



**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório**

**Atena**  
Editora  
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório**

**Atena**  
Editora

Ano 2020

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Barão

**Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Karine de Lima

Luiza Batista 2020 by Atena Editora

Maria Alice Pinheiro Copyright © Atena Editora

**Edição de Arte** Copyright do Texto © 2020 Os autores

Luiza Batista Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Revisão** Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora

Os Autores pelos 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, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
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  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
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

#### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

- Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof<sup>a</sup> Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof<sup>a</sup> Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof<sup>a</sup> Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Prof<sup>a</sup> Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof<sup>a</sup> Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

# Administração de empresas: estratégia e processo decisório

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário:** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Karine de Lima  
**Edição de Arte:** Luiza Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração de empresas [recurso eletrônico] : estratégia e processo decisório / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
ISBN 978-65-5706-216-6  
DOI 10.22533/at.ed.166202807

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Processo decisório. 4. Sucesso nos negócios. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 650.1

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte e sete capítulos que abordam diferentes temas relacionados à gestão, com foco na estratégia e no processo decisório no âmbito das organizações. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e consolidação da ciência da administração, servindo de arcabouço para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos sobre gestão financeira, gestão estratégica, gestão de pessoas, sustentabilidade, entre outros assuntos que permeiam o campo dos estudos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE EM PEQUENAS EMPRESAS	
Joiciane Rodrigues de Sousa Elias Antonio da Rocha Eduardo Gomes dos Santos Jeanes de Sousa Silva Almir Gabriel da Silva Fonseca Dayane da Silva Rodrigues de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE	
Fabiana Pereira da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>33</b>
CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	
Raquel Prediger Anjos Luiz Panhoca Cleonice Alexandre Le Bourlegat	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>62</b>
O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO EMPRESÁRIO FAMILIAR: COMPARATIVO DE PERFIL ENTRE 2009 E 2017	
Maysa Quintas Deliberador Cristina Helena Pinto de Mello	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>77</b>
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM CAPACIDADES DINÂMICA	
Mauricius Munhoz de Medeiros Larissa Sielichoff Caroline Kretschmer	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>97</b>
PLANEJAMENTO DE CRONOGRAMAS FÍSICOS FINANCEIROS POR MEIO DA METODOLOGIA DE LINHA DE BALANÇO	
Sérgio Geraldo dos Reis Júnior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Aldo Giuntini de Magalhaes Luiz Antônio Melgaço Nunes Branco	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>117</b>
FERRAMENTAS FINANCEIRAS APLICADAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE FOOD TRUCKS E RESTAURANTES TRADICIONAIS	
Felipe Belloni Urtado	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>136</b>
A HOTELARIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	
Fábio de Carvalho Lima	
Mariete Ximenes Araújo Lima	
João Luis Josino Soares	
Maria Neurismar Araújo de Sousa	
Raquel Nascimento da Silva Roriz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>144</b>
PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE NO HOTEL MANDUARÁ NO CENTRO DE ASSUNÇÃO - PARAGUAY	
Elisiane Alves Fernandes	
Raquel Analia Fleitas Recalde	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1662028079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>161</b>
O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Clarice Vepo do Nascimento Welter	
Jorge Oneide Sausen	
Carlos Ricardo Rossetto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>187</b>
ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE EVENTOS AO SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA 4.0 EM EMPRESA MINERADORA	
Tiago Pessoa de Ávila	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>200</b>
MAPAS COGNITIVOS FUZZY APLICADOS AO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DISCENTE DE CURSOS DE ENGENHARIA DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	
Márcio Mendonça	
Ivan Rossato Chrun	
Diene Eire de Mello	
Rodrigo Henrique Cunha Palácios	
Francisco de Assis Scannavino Junior	
Marcio Jacometti	
Lillyane Rodrigues Cintra	
João Paulo Scarabelo Bertoncini	
José Augusto Fabri	
Wagner Fontes Godoy	
Lucas Botoni de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>211</b>
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA CONTROLE VISUAL DE INDICADORES DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO SISTEMA LEAN	
Livia Amador Ramalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>229</b>
ANÁLISE MULTICRITÉRIO APLICADO À GESTÃO DE ESTOQUE: UMA ABORDAGEM PARA SUPORTAR O AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UNIDADES DE PERFURAÇÃO OFFSHORE	
Emanuel Isaac dos Santos	
Denis Rosa da Silva Angra	
Alexandre L. de Souza	
Marcilene de Fátima Dianin Vianna	
Dalessandro Soares Vianna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>249</b>
DIAGNÓSTICO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO E PROPOSTA PARA HIERARQUIZAÇÃO DE PRIORIDADES DE INVESTIMENTO	
Marcelo Silveira Dantas Lizarazu	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>267</b>
IMPLEMENTAÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL ATRAVÉS DO MÉTODO AHP	
Fábio Muniz Mazzone	
André da Silva Barcelos	
Ana Paula Barbosa Sobral	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>283</b>
CONSUMO DAS LOCOMOTIVAS VLI EM OUTRA FERROVIA	
Brenda Sousa Araújo	
Larissa Cristina de Camargo	
Rafaela Correa Guasti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>298</b>
GESTÃO DA COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA	
Elaine Fialho Ventura	
Isabel Rosângela dos Santos Amaral	
Márcia Regina de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280718</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>316</b>
ESTILO DE LIDERANÇA E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
Naiara Crislaine Alflen	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16620280719</b>	

**CAPÍTULO 20 ..... 333**

DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES QUE OCUPAM A MESMA FUNÇÃO

Suênio Campos de Lucena  
Rosângela Fernandes Simas Guia  
Cristiano Vileno Conceição Santos  
Leonardo Santos Falcão  
Tairine de Jesus Pinto

**DOI 10.22533/at.ed.16620280720**

**CAPÍTULO 21 ..... 344**

PROJETO IARA: CIÊNCIA, SAÚDE, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Giovanna Marcondes Ferraz Lanzoni Marins Pessanha  
Otto Gabriel Fernandes de Oliveira Cavalcante  
Carolina Pagnanelli Cajueiro  
Nicole Bastazini Reis  
João Lucas Fiel Siqueira  
Alexandre Ali Guimarães  
Laís Amaral Alves

**DOI 10.22533/at.ed.16620280721**

**CAPÍTULO 22 ..... 352**

ELEVADO PRESIDENTE JOÃO GOULART: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA O PLANEJAMENTO URBANO E MELHORA DA QUALIDADE DE VIDA

Guilherme Maciel Botelho  
Wagner Costa Botelho  
Renata Maciel Botelho

**DOI 10.22533/at.ed.16620280722**

**CAPÍTULO 23 ..... 365**

TELHADOS VERDES COMO MEIO DE EQUIDADE SOCIAL PARA COMUNIDADES

Elaine Garrido Vazquez  
Vinícius Carvalho Cardoso  
Renato Flórido Cameira  
Géssica Cecília Palmerim Lopes  
Karolline Dias do Rego  
Larissa Porcello Marques de Medeiros

**DOI 10.22533/at.ed.16620280723**

**CAPÍTULO 24 ..... 371**

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: REFLEXÕES SOBRE UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL

Luiz Alexandre Valadão de Souza  
José Guilherme Behrendorf Derraik  
Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt  
Deborah Moraes Zouain

**DOI 10.22533/at.ed.16620280724**

**CAPÍTULO 25 ..... 388**

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC DE SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi

**DOI 10.22533/at.ed.16620280725**

**CAPÍTULO 26 ..... 403**

A PRESENÇA DE CRITÉRIOS E REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES FEDERAIS DE SERVIÇOS DE DESINSETIZAÇÃO EM 2018

Carlos Alberto Soares Cunha

**DOI 10.22533/at.ed.16620280726**

**CAPÍTULO 27 ..... 420**

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Andressa Macedo de Sousa

Jhemerson Carvalho Guimarães

Dayanne Louyse Paixão Moraes

Haliny Reis Campos

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.16620280727**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 432**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 433**

## O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO EMPRESÁRIO FAMILIAR: COMPARATIVO DE PERFIL ENTRE 2009 E 2017

*Data de aceite: 20/07/2020*

*Data de submissão: 02/04/2020*

**Maysa Quintas Deliberador**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
Faculdade de Economia e Administração  
São Paulo – SP

**Cristina Helena Pinto de Mello**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
Faculdade de Economia e Administração  
São Paulo – SP

**RESUMO:** A pesquisa aqui apresentada tem por finalidade entender e analisar as empresas e famílias empresárias presentes atualmente no país destacando, principalmente, sua evolução e desenvolvimento na última década. O estudo baseou-se em um questionário aplicado entre organizações familiares em 2017. Os resultados obtidos foram analisados e comparados com outra pesquisa, realizada em 2009 pela empresa Höft, que continha o mesmo universo de estudo que esta. Apesar do notável progresso sofrido na última década, concluiu-se que ainda existe muito a ser feito para o aperfeiçoamento desse modelo de gestão. Essas companhias estão cada vez mais cientes da importância de adaptação ao ambiente/mercado e de uma constante modernização, porém, a expectativa era de que os processos de sucessão e administração

familiar estivessem já mais consolidados nas empresas. Os resultados mostram que apesar de terem evoluído muito, essas companhias ainda necessitam formalizar muitas questões referentes à sucessão, tomada de decisões e profissionalização da administração familiar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa familiar. Empresário familiar contemporâneo. Evolução.

### THE CONTEMPORARY PROFILE OF THE FAMILY ENTREPRENEUR: COMPARATIVE PROFILE BETWEEN 2009 AND 2017

**ABSTRACT:** This research aims to understand and analyze the family enterprises and management in Brazil, highlighting, mainly, its evolution and development in the last decade. The study was based on a questionnaire applied in 2017. The results obtained were analyzed and compared with another survey carried out in 2009 by Höft Consulting, which contained the same studied universe. Despite the remarkable progress made over the past decade, it has been concluded that much remains to be done to improve this management model. These companies are increasingly aware of the importance of adapting to the environment/market and of a constant modernization, but the expectation was that the processes of

succession and family management were already more consolidated in the companies. The results show that although they have evolved a lot, these companies still need to formalize many questions regarding succession, decision making and professionalization of the family administration.

**KEYWORDS:** Family business. Contemporary family management. Evolution.

## 1 | INTRODUÇÃO

O estudo de empresas familiares demonstrou ser de grande relevância, já que esses tipos de empresa ocupam tanto espaço no âmbito econômico principalmente em países emergentes como o Brasil. A pesquisa tem por objetivo entender quem são as empresas e famílias empresárias e traçar seus contornos, destacando principalmente as transformações sofridas entre os anos de 2009 e 2017 e, descobrindo assim a reação que essas tiveram perante as mudanças ocorridas tanto no cenário econômico quanto político do país nesse período.

## 2 | UM BREVE ESTUDO SOBRE EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Fayol, empresa é um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. A distinção entre empresas em geral e as familiares, nos permite uma conceituação própria destas empresas, as quais, conforme Leach, pode ser entendida como aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar. O aprofundado conhecimento deste tipo de organização tem vinculação com o conhecimento histórico das famílias tradicionais que através da iniciativa empreendedora criaram negócios de sucesso. Bernhoeft (1989) destaca esta característica da empresa familiar onde afirma que a mesma possui origem e histórias vinculadas à família.

Devido às suas características específicas, as empresas familiares apresentam maior grau de complexidade na gestão organizacional, em razão principalmente dos conflitos vivenciados por essas corporações quando as relações emocionais entre os membros da família no ambiente de trabalho impactam o relacionamento profissional dos mesmos. Outra possível causa dessa complexidade é a ausência de capacitação profissional da maioria dos integrantes, o que prejudica a condução dos negócios. Entre a problemática geral enfrentada por essas empresas destacam-se: a sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, a renovação organizacional e o processo sucessório, bem como a ineficácia dos órgãos de governança da empresa e uma gestão inadequada.

Apesar das dificuldades, as empresas familiares prosperam cada vez mais. Globalmente, 65% delas aumentaram suas vendas em 2011. Houve um crescimento

particularmente forte no Leste Europeu, no Oriente Médio e na América Latina. Um exemplo dessa tendência foi o Brasil, onde 77% das empresas familiares registraram aumento nas vendas.

A prosperidade dessas organizações pode ser justificada por várias razões. De acordo com pesquisas realizadas em todo o mundo, as empresas familiares apresentam maior qualidade em suas informações financeiras e demonstram possuir menor propensão de manipulação de resultados, maior persistência de lucro, divulgação ampla de informações, incluindo as negativas, o que por fim acaba contribuindo para uma melhor tomada de decisões. Ademais, as empresas familiares são vistas positivamente no mercado empresarial por terem uma visão de longo prazo quanto aos investimentos e também por apresentarem problemas reduzidos de agência já que almejam passar a reputação familiar de geração para geração.

De acordo com um estudo feito pelos organizadores do Encontro de Empresas Familiares (ENEF), a participação dessas organizações na economia tanto brasileira quanto mundial é muito significativa tanto da perspectiva macroeconômica como microeconômica. Nesse estudo, constatou-se que 75% de todas as Companhias do mundo são familiares e responsáveis entre 40% a 80% da geração de emprego.

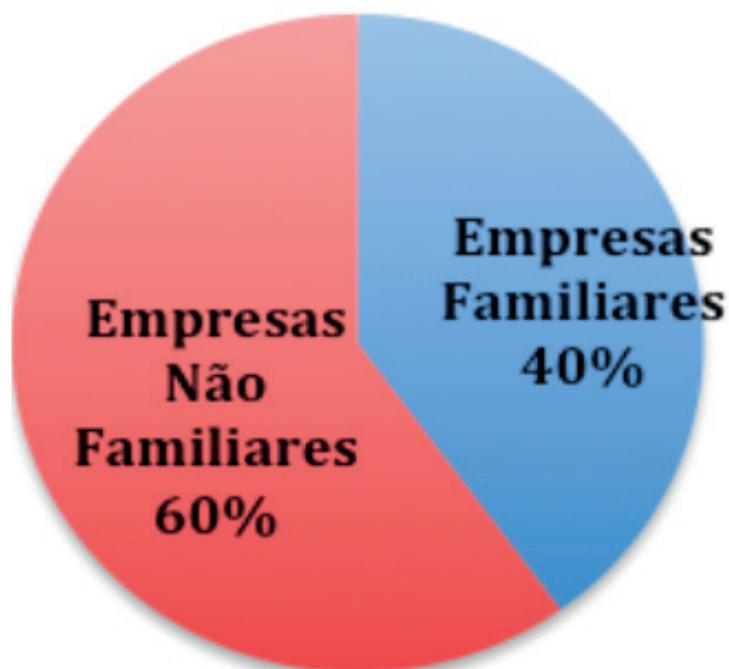


Gráfico 1 – Participação de empresas familiares e não familiares no PIB brasileiro (IBGE 2012)

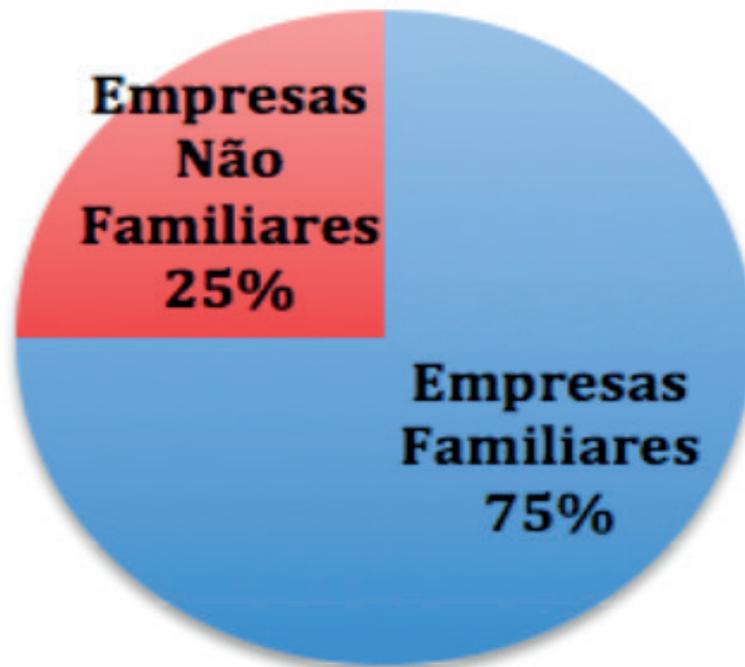


Gráfico 2 – Participação de empresas familiares e não familiares na criação de empregos no Brasil  
(PricewaterhouseCoopers)

Pesquisa realizada em 2004 pelo CRA, mostra que esse cenário mantém-se também no estado de São Paulo, onde 69% das empresas possuem modelo de gestão Familiar.

### **2.1 Variação da economia brasileira no período estudado**

Dado que as empresas familiares estão inseridas na economia brasileira, é impossível fazer uma análise acerca das transformações que essas empresas sofreram no período de 2009 e 2017 sem analisar também as mudanças que o cenário econômico do Brasil sofreu durante esses mesmos anos. Nos gráficos a seguir pode-se perceber o quão desfavorável foi a movimentação do PIB, da taxa de desemprego, do setor industrial e do varejo.

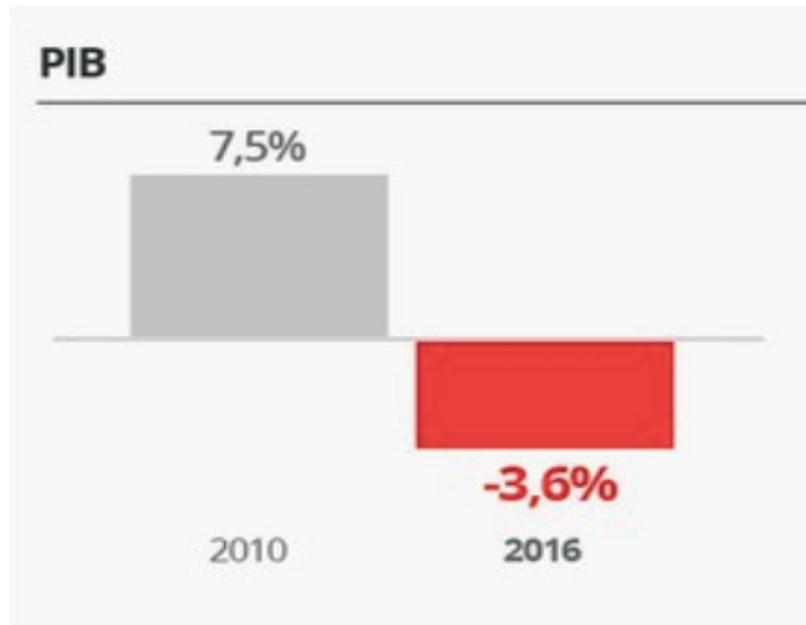


Gráfico 3 – Comparação entre o PIB brasileiro dos anos de 2010 e 2016  
(Karina Trevizan, G1 – 2017)



Gráfico 4 – Comparação entre as taxas de desemprego no Brasil dos anos de 2010 e 2016  
(Karina Trevizan, G1 – 2017)

## INFLAÇÃO

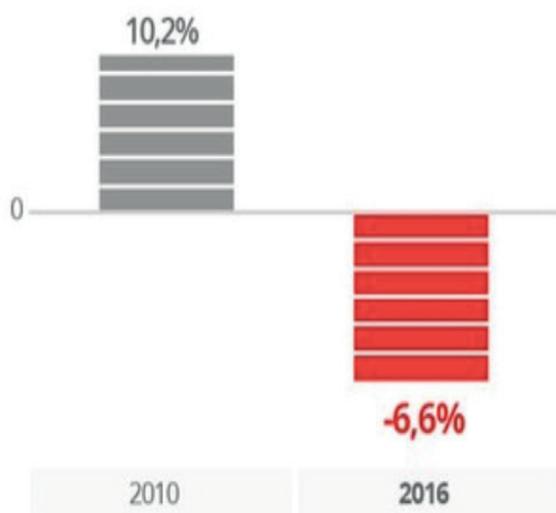


## DÓLAR



Gráfico 5 – Comparação entre a inflação e o dólar no Brasil entre os anos de 2010 e 2016  
(Karina Trevizan, G1 – 2017)

## VARIAÇÃO DA INDÚSTRIA



## VARIAÇÃO DO VAREJO

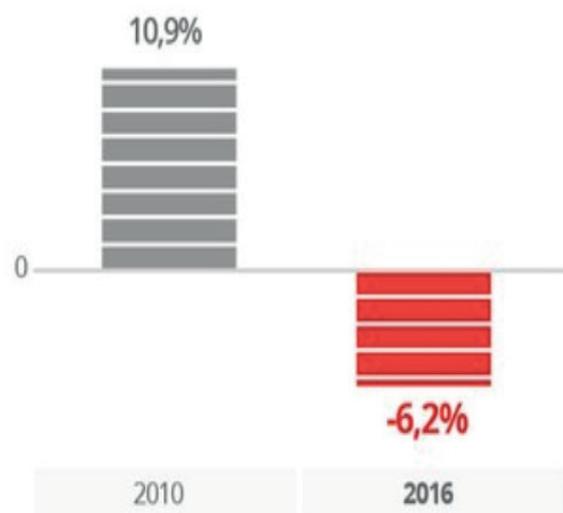


Gráfico 6 – Variação do varejo e da indústria no país nos anos de 2010 e 2016  
(Karina Trevizan, G1 – 2017)

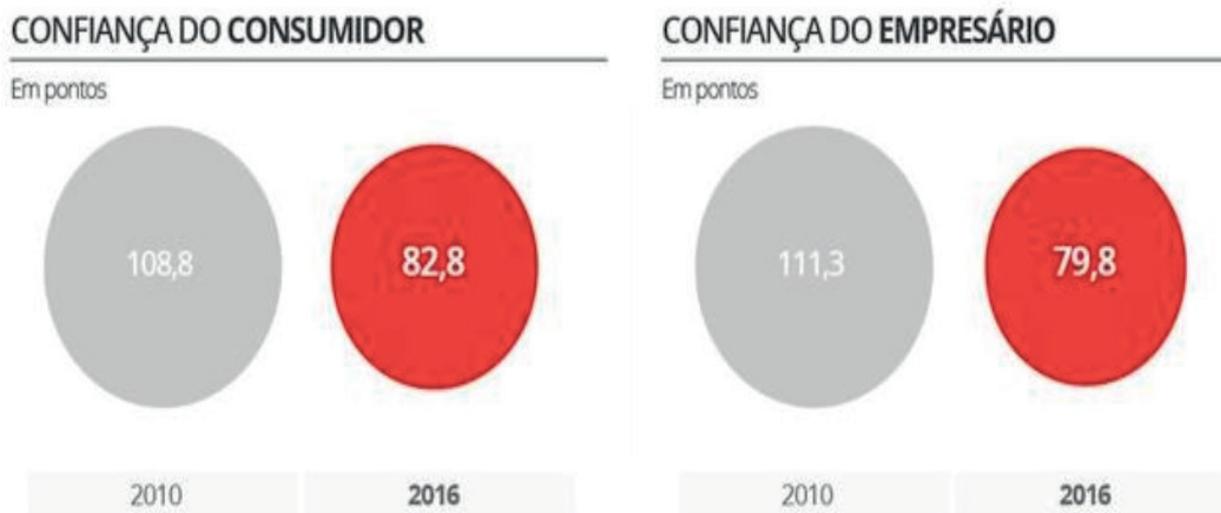


Gráfico 7 – Confiança do Consumidor e do empresário brasileiro nos anos de 2010 e 2016  
(Karina Trevizan, G1 – 2017)

Porém, de acordo com estudos realizados pela PwC, cerca de 77% das empresas familiares brasileiras cresceram entre 2011 e 2012 e 79% entre 2013 e 2014.

Segundo pesquisa exclusiva realizada em 2009 pela consultoria Höft, empresas com receitas entre 200 milhões e 1 bilhão de reais estavam crescendo acima do PIB do país na época. Em média, as companhias que participaram da pesquisa (160 empresas) cresceram 12 % ao ano entre 2006 e 2010 – nesse mesmo período, o PIB subiu em média 4,4%.

Esses estudos apontam que, apesar das instabilidades política e econômica do país entre esse período, o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares foi sólido. Constata-se que a principal razão para essa estabilidade é a crescente profissionalização dos negócios. Além disso, o comando único e centralizado que permite reações rápidas em situações de emergência é um ponto forte estratégico perante as crises apresentadas. A organização interna mais leal acaba gerando também mais segurança e estabilidade para a tomada de decisões.

### 3 | MÉTODO DE PESQUISA

O projeto buscou uma forma de estudar a evolução e o desenvolvimento das Empresas Familiares entre os anos de 2009 e 2017 e as principais mudanças que essas apresentaram utilizando como base um questionário construído pela empresa de consultoria para empresas familiares Höft – Bernhoeft & Teixeira – Transição de Gerações. O questionário sofreu adaptações para que o objetivo do estudo pudesse ser alcançado de maneira mais eficaz e completa.

A primeira pesquisa, realizada pela empresa Höft em 2009, abordou 160 empresas

com receitas entre 200 milhões e 1 bilhão de reais, enquanto para a construção desse artigo o questionário foi aplicado entre cerca de 200 empresas familiares que constam no banco de dados da consultora Höft, abordando, de maneira geral, o mesmo universo da pesquisa feita em 2009 para que a evolução e as mudanças ocorridas nas companhias possam ser percebidas com clareza.

## 4 | RESULTADOS OBTIDOS E COMPARAÇÃO ENTRE 2009 E 2017

### 4.1 Resultados obtidos em 2009

Dentre a amostra de 160 empresas familiares estudadas observou-se que 12% das empresas não planejam ter conselho de administração, 20% montarão um conselho nos próximos três anos e 68% já possui um conselho de administração. Observou-se também um crescimento de em média 12% ao ano entre 2006 e 2010 entre essas companhias. Metade das empresas do grupo contava com programas de sucessão planejados. 42% das empresas relutavam em alterar modelos de negócio e se modernizar. Pode-se verificar essas informações nos gráficos seguintes construídos a partir dos resultados atingidos com a pesquisa realizada pela consultoria Höft em 2009.



Gráfico 8 – Situação do Conselho de Administração e da Diretoria referente à amostra estudada  
(Consultoria Höft – Revista EXAME, 2011)

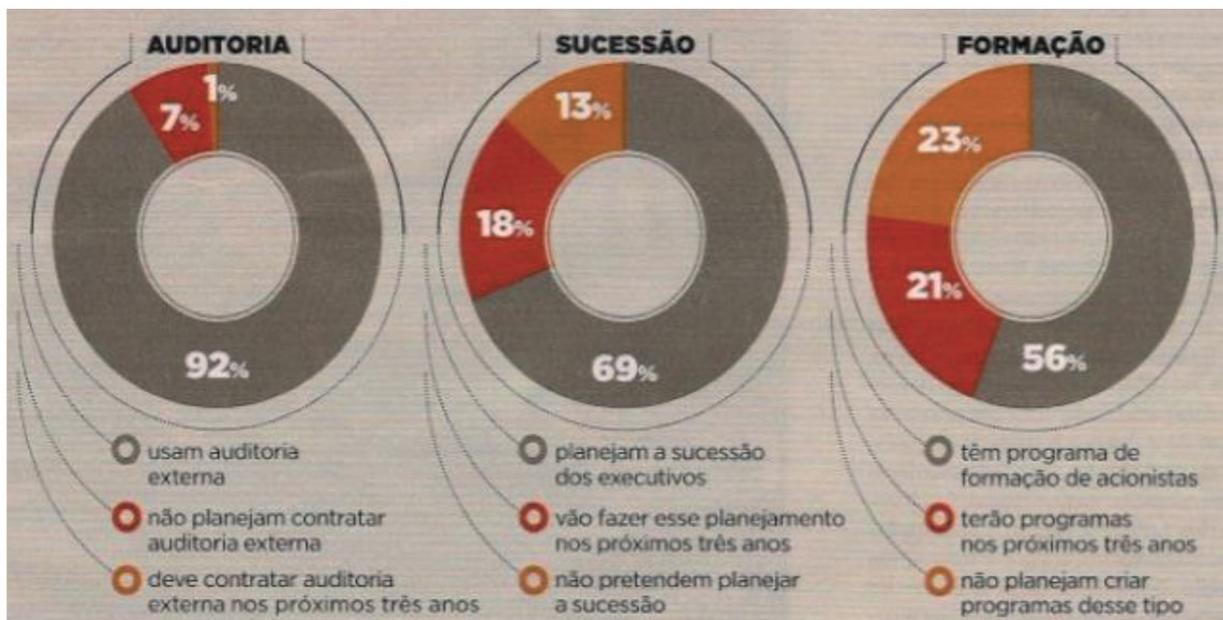


Gráfico 9 – Informações sobre Auditoria, Sucessão e Formação de Acionistas entre as empresas familiares pesquisadas em 2009

(Consultoria Höft – Revista EXAME, 2011)

#### 4.2 Resultados obtidos em 2017

Os resultados obtidos demonstraram que as empresas familiares ainda possuem muito o que desenvolver para alcançarem os padrões de mercado. Ainda há muito espaço para a formalização de informações, sucessão e órgãos referentes à família dirigente da companhia.

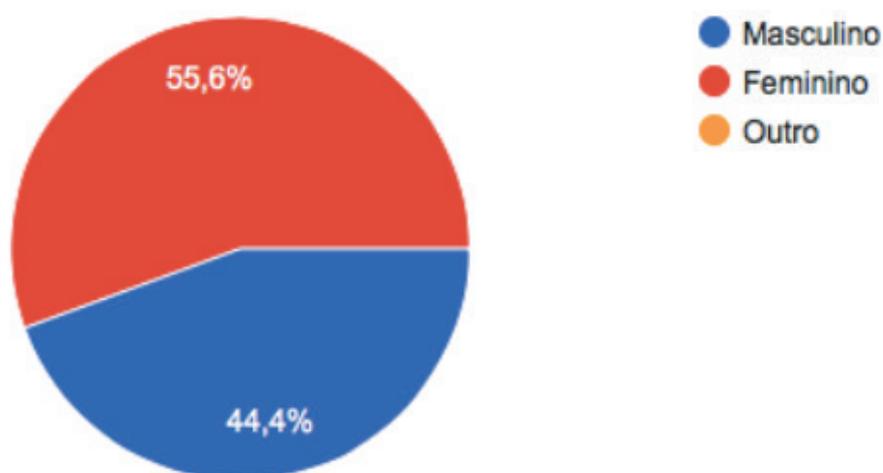


Gráfico 10 – Gênero dos empresários respondentes do questionário

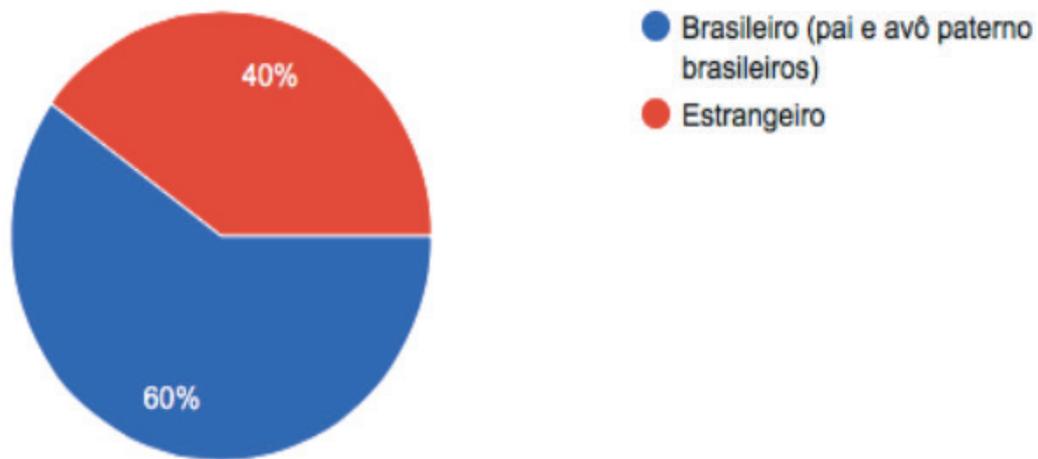


Gráfico 11 – Origem étnica dos empresários respondentes

Dentre os estrangeiros apresentados, 62% apresentam o Japão como país de origem e 25% o Líbano.

Também foi verificado que 42% dos empresários são graduados em Administração de Empresas e 28% em Engenharia. O restante possui as mais variadas formações, desde Medicina à Medicina Veterinária.

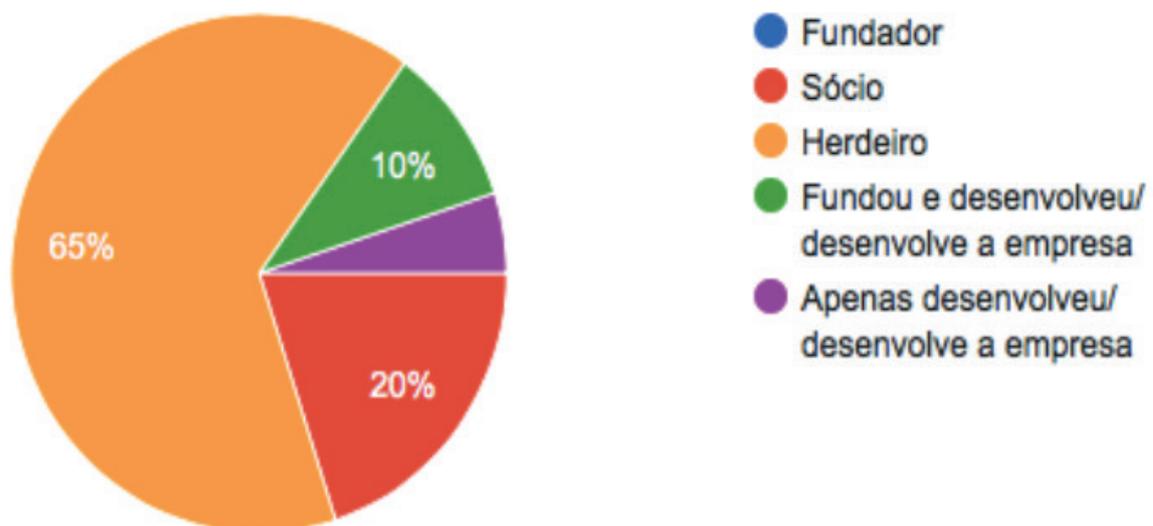


Gráfico 12 – Papel dos empresários respondentes na família empresária

Nesse segmento serão apresentadas e analisadas as respostas das questões mais relevantes relacionadas às ações que tanto a empresa quanto à família exercem para sua evolução como família empresária.

Constatou-se que 67% das empresas possuem um programa de desenvolvimento dos sócios, herdeiros e familiares para o papel de sócios em planejamento ou em andamento, enquanto 16,7% das companhias ainda não iniciaram esse programa.

78% possuem órgãos representativos dos familiares em planejamento, implementação ou como prática contínua. Dentre as últimas, afirma-se que esses órgãos

são importantes para a tomada de decisões estratégicas e fundamentais para o crescimento e estabilidade da empresa, garantindo que os valores e interesses da família perdurem.

Um aspecto muito importante que pode ser verificado é a presença de documentos societários formalizados em 50% das instituições pesquisadas enquanto apenas 22% ainda não iniciaram essa formalização. Além disso, das empresas que já os possuem em prática contínua, 50% utilizam essa documentação sempre ou frequentemente.

De maneira geral, percebe-se que apesar de ainda em fase de desenvolvimento, as ações referentes à presença da família na organização estão, em grande parte da amostra, em andamento.

44,4% das companhias ainda não iniciaram um sistema de informações estruturado e divulgado para sócios e familiares. Repara-se que em questões relacionadas aos sócios e ao patrimônio empresarial, como regras claras e análise de resultados dos negócios, ainda há muito para avançar: apenas 33,4% possuem serviços e benefícios para sócios e familiares administradores separadamente. Esses dados demonstram a prevalência de membros da família nos cargos mais consideráveis dessas organizações.

A respeito da adequação das empresas de cunho familiar aos padrões do mercado, adianta-se que as companhias estudadas estão em fase de evolução nesse quesito, buscando cada vez mais ações que contribuam para a perpetuação da companhia, mesmo essas envolvendo a presença de altos executivos e/ou conselheiros não familiares, por exemplo.

No entanto, pode-se constatar alguns pontos preocupantes que necessitam maior atenção por parte dessas organizações. De acordo com a tabulação das respostas do questionário, 39% das empresas não são administradas com transparência e baseadas em padrões de mercado (11% dessas ainda nem iniciaram o planejamento desse processo) e 67% diz que possui relações respeitadas entre executivos, sócios e familiares enquanto 33% não dispõem dessas relações até o momento.

Através dos dados encontrados, pode-se entender que muito vem sendo feito por essas companhias para que elas estejam cada vez mais de acordo com os padrões do mercado. As empresas familiares estão rompendo preceitos e permitindo que membros externos à família penetrem cada vez mais, se necessário para a conservação da organização. É preciso apenas garantir que, após essa entrada, eles também possuam influência nas tomadas de decisão empresarial.

### **4.3 Comparação entre os resultados verificados**

Foram obtidas 20 respostas e dentre elas, 55% são referentes a empresas com mais de 500 funcionários e a maioria não possui capital aberto. Como esperado, 42% dos empresários cursaram Administração de Empresas e 95% está na Segunda ou Terceira geração na família empresária. Um fato importante a ser observado é que 40%

das organizações já possuem protocolos, acordos e documentos societários formalizados e desses, 50% os utilizam sempre ou frequentemente na tomada de decisões. Porém, constataram-se também algumas divergências do previsto, principalmente ao realizar a comparação com os resultados obtidos em 2009. Enquanto na pesquisa anterior 68% da amostra já possuía Conselho de Administração, na presente esse número sofreu uma queda: 39% possui órgãos representativos estratégicos em implementação ou já em prática contínua. Através de uma visão generalizada do resultado do questionário, verifica-se que a maioria dessas companhias estão rumo a alcançarem os padrões de mercado, mas ainda resta muito a ser feito.

A comparação entre os resultados das pesquisas de 2009 e 2017 foram divergentes do esperado em alguns aspectos. Percebe-se que as empresas que programavam a implementação do programa de Desenvolvimento dos Sócios, Herdeiros e Familiares nos 3 anos seguintes, na realidade não o fizeram. O número de companhias que já possuía o programa decaiu de 56% para 17%, porém, em 2017, não haviam empresas que não desejavam criá-lo.

No quesito sucessão, enquanto 69% já realizava esse planejamento em 2009, atualmente 50% diz ter critérios negociados e formalizados para a entrada de familiares na gestão, enquanto 28% está em fase de planejamento desses critérios.

A presença de órgãos representativos estratégicos, como Conselho de Administração sofreu uma queda. Enquanto em 2017 apenas 39% alega possuir o Conselho ou já como prática contínua ou em implementação, em 2009, 68% já o possuíam. Isso pode ser explicado talvez por alteração de empresas presentes na amostra devido ao grande espaço de tempo entre 2009 e 2017.

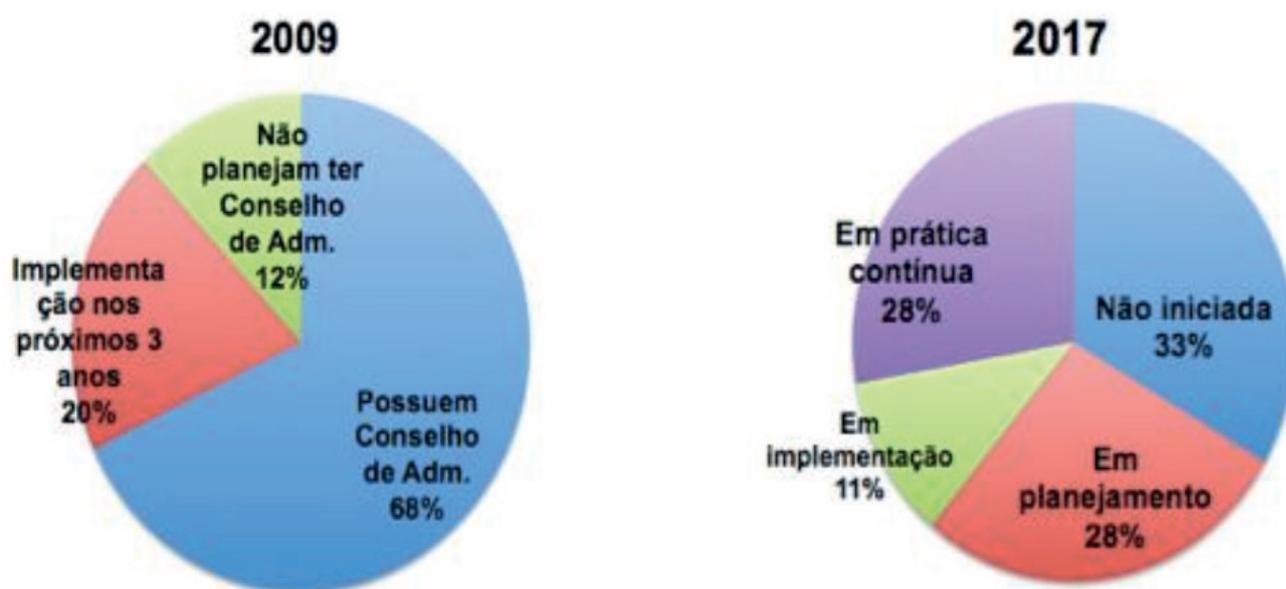


Gráfico 13 – Comparação entre a presença de Conselho de Administração

O desempenho dos negócios nos últimos 10 anos e o impacto desse no patrimônio familiar, de acordo com as respostas obtidas, foi melhor que o esperado. 55,5% apontaram que houve crescimento tanto da empresa quanto do patrimônio e apenas 5,5% sofreram com queda de lucratividade. Esses dados demonstram que apesar das dificuldades nos cenários econômicos experimentados ao longo desse período, as empresas familiares não foram tão afetadas, o que pode ser explicado pelo comando centralizado que permite reações rápidas em situações de emergência e pela organização interna mais leal que possibilita mais segurança e estabilidade para a tomada de decisões.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está clara a grande participação das empresas familiares na economia do país e do mundo. A sua estabilidade e contínuo crescimento demonstra que apesar de seus pontos fracos ligados principalmente a problemas de sucessão e modernização da gestão, essas companhias estão cada vez mais cientes da importância de adaptação ao ambiente/mercado e de uma constante modernização. É fundamental a percepção de que o modelo de gestão familiar requer mais atenção em algumas áreas, como a profissionalização dos sócios; protocolos, acordos e documentos societários formalizados; Estatuto Familiar e Conselho de Administração bem estruturados; Conselho de Administração e auditoria externa.

Após a apuração concreta dos resultados, pode-se perceber que apesar de inúmeras mudanças nos aspectos econômicos do país, as empresas familiares continuam a prosperar e crescer. No entanto, a comparação entre 2009 e 2017 não foi como o esperado. Os resultados mostram que apesar de terem evoluído muito, essas companhias ainda necessitam formalizar muitas questões referentes à sucessão, tomada de decisões e principalmente se estender mais para a uma visão exterior à família, buscando profissionais e executivos que talvez possam agregar mais à organização do que um membro da empresa, sem perder a essência e o aspecto familiar.

A análise desse modelo de gestão é significativo no Brasil, já que no último ano, o desempenho das empresas familiares no país superou a média mundial – crescimento de 79% das empresas familiares brasileiras e 65% das empresas familiares mundiais. Essas companhias promissoras geram cada vez mais empregos e movimentação de capital. Superar as peculiaridades de uma organização familiar para estarem cada vez mais inseridas nos padrões do mercado, é com certeza o maior desafio para os líderes dessas companhias.

## AGRADECIMENTO

Agradecemos à HÖFT CONSULTORIA por ter possibilitado, apoiado e participado ativamente da pesquisa que permitiu a redação do artigo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES (Brasil). **O que é uma EF?** Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>. Acesso em: 01/04/2016

AWAD, Elias. **Samuel Klein e Casas Bahia: uma Trajetória de Sucesso**. Osasco: Novo Século Editora, 2005.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança corporativa na empresa familiar -Gestão, poder e sucessão**. 3. ed., São Paulo: Campus, 2003.

CASILLAS, Jose Carlos. **Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções**. Boston: Thomson Learning, 2007.

**Empresa Familiar: O desafio da governança**. 2014/2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>. Acesso em: 30/01/2016

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel. **Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. p. 299-312. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2000.

FREITAS, Ernani Cesar De; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: Estagnar ou inovar?**. Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional, Brasil, v. 7, n. 3, p. 158-185. 09/2011.

GORDAN, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas Familiares: Seus conflitos clássicos e como lidar com eles**. São Paulo: Disal Editora, 2008.

**HÖFT CONSULTORIA**. São Paulo.

IBGE (São Paulo). **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2012.2012**.

LISSONI, Juliano; PEREIRA, Maurício Fernandes; R, Almeida M. I. **Empresas familiares: Como a família e a propriedade modelam a profissionalização do negócio**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Brasil, v. 37, n. 12, p. 464-479. 12/2010.

MONTEIRO, Janine Kieling et al. **Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares**. Psicologia: Reflexão e Crítica, Rio Grande Do Sul, v. 18, n. 2, p. 237-246. 12/2005. Disponível em: <http://www.ricardoalmeida.adm.br/eticaempfamiliar.pdf>.

NETO, Félix João Rossato; CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios**. Cad. EBAPE.BR, Rio De Janeiro, v. 2, n. 3. 12/2004.

PAULO ROBERTO, Almeida . **A crise econômica internacional e seu impacto no Brasil**. [S.l.: s.n.], 2009. - p. Disponível em: <http://www.institutomillennium.org.br/artigos/a-crise-economica-internacional-e-seu-impacto-no-brasil/>. Acesso em: 15 jun. 2017.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125. 04/2009.

SCIELO BRAZIL (SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE) (Colombia). **Empresas familiares multigeracionais**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a03>. Acesso em: 10/03/2016

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conheça-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>. Acesso em: 30/01/2016

STEINBERG, Herbert. **Os benefícios de se manter um negócio na família**. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-beneficios-de-se-manter-um-negocio-na-familia>. Acesso em: 30/01/2016

TREVIZAN, Karina. **Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após um boom econômico**. G1 Globo. ed. [S.l.: s.n.], 2017. - p. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Água 251, 254, 257, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 368, 369, 392, 411

AHP 229, 231, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 267, 268, 269, 273, 278, 280, 281, 282

Análise Quantitativa 151, 201

### C

C 144, 145

Capacidade Inovativa 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 183

Competências 43, 81, 82, 87, 88, 163, 167, 193, 298, 299, 300, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 323, 332, 342, 390, 391, 402

Competitividade 1, 13, 38, 81, 82, 90, 91, 175, 187, 188, 189, 199, 213, 216, 229, 231, 245, 250, 268, 298, 299, 300, 301, 302, 307, 314, 424

Competitividade 136, 301, 303, 308

Consumo 88, 102, 103, 119, 175, 192, 223, 233, 234, 240, 254, 255, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 346, 367, 371, 381, 382, 383, 385, 391, 399, 405, 419, 421, 424, 429

Contemporâneo 62, 129, 333, 359, 418

Controladoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 134, 432

Controle 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 25, 29, 42, 100, 101, 102, 105, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 133, 135, 170, 177, 179, 187, 189, 192, 194, 195, 198, 203, 204, 205, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 225, 226, 227, 231, 234, 275, 282, 285, 287, 294, 303, 308, 315, 403, 409, 413, 418, 426, 427, 428, 430

Crédito 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 122, 126

### D

Desenvolvimento 2, 3, 5, 8, 15, 34, 35, 36, 38, 39, 41, 62, 68, 71, 72, 73, 75, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 98, 105, 120, 122, 128, 133, 144, 146, 147, 151, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 192, 201, 202, 205, 211, 212, 214, 215, 228, 269, 278, 285, 288, 291, 298, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 320, 339, 344, 345, 348, 349, 350, 356, 357, 360, 363, 365, 366, 367, 370, 371, 373, 374, 375, 376, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 390, 392, 397, 399, 400, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 412, 413, 414, 418, 419, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 429, 430, 431

## E

Empreendedorismo 15, 31, 59, 60, 117, 120, 121, 122, 123, 124, 128, 134, 135, 160, 163, 168, 204, 344, 350, 351, 362, 365, 369, 425

Empresa Familiar 62, 63, 75

Evolução 2, 3, 62, 68, 69, 71, 72, 82, 84, 85, 86, 89, 91, 122, 136, 139, 143, 144, 146, 147, 162, 205, 209, 227, 299, 301, 337, 345, 347, 357, 384, 407, 409, 414, 421

## F

Feminino 9, 10, 40, 127, 129, 153, 158, 296, 333, 335, 336, 337

Ferramentas 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 25, 28, 30, 38, 41, 77, 84, 89, 91, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 167, 168, 177, 201, 214, 245, 397

Ferrovia 193, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297

Food Trucks 117, 118, 119, 120, 121, 127, 129, 130, 131, 132, 133

## G

Gás Natural 267, 268, 273, 276, 280, 282

Gestão de Eventos 187, 189, 190, 194, 195, 196, 197, 198

## H

Homem 145, 146, 333, 335, 336, 339, 349, 356, 374, 375, 376, 391, 421, 429

Hotel 136, 137, 140, 144, 145, 150, 152, 153, 154, 158, 159

Hotelaria 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

## I

Informação 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 19, 23, 25, 29, 42, 53, 77, 78, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 107, 114, 115, 135, 143, 151, 175, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 199, 203, 217, 218, 227, 275, 281, 307, 316, 322, 332, 380, 389, 390, 412, 415

Instituições de Saúde 136, 141

Investimentos 40, 41, 44, 58, 64, 87, 98, 121, 123, 127, 138, 176, 192, 226, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 265, 269, 346, 391, 398, 426

## L

Liderança 166, 209, 212, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 331, 389

## M

Machismo 333, 334, 335, 339, 341, 342

Mapas Cognitivos Fuzzy 200, 201, 203, 204, 209

Metodologia 3, 6, 16, 21, 30, 31, 37, 43, 79, 97, 98, 101, 105, 109, 114, 117, 129, 138, 143, 151,

161, 168, 190, 198, 213, 215, 229, 231, 235, 246, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 308, 315, 321, 333, 343, 346, 347, 368, 393, 419, 420

Microcrédito 33, 35, 37, 38, 40, 43, 60

Microempreendedor 17, 33, 36, 38, 44

Micro e Pequenas Empresas 2, 4, 10, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 28, 30, 31, 32, 42, 59, 122, 134, 135

Mulher 333, 334, 335, 336, 337, 339, 341, 342

## **N**

Nível de Satisfação 200, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

## **O**

Operações 5, 20, 119, 128, 187, 189, 190, 193, 194, 195, 198, 238, 242, 283, 284, 319

## **P**

PDCA 196, 198, 283, 284, 285

Pequenas Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 28, 30, 31, 32, 34, 38, 39, 41, 42, 43, 54, 59, 60, 61, 119, 121, 122, 134, 135, 183, 340, 431

Pesquisa Operacional 201, 281, 282

Plano de Marketing 144, 145, 148

Processos Gerenciais 1, 97

Produção Enxuta 214, 267, 268, 269, 273, 275, 277, 280, 281, 296

Produtividade 8, 13, 98, 101, 104, 105, 109, 177, 181, 192, 211, 212, 215, 216, 250, 261, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 335, 339, 373, 389, 405, 422

## **R**

Restaurante 144, 145, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160

Restaurantes 49, 117, 119, 120, 121, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 142, 146

## **S**

Salário 10, 153, 333, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 342

Survey 34, 60, 62, 203, 246, 316, 317, 323, 330, 334, 388, 393, 404

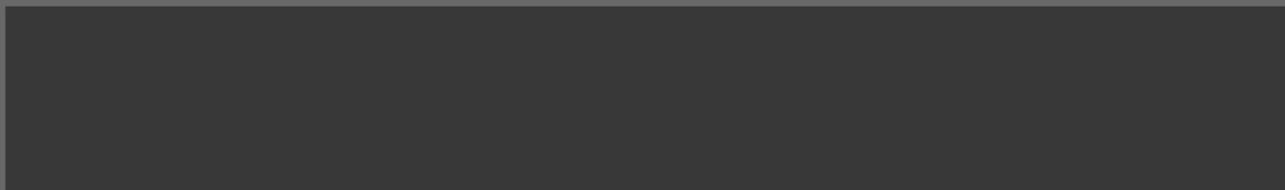
## **T**

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 30, 77, 78, 83, 84, 88, 91, 103, 105, 114, 116, 140, 143, 167, 172, 178, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 195, 198, 204, 217, 228, 256, 264, 266, 267, 277, 297, 303, 315, 316, 325, 326, 332, 338, 344, 345, 347, 348, 350, 364, 365, 366, 367, 369, 370, 381, 383, 386, 402, 418, 427, 430, 432

Tecnologia 4.0 187, 189, 198

Treinamento 4, 8, 9, 215, 298, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 312, 338, 342, 398

# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2020

# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2020