Fatec
Americana
Ministro Ralph Biasi

Centro Paula Souza

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Lucca Fontaneti Cucatti

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Americana, SP

2020

Fatec
Americana
Ministro Ralph Biasi

Centro Paula Souza

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Lucca Fontaneti Cucatti

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof. Ms. Edison Valentim Monteiro
Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas

Americana, SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

C971p CUCATTI, Lucca Fontaneti

Profissionalização da gestão de empresa familiar. / Lucca Fontaneti Cucatti. – Americana,2020.

26f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Me. Edison Valentim Monteiro

1 Empresa familiar I. MONTEIRO, Edison Valentim II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.008.8

Lucca Fontaneti Cucatti

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana.
Área de concentração: Gestão de Pequenas e Médias Empresas

Americana, 02 de Dezembro de 2020.

Banca Examinadora:

_____

Profº Edison Valentim Monteiro (Presidente)
Mestre em Engenharia.
FATEC/Americana

_____

Profº Amarildo Bertassi (Membro)
Mestre em Contabilidade
FATEC/Americana

Agradeço a minha mãe por todo o suporte necessário
para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos professores do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial por todos os ensinamentos e também a todos os colegas pelo companheirismo.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo a análise da profissionalização de empresas familiares, as quais são constituídas pelas dimensões família, propriedade e negócio. Com base nessa visão e por meio de estudos de casos e revisão bibliográfica, o trabalho aponta que a profissionalização se torna uma ferramenta essencial para que as empresas consigam se manter no mercado, como também estejam abertas às mudanças. O trabalho aponta que as empresas familiares apresentam destaque na economiza nacional, como também são responsáveis pela geração de empregos e avanços gerenciais e tecnológicos. Destaca-se, ainda, que a relação da empresa e de seus familiares é o ponto nevrálgico, pelo qual pode-se tornar as organizações bem-sucedidas ou criar fraquezas no ambiente. Logo, os riscos de não se profissionalizar a empresa se tornam altos. Assim, infere-se no artigo que a cultura centralizadora pode ser um dos grandes entraves para que uma empresa se profissionalize e, com isso, deixe de buscar boas práticas, amparadas em critérios técnicos, em todas as fases da organização. E isso pode implicar, inclusive, na continuidade da empresa.

Palavras-chave: profissionalização; inovação na gestão; empresa familiar

ABSTRACT

This article aims to analyze the professionalization of family businesses, which are constituted by the family, property and business dimensions. Based on this vision and through case studies and bibliographic review, the work points out that professionalization becomes an essential tool for companies to be able to remain in the market, as well as being open to changes. The work points out that family businesses stand out in the national economy, as well as being responsible for job creation and managerial and technological advances. It is also noteworthy that the relationship of the company and its families is the key point, by which organizations can become successful or create weaknesses in the environment. Therefore, the risks of not professionalizing the company become high. Thus, it is inferred in the article that the centralizing culture can be one of the major obstacles for a company to become professional and, with that, stop searching for good practices, supported by technical criteria, in all phases of the organization. And that can even imply the continuity of the company.

Keywords: *professionalization; management innovation; family business*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 09
1 Justificativa 10
1.1 Situação-problema 11
2 OBJETIVOS 13
2.1 Objetivo geral 13
2.2 Objetivos específicos 13
3 METODOLODIA 14
4 FUNDAMENTAÇAÕ TEÓRICA 15
4.1 Histórico da empresa familiar 16
4.2 Conceito de empresa familiar 17
4.3 Principais dificuldades da empresa familiar 18
4.4 Exemplos de empresas familiares de sucesso 18
4.5 Por que profissionalizar? 19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 22
REFERÊNCIAS 24

INTRODUÇÃO

> Ser ou tornar-se uma família empresarial é um tema que até agora não mereceu muita atenção de historiadores e muito menos de profissionais e acadêmicos ligados ao mundo empresarial. E é muito evidente que esta condição cria, tanto para a família como para a empresa, uma série de condições muito peculiares que as tornam diferentes e no mínimo, portadoras de um compromisso mais abrangente. Isto vale tanto para suas relações internas bem como nas comunidades com as quais está envolvida. A história das famílias empresárias no Brasil possuem origens características muito próprias, como acontece em diferentes culturas (BERNHOEFT, 2003, p.6).

A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras, incluindo grandes grupos como a Odebrecht e Votorantim, foram fundadas por familiares. Dados do IBGE e do SEBRAE apontam que 90% das empresas no Brasil ainda são familiares (SEBRAE, 2016). Devido à falta de profissionalização na gestão de negócios familiares, a grande maioria das empresas não sobrevive à terceira geração (CAMARGO, 2018)***.***

Ser uma empresa familiar não é algo pejorativo, mas pode ser perigoso caso ela não seja gerida com de forma profissional. Muitos administradores de empresas familiares simplesmente herdam seus cargos, o que não significa que tenham competência. Isso faz com que, muitas vezes, a empresa torne-se desorganizada e sem grande possibilidade de sobrevivência. Devido a isso, é dado pouco crédito ao administrador da família.

Esse é o principal motivo para a mudança do modelo de gestão. Um profissional com formação generalista, responsável pelo crescimento sustentável da empresa, pode oferecer uma valiosa contribuição, pois possui habilidade e busca o crescimento da organização visando a qualidade e tendo como estratégia os seguintes aspectos de gestão: financeira, de pessoas, de marketing, comercial, da qualidade, de processos, controladoria e gestão do conhecimento.

1. JUSTIFICATIVA

Após pesquisa bibliográfica é possível observar que as empresas familiares são a forma predominante das organizações, sendo que, no Brasil, representam cerca de 65% do PIB (Produto Interno Bruto) e empregam 75% da força de trabalho do País. No cenário empresarial, as empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e a geração de empregos, porém ainda apresentam altas taxas de descontinuidade por falta de gestão e, outras vezes, por não terem um processo sucessório, não passam da primeira geração (DINO_OLD, 2019).

É possível observar que o tema “profissionalização” na empresa familiar não é um tema recorrente nos livros. Portanto, é demasiadamente importante o seu estudo e desenvolvimento, sugerindo práticas e aplicações.

Pretende-se, com este trabalho, sugerir a aplicação da profissionalização na empresa familiar, buscando a aplicação de boas práticas em todas as fases da organização e a continuidade da empresa.

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A falta de profissionalização dos negócios familiares faz com que esse tipo de organização não sobreviva à terceira geração, tendo como o principal motivo o fato de que organizações lideradas por famílias não conseguem enxergar essa necessidade de trilhar o caminho da profissionalização da gestão (PWC, 2020).

Muitas vezes, pode-se ver profissionais trabalhando na empresa do “pai” ou do “tio”, pelo simples fato de ser um negócio da família e não existir compatibilidade de valores, o que acaba prejudicando a convivência na empresa e na família.

Existem conceitos básicos, segundo Camargo (2018), que devem ser considerados para a profissionalização da empresa familiar, que são:

- Reconhecer que toda empresa familiar possui três dimensões – família, propriedade e negócio;
- Definição dos valores da família e do negócio;
- Definir as regras de convivência das dimensões, evitando a mistura entre assuntos familiares e profissionais no ambiente de negócio;
- Definir como se organizará as atividades e os procedimentos que fazem parte das normas de atuação para gestão do negócio, alinhados com as crenças e valores da família.

De acordo com Lam (2013), alguns dos principais dilemas de donos de empresas familiares são:

1) Trabalhar com familiares - buscam se cercar de pessoas confiáveis, mas que, às vezes, não são competentes para as funções assumidas;
2) Ter uma cultura empresarial - cultura muito centralizadora e baseada nos privilégios para a família pode ser um problema;
3) Profissionalizar ou não? – quando existe centralização na gestão do negócio ou os parentes não têm competência e comprometimento com a empresa;
4) Definir o futuro da empresa – definir e planejar uma sucessão, a empresa pode ter dado certo até o momento, mas isso não garante o futuro e, para que uma nova geração assuma, é preciso preparação e planejamento;
5) Lidar com o desinteresse da família – muitas vezes os herdeiros não têm interesse em assumir a empresa da família e optam por uma carreira longe da empresa. Nestes casos, seria ideal administrador profissional.

É importante ressaltar que profissionalizar a gestão de empresas familiares não é somente contratar profissionais mais qualificados ou qualificar os que já existem. Significa mudar a maneira de pensar, definir metas, processos e indicadores que tornem o negócio mais profissional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- Demonstrar a importância de profissionalização na gestão da empresa familiar, visando seu crescimento e solidez.

2.2 Objetivos específicos

- Apresentar os conceitos, pontos fortes e fracos da empresa familiar;
- Demonstrar a importância da profissionalização da gestão.

3. METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida neste trabalho foi a pesquisa descritiva exploratória (OLIVEIRA, 2011). Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (VERGARA, 2000, p. 47). Entre os exemplos, pode-se destacar a pesquisa de opinião.

Para Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa exploratória deste trabalho foi feita por meio de pesquisa bibliográfica pela internet disponível em Google Books, Scribd, Amazon-Prime e, também, nos trabalhos científicos de faculdades como Universidade de Caxias do Sul, Mackenzie, Fumec e órgãos como Sebrae e IBGE. “Entende-se por levantamento bibliográfico o material constituído de dados primários ou secundários, que possam ser utilizados pelo pesquisador” (FACHIN, 1993, p. 104).

A contribuição do material teórico encontrado nas pesquisas de bancos de dados como SciELO, Google Acadêmico, Capes, Wikipedia, utilizando como palavras-

chaves na busca “empresa familiar” e “profissionalização, foi de grande importância para o desenvolvimento do trabalho.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da profissionalização das empresas familiares. Desta forma, serão pontuadas as seguintes questões: breve histórico sobre a empresa familiar; conceito; e dificuldades de mantê-las vivas e saudáveis.

As empresas familiares trouxeram para a economia nacional fortalecimento e modernização e foram o início da geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos (BERNHOEFT, 1989).

Oliveira (2010) diz que o início das empresas familiares deu-se no século XIV. Na época, as empresas familiares eram denominadas “companhias hereditárias”. Devido às necessidades da época e a busca por dar segmento aos empreendimentos, houve um incentivo aos parentes dos empreendedores a darem continuidade a essas companhias.

A relação da empresa e de seus familiares pode tornar as organizações muito bem sucedidas, ou criar fraquezas no ambiente. Isso deve ser muito bem mensurado, buscando identificar as relações mais vantajosas. É válido ressaltar que a junção de familiares e não-familiares pode minimizar os pontos fracos, criando um relacionamento Família-Empresa (LODI, 1998).

As dificuldades de uma gestão para seus administradores podem ser destacadas como: a falta de conhecimento gerencial; ausência de capital de giro e de mão de obra qualificada; deficiência de gestão financeira e do controle de matéria prima e qualidade; e o processo de abertura e lançamento de novos mercados e produtos. (TEIXEIRA et al., 2009).

Para a profissionalização da empresa, Bernhoeft (2004) afirma que não é aconselhável seguir um manual administrativo ou entregar toda a administração do negócio a um profissional do mercado. As melhores práticas mostram que o processo deve começar pela família, ou seja, os herdeiros devem ocupar o conselho administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da família.

Pretende-se, nos próximos tópicos, abordar alguns desafios das empresas familiares, pois eles são bem específicos e, também, as principais dificuldades das empresas, como a separação dos interesses pessoais com os empresarias. Vale lembrar que o objetivo deste trabalho é demonstrar a importância de profissionais na gestão da empresa e identificar as principais dificuldades enfrentadas na gestão familiar.

4.1. Histórico da empresa familiar

Nas economias capitalistas a maioria das empresas surgem geralmente de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência. No início, as tarefas geralmente são divididas com a esposa ou marido e depois os filhos também passam a exercer atividades no negócio (RICCA, 1998).

Assim, surge a empresa familiar, que é a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta.

> A empresa familiar, como toda e qualquer empresa, é uma criação humana que tem por finalidade a atuação econômica por meio de organização de iniciativas, de procedimentos e de fórmulas que visam empreender uma atividade com sucesso. No entanto, existe alguns pontos primordiais que as distinguem, elas devem estar ligadas a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e família (DONNELLEY, 1976, p. 5).

No Brasil são diversos os tipos de empresas familiares, que incluem padarias ou tinturarias, como também as grandes corporações - como os grupos Votorantim,

Pão de Açúcar, Klabin, entre outras, que juntas somam 2 milhões de empregos diretos no País (ZORZANELLI, 2011).

Apesar dos números positivos, a preocupação e esforços para manter uma empresa familiar são grandes, pois a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração (ZORZANELLI, 2011).

Entre os principais problemas recorrentes nas empresas familiares, pode-se destacar alguns como: laços afetivos extremamente fortes, o que influencia o comportamento e relacionamento da empresa; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; e expectativa de alta fidelidade dos empregados, gerando muitas vezes um comportamento de submissão e sufocando a criatividade.

4.2 Conceito de empresa familiar

A empresa familiar pode ser definida popularmente como aquela que a propriedade e administração encontram-se em posse de uma ou mais pessoas da mesma família. Porém, há discordância sobre o conceito de empresa familiar.

O conceito de Donneley (1967), considerado como clássico na literatura, admite como sendo familiar a empresa que conserva o vínculo com a família por pelo menos duas gerações, ao mesmo tempo em que mantém uma relação de influência mútua entre a organização e a família.

Bernhoeft (1989, p.35) tem uma posição convergente com esta perspectiva, ao afirmar que “uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Já Oliveira (1999, p.131) foca seu conceito na questão da sucessão, enfatizando que “[...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Para Lodi (1993,p.6), empresa familiar é “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

Para Bernhoeft (1989, p.35), é "importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios".

Pelo foco da gestão, são consideradas empresas familiares aquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos.

4.3 Principais dificuldades da empresa familiar

Geralmente, a cultura da empresa familiar é centralizada e tem alguns vícios como: privilégios para familiares; decisões tomadas na emoção ao invés da razão; dificuldade em resolver conflitos; e os problemas da empresa tendem a interferir na relação familiar e vice-versa.

A maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família, mas existem outros conflitos muito comuns segundo o SEBRAE (2016):

- Os pais acreditam que todos os filhos devem trabalhar na empresa, mas nem todos os filhos têm interesse ou aptidão;
- Um dos irmãos se sente rejeitado ou desvalorizado nas decisões da empresa;
- Filhos que não trabalham na empresa querem opinar nos negócios;
- Os filhos constituem suas próprias famílias, agregando novos membros na relação empresa-família, que começam a opinar ou trabalhar na empresa;
- As novas gerações desejam alterar a forma como a empresa é administrada, mas os mais velhos não aceitam;
- Parentes são escolhidos para trabalhar na empresa por causa do grau de parentesco e não pela competência;
- Há divergência na escolha do sucessor do fundador da empresa.

A qualificação profissional não é uma questão muito presente nas empresas familiares, pois os membros têm a certeza do patrimônio, o que acaba trazendo um certo desânimo e desinteresse na qualificação das tarefas. A acomodação e a dificuldade de mudanças de padrões é uma realidade nas empresas familiares, comprometendo o futuro empresarial (GONÇALVES, 2020).

4.4. Exemplos de empresas familiares de sucesso

Para exemplificar e melhor ilustrar o tema, pode-se observar algumas empresas familiares que passaram com êxito para as gerações seguintes, sendo hoje referência em seus segmentos de atuação:

Wall Mart - é uma rede de lojas de departamento, fundada nos Estados Unidos em 1962, por Sam Walton. Desde então, a família se dedicou e trabalhou muito para construção do expressivo número de 11.000 lojas, em 27 países diferentes. Por essa razão que, em 2010, a organização foi eleita a maior multinacional do mundo: US$ 241 bilhões, sendo essa a atual avaliação dessa multinacional. Atualmente, a bancada de diretores conta com três filhos de Walton e uma nora. Além disso, ainda há um genro que atua como presidente. Mesmo depois de tanto tempo, a família ainda tem metade dos direitos da corporação (FAZENDA CONTABILIDADE, 2019).

Volkswagen - A alemã Volkswagen é outro exemplo de empresa familiar bem-sucedida. Atualmente, a maior parte da empresa ainda é dos descendentes de Ferdinand Porsche. Existem cinco membros da família que trabalham na gestão da corporação alemã que, inclusive, foi avaliada em US$ 120 bilhões. É a segunda maior fabricante de automóveis do mundo, tendo sido fundada em Wolfsburg. Ela pertence à família Piech-Porsche, a mesma que é dona dos carros esportivos Porsche (FAZENDA CONTABILIDADE, 2019).

Magazine Luiza - Há 25 anos à frente do grupo, a história de Luiza Trajano é um exemplo para todos os empreendedores que buscam sucesso em seus respectivos segmentos e pode ensinar muito sobre o universo das empresas familiares. Quando Luiza assumiu os negócios da família, a Magazine Luiza era apenas uma rede de lojas no interior do estado de São Paulo. Com empenho e muito trabalho, Luiza Trajano transformou a marca em uma das maiores e mais conceituadas do mercado, conseguindo brigar de igual para igual com as principais lojas desse segmento (IBC, 2020). Como ela mesmo diz, “primeiro faça o necessário, depois faça o possível e, de repente, você vai perceber que pode fazer o impossível” (IBC, 2020).

4.5 Por que profissionalizar?

De acordo com Lodi (1986), profissionalização, em termos mais amplos:

> [...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1986, p.25).

Algumas famílias empresárias conseguem enxergar que manter uma cultura fechada e conservadora pode colocar em risco a sobrevivência da empresa, ainda mais em tempos de modernização dos negócios. Desta forma, é importante considerar mudanças de gestão. Neste contexto, surge a profissionalização da gestão (com a contratação de administradores externos e a capacitação gerencial de membros da família), a necessária separação entre propriedade x gestão x família e o foco na gestão de conflitos familiares (LIMA, 2019).

Caso se decida profissionalizar, pode-se considerar qual o melhor caminho a seguir, como:

- Integrar profissionais familiares;
- Adotar práticas administrativas mais racionais;
- Recorrer à consultoria e à assessoria externa.

Pode-se criar um conselho administrativo ou, ainda, um conselho consultivo, que ao contrário do conselho administrativo, não tem poder de decisão. O conselho consultivo pode auxiliar os rumos a serem tomados, mas antes é preciso avaliar com cuidado a realidade da empresa, onde se pretende chegar e em quanto tempo. Esse diagnóstico, na maioria dos casos, é feito por uma consultoria externa, sendo considerado o ponto inicial para a empresa familiar que não tem uma cultura e gestão profissionalizada. Assim, com o passar o tempo, a decisão de ter um conselho de administração passa até mesmo necessária (LIMA, 2019).

A prioridade neste momento é evitar um conflito nas relações e não deixar que os aspectos emocionais interfiram na relação entre membros da família e os administradores a serem contratados. É necessário ter consciência da concessão de independência ao conselho e haver abertura para ouvir, refletir e, se for o caso, aceitar as orientações estratégicas de um conselheiro independente ou externo que pode, em algumas ocasiões, contrariar o pensamento da maioria ou de todos os membros familiares do conselho de administração (LIMA, 2019).

Na maioria das vezes, a profissionalização nas empresas familiares não é bem vista, por significar se abrir para novos profissionais, novas ideias e mudança nos padrões, mas isto não significa que os méritos da família não tenham valor. Profissionalizar significa que os familiares e profissionais irão trabalhar juntos em prol do sucesso da empresa (LIMA, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas discussões deste artigo, quando se analisa o sucesso de uma empresa com gestão familiar, é importante se levar em consideração aspectos como a origem e a história da mesma, como também se ela está aberta a profissionalizar a gestão, mesmo que esta seja gerida pelos familiares.

No mundo empresarial, por conta do avanço tecnológico e das mudanças que ocorrem, uma empresa que não se adapta e se permite inovar para se adequar à realidade vigente, incorre em sérios problemas, que podem ocasionar, inclusive, o fim da mesma.

São diversos fatores que podem influenciar numa empresa familiar, tal como evidenciado nas análises feitas. É preciso, portanto, levar em consideração que a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa com administração familiar deve ir além dos laços fortes (consanguíneos) e compreender que as inovações surgem para ampliar as possibilidades de crescimento.

Para tanto, para que a empresa com gestão familiar possa se profissionalizar e, com isso, evitar sufocar a criatividade por conta de uma gestão extremamente conservadora e com choque entre gerações, é preciso entender que um dos caminhos que podem oferecer possibilidades de desenvolvimento mais abrangentes é fazer com que os familiares sejam integrados de forma profissional, como também se adotem práticas administrativas racionais (e não vinculadas a achismos e emoções). Outro ponto que pode fazer a diferença é recorrer, por meio de contratação, a uma consultoria e assessoria externa.

Ao buscar uma visão fora do ambiente familiar, o qual muitas vezes repete os padrões desde a origem da empresa, permite-se, desta forma, conseguir observar e analisar pontos que antes estavam ocultos e se tornavam problemas. A consultoria externa permite, portanto, ter uma visão sem apreços emocionais, direcionando e auxiliando na melhor tomada de decisões. Outro ponto muito interessante é a criação de um conselho de administração, de forma que as decisões sejam tomadas com base numa visão mais ampla, sendo sempre necessário o respaldo técnico para essas decisões.

Portanto, pode-se concluir que a profissionalização de uma empresa familiar permite que se abram novas possibilidades para crescimento e expansão do negócio,

sempre tendo como foco a aplicação de boas práticas em todas as fases organizacionais, como também a continuidade da empresa.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel,1989.

_____. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro Editora: Campus, 2003.

_____. **Empresa Familiar é Moderna**. São Paulo, Artigo publicado, 2004

CAMARGO, R. F. **Por que profissionalizar a gestão da empresa familiar?** Glic fàs. 14/03/2018. Disponível em: <https://www.glicfas.com.br/por-que-profissionalizar-a-gestao-da-empresa-familiar/> Acesso em 26/06/2020.

GONÇALVES, V. **A Empresa Familiar E Suas Características**. Novo Negócio Startup. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>. Acesso em 20/06/2020.

DINO_OLD. **Empresas familiares assumem liderança de mercado**. 30/01/2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>. Acesso em 26/06/2020.

DONNELLEY, Robert. G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>. Acesso em 23/05/2017.

_____. **A empresa**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FAZENDA CONTABILIDADE. **Empresas familiares bem-sucedidas: descubra aqui seus diferenciais.** Fazenda Contabilidade. 11/06/2019. Disponível em: <https://blog.fazendacontabilidade.com.br/empresas-familiares-bem-sucedidas-descubra-aqui-seus-diferenciais/>. Acesso em 21/06/2020,

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBC. **Conheça a história de sucesso de Luiza Helena Trajano, da rede Magazine Luiza**. Instituto Brasileiro De Coaching. 24/05/2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/historia-sucesso-luiza-helena-trajano-magazine-luiza/>. Acesso em 15/06/2020.

LAM, C. **Os 5 principais dilemas das empresas familiares**. Revista Exame. ***16/01/2013*** . Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares> Acesso em 07/05/2020

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** CATALÃO/GO, 2011. 70p. Trabalho de Disciplina (Administração) - Universidade Federal de Goiás.

LIMA, P. **Um conselho de administração ativo faz bem a uma empresa familiar**. Blog Legado de Família. 20/08/2019. Disponível em: <https://legadoefamilia.com/um-conselho-de-administracao-ativo-faz-bem-a-uma-empresa-familiar/>. Acesso em 25/06/2020.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A empresa Familiar**. 5° Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3° Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PWC. **A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. 30/01/2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>. Acesso em 26/06/2020.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SEBRAE. Organização empresarial – o **futuro de seu negócio: empresas familiares.** 22/06/2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-futuro-de-seu-negocio-empresas-amiliares,0e78000e96127410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 25/06/2020.

TEIXEIRA, E. B.; TOSO, V. C.; GRZYBOVSKI, D**. Práticas de gestão em Micro e Pequenas Empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS**. Revista de Estudos de Administração, v. 9, n. 18, art. 9, 10 p. 127-157, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZORZANELLI, G. **Tipos de Empresa Familiar**. Administradores.com. 09/01/2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empresa-familiar>. Acesso em 20/05/2020.