



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**Análise das Relações Estratégicas e do Desempenho Organizacional da
Produtos K no Comércio Varejista de Saneantes Domissanitários**

Camila Oliveira Silva Fernandes
Orientadora: Profa. M. Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o desenvolvimento e a gestão de processos na fábrica artesanal de produtos de limpeza Produtos K, uma empresa familiar em fase de estruturação e crescimento. O objetivo é analisar como a organização, fundada e administrada por membros da mesma família, pode aprimorar seu fluxo produtivo, padronizar operações e atender às exigências legais do setor, como normas de boas práticas de fabricação e registro sanitário. A pesquisa aborda o contexto da empresa, sua origem familiar e os desafios enfrentados para transformar uma produção artesanal em um processo mais profissionalizado, eficiente e seguro. Foram analisados os principais processos internos — desde a compra de matérias-primas, fabricação, envase e rotulagem até o controle de qualidade e logística de entrega. Também se destacam os benefícios de uma gestão estruturada em negócios familiares, como maior comprometimento, cooperação e tomada de decisões alinhada aos valores dos fundadores. Por meio do estudo de caso, observou-se que a implementação de procedimentos padronizados, a definição de responsabilidades e o investimento em capacitação podem melhorar significativamente a produtividade, a qualidade dos produtos e a competitividade da Produtos K no mercado. Conclui-se que, ao alinhar tradição familiar com práticas modernas de gestão, a empresa fortalece sua identidade e constrói bases sólidas para expansão e formalização no setor de saneantes.

Palavras-chave: fábrica artesanal, gestão de processos, empresa familiar

ABSTRACT

This work presents a case study on the development and management of processes at the artisanal cleaning products factory Produtos K, a family business in the structuring and growth phase. The objective is to analyze how the organization, founded and managed by members of the same family, can improve its production flow, standardize operations, and meet the legal requirements of the sector, such as good manufacturing practices and sanitary registration. The research addresses the company's context, its family origins, and the challenges faced in transforming artisanal production into a more professional, efficient, and safe process. The main internal processes were analyzed—from the purchase of raw materials, manufacturing, bottling, and labeling to quality control and delivery logistics. The benefits of structured management in family businesses are also highlighted, such as greater commitment, cooperation, and decision-making aligned with the founders' values. Through the case study, it was observed that the implementation of standardized procedures, the definition of responsibilities, and investment in training can significantly improve the productivity, product quality, and competitiveness of Produtos K in the market. It is concluded that, by aligning family tradition with modern management practices, the company strengthens its identity and builds a solid foundation for expansion and formalization in the cleaning products sector.

Keywords: artisanal factory, process management, family business

INTRODUÇÃO

O setor de produtos de limpeza no Brasil tem apresentado crescimento contínuo devido à alta demanda por produtos destinados à higienização doméstica e institucional. Nesse cenário, pequenas empresas e fábricas artesanais vêm ganhando espaço ao oferecer soluções eficientes, acessíveis e alinhadas às necessidades do consumidor. Entretanto, para que esses empreendimentos se desenvolvam de forma sustentável, torna-se essencial investir na padronização dos processos produtivos, na gestão organizada das atividades e no atendimento às normas regulatórias que orientam o setor de saneantes.

A empresa Produtos K, objeto deste estudo, surgiu como um empreendimento familiar, construído com base no trabalho conjunto, dedicação e experiência acumulada ao longo dos anos na produção artesanal de produtos de limpeza. Como muitas empresas familiares brasileiras, a Produtos K enfrenta desafios relacionados à formalização, à estruturação dos processos internos e à implementação de práticas de gestão que garantam qualidade, segurança e competitividade.

Considerando a crescente exigência do mercado e a necessidade de aprimorar sua operação, este trabalho tem como propósito analisar o desenvolvimento e a

gestão dos processos produtivos da fábrica artesanal, identificando oportunidades de melhoria e estratégias para tornar a produção mais eficiente e profissional. A partir de um estudo de caso, busca-se compreender como a formalização dos procedimentos, a organização das etapas produtivas e a adoção de boas práticas de fabricação podem contribuir para elevar a qualidade dos produtos e fortalecer a imagem da empresa no mercado.

Além disso, a introdução traz reflexões sobre a relevância da gestão em empresas familiares, que, apesar de seus pontos fortes — como união, confiança e agilidade na tomada de decisão —, também enfrentam limitações relacionadas à divisão de responsabilidades e à ausência de registros formais. Assim, compreender como a Produtos K pode alinhar sua identidade familiar às exigências de uma gestão moderna torna-se fundamental para sua expansão e consolidação no segmento.

Portanto, este estudo apresenta não apenas uma análise dos processos produtivos, mas também um olhar aprofundado sobre os desafios e potencialidades de uma empresa familiar que busca profissionalização, crescimento e reconhecimento no mercado de produtos de limpeza.

REFERENCIAL TEÓRICO

Necessidade de planejamento estratégico. De acordo com CHIAVENATO (2020) as evidências mostram que as organizações que planejavam estrategicamente, em geral, são as organizações bem-sucedidas e buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo com a sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional.

Benefícios do planejamento estratégico. Segundo CHIAVENATO (2020), o planejamento estratégico traz um claro sentido de visão estratégica para a organização que por sua vez, traz uma compreensão aprimorada do ambiente altamente mutável e competitivo e mantém o foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos e longo prazo.

Existem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é o planejamento mais amplo, e abrange toda a organização. Suas características são horizonte temporal, projetado para o longo prazo, tendo suas consequências e efeitos estendidos por vários anos. Ele envolve a organização como um todo, todos os recursos e áreas de atividades, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. O planejamento tático é definido em nível intermediário, em cada departamento estratégico. E, por fim, o planejamento operacional é detalhado, específico e analítico. Ele é definido no nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade (CHIAVENATO, 2020).

No processo de tomada de decisão, em algumas vezes é fácil tomar uma boa decisão pois há problemas e decisões cuja melhor opção é tão evidente que sobre as quais nem se precisa pensar. Porém, de acordo com CHIAVENATO (2020) a maioria das decisões em um negócio requer considerar simultaneamente vários fatores interrelacionados, obrigando uma escolha daquilo que é crítico e envolvendo uma enorme incerteza e riscos sobre as consequências dos resultados da decisão. A maioria das decisões impacta os interesses de pessoas e organizações que serão convocadas para decidir se irão aceitá-las apoiá-las e cumpri-las ou não.

Para CHIAVENATO (2020), a experiência profissional, a intuição e a análise de critérios são as bases para uma boa tomada de decisão, porém não é o suficiente para garantir sua qualidade e adequação. Será necessário escolher algum método de tomada de decisão, principalmente quando as decisões envolverem situações novas, desconhecidas e complexas.

As tomadas de decisões devem ser baseadas em procedimentos. Deve se levar em consideração esse método na fase de execução de um plano estratégico porque ele torna previsível e uniforme a maneira pela qual uma organização gerencia os problemas comuns recorrentes, e isto, por sua vez, aumenta a coerência e o foco da organização. É necessária a criação de listas de verificação ou checklists para reconhecer diferentes tipos de problemas e reagir adequadamente e de maneira previsível, inclusive sob condições mais específicas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Ter pessoas como parceiros da organização, nos tempos atuais, faz com que as organizações ampliem a sua visão e atualização estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo ou investindo com algum recurso com a intenção

de receber um retorno em troca. Os proprietários, acionistas e investidores contribuem com capital de riscos e investimentos que permitem o aporte financeiro para aquisição de recursos. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviço e tecnologias. Administradores contribuem com suas competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização. Os colaboradores oferecem seu trabalho e garantem as operações do negócio. Clientes e consumidores contribuem adquirindo bens ou serviços oferecidos e incrementando o faturamento. Cada um desses parceiros interno ou externo investe com algo na expectativa de retorno do seu investimento. Todos esses parceiros são denominados stakeholders (do inglês Stake = interesse, Holder = aquele que possui). Muitas organizações utilizam meios para conseguir a inclusão de novos e diferentes stakeholders para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras por meios de alianças estratégicas (CHIAVENATO, 2020).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo científico foi realizado com base nos procedimentos metodológicos de estudos empíricos desenvolvidos diretamente na rotina diária da empresa Produtos K. Para compreensão dos procedimentos, dividiu-se esta seção nos tópicos que seguem abaixo:

Tipo e Abordagem da Pesquisa

É uma pesquisa descritiva explicativa em que são abordados temas comuns aplicados em empresas familiares de pequeno porte com uma abordagem totalmente qualitativa já que foi utilizada uma pesquisa documental da empresa em comparação com a literatura mais atual que abrange o tema.

Contexto e Local do Estudo

O estudo foi desenvolvido dentro da empresa Produtos K, que por ser uma empresa familiar, está situado em um cômodo construído na parte detrás da casa da família (a parte fabril) e a parte administrativa é realizada dentro da própria residência familiar e teve um período de coleta de dados compreendido entre os meses de janeiro a outubro de 2025.

População e Amostra

A população-alvo do presente estudo são as pequenas famílias empreendedoras, neste caso representada pelos proprietários junto a seus filhos, já que a realidade brasileira está bastante representada no contexto de famílias que buscam seu sustento empreendendo em pequenos negócios familiares.

Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Para a realização do artigo foram utilizadas a observação direta da rotina da empresa Produtos K bem como a análise de documentos que estão sendo submetidos a aprovação do negócio perante os órgãos responsáveis pela fiscalização da classe e da prefeitura. Documentos estes que foram elaborados pelo escritório de contabilidade e advocacia da empresa Produtos K.

Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos para a coleta de dados foram feitos por conversas com os proprietários, filhos e contador da empresa via entrevista no local durante a observação da rotina da empresa Produtos K e por meio de aplicativos de chat via celular com todos os envolvidos citados acima.

Análise de Dados

Os dados foram compilados em formato descritivo de texto e análise do conteúdo foi realizada mediante a comparação entre a realidade apresentada com a literatura relacionada aos temas abordados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Empresas Familiares e sua Relevância Econômica

As empresas familiares representam uma parcela significativa das organizações no Brasil, responsáveis por grande parte da geração de empregos e da movimentação econômica. A empresa familiar caracteriza-se pela união entre família,

propriedade e gestão, fatores que podem ser tanto uma força impulsionadora quanto uma fonte de conflitos.

A maior dificuldade em abrir uma empresa familiar é deixar de ser família para ser uma empresa profissional, vivenciando o dia a dia sem deixar a vida particular interferir nas concordâncias das decisões da empresa. Não respeitar os horários para a execução das atividades. Identificar a função de cada um na empresa, qual salário de cada um? E, ao contrário do que todos pensam, trabalhar para si mesmo significa ganhar muito dinheiro e trabalhar pouco. A inversão dessa realidade é trabalhar muito e não ganhar dinheiro de imediato até que seja construído um planejamento ideal para curto ou longo prazo. A coragem é uma participante fundamental deste contexto, ela anda de mãos dadas com a persistência e abraçada com a insistência. Superar os erros as perdas por exemplo: Perder o único valor para investir em determinada matéria para a execução do produto final, produto que deu errado. Neste exato momento acreditar e recomeçar com menor recurso ainda que seja quase impossível é possível sim atingir além. Acreditar no processo e ganhar a confiança da família para fazerem parte dessa jornada e praticamente recomeçar do zero, do nada. Os primeiros passos para recomeçar é a conversa, ela vem na posição decisória dos próximos capítulos dessa história acompanhada de uma não, e sim várias xícaras café, caderno e canetas em mãos, para alguns a escolha é um pão de queijo com leite e café e outros apenas um copo de água, na mesa é servido a opinião de cada um com temperos diferentes um pouco mais salgada em flexibilidade, outra opinião apimentada em sim e não, outras ideias levemente banhada de disposição em quaisquer condições se discorre em cumprir as funções das situações. E por mais dura e difícil que seja aceitar a opinião que não seja idêntica a sua é enxergar e aprender a ouvir e não escutar, ouvir com mais empatia com atenção, ouvir a voz que vai se completando e formando o corpo empresarial. Organizar os horários, definir juntos as funções, identificar as habilidades, reconhecer a importância de cada um na empresa, ser flexível.

Os principais desafios das empresas familiares envolvem a sucessão, a profissionalização da gestão e a adaptação às demandas do mercado. No caso da Produtos K, esses desafios se apresentam desde a fundação, quando foi necessário equilibrar a produção artesanal com a formalização legal e administrativa.

Formalização e Legalização de Empresas no Brasil

Não ter medo de investir em tecnologia em um sistema para entregar um resultado mais amplo e claro da vida real dessa empresa. O reflexo é inevitável, eu acredito que se houver união a empresa dará certo, se não está tudo bem não tem como ficar tudo bem. Acima de tudo tem que haver parceria em família para acontecer parceria de equipe entregando um progresso de gestão com foco nos objetivos e enfrentar todas as diferenças e obstáculos de padronizar e enquadrar essa empresa nas legislações governamentais.

A abertura de uma empresa no Brasil exige o cumprimento de etapas legais, como registro na Junta Comercial, obtenção de CNPJ, inscrição estadual ou municipal e emissão do alvará de funcionamento. Além disso, setores específicos, como o de produtos de limpeza, estão sujeitos à regulamentação de órgãos como a ANVISA.

A formalização é fundamental para garantir a legitimidade do negócio, possibilitar acesso ao crédito, ampliar a atuação no mercado e reduzir riscos jurídicos. A experiência da Produtos K demonstra como essas exigências legais impactam diretamente na capacidade de crescimento e na aceitação junto aos clientes.

A empresa Produtos K, de acordo com tema citado no conteúdo apresentado, precisa se planejar estrategicamente para crescer, se profissionalizar e ganhar competitividade no mercado de produtos de limpeza.

Gestão Financeira e Planejamento Orçamentário

A gestão financeira é um dos pilares para a sobrevivência de empresas familiares. Destacando que o planejamento orçamentário e o controle do fluxo de caixa são essenciais para garantir liquidez e sustentabilidade no longo prazo.

O fluxo de caixa permite prever entradas e saídas financeiras, auxiliando o gestor a tomar decisões sobre investimentos, pagamentos e estratégias de crescimento. No caso da Produtos K, a adoção de controles financeiros é fundamental para equilibrar os custos de produção artesanal e a margem de lucro esperada.

Gestão de Estoques e Matérias-Primas

A administração de estoques desempenha papel crucial na organização de empresas de pequeno porte. Ressaltam que o controle adequado de insumos e mercadorias garante eficiência operacional, evitando desperdícios e reduzindo custos.

Para a Produtos K, o gerenciamento de matérias-primas (como produtos químicos básicos para limpeza) e do estoque de mercadorias prontas é essencial para atender a demanda de clientes e evitar falhas no processo produtivo.

Análise de Riscos Empresariais

Sobre competir com grandes marcas é a dificuldade de ser aceito no mercado como um novo produto. Mostrar e manter a qualidade oferecida ao cliente é essencial para ganhar clientes fidelizados e principalmente um produto único pela sua essência, oferecer produto que entrega verdade em transformação clara e real no ramo de produtos saneantes. Investir em equipamentos, considerando as dificuldades da empresa otimizando o tempo o desperdício para que os resultados sejam positivos.

Toda empresa está sujeita a riscos que podem comprometer sua operação. Os principais riscos enfrentados por empreendimentos familiares são:

- Risco de mercado: mudanças na concorrência, aceitação do consumidor e variações de preço. Conquistar a confiança do público em mudar para o novo ainda que mude a forma de uso do fabricante. Desviar o cliente de velhos costumes é muito desafiador.

Aplicar e manter toda a verdade na produção do produto será entregue um diferencial percebido. Onde o produto começa a se vender sozinho por indicações.

- Risco de crédito: dificuldades em obter financiamentos, ao longo prazo seguindo uma organização em manter nome CNPJ limpo e livre no mercado, sendo educado com os gastos desnecessário para sim ser aceito por bancos como parceiros e adquirir um capital de terceiros que faça sentido para a vida financeira dessa organização.

Respeito esse recurso mensurável é fundamental para uma vida saudável das finanças da empresa.

A inadimplência de clientes é necessário escolher o que eu aceito e o que eu não aceito na minha lista de clientes. O que é inegociável nesta negociação? Iniciamos sim com muitas vendas sem garantia de receber, apenas na confiança e trouxe sim muitos prejuízos financeiros tendo que arcar com custo que faturamentos a vencer e sem o recebimento dos valores vendidos. Essa prática não poderia mais permanecer para não adoecemos financeiramente e nem mentalmente, sendo um desgaste gigante. Padronizar forma de pagamento foi difícil ser aceito pelos clientes, mas necessário e que levou tempo para caminhar corretamente.

- Risco de liquidez: incapacidade de transformar ativos em recursos financeiros imediatos.

Grandes riscos na compra de mercadorias e matérias primas insumos palpáveis, mercadoria parada em estoque. Aplicar em investimento é uma forma muito relevante para os negócios ao longo prazo, transformar os ativos em dinheiro mantendo as vendas recorrentes e o fluxo de caixa acontecer constantemente.

- Risco operacional: falhas em processos internos na manipulação dos produtos químicos, manter aplicado as NR's necessárias para a produção doaria. Na gestão da administração da empresa não ser organizado com os planejamentos de sistemas é um caminho para a falência. Buscar meios para esse planejamento ser atingido por responsabilidade é o futuro certo bem-sucedido.

- Risco legal: descumprimento de normas e legislações vigentes.

A formação na Área segurança do trabalho é fundamental, Administração e pós em química é a chave de ouro para a resolução de todos esses pontos. Sou formada em segurança do trabalho, finalizando administração na Faculdade Metropolitana e caminha na pós-graduação em química. Essas três chaves estão sendo fundamentais para nosso crescimento e nosso futuro.

A compreensão desses riscos é indispensável para o gestor tomar decisões mais seguras e definir estratégias preventivas.

Custo de Capital Próprio e de Terceiros

O financiamento das atividades empresariais pode ocorrer por meio de capital próprio ou de terceiros. No início da Produtos K o capital próprio foi o único suporte e assim caminhando de vagar e ganhando crescimento dia após dia. O capital de terceiros veio após três anos e meio e deu uma grande alavancada dos negócios. Assim com maiores recursos foi possível ampliar parcerias com fornecedores de mercadorias. E avançar criando formulações com matérias primas vindo direto dos fornecedores melhorando assim os custos.

Custo de capital próprio corresponde ao retorno exigido pelos sócios ou investidores sobre o capital aplicado na empresa.

Custo de capital de terceiros refere-se aos encargos pagos sobre recursos obtidos por meio de empréstimos, financiamentos ou fornecedores.

A análise do custo de capital é fundamental para avaliar a viabilidade de investimentos, identificar riscos e planejar a sustentabilidade financeira. Para a Produtos K, compreender esses custos significa tomar decisões conscientes sobre crescimento e expansão.

Planejamento Estratégico versus Realidade da Produtos K

Na questão do Planejamento Estratégico e a realidade da Produtos K, a empresa está em processo de:

- Reorganização da fábrica artesanal;
- Estruturação de processos;
- Busca por registros legais (ANVISA, INPI);
- Expansão da marca e profissionalização.

O texto explica que organizações bem-sucedidas conseguem alinhar suas estratégias ao ambiente externo, o que é essencial para a Produtos K, especialmente porque o setor de limpeza é competitivo e regulado.

Com o crescimento da empresa, planejar estrategicamente não é mais opcional mas totalmente necessário para garantir a sobrevivência, a expansão e a conformidade legal da empresa.

Benefícios para a Gestão da Produtos K

Os benefícios listados por Chiavenato se conectam diretamente com o momento da empresa tais como:

a) Visão estratégica clara

A Produtos K está definindo missão, visão e valores, identidade visual, portfólio de produtos, diferenciais de mercado (ex.: Sabão K substituindo concorrentes).

Uma visão estratégica clara permite direcionar todas essas ações de forma consistente.

b) Compreensão do ambiente competitivo

O mercado de produtos de limpeza possui concorrentes grandes, regulamentações rígidas (ANVISA), exigência de qualidade e padronização.

O planejamento permite analisar esses fatores e posicionar a Produtos K de forma realista e competitiva.

c) Foco no longo prazo

A empresa está focada em ter fábrica regularizada, expandir para vendas online e marketplaces, aumentar a distribuição dos produtos em diferentes canais.

Todos esses passos exigem foco estratégico e visão de longo prazo. Exatamente o que o planejamento proporciona.

Níveis de Planejamento aplicados à Produtos K

Foram aplicados o Planejamento Estratégico (nível global) à Produtos K na definição dos objetivos gerais tais como formalizar a fábrica, crescer regionalmente, obter registros oficiais, decisões de longo prazo e posicionamento da marca.

No Planejamento Tático (departamentos) foram aplicados à Produtos K um setor de produção buscando a padronização das fórmulas, um setor comercial com a criação de catálogo, negociações com escolas e empresas, em marketing na implantação do Instagram profissional e em segurança do trabalho na definição de POP's, EPI's e rotinas de trabalho.

Com relação ao Planejamento Operacional (tarefas diárias) foram aplicados à Produtos K como cada produto é fabricado, definição de horários de produção, controle de estoque, a limpeza de embalagens, as rotinas de segurança e checklist de máquinas.

Tomada de Decisão dentro da Produtos K

O texto explica que decisões estratégicas são complexas, envolvem riscos e exigem método. Isso é totalmente aplicável à realidade da empresa e foram listadas algumas perguntas a serem respondidas de tempo em tempo para auxiliar nas tomadas de decisão conforme segue abaixo:

- Qual produto priorizar na expansão?
- Comprar máquina nova agora ou depois?
- Qual embalagem adotar para melhorar custo e qualidade?
- Como estruturar a produção para atender escolas e empresas?

O uso de checklists, POP's e métodos formais de decisão melhora a organização e reduz erros, sendo exatamente o que a Produtos K precisa ao profissionalizar sua fábrica.

As Pessoas como Parceiros da Organização (Stakeholders) na Produtos K

O conceito apresentado por Chiavenato sobre as pessoas como parceiros da organização relaciona-se diretamente ao desenvolvimento e gestão de processos na Empresa Produtos K.

Por ser uma fábrica artesanal em fase de profissionalização, a Produtos K depende fortemente da articulação entre seus diversos stakeholders para consolidar sua estrutura produtiva e ampliar sua atuação no mercado.

Cada grupo exerce um papel fundamental:

- Os proprietários investem recursos financeiros e estratégicos para aquisição de matérias-primas e equipamentos;
- Os fornecedores garantem a qualidade dos insumos, embalagens e tecnologias necessárias ao processo produtivo;
- Os colaboradores atuam na fabricação, envase, rotulagem e organização das rotinas internas;
- Os administradores e responsáveis técnicos contribuem por meio de decisões que orientam a padronização, a segurança e a melhoria contínua dos processos;
- E os clientes, incluindo consumidores finais, escolas e instituições, fortalecem o faturamento e validam os produtos no mercado.

Assim, o sucesso da Produtos K resulta da integração equilibrada entre esses parceiros internos e externos.

Compreender esses stakeholders e suas expectativas é essencial para estruturar processos eficientes, criar alianças estratégicas, melhorar o desempenho

organizacional e garantir o crescimento sustentável da empresa, confirmando a importância do planejamento estratégico para o caso estudado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória das empresas familiares no cenário econômico brasileiro revela a força e a resiliência de empreendedores que unem laços afetivos e objetivos profissionais em busca de crescimento e consolidação no mercado. No entanto, essa combinação entre família e negócio exige maturidade, planejamento e disposição para enfrentar desafios que vão desde a convivência interpessoal até a profissionalização da gestão.

A análise desenvolvida neste artigo evidenciou que o sucesso de uma empresa familiar depende diretamente da capacidade de equilibrar tradição e inovação. A experiência da *Produtos K* demonstra que, embora o início de um empreendimento seja marcado por dificuldades financeiras, emocionais e operacionais, a persistência e o comprometimento conjunto da família são fatores decisivos para a superação dos obstáculos. O diálogo, a organização das funções e o reconhecimento das competências individuais foram fundamentais para a construção de uma estrutura empresarial sólida e colaborativa.

A formalização e o cumprimento das obrigações legais mostraram-se passos indispensáveis para a consolidação da empresa, possibilitando acesso a crédito, expansão de mercado e credibilidade junto aos clientes. Do mesmo modo, o controle financeiro, o planejamento orçamentário e a gestão eficiente de estoques e matérias-primas se confirmaram como pilares da sustentabilidade organizacional, reduzindo desperdícios e garantindo previsibilidade no fluxo de caixa.

A identificação e o gerenciamento dos riscos empresariais também se destacaram como elementos estratégicos para a continuidade do negócio. O enfrentamento consciente de riscos de mercado, crédito, liquidez, operação e legislação contribuiu para o amadurecimento da gestão e para a construção de uma cultura preventiva e responsável. Além disso, o equilíbrio entre capital próprio e de

terceiros foi essencial para sustentar o crescimento da *Produtos K*, permitindo novos investimentos e melhorias produtivas.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento das empresas familiares requer união, disciplina e profissionalismo. Mais do que um empreendimento, trata-se de um projeto de vida compartilhado, onde o sucesso é construído com base na confiança, na transparência e no aprendizado contínuo. A *Produtos K* exemplifica como a determinação, aliada ao conhecimento técnico e administrativo, pode transformar desafios em oportunidades e consolidar um legado que ultrapassa gerações.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo. Sucessão em empresas familiares: desafios e estratégias. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- SLACK, Nigel et al. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, José Pereira da. Gestão de riscos corporativos. São Paulo: Atlas, 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009