

Augusto Messias Seabra | Nádia dos Santos | Sanmya Feitosa Tajra

EMPRESAS FAMILIARES

UMA ABORDAGEM PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021



SUMÁRIO

Capítulo 1: Empresas familiares sendo impactadas pelas ondas de inovação	1
Introdução	1
Empresa familiar compreendendo o ritmo das mudanças	1
Empresas familiares: Bem-vindos líderes e gestores ao mundo V.U.C.A	8
Bibliografia	14
Capítulo 2: Gerações que impactam a mudança de pensamento	15
Introdução	15
Governança Familiar: A família é uma estrutura social	24
Bibliografia	30
Capítulo 3: Gestão de emoções nas empresas familiares	31
Introdução	31
Inteligência Emocional: como ela influencia as empresas familiares?	31
Conflitos disfuncionais e a gestão por competência nas empresas familiares	51
Como a gestão por competência pode ajudar a mitigar os conflitos disfuncionais?	51
Bibliografia	63

CAPÍTULO 4: O Modelo dos 3 Círculos do Sistema de Empresas Familiares: a prática nas pequenas e médias empresas	65
Introdução	65
O contexto das empresas familiares	66
Diferenças e semelhanças entre empresas e famílias	68
Diferentes momentos da empresa familiar: o Modelo Tridimensional do Desenvolvimento	76
Alinhamento de prioridades na empresa familiar	83
Bibliografia	86
Capítulo 5: Sucessão: como fica o depois?	87
Introdução	87
Empresa familiar e a sucessão: conceitos e conflitos	87
Expectativas e aspirações nas relações entre pais e filhos (as) nas empresas familiares	93
Características comuns das empresas familiares com longevidade: resgate da história da empresa familiar	101
Práticas de sucesso para as empresas familiares	105
Bibliografia	109
Capítulo 6: Governança: acordos e estruturas para as empresas familiares	111
Introdução	111
Origem da necessidade de um sistema de governança nas empresas familiares	112
Técnicas e ferramentas para implementar a governança em pequenas e médias empresas	115
Bibliografia	129

Capítulo 7: A maturidade das empresas familiares	131
Introdução	131
A maturidade da gestão nas empresas	132
Estruturação da área financeira	135
Conceitos básicos para a estruturação	146
Padronização da estrutura de demonstração	147
Gestão das finanças	148
Bibliografia	151
Capítulo 8: A Gestão das finanças das empresas familiares	153
Introdução	153
Fluxo de caixa	154
Gestão dos gastos (custos e despesas)	158
A alteração do ponto de equilíbrio	163
O demonstrativo de resultados gerencial	165
Gestão do ciclo operacional	168
Controle do capital de giro	172
Bibliografia	176

Capítulo 9: A geração e perda de valor nas empresas familiares	177
Introdução	177
Mensuração do patrimônio	178
Valor do intangível	180
A criação de valor	184
Remuneração do capital investido	186
A criação de valor pela visão de mercado	188
A criação de valor e a empresa familiar	191
Bibliografia	196
Conclusão	199
Índice	201



CAPÍTULO 1

EMPRESAS FAMILIARES SENDO IMPACTADAS PELAS ONDAS DE INOVAÇÃO

“Não podemos resolver problemas usando o mesmo tipo de pensamento que usamos quando os criamos.”

Albert Einstein

Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar ao leitor uma breve introdução sobre o que tem impactado o ritmo das mudanças e provocado muitas incertezas nas empresas. Esse processo contínuo de modernidade e aperfeiçoamento tecnológico, chamado de Quarta Revolução Industrial, retrata as mudanças procedentes da globalização e dos avanços tecnológicos. É a Quarta Revolução Industrial convidando a empresa familiar a ser 4.0. Esse avanço da tecnologia trouxe uma série de desafios para as empresas familiares, que precisam compreender e se preparar para introduzir uma visão transformadora de adaptabilidade em um mundo em movimento. Outro tema importante é entender as características da sociedade da informação e do conhecimento, afinal, ela acompanha as ondas de inovação e se desdobra no movimento digital.

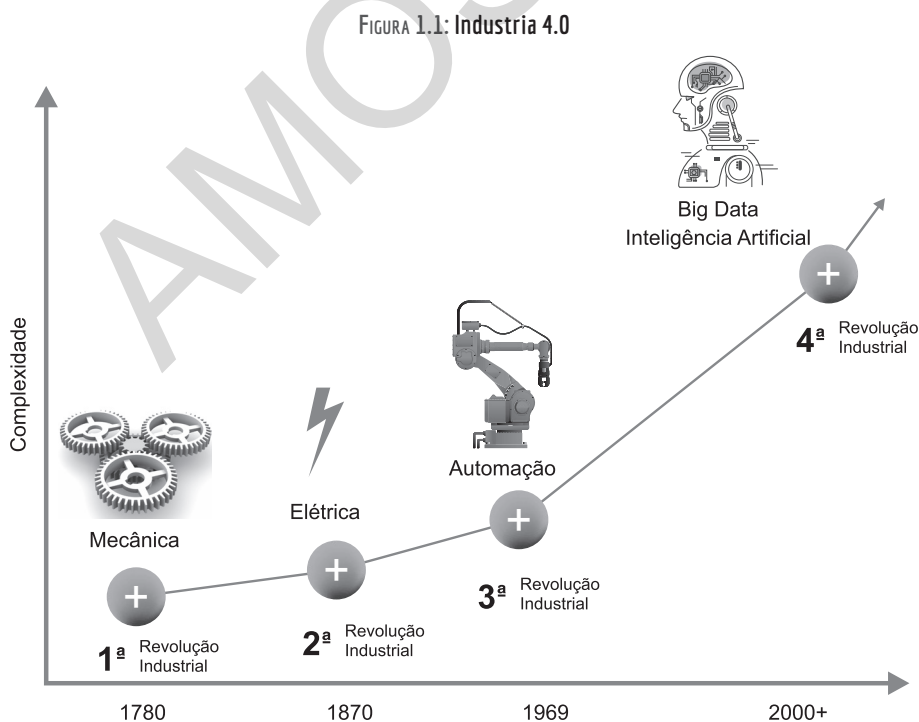
Empresa familiar compreendendo o ritmo das mudanças

O mundo corporativo rendeu-se ao código “disruptivo”, palavra do francês *disruptif*. O conceito ganhou espaço e passou a ser questão de palestras, artigos e livros, um termo atualmente usual no mundo corporativo que exprime o significado de interromper a sequência habitual de um processo, e que recebeu destaque principalmente com o avanço tecnológico, as transformações digitais inovadoras que afetaram produtos e serviços.

Não é novidade dizer que estamos vivendo uma mudança na maneira de fazer negócios, e cada vez mais as empresas, todas, inclusive pequenas e médias, enfrentam os impactos do avanço tecnológico que dissemina uma revolução de comunicação.

Essa revolução trouxe alguns modelos de comportamento diferenciados — ou, quem sabe, podemos dizer disruptivos. As pessoas estão conectadas em redes em tempo integral. Existem projeções de que toda a população do globo terá acesso à internet até 2025. Se essa previsão estiver minimamente correta, o uso de mensagens de texto terá um aumento exponencial, acompanhando a tendência de demandas ainda maiores nas redes sociais. E não para por aí: o crescimento de dispositivos conectados por voz é outra tendência que deve ser observada. Acabou? Não ainda, temos as máquinas que tomam decisão, as inteligências artificiais, uma realidade já disponível no mercado e que deve ter desempenho ainda mais abrangente.

Estamos falando da Indústria 4.0, que está representada pela Quarta Revolução Industrial, termo que está sendo utilizado como forma sequencial das revoluções anteriores. Veja a Figura 1.1.



Fonte: Adaptado de Administradores (2019)

A Primeira Revolução foi marcada pelas fábricas mecanizadas, o que trouxe um aumento da produtividade; a Segunda Revolução envolve o aprimoramento da Primeira Revolução, mas é marcada pela eletrificação; e a Terceira Revolução Industrial se inicia em meados século XX e se sobressai nas instalações automatizadas. São atividades ligadas ao mercado de computadores, softwares, transístores, destacando a robótica dando modernidade às indústrias.

Nesse processo contínuo de modernidade e aperfeiçoamento tecnológico, a Quarta Revolução Industrial tem apresentado um impacto mais intenso e exponencial do que as anteriores, pois oferece a característica específica de sintetizar aspectos físicos, digitais e biológicos.

O contexto da Quarta Revolução Industrial originou o termo “Indústria 4.0”, que inicialmente foi utilizado em uma feira na Alemanha.

Esse novo momento da era industrial está sendo percebido pelo mercado como disruptivo. As evidências disso são o surgimento de empreendimentos, serviços e produtos inovadores, e outras formas de pensar, de se relacionar e agir das pessoas.

É a era da Indústria 4.0, um momento colaborativo intelectual, de aprendizado constante e para toda a vida, que vai muito além da conectividade e do potencial das tecnologias.

A tecnologia e a inovação são termos importantes para Indústria 4.0, e estão ganhando atenção e espaço de discussão nas organizações. Sua amplitude derruba as barreiras das especificidades dos departamentos. Se antes elas eram discutidas exclusivamente no setor de TI (Tecnologia da Informação), agora têm amplitude estratégica, apoiando e definindo os rumos, a competitividade e a sobrevivência das empresas.

A economia digital que envolve a Indústria 4.0 requer profissionalização em seus vários níveis. Isso significa que as empresas familiares estão contempladas, pois a profissionalização do negócio está intimamente ligada aos programas de implementação da governança corporativa. (Veja mais detalhes no Capítulo 6, dedicado à governança.)

A governança corporativa é assunto importante para empresas familiares 4.0, e ela abraça a Teoria dos 3 Círculos que são compostos das seguintes dimensões: **FAMÍLIA, PROPRIEDADE E NEGÓCIO** (Figura 1.2).

Para cada dimensão, uma governança específica:

- ☐ **Família:** Governança familiar
- ☐ **Propriedade:** Governança jurídica
- ☐ **Negócio:** Governança corporativa

FIGURA 1.2: Teoria dos Três Círculos



Fonte: Adaptado de Mendes (2019)

Na atualidade, encontramos empresas familiares em diversas fases de profissionalização, algumas em processos iniciais e bem confusos, outras com estruturas mais bem desenhadas, e ainda aquelas que estão com implantações avançadas, já colhendo frutos dos novos desenhos estratégicos.

É importante salientar, que na maioria das vezes, o objetivo inicial das empresas familiares está estruturado no sustento familiar, a finalidade é sempre nobre. Dessas empresas, algumas crescem e outras nem tanto, são ritmos diferentes definidos normalmente pelos perfis empreendedores do negócio. O mais importante é que essas empresas familiares foram se destacando e chamando a atenção no mercado. Empresas familiares

ganharam espaço e protagonismo econômico, social e político e são consideradas agentes econômicos de relevância e em grande expansão. Nesse sentido, qualquer movimento empresarial perante as novas tendências exige flexibilidade e adaptação também das famílias empresárias.

A exposição das empresas familiares à economia digital está sendo alavancada, mesmo que de forma intuitiva, por algumas facilidades e vantagens da tecnologia que permitem fácil acesso a informações e aos clientes, como o uso do marketing digital, as vendas online e até em níveis dos processos produtivos mais complexos.

No Brasil, a tecnologia e a inovação estão em andamento. Vivemos um rito de passagem e temos uma árdua tarefa de conscientização sobre investimento em políticas de inovação. Embora as empresas estejam motivadas pelos avanços das pesquisas em tecnologias, pelo aumento da capacidade dos computadores e pelo poder de digitalização de informações, ainda é necessário ultrapassar o nível conceitual para o nível real.

Nessa movimentação toda, há de se considerar, ainda, outros fatores que representam os obstáculos, como a recessão econômica e as incertezas no comando do país. Esses acontecimentos influenciam na captação de investimentos internacionais, estabelecendo uma agenda de insegurança que se desdobra na desaceleração dos projetos nas empresas. E para aquelas empresas que pensavam em iniciar usando experiências de outras, como é o caso das empresas familiares, essa realidade se tornou ainda mais dura.

Dados estatísticos de 2018 do Índice Global de Inovação mostram que o Brasil ganhou algumas posições em referência aos anos anteriores, e ocupa hoje o 64º lugar, mas está longe dos líderes, como Estados Unidos e Canadá.

Segundo o portal da CNI (Confederação Nacional da Indústria):

Nos últimos anos, houve aumento significativo no número de indústrias brasileiras que utilizam tecnologias digitais, ou seja, que estão na Indústria 4.0, ainda que em estágio inicial. Entre o início de 2016 e o de 2018, o percentual das grandes empresas que utilizam pelo menos uma tecnologia digital, entre as opções apresentadas, passou de 63% para 73%. Quase metade (48%) das grandes empresas industriais pretende investir nessas tecnologias em 2018."

Fonte: CNI (2019)

A empresa familiar pode não estar inovando tecnologicamente de forma igualitária, como as grandes empresas, mas as necessidades ou a participação em núcleos, associações ou cooperativas levarão, em maior ou menor intensidade, a empresa familiar para a era 4.0. Em 2018, em Portugal, foi realizado um congresso de comemoração de 20 anos da Associação das Empresas Familiares, com o tema: *As empresas familiares 4.0, um exemplo da necessidade de olhar para o futuro*.

Em janeiro de 2017, o site Harvard Business Review divulgou um artigo de Kammerler e Van Essen com o título “Research Family Firms Are More Innovative Than Other Companies” (“Empresas familiares são mais inovadoras do que outras companhias”, em tradução livre.)

A pesquisa publicada demonstra que as empresas familiares demoram mais para aderir à inovação, pois seus riscos são maiores, principalmente pela variável já mencionada que está ligada ao sustento da própria família, pois normalmente vários membros da empresa sobrevivem do mesmo negócio.

Dessa forma, só depois da aceitação por parte dos dirigentes, da validação dos retornos dos investimentos, das reais chances de resposta e resultados, a inovação é planejada e implementada com maiores probabilidades de dar certo. Na empresa familiar, não é simplesmente inovar por inovar.

Organizações familiares são mais conservadoras, mas a pesquisa ainda destaca que o fato de o proprietário, normalmente membro da família, conhecer muito do setor, especificamente de seu negócio e ter informações relevantes de seus *stakeholders*, passou a ser uma variável que faz diferença dentro das empresas familiares consideradas inovadoras. E tem mais um detalhe importante, que é sobre o tipo de geração da liderança: membros mais jovens em cargos de decisão possibilitam um aumento das chances de as inovações acontecerem e serem eficientes.

Diante do cenário, a pesquisa ressalta o alinhamento das inovações aos norteadores estratégicos, à carta de valor e ao modelo cultural. Inovação deve estar alinhada aos interesses dos negócios e da família e, para que isso aconteça, a palavra-chave é profissionalismo. Afinal, essa é uma oportunidade de profissionalização que reflete novas definições de modelos de negócios por meio de sistemas de gestão mais integrados com perspectivas ligadas, inclusive, às relações familiares.

Mesmo estando dentro do pacote de inovação 4.0 e com boas perspectivas de surfar nessa onda da era digital, o que é possível perceber é que as empresas familiares ainda não profissionalizadas têm diferenças sensíveis quando comparadas a outros exemplos de negócios mais profissionalizados.

Um dos limitadores da profissionalização e que reflete no “calcanhar de Aquiles” da empresa familiar é a própria sucessão. A falta de planejamento das empresas familiares no processo de sucessão significa uma grande possibilidade de o negócio sofrer com a transição de direção e comando. Você terá oportunidade de ver isso no capítulo “Sucessão: como fica o depois?”

Os processos de sucessão envolvem a participação de membros da própria família que se colocam à disposição para atuar na empresa, mas muitas vezes não são claros os motivos dessa escolha, o porquê de participar do negócio. Emoções como o medo da percepção de ingratidão ou de privilégios levam as pessoas (sucessores) a não questionarem ao tomar decisões sobre suas carreiras.

Outro fator que tem se apresentado como uma variável nas escolhas de carreira são os números de ofertas e oportunidades de emprego fora da empresa familiar. As questões já apontadas sobre as mudanças no mercado e dos índices de desemprego acentuado por crises econômicas no Brasil acabam colocando a empresa da família como alternativa de trabalho. As gerações mais novas começam a ver a empresa da família como uma possibilidade atraente ou como a única opção real.

As consultorias têm proporcionado uma percepção qualitativa, mas que evidencia certa diversificação sobre os argumentos recebidos pelos filhos (futuras gerações de sucessão). Alguns pais se sentem honrados com a presença dos filhos e enxergam com orgulho a sucessão imediata; outros gostariam que os filhos (sucessores) tivessem experimentos fora, entendem que experiências em outras empresas trariam o valor do trabalho “duro” ou até mesmo o ganho de novas competências e melhores práticas, incluindo as tecnológicas, aquelas que estão impactando todas as formas de gerir os negócios.

Empresas familiares: Bem-vindos líderes e gestores ao mundo V.U.C.A

Como mencionado, a crise afetou, e muito, o mercado de trabalho e tem dificultado as transações que determinam vínculos empregatícios. Não há um discurso otimista entre os pesquisadores da área, e alguns vão mais longe, dizendo que essa realidade não é somente causada em função dos movimentos da econômica do país, mas que há uma interferência das tecnologias que substituem pessoas nas tarefas mais padronizadas.

Existe um conjunto de fatores, e isso inclui efetivamente as ferramentas facilitadoras, como softwares e máquinas que automatizam os processos e aperfeiçoam as produções.

De fato, globalmente estamos vivendo tempos disruptivos, e a consequência disso é o aparecimento frequente de pensamentos de preocupação sobre o futuro. Há uma ansiedade autêntica dos empresários sobre as inseguranças pessoais e profissionais.

Nesse sentido, nem as melhores previsões econômicas possibilitam clareza sobre a exatidão da extensão dos desafios que as empresas familiares enfrentarão. Sensações de indecisão potencializam e fazem parte da rotina dos gestores, principalmente quando se experimenta o que significa mais concorrência, mercado mais ágil, agitado, incerteza de futuro e mais dificuldades de investimentos.

A empresa familiar está navegando nesse mar turbulento, e isso inclui enfrentar as ondas de inovação. Como sempre, navegar em mares desconhecidos é uma oportunidade de aperfeiçoamento e de (re)aprender, pois, como diz o ditado, mares calmos não fazem um bom marinheiro.

A empresa familiar pode se posicionar de forma positiva e encontrar alternativas para se destacar nesse cenário. Movimentos de mudança carregam tomadas de decisão, e sempre existirão ações que acarretem ônus e bônus. Gerenciar riscos é uma competência desse mundo volátil. É hora da reorganização de posicionamentos das empresas, e quem conseguir surfar nas ondas positivas provará que é possível encontrar um lugar ao sol.

Lógico que diante de tantas alterações, novas atividades surgirão para os gestores e líderes, exigindo combinações superiores de competências. Nessa nova mudança de orientação, o destaque está nas habilidades sociais, emocionais e cognitivas.

As empresas de todos os modelos e eixos deverão, por meio de seus gestores, valorizar e cultivar fluxos de atividades que alinhem pessoas e máquinas, processos que exigirão uma liderança flexível e adaptativa que se posicione como desenvolvedora de equipes para novas experiências de clientes internos e externos.

Esses líderes mais familiarizados com o digital serão mentores das pessoas em vários níveis e escalarão o aprendizado a um patamar que seja muito maior do que resolver problemas. Será necessária mente aberta para interpretações de cenários complexos, incluindo redesenhar cargos, remunerações e a própria cultura, incluindo agora uma visão para funções tecnológicas em um mercado digital e que apoia a diversidade.

E como ficam as empresas familiares e seus gestores nesse novo cenário?

As empresas familiares não podem ter ações isoladas. Elas terão de ter processos que vão desde a reorganização das regras internas da família até a discussão sobre o futuro da empresa, modernização, e isso passa por profissionalização e treinamentos para capacitá-los a conduzir os negócios.

Tecnologia e metodologias ágeis ajudam nos processos e garantem que as informações cheguem em tempo hábil para as discussões e direcionamentos.

Essa mudança de mentalidade e de posicionamento tem acontecido pela força do mercado, nem todas as empresas familiares planejaram essa modernização, e as empresas que estão fazendo foram nessa linha muito mais pela pressão oriunda dos resultados.

Esse movimento tem sido um convite aos gestores e líderes a se prepararem mais na gestão das pessoas, dos processos e da tecnologia. Com tanta coisa acontecendo ao mesmo tempo, muitos gestores começaram inclusive a olhar os departamentos como um todo com maior atenção e a reestruturar estrategicamente suas ações, otimizando melhor seus recursos. Isso inclui serem mais humanos, valorizando e ouvindo colaboradores, afinal, as máquinas apresentam as capacidades técnicas de precisão, mas são as pessoas quem determinam os relacionamentos com clientes.

Outro fator é a mudança de percepção da gestão. Agora é sair do posicionamento das respostas certas e se colocar como expert das perguntas.

A liderança terá um leque de possibilidades, mas terá de estar sustentada na coordenação de esforços entre máquinas e pessoas, e principalmente na tarefa de sintonizar as ações da empresa na conduta ética, afinal, surge um novo perfil do consumidor.

O ritmo de modificações no mercado parece uma trajetória longa, e seus efeitos determinarão perspectivas empreendedoras que explorem essa jornada de efeitos transformacionais de configuração sustentável, um espaço ampliado, aberto para o moderno.

Portanto, é possível afirmar que o tema sobre mudanças rápidas e profundas na humanidade é definitivamente complexo. Destaco a palavra “rápidas”, pois é ela que distingue, isto é, que diferencia o impacto do que sentimos hoje em comparação com outras mudanças já vivenciadas.

Considerando esse período de transformações constantes que exigem atenção para encarar os condicionantes das mudanças em um ambiente desafiador, alguns teóricos dizem que esse contexto de turbulência e imprevisibilidade se denomina **Mundo V.U.C.A.**, um acrônimo para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) das situações que estão impactando o dia a dia das empresas.

As quatro forças do Mundo V.U.C.A. estão provocando as organizações a se reinventar e ajustar suas estratégias.

Compreendendo as quatro forças do modelo Mundo V.U.C.A.:

- ❑ **Volatibilidade:** Um movimento dinâmico e volúvel em que a velocidade é a força motriz que desencadeia mudanças repentinas. As flutuações econômicas dificultam previsões orçamentárias.
- ❑ **Incerteza:** Abrange o inesperado, a imprevisibilidade. Um exemplo é a ruptura brusca com produtos e serviços tradicionais, que estão sendo substituídos por tecnologia. É o surgimento de novos modelos de negócios que alteram hábitos dos consumidores.
- ❑ **Complexidade:** Interconexões de informações e dados com volumes expressivos dificultando um exame crítico abrangente e sistêmico. Dificuldade para determinar os fatores principais de sucesso do negócio.
- ❑ **Ambiguidade:** Significado composto, dificuldade na clareza das informações, aumentando a possibilidade de uma leitura distorcida. A ambiguidade é a representação das contradições de uma sociedade líquida e fluida que simboliza o estado temporário das relações.

FIGURA 1.3: Entendendo o que fazer em um Mundo V.U.C.A.:



Fonte: Adaptado de Gabriel (2019)

“O ambiente V.U.C.A. é tudo que as empresas familiares não esperam vivenciar. Elas normalmente cultivam valores bem conservadores inspirados na gratidão com seus fundadores, esse sentimento de agradecimento é ótimo, mas não pode paralisar a empresa e impedir que novas estratégias e formas de processos sejam praticadas.”

Fonte: Autor

Diante dessas forças, o fundamental é que os gestores repensem suas estratégias e promovam uma cultura de revisitação constante, ajustando seus objetivos com as demandas de tempos em tempos. As empresas familiares de pequeno e médio porte não estão fora do contexto das mudanças, reforçando o que já foi exposto.

Outro fator importante é a tomada de decisão, uma ação empreendedora concreta dos gestores para momentos instáveis. Um dos maiores riscos empresariais é perceber a mudança, entender o tipo de situação com que se está lidando, planejar e não tomar uma ação proativa e correr o risco de ficar no meio do caminho entre os dois mundos.

Vale destacar que a velocidade é o vetor determinante e constante desse cenário. Nesse sentido, a empresa familiar passa a ter uma variável de monitoramento e superação. Muitas famílias têm ritmos próprios. Qualquer movimento de aceleração feito de forma desestruturada e sem planejamento, sem uma configuração respeitosa, mas assertiva, de sensibilização do núcleo familiar, pode causar um efeito rebote. O retrabalho consumirá muita energia.

O Mundo V.U.C.A. é um cenário de provocação para o desenvolvimento de habilidades diferenciadas que solucionem problemas antigos e outros inéditos. Um convite para ampliar e explorar o potencial criativo para encarar projetos por perspectivas diferentes e ser um agente de mudança frente a mais uma revolução industrial.

Fique de olho: teremos a oportunidade, mais adiante, de detalhar as *competências específicas* para prosperar em um Mundo V.U.C.A.

Nesse cenário de mudanças globais, os especialistas esperam que o Brasil foque uma agenda que acompanhe as tendências de futuro.

Ritmo de mudanças — Principais Tendências

- Avanço do poder de processamento dos computadores;
- Desenvolvimento de novos materiais e da biotecnologia;
- Geração Y chegando a cargos de liderança;
- Internet das Coisas;
- Mobilidade e computação em nuvem;
- Novas formas de produzir energia;
- Poder econômico das mulheres;
- Urbanização — Cidades Inteligentes.



#Ficaadica

Quer saber mais sobre o assunto?

Acesse: https://www.youtube.com/watch?v=ZuEF76Xs_Mw



Agora é com você

As questões a seguir devem ser respondidas individualmente pelos líderes da empresa familiar. Sempre utilize a empresa da família como referência para responder às questões. Procure responder com muita sinceridade, de forma desapaixonada. O correto é que mais de uma pessoa que esteja envolvida na liderança da empresa responda às questões. Depois de as questões serem respondidas, devem ser levadas para discussão em plenária de líderes, para a unificação de ideias e tomadas de decisão. Se for necessário, em função de possível desgaste dos membros da família, essas reflexões podem ser acompanhadas por um mediador interno ou externo.

1. Quais são as maiores incertezas que a empresa familiar vive no momento?
2. O que é inovação para a empresa familiar?
3. A família e o negócio estão preparados para a empresa familiar 4.0? Em caso de resposta negativa, complementar: Quais as sugestões para essa preparação?
4. Quais são as principais barreiras para inovar em seu negócio? Liste as barreiras com detalhes.



Lições Aprendidas

Neste capítulo você teve uma breve introdução sobre o ritmo das mudanças provocadas pela tecnologia, e compreendeu que as questões sobre incertezas nas empresas familiares já uma realidade. Passamos ainda pelas revoluções e deixamos uma reflexão sobre o assunto dentro da empresa familiar, existe alternativa para não ser uma empresa familiar 4.0? Você ainda pode perceber que a introdução de uma visão transformadora de adaptabilidade em um mundo em movimento não é mais uma questão de competitividade, mas de necessidade.

Bibliografia

- Administradores, disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-quarta-revolucao-industrial>>. Acessado em: mar. 2019.
- CNI. Portal da Indústria. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/pqt-investimentos-em-industria-40/>>. Acessado em: 18 de jan. 2019
- Gabriel, Martha. Disponível em: <<https://www.martha.com.br/sebrae-digital-seu-negocio-esta-preparado-para-o-mundo-vuca/>>. Acessado e: fev. 2019.
- Global Family Business Index. Disponível em <<http://familybusinessindex.com/>>. Acessado em: 07 de fev. 2019.
- IE Business School. Disponível em: <<https://www.ie.edu/es/executive-education/programas/empresa-familiar-4-0/>>
- Kammerler, Nadine; Van Essen, Marc. INNOVATION – Research: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>>. Acessado em: 18 de jan. 2019
- Mendes, Luis Augusto Lobão. Coleção Família e Negócio: *Os desafios da empresa familiar*. Vol. 1. eBook Kindle, 2019.
- Revista on line *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>>. Acessado em: mar. 2019.
- Revista *Época Negócios*. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>>. Acessado em: 19 de fev. 2019.