



**Os paradigmas da administração:**

# Princípios e contextos 2

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
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. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
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. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061>

### **CAPÍTULO 2..... 39**

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth

Sandra Martins Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062>

### **CAPÍTULO 3..... 62**

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

Priscila Scarfone Tiburcio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063>

### **CAPÍTULO 4..... 76**

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Breno Abreu de Freitas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064>

### **CAPÍTULO 5..... 88**

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065>

### **CAPÍTULO 6..... 100**

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein

Rozali Araujo dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066>

### **CAPÍTULO 7..... 124**

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos

Adalberto Dias de Souza

Marcos Júnio Ferreira de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

**CAPÍTULO 8..... 137**

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

**CAPÍTULO 9..... 149**

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

**CAPÍTULO 10..... 158**

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

**CAPÍTULO 11..... 184**

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

**CAPÍTULO 12..... 193**

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

**CAPÍTULO 13..... 213**

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS

Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>235</b>
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614</a>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>248</b>
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615</a>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>266</b>
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616</a>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>278</b>
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617</a>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>293</b>
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618</a>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>301</b>
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>307</b>

**ÍNDICE REMISSIVO.....308**

## NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

*Data de aceite: 01/06/2022*

### Anibal Moraes de Albuquerque Neto

**RESUMO:** A empresa incorpora elementos de nossa sociedade, como matérias-primas, mão de obra, máquinas e equipamentos, capital, entre outros. Todos eles são coordenados, principalmente, pela figura do empreendedor, aquele que contribui com o capital e executa as tarefas de gestão e organização. No entanto, quando nos referimos a negócios em família, estamos nos referindo àquela empresa que está total ou principalmente nas mãos de uma ou mais famílias. Alguns autores e grande parte dos estudos americanos acreditam que, para ser considerada uma Empresa Familiar, o controle da família deve ser exercido em pelo menos duas gerações, embora, na realidade, não seja universalmente aceito, e muito menos na época em que vivemos, onde a transferência geracional de empresas familiares é cada vez menor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Família. Empresa. Negócio. Administração. Profissional.

**ABSTRACT:** The company incorporates elements of our society, such as raw materials, labor, machinery and equipment, capital, among others. All of them are mainly coordinated by the figure of the entrepreneur, the one who contributes capital and performs management and organization tasks. However, when we refer to a family business, we are referring to that company that is wholly or mainly in the hands

of one or more families. Some authors and a large part of American studies believe that, in order to be considered a Family Business, the control of the family must be exercised in at least two generations, although, in reality, it is not universally accepted, much less in the time in which we live, where the generational transfer of family businesses is decreasing.

**KEYWORDS:** Family. Company. Business. Management. Professional.

Uma definição muito generalizada na literatura, conceitua a Empresa como um sistema ou conjunto em si que interage entre uma atividade e um ambiente, e que persegue finalidades distintas como a utilização de fatores de produção até ser colocado no mercado, o grupo de atividades de pessoas que assumem tarefas diferentes, de acordo com a sua capacidade e capacidade de decisão, entre muitas outras.

A empresa incorpora elementos de nossa sociedade, como matérias-primas, mão de obra, máquinas e equipamentos, capital, entre outros. Todos eles são coordenados, principalmente, pela figura do empreendedor, aquele que contribui com o capital e executa as tarefas de gestão e organização.

No entanto, quando nos referimos a negócios em família, estamos nos referindo àquela empresa que está total ou principalmente nas mãos de uma ou mais famílias. Alguns autores e grande parte dos estudos americanos

acreditam que, para ser considerada uma Empresa Familiar, o controle da família deve ser exercido em pelo menos duas gerações, embora, na realidade, não seja universalmente aceito, e muito menos na época em que vivemos, onde a transferência geracional de empresas familiares é cada vez menor.

Devemos também ter em mente, neste sistema ou grupo, a que nos referimos à empresa, que as organizações familiares, na sua particularidade, não apenas exercem uma grande influência na economia formal (estritamente institucionalizada e rigorosamente controlada pelas organizações empresariais competentes), mas também como parte de uma economia subterrânea, entendida como aquela que se inicia em pequenos negócios desenvolvidos por membros de uma família. Nestes casos, a princípio, não costumam se constituir como empresa ou sociedade comercial, até, posteriormente, após obterem bons resultados econômicos, se fortalecendo no mercado e em seu setor, criando uma infraestrutura que permita seu avanço, em grande parte eles, estão integrados na economia formal.

No caso específico da empresa familiar deparamo-nos com um elemento que, sendo já complexo em todos os tipos de empresas, é ainda mais neste contexto, uma vez que, se não houvesse capital humano, estaríamos reconhecendo que não há família, ou se o capital humano não funcionasse, estaríamos colocando em risco o funcionamento da família, já que “empresa” e “família”, na maioria das vezes, tornam-se um conceito único.

Esta complexidade em um elemento tão latente na nossa economia, fez com que ao longo do desenvolvimento deste estudo fosse abordado essencialmente o elemento família como um pilar fundamental na influência evolutiva da empresa. Tal desenvolvimento envolve a interrelação de conceitos e elementos como valores, cultura, conhecimento e ativos intangíveis - “seus maiores ativos” - em todos os níveis (como todos os tipos de empresas, a empresa familiar é composta por uma empresa de capital e por uma sociedade de pessoas), com o objetivo de propor um sistema de controle de gestão válido na pequena empresa familiar que abranja todos e cada um dos elementos referenciados.

Para uma fácil compreensão acerca de negócios familiares, é necessário conhecer a situação atual em que se encontram as pequenas empresas familiares no Brasil, ou seja, aqueles que operam de forma independente e que seu volume de vendas e número de funcionários não excede os limites estabelecidos por lei. Refletindo os últimos dados estatísticos brasileiros, disponibilizados no ano de 2018, Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

Se expandirmos geograficamente estes dados para outras partes do mundo, podemos destacar que: na União Europeia, mais de 60% do número total de empresas são familiares e, em geral, das primeiras cem catalogadas, chega a 25% (cerca de 17 milhões de empresas); emprega 100 milhões de pessoas e representa 65% do PIB e do emprego na

Europa; dados que falam da importância da empresa familiar para o continente. Nos Estados Unidos, as empresas familiares representam 80% do total de empresas, gerando entre 40 e 60% do PIB e, neste país, 50% dos empregados pertencem a empresas familiares.

No Brasil e no mundo, a empresa familiar vem crescendo seu interesse nos últimos anos. Na década de 90, diversas organizações surgiram a partir da promoção e do apoio a esse tipo de empresa. Entre as ações desenvolvidas por eles, está a criação de associações territoriais de empresas familiares. Os serviços oferecidos a essas Associações estão vinculados a:

- Prestação de informações de interesse para o desenvolvimento de suas funções;
- Apoio na melhoria do enquadramento legal da empresa familiar;
- Prospecção de novos negócios;
- Coordenação de Associações Territoriais, visando a unidade de objetivos;
- Ajuda na organização de suas atividades.

A cada ano, muitas mais iniciativas e ações são lançadas pelas diferentes organizações, adaptando-se às necessidades do momento, uma vez que as empresas estão se tornando cada vez mais receptivas ao que o meio ambiente exige delas. Isso implica uma harmonia “empresa-sociedade” que ajudará no desenvolvimento dos negócios no futuro próximo. Portanto, a empresa familiar brasileira precisa gerar confiança e transmitir uma boa imagem, o que se torna possível graças aos valores tanto da cultura empresarial que a organização possui como daqueles que cada um nutre. Os valores, intimamente ligados aos conceitos de Cultura e Ética, sobretudo, ao nível da discussão existente sobre o seu declínio, são um elemento fundamental na pequena empresa familiar no Brasil; Portanto, veremos a seguir uma pequena análise dos seguintes conceitos: Cultura Empresarial e seus Valores.

## **CULTURA DE NEGÓCIOS E SEUS VALORES**

A cultura pode ser entendida como um conjunto de experiências, hábitos, costumes, crenças e valores que caracterizam um grupo humano; aplicada ao âmbito restrito de uma empresa ou organização, podemos ver a Cultura Empresarial como o somatório de valores e normas compartilhados por pessoas e grupos de uma organização que controlam a forma como interagem entre si e com o meio ambiente. Por sua vez, os valores empresariais são crenças e ideias sobre o tipo de objetivos e a forma adequada como devem ser alcançados. Os valores da organização desenvolvem normas, guias e expectativas que determinam os comportamentos adequados dos trabalhadores em situações particulares, e o controle do comportamento que os membros da organização mantêm entre si.

Portanto, a Cultura Empresarial é composta por Valores em seu conteúdo, e esses

valores e suas “escalas de valores” (prioridades dentro dos valores) determinam, desde a personalidade da sociedade de um país, até a estrutura de sua própria economia .

Atualmente, a Cultura Empresarial tem de se discernir permanentemente para evoluir e ser flexível às mudanças dos tempos; mas uma cultura deve sempre existir, uma cultura deve sempre ser criada. Todos os que comentam têm razão, “hoje a cultura não se cria, a cultura se consome”. Quanto tempo tudo isso pode durar?

Eles precisam de valores que ajudem a manter uma sociedade mais ou menos organizada moralmente que essa sociedade cria neles e, dessa forma, transcendam esses valores para a empresa e possam formar uma cultura empresarial sólida.

Portanto, a primeira coisa que o conceito de “valor” exige é um sujeito para estimá-lo, para levá-lo em conta, pois sem ele um valor não poderia ser convertido em realidade. Logo, nem todas as pessoas possuem ou adquirem os mesmos valores e mesmo que nem todas estejam preparadas para capturá-los ou merecê-los.

Os valores não são conceitos abstratos, mas concretos, desde que para vê-los, senti-los ou percebê-los dependamos da existência de algum objeto. Por exemplo, não podemos perceber a beleza a menos que a vejamos refletida em uma pintura, em uma pessoa, em um pôr do sol. Já em sua época, Ortega y Gasset definia o conceito de “valor” como o sentimento sobre o objeto de acordo com o prazer ou a raiva que cada pessoa supõe, ou seja, o valor não é inventado, mas é estimulado. Aristóteles e Platão, eles tinham discernimento quanto ao seu próprio conceito de valor; Enquanto para Platão o valor eram as ideias em si mesmas, para Aristóteles o valor era passado das ideias às coisas em si, era a própria essência do ser.

Também Nietzsche, em suas obras, tratou o conceito de valor como forma de concepção do homem. Autores como Hartmann têm considerado os valores como objetividades independentes do sujeito, podendo descobrir novos valores, mas não inventá-los, uma vez que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”. já que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”. já que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”.

No entanto, os valores que agora nos preocupam são os valores morais, aqueles que procuram encontrar o fim e não apenas servir de meio, que passam da nossa sociedade para a Empresa, forjando nela a Cultura Empresarial. Por que nos referimos a esta dimensão de valores? Porque acreditamos que é necessária uma base forte e interna para, hoje, manter e gerar determinados valores que servem de alicerce nas pequenas

empresas familiares a que nos dirigimos nesta tese de doutorado.

Os principais eixos pelos quais passa a vida moral dos indivíduos, poderíamos afirmar, que se refletem em dois aspectos: um aspecto subjetivo, composto de atos, atitudes e caráter, e um aspecto moral composto de valores, princípios e normas. É neste último, que tem a moralidade como conteúdo, que vamos concentrar nossa atenção.

Embora o ser humano, é claro, evolua e desenvolva novos ciclos, seus valores têm uma grande tendência à estabilidade e firmeza, continuando a se adaptar em um grau ou outro às mudanças no ambiente. Tudo isso constitui, em grande medida, a personalidade do ser humano.

Os valores estão em declínio nas organizações; o espaço ético-social e ético-individual está em um grau muito superficial de nossa economia. Aos poucos, deve ganhar importância em nosso meio, deve tornar-se um instrumento de coordenação de nossa economia e vida social, oferecendo confiança institucional e pessoal.

Utz [1998, pp. 11 e segs.] Reflete, depois de muitos anos de pesquisa, uma dimensão muito importante acerca de valores, a dimensão integradora do “econômico” no “social” como participante de uma ética econômica: “A análise ética das instituições que fazem a organização econômica repousa sobre um novo diálogo entre o economista e o especialista em ética.” “Aqui a visão econômica se reflete do ponto de vista humano, integrando a pessoa nas análises econômicas. Também na época de Popper [1934-1977], surgiram estruturas de teorias científicas onde o mundo era simplificado a partir do passado (Teoria do Determinismo).

Essas teorias sugerem que, em grande medida, estamos condicionados pelo passado e que as coisas poderiam acontecer de forma diferente do que têm acontecido, embora estejamos atualmente, nessa perspectiva de futuro, queremos entender que os valores de uma ética econômica constituem a compreensão de um mercado eficiente e globalizado, e nos leva a uma maior descentralização nas empresas para poder se coordenar e se dirigir, portanto, verificamos que os valores éticos de uma empresa são o principal suporte para o seu bom funcionamento. Se o transferirmos para “valores na instituição” poderíamos referir-nos a “capital fiduciário”, que geraria valor acrescentado no mercado e se tornaria um ponto forte de competitividade.

Muitas empresas de destaque há muito tempo assumem todas as preocupações éticas em sua cultura corporativa. Prova disso encontra-se no prólogo do relatório The Business RoundTable [1988], onde se afirma que: “O interesse próprio, a sobrevivência e o sucesso exigem atenção à ética da empresa”. 5

Portanto, observa-se que os valores fazem parte da qualidade total de uma empresa e que são fundamentais para um bom funcionamento, para gerar confiança e um bom clima social. Por isso, no futuro, essa aclimação dos valores morais deve ter cada vez mais atenção na gestão empresarial. Porém, a discussão ética, a respeito do conjunto de valores determinantes de uma empresa, nos leva a um conflito de posições epistemológicas

(de obtenção de conhecimento) e ideológicas, nos leva a avaliar a conformidade ou não conformidade de determinados processos ou ações. ser estimado, o que é chamado de emissão de “Julgamentos de Valor” (julgamentos baseados em um determinado conjunto de valores ou sistema de valores específico). Chegamos a uma dicotomia entre “sujeito e objeto”, visto que a emissão desses julgamentos pode ser devida tanto a um sentimento, quanto a uma lei, ou princípio filosófico predeterminado. Por exemplo, para Weber [1864-1920], os juízos de valor pertenciam a uma esfera objetiva, aberta à discussão racional e, portanto, não pertenciam à ciência, mas à filosofia.

Em última análise, os julgamentos de valor envolvem uma interpretação de um processo de negócios real e implicam na subjetividade de um homem, tanto para criar sua escala de valores hierarquicamente quanto para orientá-la de acordo com suas preferências; Em conclusão, pode-se dizer que leva a diferentes sistemas de valores e se baseia no princípio do “deveria ser” (parte prescritiva que influencia outras pessoas).

Em julgamentos de valor, três dimensões são distinguidas:

1. Julgamentos de valor básicos, que definem prioridades, preferências e sistemas de valores, com respeito a certos elementos de uma instituição. Eles estão no sistema de valores de cada pessoa e são modificados com a evolução do conhecimento e dos valores éticos dessa pessoa.
2. Julgamentos de valor primários ou julgamentos de valor ético, que determinam os critérios éticos e morais sobre os quais a instituição é construída e seus objetivos. São escalas de valores, são subjetivas, não são encontradas na ciência; Correspondem a valores que partem do conhecimento do homem, definidos pela tecnologia, pela economia e pela própria empresa.
3. Julgamentos de valor secundários ou normativos, que são instrumentos e normas técnicas que definem, avaliam, selecionam os processos e avaliam seus resultados; eles vêm do conhecimento empírico obtido graças à ciência.

Portanto, os valores, em si, juntamente com esta interpretação empresarial que os juízos de valor implicam, combinando as suas três dimensões, desenvolvem o início do que definimos no início desta seção como Cultura Empresarial, um conceito que se desenvolveu desde muito antigo. vezes (consulte a Figura 1.2). Suas raízes surgiram, praticamente, no início dos anos 1930, derivadas de um movimento de relações humanas que surgiu após a entrada de Taylor nas teorias de gestão [1911].

O mercado empresarial está se tornando cada vez mais competitivo, o que significa que as estratégias a serem seguidas definem capacidades claras e potenciais frente à concorrência. É aqui que a Cultura Empresarial assume um papel fundamental, que se define pela evolução dos ambientes onde a empresa desenvolve a sua atividade. A competência das capacidades, definidas por Pümpin e García Echevarría [1988] como as capacidades mais competitivas em relação às da competição (Posição Estratégica de Resultados), só podem ser desenvolvidas quando são criadas e vividas dentro de um sistema de normas

culturais adequadas. Quanto mais acentuada a cultura, maior a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas.

Portanto, a criação, o desenvolvimento e a adaptação de uma correta e sólida Cultura Empresarial deve ser alimentada por um espaço compreendido entre o econômico (eficiência, capacidade econômica e bem-estar) e o social (eficiência, estabilidade e justiça social), e aí ele é, novamente, onde encontramos o espaço ético, como já referimos anteriormente quando nos referimos à obra de Utz [1978], e que se desenvolve no âmbito da Ética Empresarial, definida como a ciência que nos leva a saber sobre o homem, sobre seu comportamento e sobre o comportamento da sociedade. O que fazemos não conta, mas sim nos preocupa sobre por que o fazemos. Portanto, ser ético significaria viver de acordo com valores, ou seja, é a formulação de critérios que implicam juízos de valor, critérios necessários para construir as normas e formas que contém a Cultura; embora seu credo esteja naquilo que chamamos de Filosofia Empresarial, ou seja, o sistema de valores em que a Empresa se funda e que servem para coordenar e integrar, ou seja, orientar o comportamento da empresa; especificamente, se referiria ao “deveria ser” e à referência para se adaptar ao processo de mudança.

Podemos afirmar que a Filosofia e a Cultura Empresarial são decisivas na constituição da empresa, bem como no seu desenho e organização. A Filosofia Empresarial possui quatro dimensões que refletem sua função empresarial: Dimensão corporativo-institucional (integra pessoas de dentro e de fora da empresa); dimensão ético-filosófica (define a missão da empresa e como a cumpre); instrumento de coordenação interna e externa (questiona as normas de coordenação de todos níveis); dimensão instrumental (define instrumentos de gestão e avalia estratégias de mudança).

Conforme mencionado anteriormente, dentro das corporações é estabelecido um Sistema de Valores, e as empresas são compostas por pessoas que possuem uma escala de valores; Portanto, podemos concluir que ambos os elementos definem os dois pilares fundamentais de uma empresa: Filosofia Corporativa (definir instituição e valores) e Cultura Corporativa (juntamente com os valores definem os potenciais humanos). O sistema de valores é definido para legitimar comportamentos e criar critérios institucionais que ajudem a reduzir os custos de coordenação, de forma que, se filosofia e cultura não coincidirem, os custos de coordenação aumentem significativamente. Como resultado do desenvolvimento desses dois pilares, Filosofia e Cultura Empresarial, a empresa passa a ser definida como uma Corporação, ou seja, são definidos comportamentos,

Da mesma forma que a Cultura, a Filosofia Empresarial também desempenha um papel muito importante nos processos de mudança, sendo considerada a “visão” dessa mudança, que nos ajuda a “vislumbrar” o futuro para saber como adaptar as pessoas à nova cultura da empresa no ambiente em mudança.

Uma vez criada e analisada a Cultura da Empresa, poder implementá-la dentro de uma organização é outra tarefa, não menos fácil do que possuí-la. Para o seu desenvolvimento,

segundo García Echevarría e Pümpin [1988] 6, contamos com suas cinco dimensões e os três componentes que o afetam diretamente.

Primeiro, nos referimos às dimensões da Cultura Empresarial, que são descritas a seguir:

- a. A Dimensão Corporativa: onde a instituição tenta identificar, a partir das pessoas de dentro e de fora, como se adapta às mudanças. O grau de inovação e a assunção de riscos são analisados.
- b. A Dimensão Cultural: busca saber quais são os valores sobre os quais se apoiam os comportamentos, atitudes e forma de valorização das pessoas do entorno da instituição.
- c. A Dimensão Funcional: analisa a capacidade da instituição para poder implementá-la.
- d. A Dimensão Diretriz: conhecer a identificação do gestor com a instituição.
- e. A Dimensão de Recursos Humanos: analisa a estrutura de recursos humanos que compõem a instituição para ver o grau de informação e comunicação possível dentro dela.

E, em segundo lugar, citamos seus componentes:

1. Componentes de gestão: a cultura empresarial reflete-se nos sistemas de gestão, organização e desenvolvimento de estratégias.
2. Componentes do gestor: observação dos valores que afetam o comportamento e integração dos gestores. Isso se reflete no seu perfil e na qualidade da sua comunicação.
3. Componentes do Meio Ambiente: influência da ordem econômica e social, tecnologia e inovação e competitividade.

No desenvolvimento e implementação da Cultura Empresarial dentro de uma organização, todas as suas dimensões e componentes são necessários; As empresas são formadas por pessoas para o seu funcionamento, o que é óbvio, mas difícil de quantificar. A alusão a valores, comportamentos, atitudes, integração, comunicação, etc., cria a necessidade de certas ferramentas que avaliem todos estes fatores fundamentais numa empresa, por isso a incorporação dos ativos intangíveis a esta tese, a possibilidade de quantificá-los e integrá-los no modelo de Controle de gestão, que finalmente propomos para a pequena empresa familiar no Brasil, é um fator decisivo para os resultados esperados ao final do estudo empírico de que trataremos nos próximos capítulos.

## **ATIVOS INTANGÍVEIS: GESTÃO DE CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL**

A atualidade econômica e empresarial, em que vivemos, é dotada de um grande valor, o Ativo Intangível, do qual cada um de nós faz parte. Esta realidade deve ser percebida

e utilizada pela economia empresarial, entre outros, por isso agregamos esta mais-valia ao estudo das pequenas empresas familiares no Brasil.

Como vimos desenvolvendo ao longo deste estudo, nossa intenção é focar nossa atenção nos elementos fundamentais da vida econômica, por isso acreditamos ser conveniente particularizar este conceito.

Ativos intangíveis, na opinião de Bueno Campos [1999, p. 221], são o resultado da incorporação de informações e conhecimentos às diferentes atividades produtivas da organização. Ainda assim, os problemas das organizações, onde se insere a economia, e os problemas das relações teoria e prática do conhecimento (já uma preocupação filosófica antiga) estão intimamente ligados ao conhecimento científico e à sua evolução. O conceito de Ciência, em seu sentido amplo, inclui, por um lado, as chamadas ciências naturais e ciências do espírito ou da cultura e, por outro lado, as ciências formais como a lógica e a matemática.

Este é um dos aspectos que a nossa reflexão e preocupação têm procurado formalizar um modelo interativo entre as variáveis-chave desta tese: cultura (versus cultura empresarial), ciência e conhecimento (como parte dos ativos intangíveis do capital intelectual e gestão do conhecimento) e lógica e matemática (como parte do controle de gestão).

A ciência é um componente social da atualidade que busca o desenvolvimento do conhecimento, com novas ideias e abordagens, e que estuda como transferi-lo. Estamos diante de uma Gestão e Transmissão de Conhecimento redirecionada para alcançar um alto grau de eficiência no Capital Intelectual. Assim, o desafio das organizações gira em torno de um Conhecimento que não deve estar apenas a serviço dos fatores econômicos, mas também dos sociais e culturais. Estamos nos referindo a um conhecimento do assunto, um conhecimento da ciência (“Ciência da Cognição”), onde esse conhecimento deve primeiro ser obtido e depois saber como aplicá-lo; É preciso saber colocar em prática a ação e a pesquisa ao mesmo tempo (“Pesquisa-ação”).

O conhecimento torna-se, portanto, uma mais-valia para a empresa e uma vantagem competitiva no mercado, embora a aquisição dessa vantagem ou valor acrescentado requeira certas condições que ajudem a transferir esse conhecimento a todos os níveis. Em sistemas abertos e competitivos, como o sucesso ou o fracasso de uma economia é hoje, depende, em grande medida, da coordenação, da alocação eficiente de recursos e da combinação ótima de fatores. Portanto, é cada vez maior a necessidade de formação econômico-empresarial de recursos humanos que saibam coordenar a empresa, tanto internamente, como nos mercados e em ambientes externos.

A literatura atual permite realizar uma revisão histórica que aprofunda a importância que a relação humana tem exercido, ao longo do tempo, sobre a informação e o conhecimento, visto ser um fator que tem exercido grande influência na moderna metodologia de tomada de decisão, conhecida como o movimento das relações humanas.

As organizações existem, em diferentes formas, desde os primórdios da humanidade, embora obviamente não da forma como as conhecemos hoje. A seguir, fazemos uma recapitulação das relações humanas, sua evolução e formas de comportamento frente ao trabalho em equipe, que são aquelas que adquirem conhecimento e, por sua vez, aquelas que atuam como portadoras do mesmo; são eles que têm que aprender a administrá-lo e compartilhá-lo, em uma palavra.

A revisão literária revela abordagens formuladas na questão das relações humanas por autores como Taylor [1911], Fayol [1916] e Mayo [1927]. Eles buscaram delimitar as pessoas de uma organização de acordo com a realização obtida de si mesmos; compreensão, portanto, do nível de motivação e satisfação no trabalho, sentimento de utilidade e recompensa, grau de responsabilidade, etc.

Assim, podemos lembrar como Taylor [1911], conhecido como o pai da gestão científica e especialista em eficiência, começou realizando experimentos para determinar a eficiência máxima dos trabalhadores e máquinas nas fábricas; Seu trabalho, posteriormente, se baseava na obtenção de mudanças de atitudes, tanto dos trabalhadores quanto dos executivos, pois estava convencido de que se os trabalhadores e gerentes trabalhassem em conjunto, obter-se-ia um aumento considerável na utilidade da organização; assim, um dos princípios fundamentais da gestão científica de Taylor baseava-se na promoção de um sistema de grupo, ao invés de individual, para realizar os trabalhos.

Por sua vez, Fayol [1916], conhecido como o pai da moderna teoria da gestão, deu a sua própria contribuição a esta questão, desenvolvendo vários princípios que considerou fundamentais para a eficiência de uma organização; Sua teoria baseava-se no fato de que o trabalho tinha que ser dividido para permitir a especialização, que os gestores deveriam oferecer aos subordinados a possibilidade de tomar suas próprias iniciativas e que a boa comunicação fomentava o espírito de grupo.

Através destes autores, entre outros, podemos verificar que os recursos humanos de uma organização são o seu ponto vital. Este fato suscita a necessidade de incutir em todos os membros, a transformação dos conhecimentos implícitos adquiridos, em normas explícitas (transformar o intrínseco do indivíduo e da organização em experiências que oferecem soluções, em estratégias).

Com isso, podemos definir a transferência de conhecimento como um processo de disseminação de informações através da organização (“comunique o que você deseja comunicar”). O conhecimento é normalmente armazenado nas pessoas, portanto, gerenciar o conhecimento significa primeiro gerenciar o desenvolvimento das pessoas; O compromisso dos funcionários com a organização deve ser estimulado, animado e com responsabilidade oferecida, fazendo com que se sintam úteis no desenvolvimento de sua função. Isto traz consigo um maior alinhamento entre a formação e os objetivos da empresa, atribuindo-se grande importância a “o que aprender” e “como aprender” para depois saber “o que transferir” e “como transferir”.

Portanto, podemos entender o valor da informação como um valor diretamente proporcional aos gastos ou remuneração envolvidos na tomada de uma decisão ruim ou boa e dependente do fator tempo, no que diz respeito ao custo de oportunidade.

Uma vez localizados neste ambiente da era da informação e do conhecimento, podemos pensar em como gerenciar e valorizar todos esses elementos intangíveis de uma organização. Temos pronunciado a importância da formação, mas esta é tão importante quanto a sua valorização, ou seja, a valorização de todos os recursos e capacidades intangíveis da organização, aqueles que não têm dimensões físicas e estão dentro dos recursos humanos, das pessoas, e que se denomina Ativos Intangíveis, dentro dos quais podemos encontrar a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual.

A gestão do conhecimento não parte de uma única definição; Entre outros, pode ser entendido como a capacidade de gerar novos conhecimentos, comunicá-los à organização e implementá-los em diversos resultados, como em produtos, serviços, sistemas, processos, etc. Identifique as categorias de conhecimento necessárias para fortalecer a estratégia global de negócios, tornando-se um elemento-chave da era da inovação.

## REFERÊNCIAS

**AGUILAR, V. G. et al. Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional.** Investigación administrativa, v. 49, n. 125, jun. 2020.

**CARDOSO, E. R. S.; SILVA, A. R. L. DA. A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira1.** REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, p. 173–205, dez. 2017.

**CAVALCANTE, G. F. A. Gestão nas empresas familiares: Um estudo de caso na empresa Armazém das Miudezas.** Trabalho de Conclusão de Curso—Campina Grande - PB: Universidade Federal de Campina Grande, 2020.

**DANTAS, V.; NADAE, J.; GRANGEIRO, R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares.** Folha, v. 6, p. 97–111, 28 dez. 2020.

**FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras.** Revista de Administração, v. 57, n. 6, p. 601–619, 2016.

**GERICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Alta Books, 2017.

**GONZÁLEZ, L. M. et al. Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México).** Pensamiento & Gestión, n. 44, p. 102–131, jun. 2018.

**GORDON, G. Empresas familiares: Seus conflitos clássicos e como lidar com eles.** 1a edição ed. [s.l.] Disal Editora, 2019.

**HILLEN, C. et al. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura.** *Innovar*, v. 30, n. 77, p. 11–24, set. 2020.

**HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Budget and life cycle in family business in succession process.** *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 31, p. 212–227, 9 dez. 2019.

**KUCKERTZ, A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic.** *Journal of Business Venturing Insights*, v. 13, p. e00169, 1 jun. 2020.

**LASTRA GILES, S. Estrategia de la empresa familiar, análisis de El Corte Inglés.** set. 2019.

**LÓPEZ-CÓZAR-NAVARRO, C.; PRIEDE-BERGAMINI, T.; BENITO-HERNÁNDEZ, S. The Role of Family Character in Cooperation Agreements.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, p. 290–309, 24 jun. 2020.

**MORAES, M. B. DE; CAMPOS, T. M.; LIMA, E. Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá.** *Gestão & Produção*, v. 26, 28 mar. 2019.

**NELSON, R. E.; PIMENTEL, T. D. Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas.** *Organizações & Sociedade*, v. 22, p. 539–560, dez. 2015.

**PADILLA-MELÉNDEZ, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; GARRIDO-MORENO, A. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, p. 1064–1089, jun. 2015.

**PERNAMBUCO, D. DE. Apenas 3% das empresas familiares pernambucanas chegam a 5a geração ou mais.** Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2017/10/apenas-3-das-empresas-familiares-pernambucanas-chegam-a-5-geracao-ou.html>>. Acesso em: 11 mar. 2022.

**SILVA, L. E. M. DA. Family offices no Brasil: um estudo exploratório.** Dissertação (mestrado profissional MPA) - São Paulo: FGV, 2 mar. 2020.

**TESTON, S. DE F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, p. 524–545, out. 2016.

**YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

### B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

### C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

### D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

## **E**

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

## **F**

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

## **G**

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

## I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

## L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

## M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

## N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

## O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

## P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

## **R**

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

## **S**

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

## **T**

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

## V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos 2

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

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

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

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



**Os paradigmas da administração:**

# Princípios e contextos 2

---

🌐 [www.arenaeditora.com.br](http://www.arenaeditora.com.br)

✉ [contato@arenaeditora.com.br](mailto:contato@arenaeditora.com.br)

📷 @arenaeditora

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