



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE
(ORGANIZADORA)**

**INVESTIGAÇÃO
CIENTÍFICA NAS
CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS**

Atena
Editora
Ano 2019

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Geraldo Alves
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
162	<p>Investigação científica nas ciências sociais aplicadas 1 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas; v. 1)</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistemas: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-688-1 DOI 10.22533/at.ed.881190710</p> <p>1. Ciências sociais. 2. Investigação científica. 3. Pesquisa social. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco. II. Série.</p> <p style="text-align: right;">CDD 300.72</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Investigação Científica nas Ciências Sociais Aplicadas” publicado pela editora Atena, apresenta 40 pesquisas realizadas com temáticas que contribuem para conhecermos um pouco mais sobre a sociedade em que vivemos, bem como, sobre os desafios e estratégias relacionadas a esta.

Os artigos foram organizados em sete seções, além de dois artigos que trazem temas gerais para o debate. As seções estão divididas conforme segue: Desenvolvimento Urbano; Desenvolvimento Organizacional; Meio Ambiente e Economia; Políticas Públicas; Formação Profissional: Ensino, pesquisa e extensão; O feminino e as diferentes interfaces com as relações de gênero e Relações sociais: representações e reflexões;

O e-book apresenta caráter interdisciplinar e as publicações fundamentam o debate sobre temas que são centrais para a sociedade contemporânea. Possibilitam reconhecer e dar visibilidade às relações estabelecidas com os temas propostos e os aspectos econômicos, enquanto categoria central para se pensar nos desafios e estratégias postos para a vida em uma sociedade capitalista.

Destaca-se a seção que trata do tema “Formação Profissional”, em que são apresentados seis pesquisas voltadas para o reconhecimento da importância e contribuição do ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento regional e prestação de serviços à população.

Os artigos e seções mantêm articulação entre si e contribuem para a divulgação e visibilidade de pesquisas que se voltam para o reconhecimento das estratégias e necessidades postas para vida em sociedade no atual contexto social, econômico e político.

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

I. DESENVOLVIMENTO URBANO

CAPÍTULO 1	1
MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO: ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DA MOBILIDADE URBANA NA CIDADE DE ARACAJU	
<i>Syslayne Carlos da Silva Costa</i> <i>Tony Santos da Silva</i> <i>Rooseman de Oliveira Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907101	
CAPÍTULO 2	20
MORADA LUDOVICENSE: TRADIÇÃO E ADAPTAÇÃO	
<i>Lena Carolina Andrade Fernandes Ribeiro Brandão</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907102	
CAPÍTULO 3	32
A ABORDAGEM HISTÓRICO-GEOGRÁFICA COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E DELIMITAÇÃO DE MACROZONEAMENTOS URBANOS: UM ESTUDO DE CASO EM PONTA NEGRA/ NATAL – RN	
<i>Fabício Lira Barbosa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907103	
CAPÍTULO 4	47
A METROPOLIZAÇÃO NO SÉCULO XXI: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS CENTRALIDADES DA BAIXADA FLUMINENSE	
<i>Tatiana Cotta Gonçalves Pereira</i> <i>Raul Rosa de Oliveira Junior</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907104	
CAPÍTULO 5	59
A VIDA PÚBLICA: A DINÂMICA CONTEMPORÂNEA E A EXPERIÊNCIA NO DIÁLOGO ENTRE CORPO, ARQUITETURA E PROJETO	
<i>Maria Isabel Villac</i> <i>Danielle Alves Lessio</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907105	
CAPÍTULO 6	70
CENTRALIDADES NA PROVÍNCIA FLUMINENSE: GEOGRAFIA HISTÓRICA, CIDADE E REGIÃO	
<i>Valter Luiz de Macedo</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907106	
CAPÍTULO 7	81
EDUCAÇÃO NA MOBILIDADE URBANA: CÓDIGOS DE CONVIVÊNCIA E ORDENAMENTO NA CIDADE	
<i>Poliana de Souza Borges França</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907107	

CAPÍTULO 8	90
ESTUDOS FEMINISTAS SOBRE A QUESTÃO URBANA: ABORDAGENS E CRÍTICAS	
<i>Carolina Alvim de Oliveira Freitas</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907108	
CAPÍTULO 9	110
EMANCIPAÇÕES DISTRITAIS MINEIRAS, DESENVOLVIMENTO HUMANO E EQUIDADE DISTRIBUTIVA: EM BUSCA DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	
<i>Marcos Antônio Nunes</i>	
<i>Ricardo Alexandrino Garcia</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8811907109	
CAPÍTULO 10	126
COLIVING: ENSAIO SOBRE MORADIA COMPARTILHADA E COLABORATIVA	
<i>Denise Vianna Nunes</i>	
<i>Larissa Tavares Vieira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.88119071010	

II. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 11	139
EMPRESAS FAMILIARES, A SUCESSÃO E A PREVENÇÃO DE CONFLITOS ENTRE SÓCIOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DO SEGMENTO DE SUPRIMENTOS INDUSTRIAIS	
<i>Maura Martins Ferreira Pan</i>	
<i>Leossania Manfro</i>	
<i>Elton Zeni</i>	
<i>Iselda Pereira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.88119071011	
CAPÍTULO 12	151
DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO COMERCIAL E SOCIETÁRIO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL MECÂNICO	
<i>Ariel Simonini</i>	
<i>Guilherme Camargo</i>	
<i>Guilherme Wagner Valber</i>	
<i>Willian Piana Vivian</i>	
<i>Lademir José Cremonini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.88119071012	
CAPÍTULO 13	168
A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE CUSTO COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA CERAMISTA	
<i>Jamille Carla Oliveira Araújo</i>	
<i>Cinthy Satomi Yamada</i>	
<i>Eziquiel Pinheiro Gabriel</i>	
<i>Maria Leidiane Santos</i>	
<i>Leidian Moura da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.88119071013	

CAPÍTULO 14 188

BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO VEÍCULO TIPO RODOTREM NO TRANSPORTE DE CARGAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS CARTONADAS

Eloi Bürkner Junior

Mayara Cristina Ghedini da Silva

DOI 10.22533/at.ed.88119071014

CAPÍTULO 15 204

SUCCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DE CERÂMICA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA

Claudio Alvim Zanini Pinter

Luiz Antonio Duarte de Sousa

DOI 10.22533/at.ed.88119071015

CAPÍTULO 16 222

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA COMERCIAL DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Alekcia Mara Casarotto

Danielle Tosetto de Oliveira

Hevandrus de Carlon Wallerius

Anderson Aquiles Viana Leite

Alecsander Bertolla

DOI 10.22533/at.ed.88119071016

CAPÍTULO 17 237

A UTILIZAÇÃO DE VANT EM LEVANTAMENTOS CADASTRAIS PARA FINS DE ATUALIZAÇÃO DO CADASTRO IMOBILIÁRIO: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE PAU DOS FERROS/RN

Maria Carina Maia Bezerra

Pedro David Rodrigues Lima

Augusto César Chaves Cavalcante

Almir Mariano de Sousa Junior

DOI 10.22533/at.ed.88119071017

III. MEIO AMBIENTE E ECONOMIA

CAPÍTULO 18 248

ANÁLISE DE ÁREA DE PRESERVAÇÃO PERMANENTE DE MATA CILIAR DO RIO GAVIÃO: UM AFLUENTE DO RIO DE CONTAS

Larissa Lima Barros

Paulo Sérgio Monteiro Mascarenhas

Camila da Silva Sotero

DOI 10.22533/at.ed.88119071018

CAPÍTULO 19 254

ASFALTO CONVENCIONAL OU PERMEÁVEL? VIABILIDADE TÉCNICA NA PREVENÇÃO DE ENCHENTES

Rodrigo Azevedo Gonçalves Pires

Jane da Cunha Calado

Wilson Levy Braga da Silva Neto

Bruna Brandini Carrilho

CAPÍTULO 20 266

CONFLITUALIDADE E CONFLITOS MINERÁRIOS EM JACOBINA – BA:
RESISTÊNCIAS E ENFRENTAMENTOS DAS COMUNIDADES DO ENTORNO DA
MINERADORA

Juliana Freitas Guedes Rêgo

Gilca Garcia de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.88119071020

CAPÍTULO 21 282

EFFECTOS SOCIALES DE LAS CONDICIONES LABORALES DEL SECTOR
PALMICULTOR EN EL MUNICIPIO DE MANI (CASANARE-COLOMBIA)

Wilker Herney Cruz Medina

Cristian Orlando Avila Quiñones

Elva Nelly Rojas Araque

María Crisalia Gallo Araque

Nilton Marques de Oliveira

Lina María Grajales Agudelo

DOI 10.22533/at.ed.88119071021

SOBRE A ORGANIZADORA..... 291

ÍNDICE REMISSIVO 292

EMPRESAS FAMILIARES, A SUCESSÃO E A PREVENÇÃO DE CONFLITOS ENTRE SÓCIOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DO SEGMENTO DE SUPRIMENTOS INDUSTRIAIS

Maura Martins Ferreira Pan

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdades'
Chapecó-SC

Leossania Manfroi

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdades
Chapecó-SC

Elton Zeni

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdades
Chapecó-SC

Iselda Pereira

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdades
Chapecó-SC

RESUMO: O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação à sucessão e à prevenção de conflitos entre sócios. O procedimento metodológico utilizado para atender o objetivo do estudo foi o método indutivo, o nível de pesquisa foi o descritivo e o delineamento foi o estudo de campo. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista. A população foi as empresas familiares e a amostra ficou representada por uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais localizada em

Chapecó-SC. A entrevista foi realizada com o sócio gestor da empresa no mês de março de 2016. Os dados foram analisados de forma qualitativa. Os resultados revelam uma sobreposição da família sobre a empresa e um paternalismo sutil presente. Na amostra foi evidenciada uma cultura muito própria da família empresária respaldada por rituais tanto na família empresária como na empresa familiar e acima de tudo compromisso com os membros da sociedade. Observou-se ainda que a empresa está sendo profissionalizada há um bom tempo e a formação acadêmica está sendo exigida também de seus prováveis sucessores. **PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar. Sucessão. Prevenção de conflitos.

COMPANIES, THE SUCCESSION AND PREVENTION OF PARTNER CONFLICTS: A STUDY IN A COMMERCIAL COMPANY OF THE INDUSTRIAL SUPPLIES SEGMENT

ABSTRACT: The aim of the study was to verify the perception of the manager of a commercial family business of industrial suppliers with regard to succession and the prevention of conflicts between partners. The methodological procedure used to meet the objective of the study was the inductive method, the level of research was descriptive and the delineation was a field study. The data collection instrument was the interview and the population consisted

of family business was represented by one sample of a commercial family business of industrial suppliers located in Chapecó, Santa Catarina, Brazil. The interview was conducted with the managing partner of the company in March 2015. The data were analyzed qualitatively. The results show a family overlapping the company and a subtle paternalism present. In the sample was observed a very unique culture of the entrepreneur family supported by rituals, both in the entrepreneur family and in the family business, and, above all commitment to the members of society. It was also noted that the company is being professionalized for a long time and academic education is also being demanded of their likely successors.

KEYWORDS: Business Family. Succession. Conflict prevention.

1 | INTRODUÇÃO

Perpetuar uma empresa familiar é um dos maiores desafios das famílias empresárias, portanto as empresas familiares precisam pensar na sucessão familiar de forma estratégica (CURADO, 2010).

O que distingue uma empresa familiar de uma empresa não familiar é o controle da empresa. Uma empresa que possui o controle nas mãos de um ou mais membro da família fundadora é considerada empresa familiar (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Em empresas familiares é comum que os membros da família participem da gestão de forma profissional, mas também é comum nas empresas familiares a gestão ser feita por pessoas sem preparo profissional para a função ou que simplesmente estão lá apenas a título de remuneração e pouco contribuem para o sucesso do negócio (CURADO, 2010).

Num cenário de fortes concorrências e exigências de aprimoramento em que vivem as empresas familiares, é crucial pensar o processo decisório da empresa. Ter clareza da relação da família com a instituição, os interesses da propriedade e os da empresa é o princípio da longevidade empresarial (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

No tripé da governança familiar, família, patrimônio e empresa, a pedra angular é o planejamento estratégico. A capacidade de decisão pelos membros do grupo, o planejamento dos objetivos, das ações, das metas e das mudanças na propriedade são competências que devem se apropriadas pela família (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Enxergar um futuro longínquo sem ver o desdobramento a curto e médio prazo coloca em risco a possibilidade de perpetuação da empresa, sem planejamento existem várias possibilidades de interrupção e fracasso da empresa. As expectativas da família, dos acionistas ou dos quotistas e também daqueles se dedicam de forma nítida à gestão da empresa definem a governança familiar (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

A adoção da governança familiar profissionalizada contribui para a geração

de liquidez aos acionistas e mantém a família capitalizada. Analisar os riscos, de probabilidades, e de mudança no momento certo auxiliam ao calibrar estrategicamente a empresa (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Diante do exposto apresenta-se a questão: **Qual a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação à sucessão e à prevenção de conflitos entre sócios?** O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios.

O estudo justifica-se pela contribuição às empresas familiares que estão se preparando para o processo de sucessão familiar. O estudo contribui também para novas pesquisas relacionadas ao tema proposto.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura acerca do tema está estruturada em dois tópicos, o primeiro aborda aspectos relacionados à família empresária e o segundo trata das empresas familiares os dos desafios da sucessão familiar.

2.1 A família empresária

Muito além de questões morais e emocionais, que já fazem parte do núcleo familiar, a complexidade das relações é maior quando se fala em família empresária. Tecnicamente, compreende compromissos societários, pois além de ser uma organização com interesses próprios, também há a responsabilidade com a comunidade e com o meio ambiente (CURADO, 2010).

A família tem história e sentimentos, e carrega consigo personalidades e temperamentos de pessoas no mínimo diferentes. Em busca de soluções às suas necessidades individuais, os membros da família podem colocar o emocional de tal forma que transpõe o nível racional das coisas e colocam em risco a organização como um todo, obrigando a tomada de decisões que podem, ao invés de solucionar, gerar maiores conflitos e por fim rupturas (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Os conflitos de interesses expõem muitas vezes as famílias perante à sociedade. Por isso a importância de haver uma evolução na maneira de pensar da família empresária. Quanto maior o nível de capacitação das famílias empresárias maior será a contribuição para o desenvolvimento dos negócios (RICCA, 2007).

Governança corporativa é o conjunto de processos a qual a sociedade empresarial é dirigida, administrada, controlada. Os mecanismos são os costumes, cultura, leis e regulamentos, código de ética. Fazem parte da governança os sócios acionistas, a alta administração e o conselho de administração (CURADO, 2010).

No contexto atual, a família empresária necessita de ferramentas que possam

colaborar com o desenvolvimento da uma boa gestão familiar. Dentre elas há o código de ética e a administração familiar (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

2.2 Empresas familiares os desafios da sucessão familiar

O tripé da equidade no tratamento dos sócios, transparência em todos os atos e prestação de contas permite a construção de uma sociedade que se sustentará através das gerações. Subordinado ao conselho administrativo, o comitê de ética que pode ser formado por um, dois ou três conselheiros, sendo um independente, é a instância máxima a resguardar a boa conduta de seus membros (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

A sensibilização, interpretações pessoais e não processuais dos líderes resultam em falta de direção e em ações desconectadas de modo a não dar rumos claros aos clientes internos. Por isso a importância de profissionalizar pessoas e processos. Então a partir dos processos gerenciais bem definidos a empresa passa a ter um facilitador na estratégia de implantar um plano de transição (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Do contrário, uma liderança autoritária e centralizada com forte poder de persuasão leva a equipe a ter atitudes passivas onde concordando ou não, agem sem resistência, mas com grande dificuldade de criatividade. Há aqueles líderes que são fiéis seguidores do fundador e que intrinsecamente seu pensamento e do gestor se confundem. Podem ou não serem portadores de grande resistência para a mudança (CURADO, 2010).

Trabalhar de forma a diminuir a resistência em aceitar o novo líder e de forma a receber apoio é tarefa do sucedido. Amenizar conflitos, acalmar as emoções e acentuar o racional facilita a transição. É comum, neste período, o desligamento daqueles que não aceitam o novo. De qualquer modo, envolver a todos no encaminhamento do sucessor permite uma relação de cumplicidade. Assegurar o espaço para a inovação e fazer uso de indicadores onde meçam a aceitação da nova conjuntura são ações imperativas (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

O contrato social pode ser tratado não apenas como um instrumento legal, mas um contrato de cunho moral e psicológico. Entendendo isso, abre-se a possibilidade de dar um status de proprietário para a nova geração. As pessoas são por si só vaidosas, o sucesso da empresa eleva, e muito, o ego do fundador (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

A necessidade de sucessão na gestão da empresa é inerente à vontade dos sócios, mas a empresa que estiver preparada terá muito mais chances de sucesso do que aquelas empresas que não estão preparadas para o processo inevitável. O preço que assumirá poderá ser alto demais, inclusive com a morte da empresa (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

São raras as chances de sucesso daquele que assumir a gestão de uma empresa sem o devido preparo, de forma inesperada e num cenário que muitas vezes pode ser hostil e absolutamente estranho, não só para si mesmo mas para aqueles que

o acolhem. Tomar ciência de todo o contexto onde está a empresa inserida toma tempo, energia e dinheiro (BORNHOLDT, 2005).

A sucessão é impreterível, mas se abrupta, não terá sucesso. Esta transição faz de todos, o ponto mais crítico da história empresarial. Um dos princípios da contabilidade, o da continuidade, atribui-se sobre a instituição empresarial, o da presunção de que seus tempos serão prolongados, perpetuados. Diante de tal expectativa, a empresa não só necessita de equilíbrio em todas suas contas e de reserva financeira, mas pressupõe-se também reserva humana (CURADO, 2010).

O problema se agrava nas empresas familiares que ignoram o processo de sucessão deixando seu legado a parentes simplesmente pelo fato de serem os herdeiros patrimoniais ou deixando a definição para outrem, isentando-se de qualquer responsabilidade (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Isto se dá não só porque a empresa é de controle familiar, mas porque a administração é familiar. A sobrevivência da empresa na sucessão improvisada, no mínimo, interrompe relações internas e externas obrigando ao sucessor se legitimar por conta própria à custa de erros reiterados e constantes e, porque não dizer, de sofrimento (BORNHOLDT, 2005).

Esta indefinição pode ser evitada com um plano sucessório, com a preparação cuidadosa do substituto, com critérios detalhados em cada pormenor. A responsabilidade vai além da sobrevivência do patrimônio, sua abrangência atinge fornecedores, clientes, profissionais que trabalham na empresa, empresas terceirizadas. É, portanto, de responsabilidade social formar o sucessor. A formação do sucessor é um processo longo desde os primeiros passos até a conquista da verdadeira legitimidade e validação de seu profissionalismo (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Outra saída é profissionalizar a empresa ou até mesmo contratar um executivo profissional externo à família. O herdeiro pode ser capacitado pelo profissional através de mecanismos confiáveis para a sucessão no comando das atividades empresariais (BORNHOLDT, 2005).

Muitas famílias preparam os herdeiros para a vida, conforme sua aptidão. Com todo respeito ao ser humano, é possível que os membros agreguem valor a família empresária trabalhando em outras atividades desde que estes tenham condições de assumir papel como sócios, conscientes de seus ativos acompanhando as reuniões de família, a evolução dos negócios ou até mesmo nos conselhos de família e conselhos administrativos (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Não só a escolha do sucessor é importante, como o momento que deve acontecer a sucessão. A transição tranquila poderá ocorrer em momentos tranquilos e não do contrário. Um ritual de passagem celebrado e festejado abre caminhos a uma nova vida, tanto para o sucessor como para o sucedido (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Não deve ser uma despedida do velho e abertura para o novo, mas uma

consagração da união dos dois. O sucedido consagra sua sabedoria participando do conselho administrativo, como uma espécie de guru, de sábio, de mestre. O novo não só pode, mas deve recorrer a esta sabedoria, jamais ignorá-la (BORNHOLDT, 2005).

Muitas são as empresas que preparam seus sucessores. Algumas são mais rígidas no processo, outras mais brandas, umas começam mais cedo, outras mais tarde. Não importa o grau de intensidade e quando, mas começar o processo de transição tão breve tomar consciência de sua importância para o processo evolutivo da empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Ninguém está livre de escolher e preparar o sucessor e se dar conta de que tudo não passou de um equívoco. Mesmo que contrariado e sofrido, é preciso desprezar de imediato o desinteresse e a incapacidade técnica dentre outros vícios contaminantes. Uma vez instalada a administração com falta de credibilidade, perde-se mercado para o concorrente e o fracasso se sobrepõe em todos os níveis (BORNHOLDT, 2005).

Um cenário de fracasso institucional deve ser evitado tão breve quanto possível. É mais ou menos fazer-se valer de sondagens por profissionais de outras áreas, a exemplo da filosofia clínica, da psicologia ou outra ciência que tenha capacidade, método e técnicas de análises subjacentes que contribuam para a decisão certa (CURADO, 2010).

A reunião ou assembleia de deliberação de sócios é o órgão máximo da sociedade tendo em vista as deliberações das matérias consideradas imprescindíveis para o bom andamento da empresa. Neste âmbito estão inseridas as empresas familiares, de modo a família possa deliberar sobre a sociedade e manter os controles necessários ao bom andamento nos mais diversos aspectos da sociedade (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Um planejamento de processo de sucessão pode começar pela profissionalização da diretoria executiva e pela formação um conselho de administração eficiente, mas não só isso garante o sucesso da transferência da empresa para geração seguinte, melhoria do processo de gestão são fundamentais para a sucessão familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A dinâmica do processo de sucessão na empresa familiar é ampla, abrangente e desafiante e se evidenciará a partir do momento que começa a pensar a sucessão. Mesmo com todos os obstáculos, o caminho para garantir a continuidade do negócio passará por sucessivas conversas, entendimentos e negociações. A figura do patriarca ou da matriarca será um balizador das garantias de que os herdeiros serão beneficiados (CASILLAS; VÁSQUES; DÍAS, 2007).

Ainda que os negócios estejam bem conduzidos pelo patriarca e este goze de boa saúde, inúmeras são as empresas que não sobrevivem à segunda geração, porque não estão preparadas profissionalmente por ignorar o fator sucessão. É prudente pensar que possa ocorrer uma eventual perda de capacidade ou morte daquele que conduz os negócios, de modo a deixar para os herdeiros do patrimônio, obrigações que não estão em condições cumprir. (MAMEDE e MAMEDE, 2014).

Tecnicamente, não deixa de ser como o seguro de vida, pensa-se em fazer o seguro, mas é algo que não se quer que seja utilizado. Porém, num eventual momento de perdas e catástrofes, com certeza pensará no porquê não tê-lo feito (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Qualquer transição exige paciência, vontade de fazer e muito trabalho. Trata-se de uma questão que coloca à prova a capacidade daqueles que estão no comando não só da geração atual, mas das futuras gerações (CURADO, 2010).

O que dificulta o processo de mudança são questões subjetivas que passam pela ética e moral. São sentimentos muitas vezes não reais que se formam ao longo da vida, entre eles estão os valores, atitudes, estilo de gerenciar, comportamentos, ações (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

3 | METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Sendo assim classificou-se o método da pesquisa como indutivo, a pesquisa foi descritiva com abordagem qualitativa dos dados.

O método indutivo é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais. De acordo com Ferreira (1998, p. 93), “Galileu foi o precursor desse método – indução experimental - através do qual se chega a uma lei geral por intermédio da observação de certo número de casos particulares até as leis e teorias”.

Para Barros e Lehfeld (2007) na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador, ele descreve o objetivo da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Através de procedimento de pesquisas descritivas podemos ter o conhecimento de um grupo, fator este muito determinante no processo avaliativo de equipes, é uma ferramenta fácil de ser utilizada nas empresas, pois objetiva estudar para entender o processo.

Quanto ao delineamento caracterizou-se a pesquisa como estudo de campo. Para Cecconello, et al. (2003) a pesquisa de campo é uma forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre fenômenos de interesse, da maioria como este ocorre na realidade estudada. Consiste na coleta de dados e no registro de variáveis relevantes, diretamente da realidade, para ulteriores análises.

Para Barros e Lehfeld (2007), o investigador da pesquisa de campo assume um papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no campo onde surgiu o fenômeno. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo. Esta pesquisa favorece o acúmulo de informações, mas

requer procedimentos metodológicos previamente estabelecidos e apresentados nos anteprojetos de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para o desenvolvimento do estudo foi a entrevista. A entrevista foi realizada com o sócio fundador da empresa em estudo no mês de março de 2016. Para Barros, Lehfeld (2007, p.108) “A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

Já para Gil (1999) a entrevista é uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra.

A população do estudo foi composta pelas empresas familiares sendo que a amostra ficou representada por uma empresa do segmento de suprimentos industriais.

A análise e interpretação dos dados foi realizada de forma qualitativa. Segundo Vergana (1998) na pesquisa qualitativa os dados podem ser tratados e apresentando-os de forma mais estruturada e analisados com maior profundidade. O estudo realizado é qualitativo, pois analisamos os dados tabulando o que cada entrevistado mais utiliza para selecionar líderes em suas equipes.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Para atender o objetivo da pesquisa foi entrevistado o sócio proprietário de uma empresa familiar localizada em Chapecó-SC.

A empresa comercial do segmento de suprimentos industriais foi fundada em 1990 e a gestão é realizada pela geração fundadora. A empresa tem 69 funcionários diretos e 23 indiretos e vem se preparando para o processo de sucessão familiar.

O tipo de sociedade empresarial que constitui o negócio da família é a sociedade por quotas limitada. Quanto ao volume dos negócios, a empresa se enquadra como uma empresa de médio porte. A gestão é feita por apenas uma família, sendo que a família possui outros negócios além da empresa observada.

A propriedade está concentrada no núcleo familiar. O entrevistado é sócio fundador e ocupa a posição de gestor da empresa. O mesmo tem 52 anos, é graduado em engenharia agrícola e pós-graduado em gestão empresarial e marketing.

Os demais quatro membros, sendo um deles cônjuge, trabalham na empresa, posto que outro deles se encontra mais focado nos negócios da família do que propriamente na empresa familiar. Todos, sem exceção, trabalham na empresa por razões de opção em trabalhar para a família empresária. Nenhum deles têm negócios paralelos ou trabalham parte do tempo em outros negócios.

Os membros da família são pós-graduados com exceção de um deles que se

encontra na fase de graduação. Suas especializações estão adequadas aos cargos que exercem. Dentre eles apenas um não exerceu cargos de relevâncias em outras empresas. Através de estudo feito dentro da filosofia clínica, em ambos foram detectados alto índice de capacidade de gestão.

Sobre a remuneração, a quantia que a empresa remunera um profissional da família é maior que o valor de mercado.

Quanto ao ciclo de vida do negócio, a empresa se encontra hoje na fase de maturidade. Suas metas e resultados estão conciliados às competências disponíveis no sistema.

Na gestão, há uma clara definição entre os valores familiares e empresariais, isto é, uma nítida separação entre família e empresa de forma a evitar a sobreposição entre os princípios familiares e empresariais. Ainda que os resultados revelem uma sobreposição da família sobre a empresa e um paternalismo sutil presente.

O modelo de liderança do CEO é coercitivo: conservador, centralizador, liderança conquistada pela obrigação de fazer.

Quanto ao envolvimento no processo decisório, o que mais acontece são decisões independentes, isto é, tomadas unilateralmente para acelerar o processo de resolver as situações rotineiras.

O planejamento estratégico é composto com a participação de todos os colaboradores sintetizados na figura do que chamam de líder do setor. Este é conduzido por um profissional central escolhido pelos líderes e acompanhado mensalmente por um profissional externo.

A maioria dos profissionais tem uma visão sistêmica do trabalho. Para a empresa o conhecimento do todo faz a diferença. A eficácia dos profissionais é medida pelo resultado produzido. A promoção dos profissionais que lá trabalham ocorre pela gestão de carreira por competência. Os coordenadores dos setores são valorizados pelo conhecimento e liderança deles dentro do setor que trabalham.

A empresa considera importante a capacidade que esta tem de produzir capital para se arriscar, dispor numerários a fim de produzir mais. Das capacidades para desenvolver a liderança considera importante: desafios estimulantes, feedback permanente, aprender com os outros e cursos e leituras.

Existe um plano de sucessão familiar em andamento a fim de garantir a continuidade do negócio. Na visão do gestor, o sucessor para estar preparado para assumir a administração empresarial precisará de: sólida formação universitária; motivação para assumir tais responsabilidades; ter tido ao longo do tempo um treinamento adequado, familiarizar-se com o negócio da família começando pelo operacional para subir na hierarquia da empresa e legitimar seu papel junto às equipes que irá conduzir. Para ele a preparação do sucessor deve ser de forma gradativa.

Quanto à preparação do sucedido para sua aposentadoria, este não tem um plano, não parou para pensar.

Há um código de ética com padrões de conduta como instrumento de ação

preventiva. Este dá uma direção na solução de conflitos e comunicação de forma a dar respaldo às decisões.

Ao ser questionado, o gestor mostrou não ter opinião formada a respeito de se ter um conselho de administração, embora considere um conselho misto, formado pelos familiares e profissionais externos à empresa é a melhor saída, porque nele somam forças permitindo uma maior profissionalização. Da mesma forma não possui qualquer outro conselho.

Em se falando da cultura organizacional, o entrevistado afirmou que na sua organização há rituais corporativos como forma de reforçar as normas e valores da empresa familiar. Estes rituais envolvem os membros da empresa.

Na visão do entrevistado, as variáveis internas facilitam o desequilíbrio na sucessão. O que mais pesam são no caso do sucessor: falta de habilidade, conhecimento e visão do negócio e desmotivação. Quanto às variáveis externas, as que mais facilitam o desequilíbrio são novos concorrentes e produtos similares aos que a empresa comercializa.

Ao ser questionado sobre o que mais pesa contra a empresa familiar se profissionalizar: se estrutura emocional e não racional; se raízes no paternalismo x demonstração de poder do patriarca; se os modelos antiquados de cultura da empresa; se a resistência dos empresários em contratar um profissional externo experiente que saiba conduzir o processo, este respondeu que é uma soma de todas estas questões.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar a percepção do gestor de uma empresa familiar comercial do segmento de suprimentos industriais com relação a sucessão e a prevenção de conflitos entre sócios. Evidenciou-se que assegurar a sobrevivência da empresa familiar deve ser premissa básica de qualquer governante. O significado que elas dão à sociedade constitui, substancialmente, sustentação a subsistência humana, independentemente da forma de estado. Talvez seja oportuno dizer que das relações sociais é uma das organizações que se confunde com a própria família.

Entender a dinâmica da empresa familiar é a chave para o futuro. Quando estas se dão conta do grau de importância na sociedade, do número de famílias envolvidas, da sublime missão de agregar valor ao produto de modo a suprir as necessidades de seus clientes, ainda que em período de incubação, estas descobrem a chave da sobrevivência da empresa por gerações e gerações.

Como forma de proteger a propriedade, o fundador da empresa estudada ainda não determinou o tempo certo em que procederá com a sucessão para a segunda geração. De outra forma, este tem em mente que o processo será gradativo, muito bem estudado e, de uma forma absolutamente tranquila. Já, seus descendentes pensam na necessidade de estarem preparados para assumirem os negócios tanto da empresa familiar, como os demais negócios da família empresária. Estudos já foram

feitos, inclusive dentro da filosofia clínica, e mostraram que ambos os descendentes têm as características de gestores muito presentes em suas atitudes.

Afora os instrumentos legais que regem as relações entre os sócios tais como acordos societários, há um código de ética com padrões de conduta como instrumento de ação preventiva.

Um conselho de administração bem formado, leal e moderno é, em boa medida, um fator preponderante para o bom êxito no processo de sucessão familiar. O gestor embora não tenha opinião formada a respeito se mostrou interessado em se aprofundar no assunto e não só nesta questão, mas também no que diz respeito a: holding, conselho de família (formado por aqueles que estão no poder e voltado para todas questões da família empresária como gestão de conflitos); conselho jovem (catequese para a geração que está se preparando para estar no poder); conselho externo (consultoria, exatoria ou controladoria); comitê de ética; conselho fiscal, inclusive com uma contabilidade de gestão.

A cultura organizacional influencia as pessoas. Desta forma os rituais auxiliam na manutenção da essência da família empresária e da empresa familiar. Partindo deste princípio a família como um todo valoriza os rituais de passagem e deixam isto claro nos seus processos de gestão.

Das atribuições do setor de gestão de pessoas, na área comportamental, diz respeito a gestão de conflitos e comunicação. Dois fatores que mais pesam nas lideranças. O controle quando demasiado engessa, por outro lado, se bem dosado, é em boa medida ferramenta imprescindível na condução dos negócios. Também desenvolver habilidades incentivando a criatividade daqueles que na empresa trabalham e de forma incisiva no apoio aos futuros gestores.

Dentro da perspectiva do gestor que possui uma formação acadêmica sólida e vasta experiência dentro do cotidiano empresarial, é um desafio aceitar que o sucessor esteja preparado para assumir responsabilidade que até então eram suas. Por outro lado, não há como negar que para o sucessor subir na empresa a tal ponto de substituí-lo, chances devem ser dadas a ele e que sua preparação deve acontecer de forma gradual.

Delegar poder é um exercício, principalmente quando se trata de delegar para uma geração que pensa e age diferente da sua, que tem a sua disposição ferramentas muito diferentes daquelas que tinha quando assumiu a gestão da empresa.

Investir na profissionalização da empresa, somado a um bom planejamento estratégico garante a continuidade do negócio.

O ciclo destrutivo das empresas ocorre em função do seu próprio funcionamento. Este pensamento presente na vida do empresário entrevistado o leva a profissionalizar a empresa, principalmente no desenvolvimento da capacidade de liderança daqueles que dão suporte a sua gestão e que, por ser da geração de seus descendentes, tem a certeza de que dará respaldo àqueles que o sucederão.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia científica**, 3 edição, São Paulo: Pearson, 2007.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

BOTTINO, Carla. **Modelo tridimensional de análise e compreensão das empresas familiares**. Disponível em <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=289>. Acesso em: 09 maio 2016.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUES, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CECCONELLO, Antonio Renato. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. Saraiva- São Paulo 2003.

CURADO, Fernando. **A empresa familiar: A salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

FERREIRA, Rosila Arruda. **A pesquisa científica nas Ciências Sociais: caracterização e procedimentos**. Recife: UFPE, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Método e técnica de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: O papel do advogado na administração e prevenção de conflitos entre sócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA JR, Armando Lorenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: Um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

VERGANA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

SOBRE A ORGANIZADORA

Luciana Pavowski Franco Silvestre - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2003), pós-graduação em Administração Pública pela Faculdade Padre João Bagozzi (2008) é Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2013), Doutora em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Assistente Social da Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social - Governo do Estado do Paraná, atualmente é chefe do Escritório Regional de Ponta Grossa da Secretaria de estado da Família e Desenvolvimento Social, membro da comissão regional de enfrentamento às violências contra crianças e adolescentes de Ponta Grossa. Atuando principalmente nos seguintes temas: criança e adolescente, medidas socioeducativas, serviços socioassistenciais, rede de proteção e política pública de assistência social.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adaptação 20, 21, 23, 24, 25, 29, 93

Aracaju 1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 14, 17, 18, 19

Arquitetura luso-brasileira 24, 31

B

Baixada fluminense 53

C

Centralidade urbana 47, 56, 58

Cidade 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 44, 45, 49, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 106, 109, 126, 127, 130, 135, 136, 137, 191, 226, 229, 231, 238, 246, 255, 271, 277

Coliving 126, 127, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138

Contabilidade de custo 169, 171

Corpo 35, 59, 60, 61, 64, 67, 68, 128, 161, 213, 262, 263

D

Desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 6, 18, 19, 21, 22, 30, 33, 34, 36, 53, 58, 81, 82, 88, 101, 105, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 141, 142, 146, 149, 152, 154, 160, 163, 168, 176, 187, 192, 207, 210, 214, 221, 226, 239, 248, 249, 267, 268, 280, 281, 282

Desenvolvimento municipal 110, 117

E

Educação no trânsito 81, 83, 86, 87, 88

Emancipações distritais 110, 111, 117, 124

Empreendedor 222, 224

Ensino 26, 81, 83, 85, 88, 216

Espaço urbano 2, 3, 4, 6, 35, 45, 58, 91, 93, 94, 105

Evolução tipológica 20, 22, 26, 27

Experiência 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 101, 102, 103, 129, 130, 149, 158, 187, 194, 218, 219

G

Geografia histórica 70, 72, 79

Gestão empresarial societária 151

Gestão familiar 142, 212

H

Holding empresarial 151, 161

I

Indústria cerâmica 168, 169, 170, 172, 184, 187, 205, 214

M

Materiais de construção 222, 223, 224, 226, 227, 229, 234, 235

Metropolização 18, 47, 48, 53, 57, 58, 124

Millennials 126, 127, 128, 131, 133, 136, 137

Mobilidade 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 54, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 123, 130, 135

Mobilidade urbana 1, 2, 3, 7, 15, 17, 18, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 89

Modos de habitar 126, 128, 133, 134, 136

Morada 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30

Moradia colaborativa 126

Moradia compartilhada 126, 129, 133, 134

Municípios mineiros 110, 112, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124

P

Planejamento 2, 5, 7, 27, 35, 49, 50, 51, 52, 76, 80, 81, 83, 88, 91, 93, 94, 95, 106, 108, 124, 140, 144, 147, 149, 153, 158, 161, 162, 163, 165, 170, 171, 190, 193, 197, 198, 202, 204, 208, 209, 210, 212, 213, 220, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 237, 238, 239, 240, 254, 255, 264, 281

Ponto de equilíbrio 168, 169, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185

Processo sucessório 151, 204, 205, 210, 211, 217, 220, 221

Projeto de arquitetura e cidade 59

Província do Rio de Janeiro 70, 74, 80, 293

Província fluminense 70, 71, 73, 78, 79, 80

S

Segmento metal mecânico 151, 152, 153, 154, 158, 159, 165

Sociedade anônima 151, 157, 164, 165, 216

Sucessão societária 151, 153

T

Tradição 20, 21, 23, 25, 26, 29, 74

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-688-1



9 788572 476881