VIDAL, M. L. B. Da entropia à sintropia: o planejamento estratégico trazendo ordem ao caos organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 11, p. 2867-2880, 2022. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.7895.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. DOI: https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977.

VIOLA, C. H. **Os efeitos da orientação para o mercado do capital humano empreendedor na longevidade de empresas graduadas em incubadoras de empresas de Minas Gerais**. Orientador: T. Andreassi. 2013. 123 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2013.

WELSH, D. H. B.; KACIAK, E.; FADAIRO, M.; VIJAYTA, D.; LANCHIMBA, C. How to erase gender differences in entrepreneurial success? Look at the ecosystem. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 154, 113320, jan. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113320.

YAMAMOTO, I.; VERGARA, S. C. Preceitos e normas internas (kakun) de casas comerciais japonesas: um estudo sobre a longevidade e a ética da corporação japonesa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 1-14, dez. 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000400011.

Apêndice A – Instrumento validado pelo pré-teste: roteiro da entrevista parcialmente estruturada

Roteiro da Entrevista Parcialmente Estruturada

Data da Entrevista:

Empresa, ano de início das atividades, se tem filiais:

Localidade (cidade/estado):

Entrevista com (nome, cargo/função):

Gênero:

Dados da Receita Federal:

1 Acolhimento

Cumprimentos iniciais, apresentação e agradecimentos.

2 Esclarecimento sobre o objetivo da pesquisa e da entrevista

Explicar que se refere à realização de uma pesquisa a respeito da **Longevidade das Organizações,** com foco nos fatores de influência, especificamente em panificadoras do Grande ABC, para obtenção do Título de Doutora em Administração no PPGA da USCS. Quanto à entrevista, é parte fundamental da pesquisa e por meio dela buscar-se-á identificar e compreender os fatores de influência quanto à longevidade neste segmento das padarias, sob diferentes aspectos, sob a ótica do entrevistado. Que a sua participação é voluntária e, caso concorde em participar, poderá se recusar a responder a algum questionamento ou até interromper sua participação a qualquer tempo, sem justificativa e sem que haja qualquer prejuízo.

3 Quanto a utilização das informações

Deixar evidente que não haverá a identificação da empresa ou do entrevistado em nenhum momento, e que as informações coletadas serão utilizadas com sigilo e para fins acadêmicos, de maneira agregada em comparação com outras organizações, quando atenderem ao objetivo desta pesquisa. Questionar se há alguma dúvida que requeira esclarecimento prévio e se é possível dar continuidade à entrevista.

4 Declaração de consentimento

Explicar que não haverá ônus para o entrevistado, nem mesmo qualquer remuneração e que o entrevistado será ouvido e que todas as informações serão anotadas. No entanto, que será solicitada a autorização para gravar a conversa para uma futura conferência e análise das informações. Reiterar, enfaticamente, que a gravação será usada apenas com a finalidade de pesquisa acadêmica e não será divulgada sob qualquer outra hipótese. Neste momento, será perguntado ao entrevistado se a gravação eletrônica está autorizada e se há qualquer outra dúvida.

Sem dúvidas e com o consentimento para a gravação, a sessão poderá ter início e novamente será perguntado sobre o consentimento em participar, quanto a utilização das informações prestadas para a pesquisa acadêmica e a realização da gravação, para fins de registro.

Bloco 1 – Identificação da Organização e do Sujeito Entrevistado

1 Qual o seu nome? Fale um pouco de você aqui na empresa.

(Caso o entrevistado não aborde espontaneamente, poderá ser perguntado sobre: o cargo na empresa, o tempo de atividade na empresa atual e na atividade do setor, se sempre exerceu esta função, sua formação educacional e profissional (cursos específicos no setor de panificação, sobre a área de gestão ou outros correlatos)

2 Você poderia me contar a história desta empresa?

(Caso não seja mencionado, verificar se é uma empresa familiar, com gestão exclusivamente familiar; desde quando a empresa existe e se houve alguma mudança de titularidade, sucessão familiar ou negocial; forma jurídica – empresa individual ou sociedade e número de empregados)

Bloco 2 – Fatores de Influência quanto à Longevidade - Planejamento Preliminar para a Constituição da Empresa

1 Como foi a abertura da empresa?

2 Foram levantadas informações sobre o mercado, antes da abertura?

3 Como se deu o planejamento para a constituição e quanto tempo demorou para o efetivo início da atividade?

4 Vocês fizeram ou foram orientados ou auxiliados a fazer um Plano de Negócios? (Em caso afirmativo, é possível perguntar se foi por meio de consultoria independente ou, por exemplo, por algum órgão como o SEBRAE)

Bloco 3 - Fatores de Influência quanto à Longevidade - Perfil e Comportamento do Empreendedor Gestor

O Perfil foi já estabelecido no Bloco 1 (seu cargo na empresa, o tempo em que está na empresa, se sempre exerceu esta função, sua formação e cursos na área de gestão ou quanto ao segmento em que atua).

Quanto ao Comportamento (atitudinal)

1 Procuram estar atualizados e até se antecipam quanto às novidades no setor?

2 São persistentes nos objetivos do seu negócio?

3 Vocês têm um Plano de Ações para atingir objetivos e metas e superar eventuais adversidades, especialmente as concorrenciais (Plano B)?

4 Vocês têm algum plano futuro, com vistas a crescer, expandir, diversificar?

5 Vocês mantêm relacionamento com outras empresas, bancos, entidades privadas ou governamentais?

6 Vocês promovem mudanças, inovações, quanto aos produtos ou processos?

Bloco 4 Análise do contexto e do ambiente de negócios

1 Que dificuldades você relataria, atualmente, quanto à atividade da empresa?

2 Ocorreu algum incidente com implicações para a empresa nesses anos de atividade, de que você se lembre (como a pandemia, por exemplo)?

Caso não seja mencionado

3 O que vocês fizeram para resistir às dificuldades impostas?

4 A que vocês devem o sucesso (ou o fracasso, encerramento) da sua empresa?

5 Como se adaptam às dificuldades?

6 Vocês efetuam (eventualmente ou sistematicamente) alguma pesquisa de mercado?

7 Como você divulgam o estabelecimento (jornal de bairro, redes sociais, participação em eventos comunitários, entre outras)?

Bloco 5 - Fatores de Influência quanto à Longevidade

Gestão Empresarial

1 Os gestores têm ou tinham experiência/conhecimento prévio no ramo?

2 Vocês tiveram e/ou participam de algum tipo de capacitação?

3 Investem no aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços?

4 Investem em capacitação e/ou em gestão de pessoas, gestão de materiais e custos?

5 Acompanham as atualizações da tecnologia no setor? Como? Feiras, congressos, propaganda dos informativos setoriais?

6 Inovam em processos ou procedimentos?

(Sem formação, como suprem essa lacuna, têm assessoria para gestão financeira, de estoque, algum sistema gerencial, de controle, de preço? Estas atividades são de responsabilidade dos sócios, proprietários ou colaboradores externos (contadores por ex.) ou parceiro?)

Bloco 6

Modelo de Negócios

1 (segmento) Você tem um perfil de segmento de cliente, esse perfil está mudando ou mudou nos últimos anos?
2 (proposta de valor) Há uma mudança no serviço e/ou no produto em função do perfil de segmento de cliente?
3 (canais e relacionamento com cliente) Para satisfazer as necessidades do seu segmento de clientes, ocorrem mudanças nos canais de divulgação, de vendas e de distribuição? Em função das mudanças (no perfil do cliente), vocês têm investido em outras formas de relacionamento?
4 (fonte de receita) Houve, a partir das mudanças no perfil do segmento de mercado, uma busca pela ampliação nas fontes de geração de receita?
5 (atividades-chave, recursos e parcerias) Na operação do negócio, a necessidade de adequação ao perfil do cliente, com novos produtos e serviços, gerou impacto nas atividades, no uso dos recursos e na necessidade de busca de parcerias?
6 (modelo de negócio) Com a mudança no modelo de negócio, você sente que houve uma maior adequação entre a estrutura de custos e a fonte de receita?
7 (modelo de negócio) Na sua opinião, o quanto o setor de panificação precisa se adequar aos novos contextos, repensando o seu modelo de negócios?

Observação

Embora exista o roteiro da entrevista parcialmente estruturada, em algumas entrevistas não foi possível seguir a sequência dos blocos e das perguntas pois os sujeitos anteciparam algumas respostas ou temas dos blocos. Ademais, foi necessário a inclusão de outras perguntas a fim de esclarecer alguns apontamentos dos entrevistados.

Apêndice B – Carta convite para pré-teste (empresários)

Prezado,

Sou Carla Cristina Vecchi, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, e estou realizando uma pesquisa acerca da longevidade das organizações, com foco nos fatores de influência, especificamente em panificadoras do Grande ABC.

Para tanto, considerando a pesquisa de natureza qualitativa/descritiva, serão realizadas entrevistas subsidiadas por um roteiro parcialmente estruturado e, nesse sentido, gostaríamos de contar com sua valorosa colaboração quanto ao processo de validação do instrumento, por meio de um pré-teste que visará o avaliar a fim de garantir que “[...] meçam exatamente o que pretendem medir (Gil, 2002, p. 119).”

O roteiro para a entrevista foi desenvolvido com base no referencial teórico pesquisado e o convidamos a responder às perguntas como se você fosse o entrevistado a fim de compartilhar as dificuldades de entendimento que tiver a partir de sua disponibilidade e experiência, para que possa relatar e apontar as dúvidas e obstáculos encontrados. Questionamentos que podem ser feitos, dentre outros, dizem respeito à quantidade de questões, a ordem, o tempo para a realização.

Pedimos a gentileza de encaminhar seus apontamentos, que poderão ser utilizados para aperfeiçoamento do instrumento, juntamente com um mini currículo com informações gerais como nome, segmento de atuação e cargo, além da formação, dados que serão armazenados apenas para comprovação de que o pré-teste foi realizado, mas não serão divulgados em hipótese alguma.

Agradeço.

Carla Cristina Vecchi

Apêndice C – Carta convite para pré-teste (especialistas)

Prezado,

Sou Carla Cristina Vecchi, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, e estou realizando uma pesquisa acerca da longevidade das organizações, com foco nos fatores de influência, especificamente em panificadoras do Grande ABC.

Para tanto, considerando a pesquisa de natureza qualitativa/descritiva, serão realizadas entrevistas subsidiadas por um roteiro parcialmente estruturado e, nesse sentido, gostaríamos de contar com sua valorosa colaboração quanto ao processo de validação do instrumento, por meio de um pré-teste que visará o avaliar a fim de garantir que "[...] meçam exatamente o que pretendem medir (Gil, 2002, p. 119)."

O roteiro para entrevista foi desenvolvido com base no referencial teórico pesquisado e o convidamos a responder às perguntas e compartilhar as dificuldades de entendimento que tiver a partir de sua disponibilidade e experiência, a fim de poder relatar e apontar as dúvidas e obstáculos encontrados. Questionamentos que podem ser feitos, dentre outros, dizem respeito à quantidade de questões, a ordem, o tempo para a realização e, até, se os resultados poderiam ser analisados de acordo com os blocos estabelecidos *a priori*, e se outros poderão surgir no momento do levantamento.

Pedimos a gentileza de encaminhar seus apontamentos, que poderão ser utilizados para aperfeiçoamento do instrumento, juntamente com o endereço de seu currículo lattes, dados que serão armazenados apenas para comprovação de que o pré-teste foi realizado, mas não serão divulgados em hipótese alguma.

Na sequência, pedimos licença para solicitar uma reunião a fim de discutir esses resultados.

Agradeço,

Carla Cristina Vecchi