



Oportunidades da profissionalização nas empresas familiares

Fábio Frezatti, FEA USP

Kahoot

- <https://kahoot.it/>
- [Coloque o PIN \(número projetado\)](#)
- [Apelido \(escolha\)](#)
 - [Objetivo de fazer “aquecimento”](#)
 - [Respostas com pressão de tempo \(mostrado do lado esquerdo da tela\)](#)
 - [Só tem uma resposta para escolher](#)
 - [Não estou preocupado com a “resposta certa”](#)

Agenda

- O que é uma empresa familiar?
- Características
- Estrutura do pentágono
- Vamos entender melhor essa tal profissionalização
- E daí?



Photo credit: [San Diego Shooter](#) via [Visual Hunt](#) / [CC BY-NC-ND](#)



O que é uma empresa familiar?



O que é uma empresa familiar?



O que é uma empresa familiar?

O que é uma empresa familiar?

- “A empresa familiar é uma empresa **controlada e/ou gerenciada** com a intensão de moldar e perseguir a **visão de manutenção de negócios** por uma **coalizão dominante controlada** pelos membros de uma mesma **família** ou pequeno número de famílias de forma que seja **sustentável através de gerações** de família ou famílias”. Chua, 1999

O que é uma empresa familiar?

Relevância das empresas familiares

- No mundo, as empresas familiares são estimadas em comporem mais de 80% das empresas existentes (Gersick et al, 1997)
- No Brasil passam de 90% (Paiva, Oliveira, & Melo, 2008).
- No Brasil representam 85% da criação de empregos (Family Firm Institute, 2015)

Características

- Influência do fator família nos negócios DAS empresas
- Flexibilidade e rapidez para o processo decisório
- A questão da (não) regulação, estruturação e referência
- Palavra “profissionalização”
- Elemento *social-emocional*



Modelo de gestão é diferente

Características

Pontos fortes

Liderança por valores e confiança

Nome, história e herança

Conexões políticas e de negócios

Concentração de propriedade

Risco de agência menor

Visão de longo prazo



Pontos fracos

Desafios de liderança
Gargalos do processo decisório

Governança corporativa

Prioridades da família x saúde da organização

Renovação e gestão de talentos

Características



Estrutura do pentágono



Vamos entender melhor essa tal profissionalização

Alguns sinais de desequilíbrio do pentágono

“Nesta empresa a palavra confiança é tudo. Só não sei como tê-la”

“Nossas reuniões não agregam valor: ao final não sei o que fazer”

“Sempre falta gente para tudo o que preciso fazer: será que é minha responsabilidade?”

Eu tento explicar o que está acontecendo com números mas o dono não acredita em mim”

“O filho do dono é meu subordinado e não consigo fazer ele me obedecer”

“Não tenho a menor ideia de como vou conseguir apurar o custo desse produto”

“Cada dia tem uma forma diferente de valorizar os clientes: não sei o que fazer”



Vamos entender melhor essa tal profissionalização



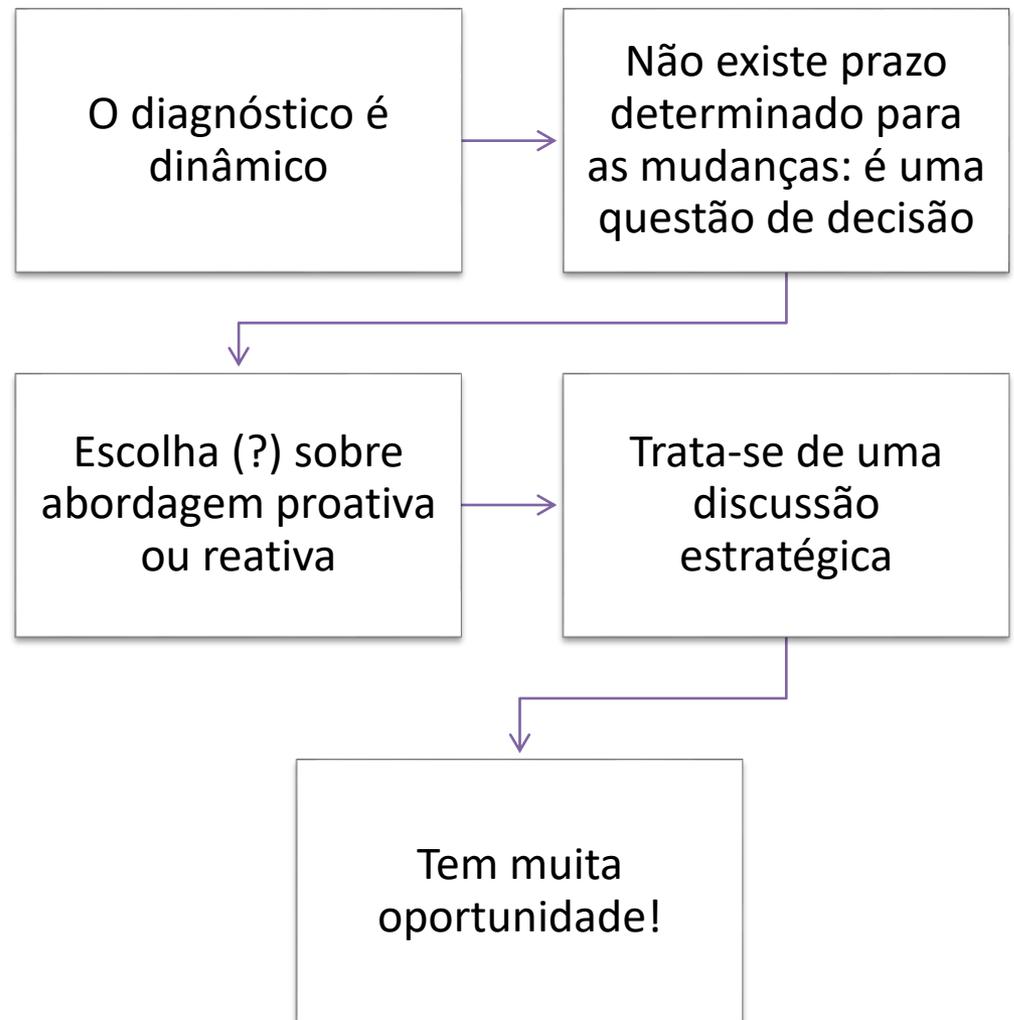
O que seria, como e quando traduzir a profissionalização?

Processo contínuo de mudança em que mantém oportunidades intrínsecas e adiciona o que pode ser incorporado de fora

Vamos entender melhor essa tal profissionalização

	Estrutura organizacional	Pessoas	Sistemas de informações	Políticas	Ritos	Mecanismos
Nascimento	Conceitual?	Fundador Carisma e feeling	Ausente	Cada caso é um caso	Na crise	Ausentes
Crescimento	Área comercial e de operações	Profissionais de fora da família em posições gerenciais	Sistemas isolados ou ERP são introduzidos	Formalização de algumas políticas	Mais frequentes nas áreas comerciais e de operações	Voltados para produção e vendas
Maturidade	Funcional e matricial claras	Profissionais da família e contratados	ERP disponível	As mais relevantes formalizadas	Organização de acordo com prioridades	Disponibilidade e uso diagnóstico e interativo
Declínio	Confusa e informal	Destaque para os grupos de poder	???	O que vale é o grito	Decorrentes das crises	Os mais relevantes abandonados
Rejuvenescimento	Divisão de áreas como unidades de negócio	Acordo entre os “partidos”	ERP disponível	Repensadas e formalizadas	Repensadas e organizadas	Restabelecimento do uso dos mecanismos

E daí?



Contato

Fábio Frezatti

frezatti@usp.br

Fone: (11) 3091-5960