



Retratos de Família

**Um Panorama do
Histórico e Perspectivas
das Empresas
Famíliaes Brasileiras**

Pesquisa 2017 - 2ª edição

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

www.kpmg.com.br



“ É essencial que haja distinção clara entre os papéis do acionista, da família e dos negócios. Realizamos fóruns para tratar dos negócios das empresas com o Conselho de Administração, para discussão de assuntos de interesse dos acionistas e para abordar questões de família, como integração, formação de nova geração e valores. Outro item primordial é que o Conselho de Administração seja independente, com pessoas que tenham visões diferentes dos próprios controladores. ”

Ricardo Setubal, Itaúsa

“ Nosso modelo de governança está bem definido, o que faz com que mantenhamos claros os papéis e responsabilidades entre as diferentes estruturas de família, propriedade e do negócio. Além disso, temos o mandato do Conselho de Família que estabelece nossas estratégias e focos de atuação. Cada estrutura possui uma dinâmica específica que deve ser respeitada. Nos preparamos há gerações para que esta interação acontecesse de maneira respeitosa quanto às relações de poder e decisão, e harmoniosa quanto às questões de vínculo e perpetuação da família unida. No entanto, este é um processo vivo, cujas regras e critérios são revisitados a cada momento de transição. ”

Regina Scripilliti Velloso, Grupo Votorantim

“ Vejo sucessão e liderança como os principais desafios de uma empresa familiar – estes dois aspectos estão interligados e são potenciais geradores de conflitos dentro das empresas familiares. É importante que esteja muito claro como acontecerá o processo de sucessão entre as gerações, bem como a formação de lideranças dentro da família. Devemos trabalhar todos os membros da família para alinhar as expectativas e deixar claros os passos para a formação dos novos líderes. Os membros da nova geração devem fazer parte da construção destas etapas, tanto para a sucessão quanto para o desenvolvimento das novas lideranças, considerando as competências necessárias à estratégia do negócio. ”

Rafael Battistella, Battistella Administração e Participações

Dando sequência à série de publicações técnicas da KPMG sobre empresas familiares, lançamos a segunda edição de “Retratos de Família”, uma pesquisa conduzida com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG, que tem como objetivo consolidar e analisar informações fornecidas pelas próprias empresas, proporcionando a todos os interessados um panorama do perfil destas organizações, seu histórico, suas percepções sobre o cenário político e econômico do país, sua estrutura de governança e suas perspectivas futuras, possibilitando aos membros das empresas de controle familiar um *benchmarking* sobre as práticas de governança dessas organizações.

Nessa segunda edição, foi possível estabelecer comparativos com os resultados da pesquisa anterior, identificando tendências, e também traçar paralelos com a versão europeia da publicação, a “*European Family Business Barometer – Successful & Resilient*”, que encontra-se na quinta edição e é liderada pela KPMG e pela European Family Business (EFB) – federação europeia das associações nacionais de empresas familiares. Nesses contrapontos pudemos identificar que, apesar de ainda tomados pela incerteza política e pelo desempenho negativo da economia brasileira nos últimos anos, a confiança dos brasileiros tem crescido exponencialmente, chegando a níveis próximos da realidade dos europeus.

Em geral, os *family businesses* brasileiros estão seguros quanto a seus pontos fortes e já passam

a considerar oportunidades de investimento dentro do seu plano estratégico, porém ainda com pouco foco em expansão dos negócios para o exterior. Sua estrutura de governança ainda apresenta oportunidades de melhorias, mas a sua importância já é reconhecida como item relevante para o sucesso e a perpetuidade da empresa.

Para um futuro próximo, as empresas familiares não esperam grandes mudanças na sua estrutura societária e de gestão, mas já se mostram mais abertas ao apontamento de um CEO (presidente) para a condução dos negócios visando a uma maior profissionalização, e têm reduzido a importância da manutenção da família no controle das operações do negócio.

A constatação de nossa primeira edição da pesquisa de que “a empresa familiar de hoje continuará sendo uma empresa familiar no futuro” permanece, mas há uma percepção cada vez maior de que precisam estar atentas a oportunidades que consolidem ainda mais seu negócio e fortaleçam sua marca e presença de mercado.

Sidney Ito

Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos e CEO do ACI Institute da KPMG no Brasil

Sebastian Soares

Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil



KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Sumário

Perfil das Empresas
Familiares
Participantes

pg. **5**

Os Negócios da
Empresa Familiar

pg. **10**

Fontes de
Financiamento

pg. **19**

Estrutura de
Governança
Corporativa das
Empresas Familiares

pg. **21**

Conselho de
Administração e
seus Comitês

pg. **25**

Diretoria Executiva

pg. **28**

Perspectivas do
Family Business

pg. **30**

Conclusão

pg. **32**

Distribuição
Geográfica
das Empresas
Familiares
Participantes

pg. **33**

Perfil das Empresas Familiares Participantes

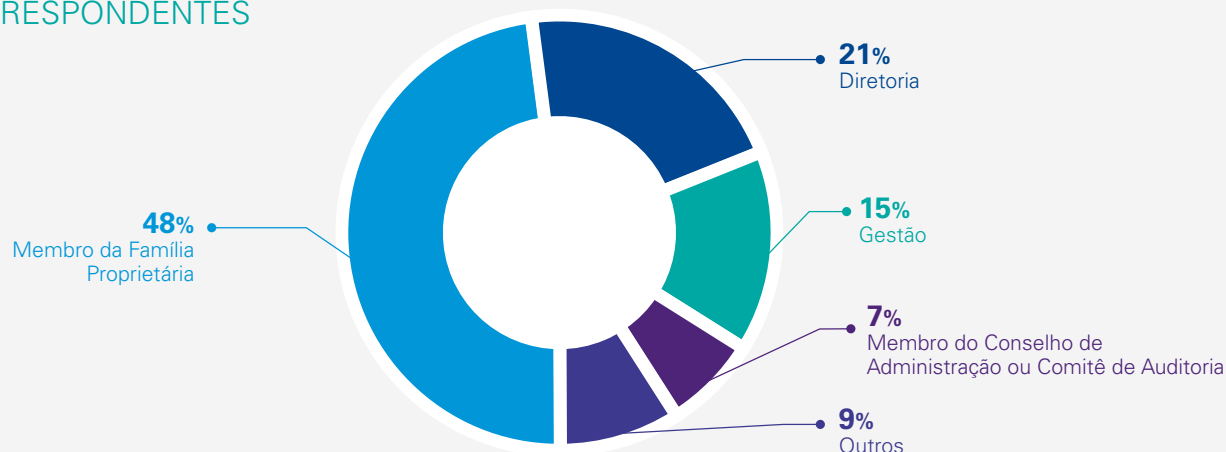
No segundo ciclo da pesquisa sobre empresas familiares brasileiras, foram coletadas informações de 181 respondentes, distribuídos em 15 estados brasileiros e Distrito Federal. Os participantes responderam ao questionário *online*, entre novembro de 2016 e janeiro de 2017, e puderam oferecer uma relevante visão das perspectivas atuais e futuras do negócio familiar e também da estrutura de governança que possuem para enfrentar seus principais desafios.

A grande maioria dos respondentes é membro da família proprietária da empresa (48%) ou da diretoria executiva (21%). Dentre as empresas pesquisadas, 21% fazem parte do setor de atacado e varejo, 20% de serviços, 19% de bens industriais e manufatura, e 13% do setor de agronegócios.

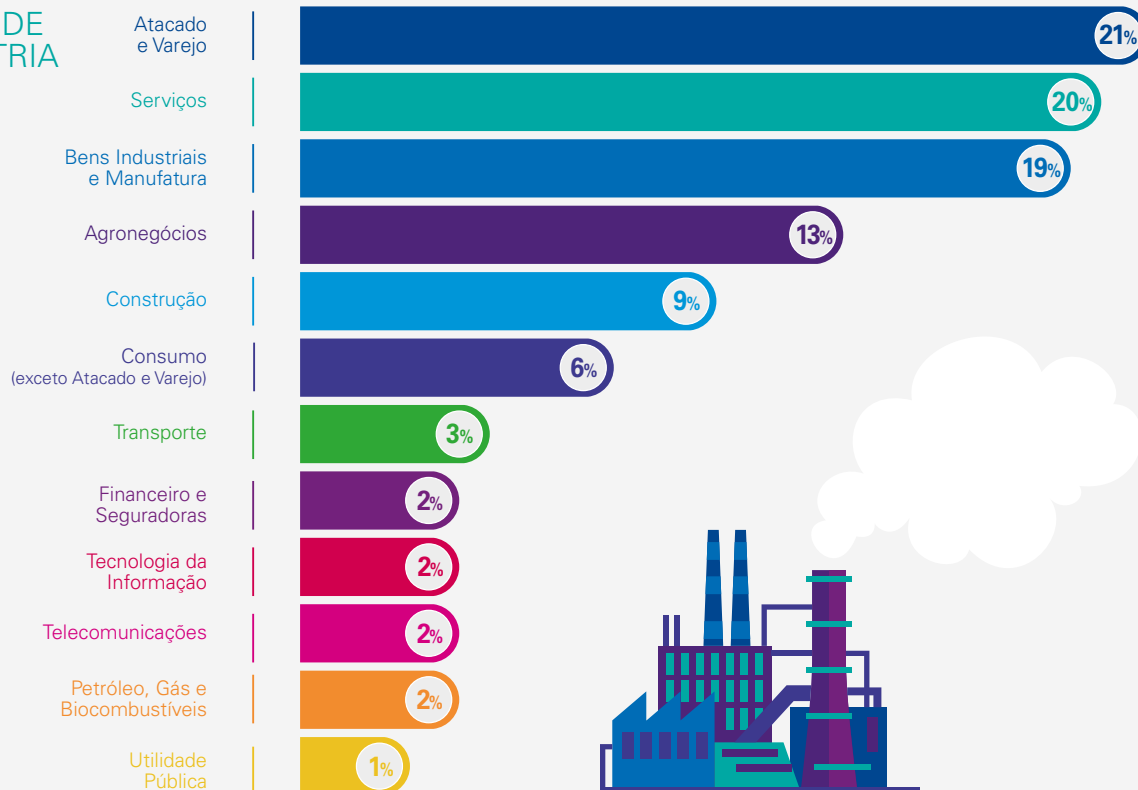
Em relação ao porte, 34% das empresas participantes possuem faturamento anual de até R\$ 99 milhões, 30% têm receita de R\$ 100 milhões a R\$ 499 milhões, e 36% geram um faturamento de mais de R\$ 500 milhões (sendo 20% de mais de R\$ 1 bilhão). Em relação ao número de funcionários, 18% possuem até 99 funcionários, 45% de 100 a 999, e 37% têm mais de 1.000 funcionários.

As empresas familiares que participaram da segunda edição da pesquisa possuem, em sua grande maioria (79%), mais de 20 anos de existência no mercado e são controladas pela segunda geração da família (43%). Predominam as sociedades limitadas ou sociedade simples (53%) e, pensando na forma de controle acionário, a maior parte (44%) possui controle majoritário direto (pessoa física) ou majoritário indireto (pessoa jurídica) (26%). Por fim, 79% são controladas por uma única família, enquanto 21% possuem mais de uma família no controle dos negócios.

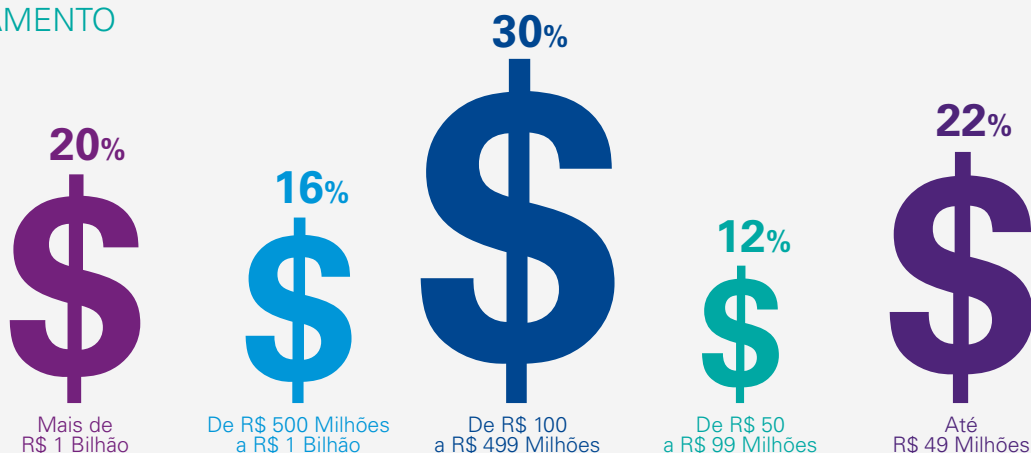
CARGO DOS RESPONDENTES



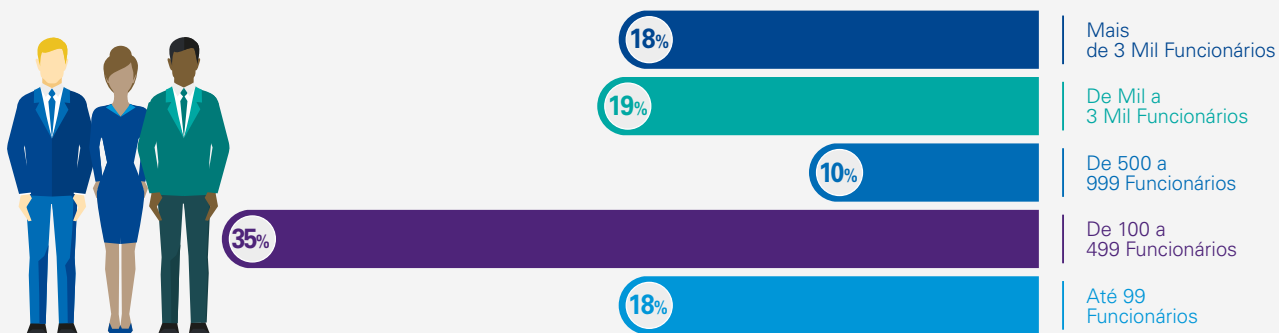
SETOR DE INDÚSTRIA



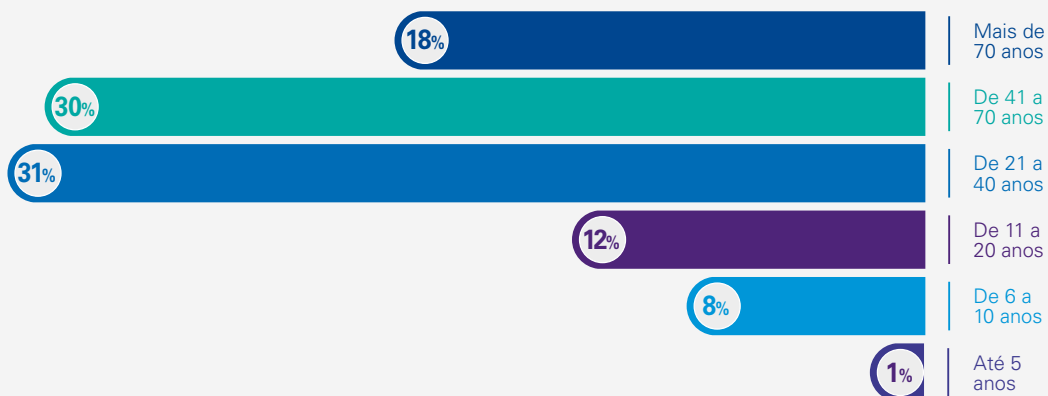
FATURAMENTO ANUAL



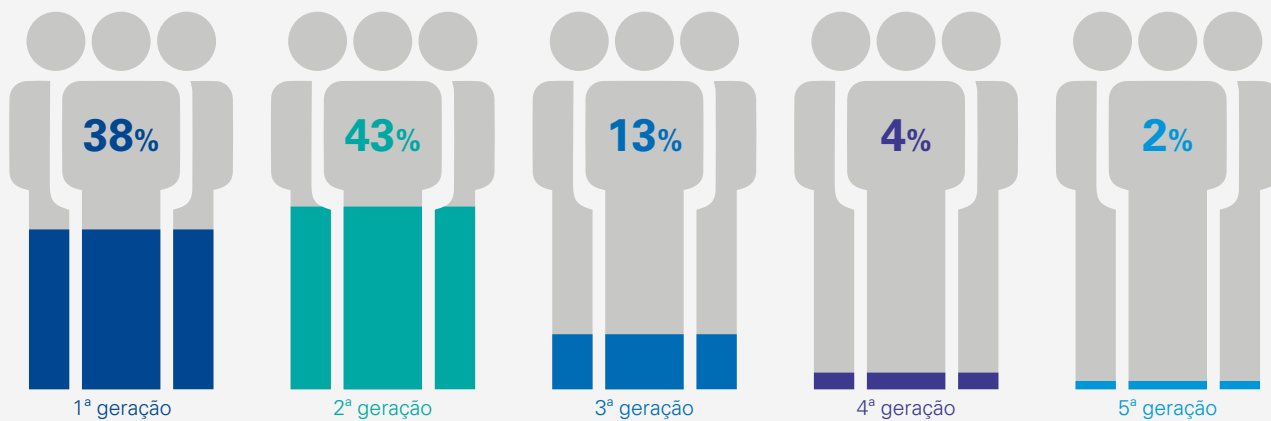
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS



IDADE DA EMPRESA



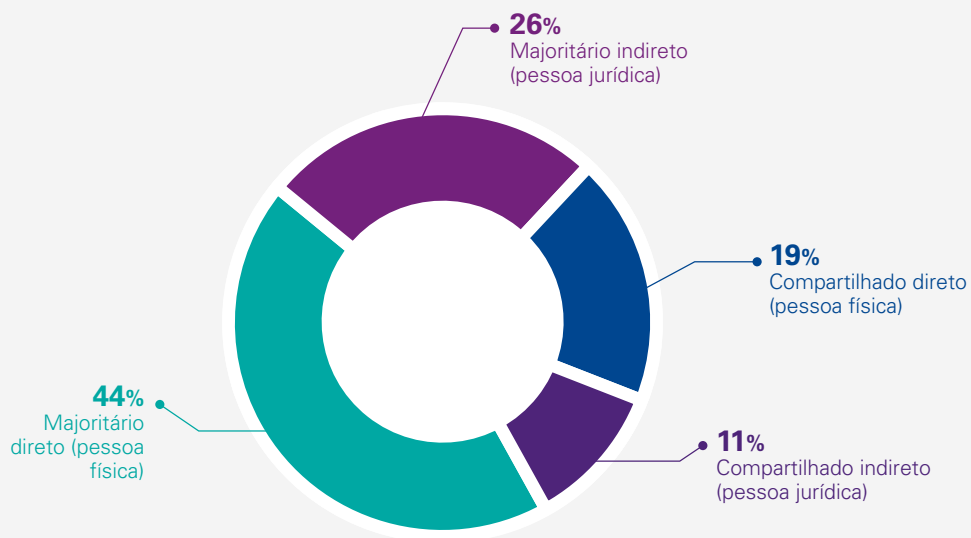
GERAÇÃO DA FAMÍLIA NO PODER MÁXIMO NA EMPRESA ATUALMENTE



FORMA JURÍDICA



FORMA DE CONTROLE ACIONÁRIO



TIPO DE CONTROLE



Os Negócios da Empresa Familiar

O Brasil passa por um momento político e econômico peculiar que vem impactando o dia a dia e o plano estratégico das empresas familiares. A coleta dos dados dessa pesquisa foi iniciada logo após o *impeachment* da presidente da república, e a incerteza sobre a atuação do seu substituto, aliada às expectativas diante dos desdobramentos da operação Lava Jato, influenciou de maneira relevante a percepção dos respondentes do questionário.

Quando perguntadas sobre como alguns indicadores se comportaram nos últimos seis meses, as empresas familiares demonstraram um resultado alinhado ao aprofundamento da crise econômica do país e ao aumento dos índices de desemprego. 38% delas afirmaram ter reduzido a quantidade de funcionários, enquanto 36% mantiveram o número de contratados e apenas 26% ampliaram o quadro. Quem reduziu essa quantidade, o fez majoritariamente em até 25%, e dentre os que aumentaram o número de funcionários, a maioria ampliou somente até 5%.

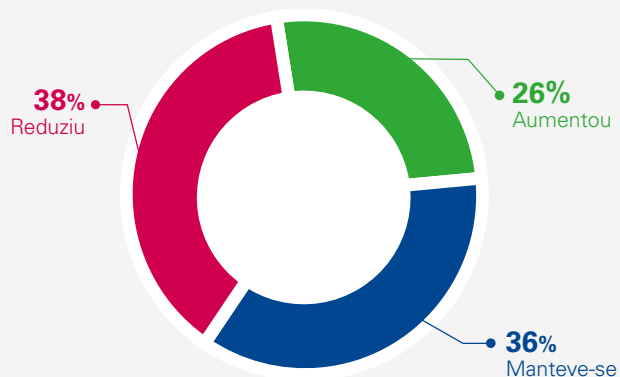
Apesar disso, analisando esse índice em comparação com a edição passada, é possível perceber melhores resultados, já que, na pesquisa anterior, 49% dos respondentes haviam reduzido o número de funcionários e apenas 19% conseguiram ampliar o quadro naquele período. Na edição europeia da

pesquisa, por sua vez, é possível observar uma realidade bem diferente da brasileira: apenas 9% das empresas reduziram a quantidade de profissionais nos 12 meses anteriores à coleta de dados (junho de 2016).

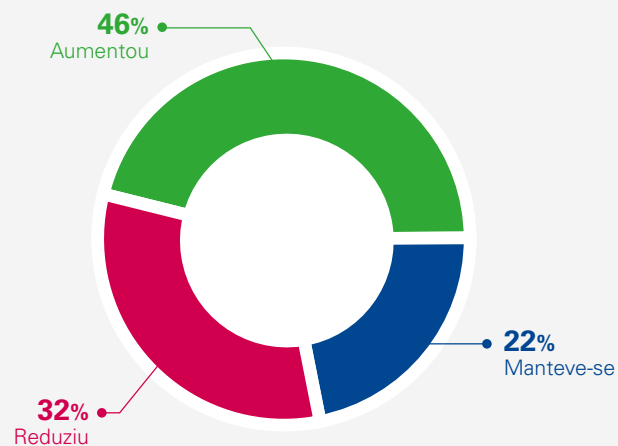
Em relação às receitas, 46% das empresas familiares brasileiras aumentaram as suas vendas nos últimos seis meses. Apesar disso, apenas 30% aumentaram sua lucratividade, em comparação às 44% que sofreram queda na lucratividade, o que mostra que o custo dessas empresas também se elevou consideravelmente e que, não necessariamente, tem-se repassado os aumentos para os preços dos produtos ou dos serviços. Dentre as empresas que apresentaram crescimento da receita, 74% afirmaram que esse aumento ficou entre 6% e 25%. A pesquisa da Europa perguntou sobre o volume de negócios nos últimos 12 meses e 54% das empresas afirmaram ter obtido um aumento, 30% mantiveram e 16% reduziram o volume de negócios nesse período.

O cenário de abrangência geográfica manteve-se praticamente o mesmo da edição anterior para a presente: 34% das empresas aumentaram sua abrangência geográfica, 58% mantiveram-na e apenas 8% reduziram-na. Os resultados diferem dos europeus, em que 65% das empresas ampliaram sua atuação para fora de seu país de origem nos últimos 12 meses.

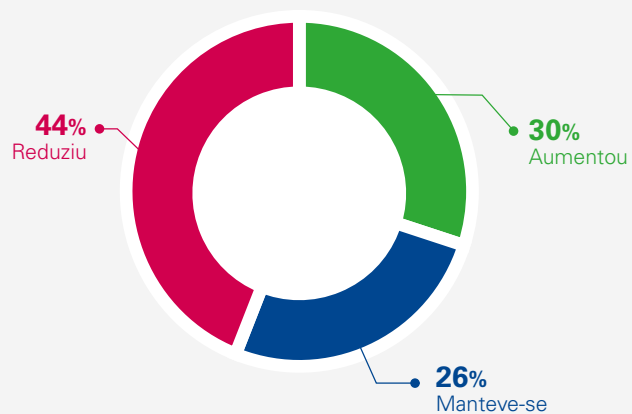
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS



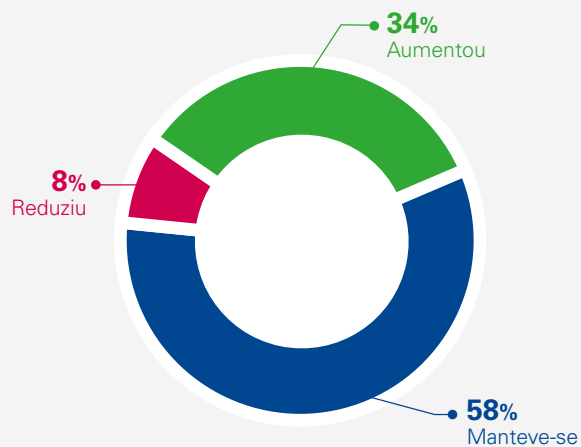
RECEITA



LUCRATIVIDADE



ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA



Focando as perspectivas do *family business*, as preocupações das empresas familiares mais citadas foram incertezas política e econômica, redução na lucratividade, redução das vendas, acesso limitado a financiamento e aumento dos custos trabalhistas. Esse panorama mudou em comparação à edição passada, quando aumentos nos custos dos insumos básicos (energia, água, saneamento etc.) e aumento na tributação faziam parte das principais preocupações da empresa familiar. Para compreender essa mudança, basta lembrarmos da mais recente crise hídrica no Sudeste do Brasil (e que ainda perdura em outras

Regiões) e do período de grandes incertezas sobre questões tributárias (desoneração, repatriação de ativos, retorno da CPMF, por exemplo) durante a elaboração da pesquisa anterior.

A mesma pergunta foi feita às empresas europeias, e a incerteza política, apesar de em menor intensidade (37%), esteve entre os itens mais citados, junto com disputa por talentos/retenção e desenvolvimento de talentos (índice que vem crescendo no Brasil). Outras preocupações citadas pelos europeus foram o aumento na concorrência (36%) e a queda da lucratividade (33%).

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR HOJE?

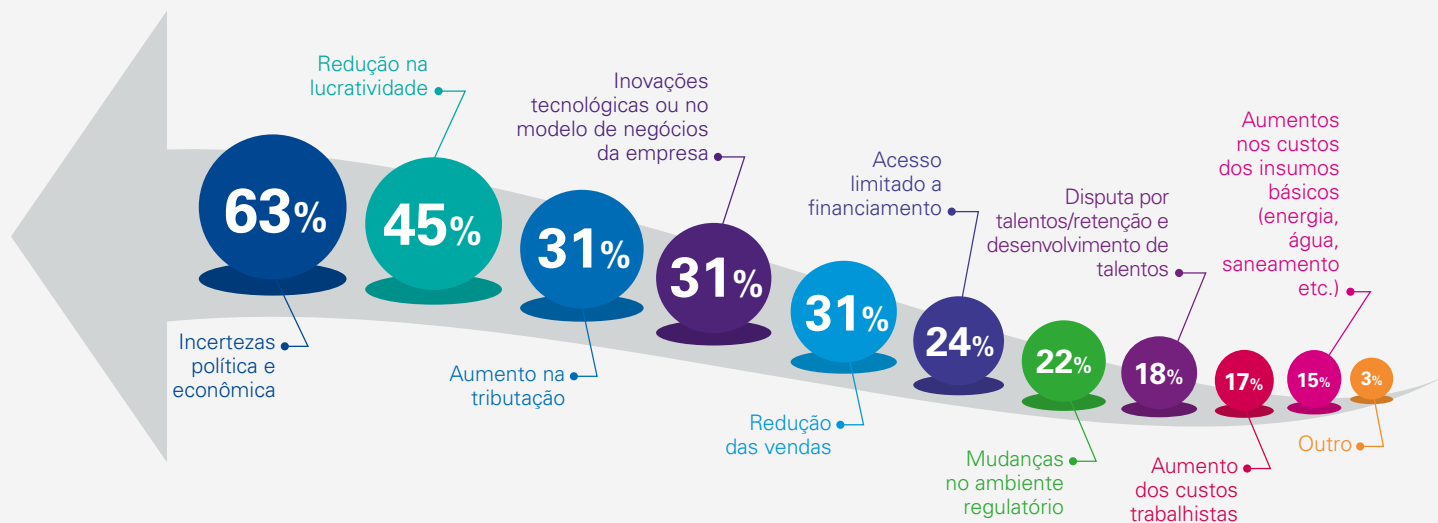


Os respondentes brasileiros também foram perguntados sobre as principais preocupações da sua empresa familiar para os próximos cinco anos que possam afetar de forma substancial a continuidade dos negócios, e os resultados foram semelhantes. Novamente, a incerteza política e econômica e a redução na lucratividade foram os itens mais mencionados.

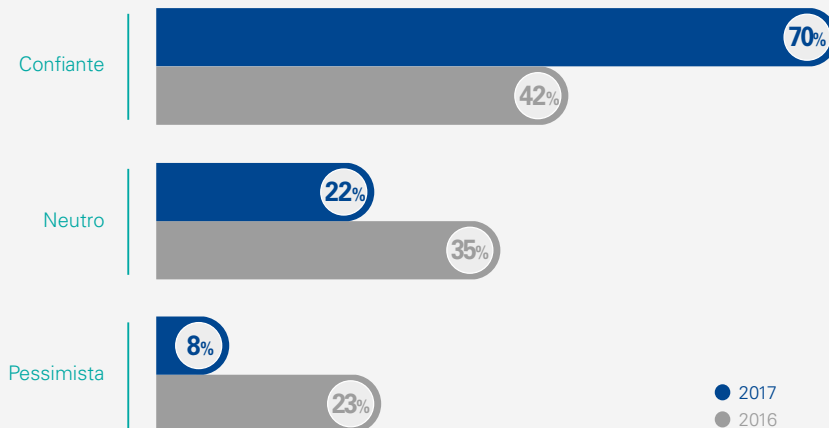
Apesar de todas essas preocupações, a grande maioria (70%) dos respondentes mostrou-se

confiante em relação ao futuro (próximos 18 meses). Esse índice apresentou uma grande melhora perante os resultados da edição anterior, quando grande parte dos respondentes estava tomada pela incerteza e insegurança, não havia perspectiva de restabelecimento da economia, e o nível de confiança era de apenas 42% (com 23% de pessimismo, contra os 8% apresentados no momento atual). Na Europa, 72% das empresas familiares pesquisadas demonstraram confiança na situação econômica da empresa familiar no futuro próximo.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DA SUA EMPRESA FAMILIAR PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS QUE POSSAM AFETAR DE FORMA SUBSTANCIAL A CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS?



EXPECTATIVA SOBRE A SITUAÇÃO ECONÔMICA DA SUA EMPRESA FAMILIAR NOS PRÓXIMOS 18 MESES



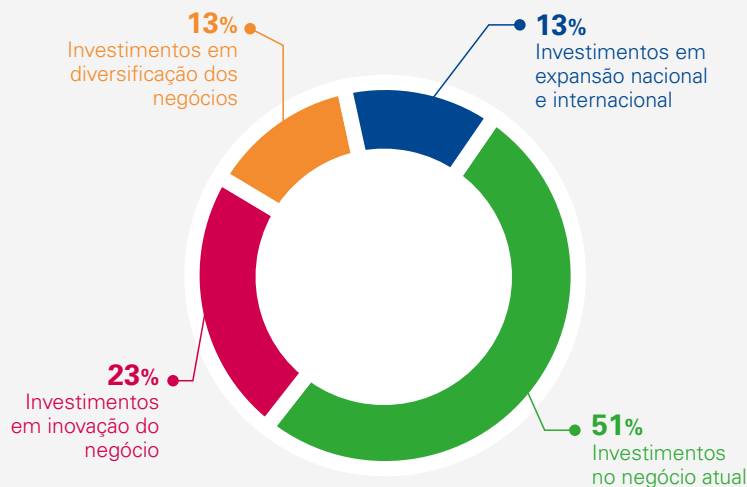
Em linha com a expectativa promissora, 78% das empresas familiares afirmaram que seu plano estratégico inclui a realização de investimentos e,

destes, 51% pretendem focar seus investimentos no negócio atual e 23% em inovação da atividade já exercida.

SEU PLANO ESTRATÉGICO INCLUI INVESTIMENTOS OU DESINVESTIMENTOS?



NO CASO DE HAVER PREVISÃO DE INVESTIMENTOS, INDIQUE O PRINCIPAL:



Quando perguntados sobre a possibilidade de expansão dos negócios além das suas localidades atuais, dos 59% que pretendem realizar uma expansão geográfica, 80% planejam essa ampliação para outras regiões brasileiras, 15% programam um crescimento em outros países da América Latina e apenas 5% consideram a expansão para fora da América Latina.

Nesse mesmo sentido, a atuação das empresas familiares brasileiras fora do país ainda é moderada. Apenas 35% já atuam no exterior, e as 65% que não o fazem afirmam, principalmente, que o mercado doméstico é suficiente, que possuem pouca familiaridade com mercados estrangeiros ou que os seus produtos ou os seus serviços não podem ser comercializados no exterior.

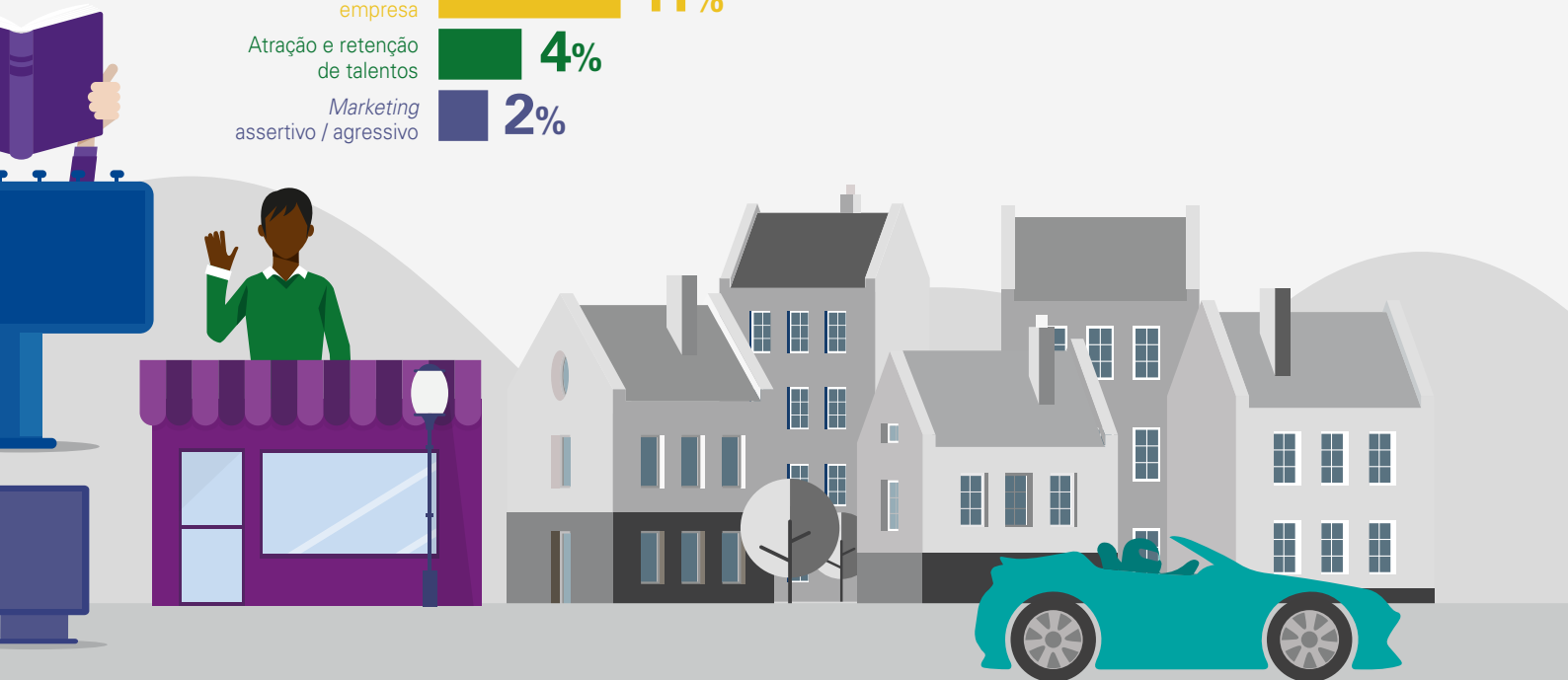
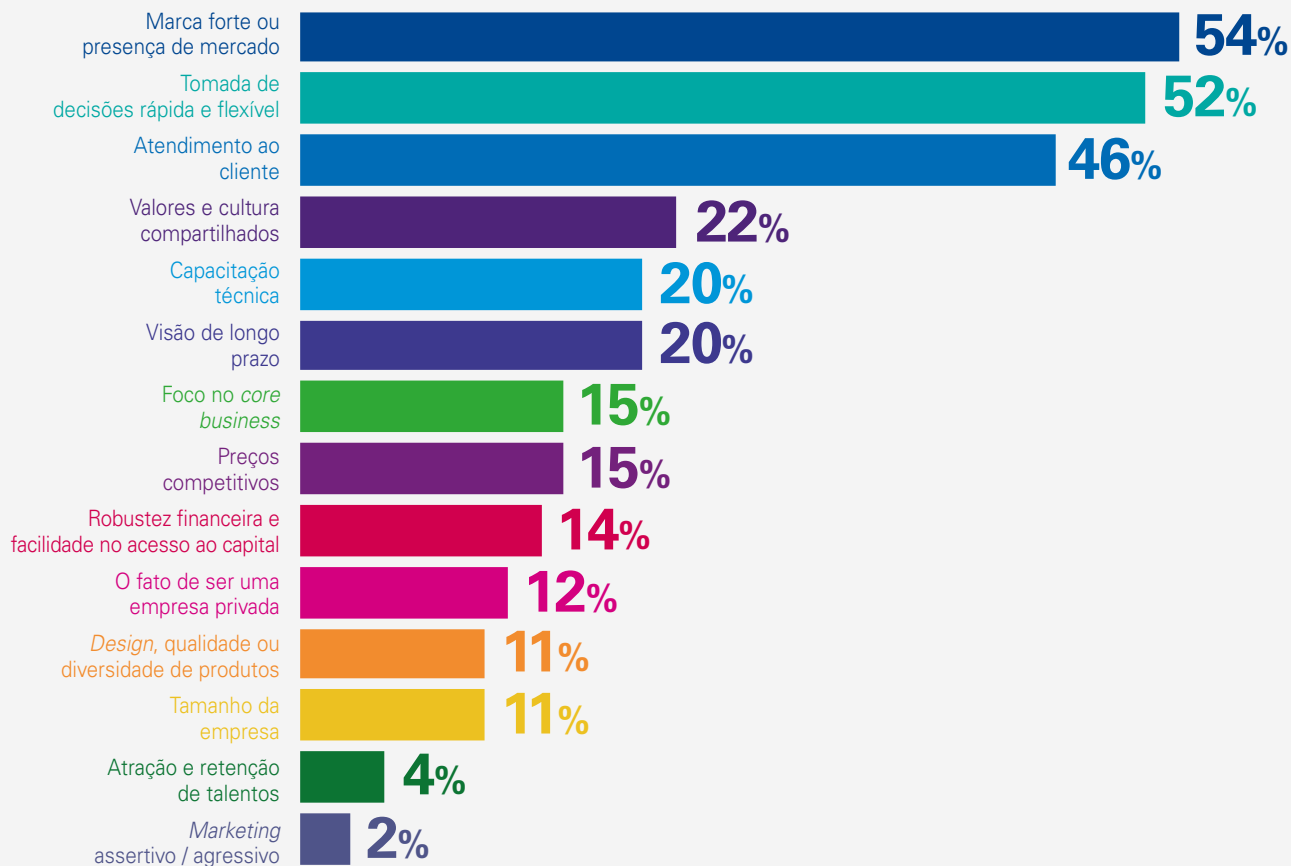
Em um cenário político e econômico desafiador, muito do que torna as empresas familiares confiantes com o futuro e lhes dá a expectativa de realizar investimentos, vem das suas características de empresa familiar. Em linha com o resultado apresentado na edição anterior, marca forte ou presença de mercado, tomada de decisões rápida e flexível, atendimento ao cliente e valores e cultura compartilhados foram as respostas mais citadas como pontos fortes das empresas familiares.

Algumas dessas características também foram apontadas pelos europeus, porém na seguinte ordem de importância: visão de longo prazo (58%), tomada de decisões rápida e flexível (57%), lealdade e comprometimento dos colaboradores (51%) e valores e cultura compartilhados (44%).



PONTOS FORTES DA SUA EMPRESA



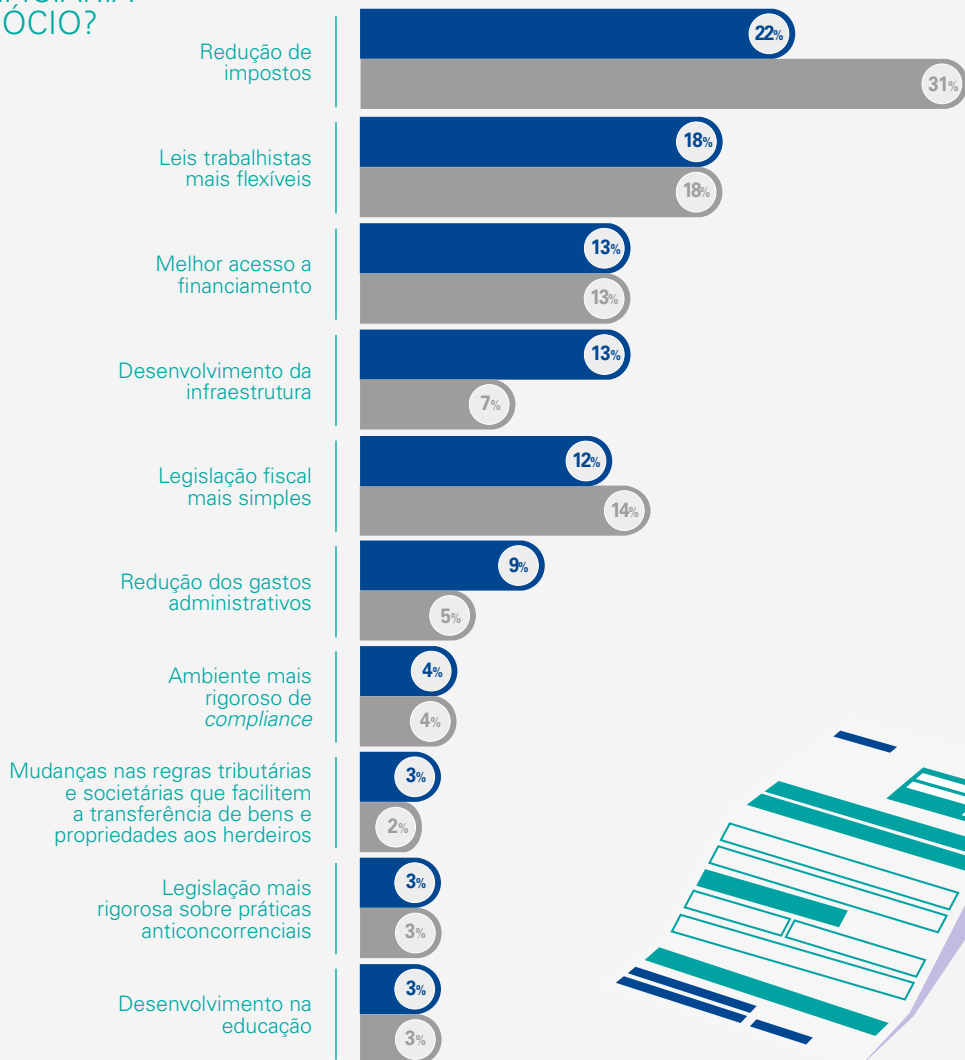


Quando questionados sobre qual mudança mais beneficiaria o seu negócio, os respondentes ainda apontam redução de impostos, porém com menor destaque comparativamente à pesquisa anterior. De modo contrário, o item redução dos gastos

administrativos foi ressaltado na nova edição. Aparentemente, o empresário familiar começa a considerar mudanças que estejam sob o seu raio de atuação e reduz sua expectativa perante fatores externos dependentes da esfera governamental.

QUAL MUDANÇA MAIS BENEFICIARIA O SEU NEGÓCIO?

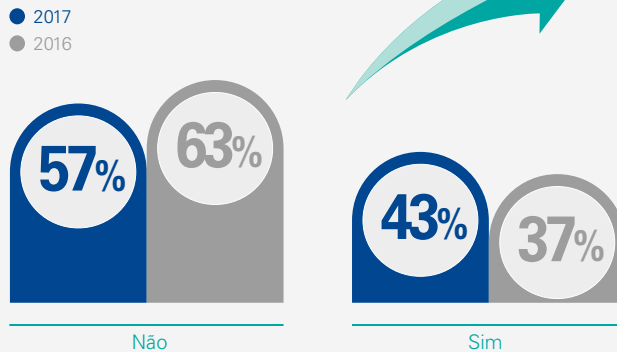
● 2017
● 2016



Fontes de Financiamento

Buscando obter informações sobre o perfil do financiamento das empresas familiares, foi constatado que 43% das organizações tiveram dificuldades de acesso a financiamento nos últimos seis meses. Esse percentual aumentou em relação à pesquisa anterior, quando 37% tinham enfrentado alguma barreira na busca por financiamento. Ademais, conforme demonstrado adiante, a principal fonte de financiamento continua sendo o bancário (64%).

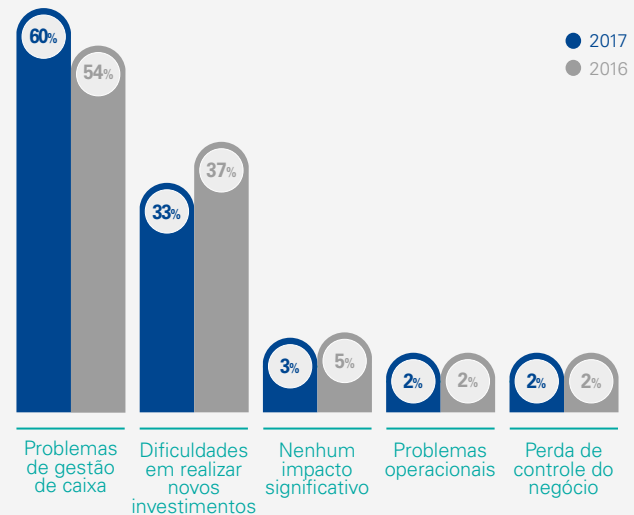
NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, SUA EMPRESA FAMILIAR TEVE DIFICULDADES DE ACESSO A FINANCIAMENTO?



A busca por financiamento foi dividida na edição anterior em três principais finalidades que se mantiveram: capital de giro para aquelas empresas que enfrentam alguma complicação na sua gestão de caixa, expansão dos negócios atuais para as que veem a necessidade de potencializar suas atividades já existentes, e investimentos em novos projetos para aquelas empresas que, apesar do cenário de

Algumas instituições financeiras têm sido mais seletivas, restritivas e exigentes com o fornecimento de garantias reais para os tomadores de recursos. Na Europa, o índice foi consideravelmente menor, com apenas 17% dos participantes afirmando que encontraram obstáculos no acesso a crédito. Essas dificuldades foram lembradas como possíveis causadores de problemas de gestão de caixa e de dificuldades em realizar novos investimentos.

ISSO PODE CAUSAR:



crise, direcionam sua captação de recursos para diferentes iniciativas.

As formas de captação mais acessadas pelas empresas familiares também foram muito similares nos dois períodos analisados. Empréstimos e financiamentos bancários foram os mais relevantes, seguidos dos investimentos dos proprietários (capital próprio).

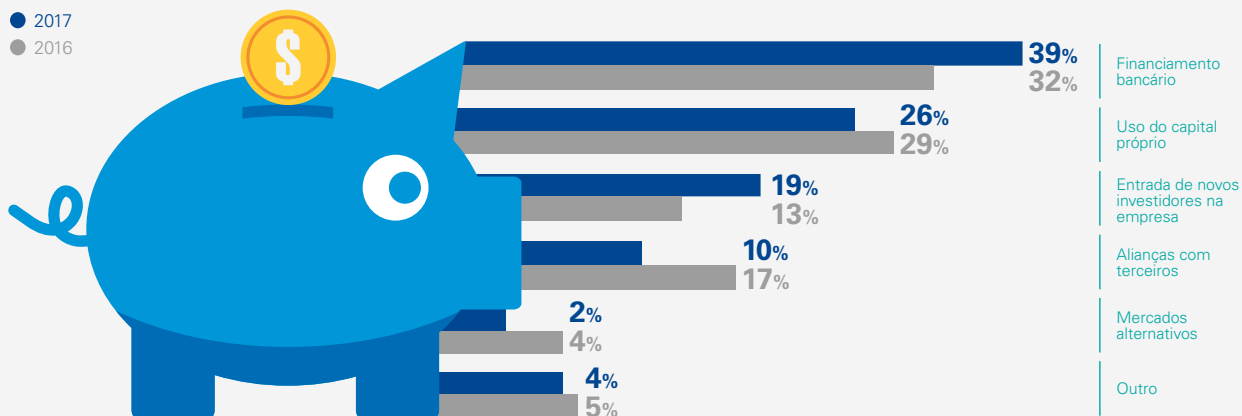
PRINCIPAL FORMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS



Essas mesmas formas de financiamento são consideradas pelas empresas familiares como as mais atrativas nos próximos 18 meses, seguidas de entrada de novos investidores na empresa e alianças com terceiros. Essas respostas também foram mencionadas pelos europeus como tipos de financiamento mais atrativos, porém em proporções

distintas: financiamento bancário (48%), uso de capital próprio (30%) e entrada de novos investidores na empresa (8%) ou alianças com terceiros (8%). Mercados alternativos, como abertura de capital e emissão de títulos, foram considerados atrativos por apenas 4% dos respondentes europeus, muito em linha com o resultado apontado pelos brasileiros.

TIPO DE FINANCIAMENTO MAIS ATRATIVO NOS PRÓXIMOS 18 MESES

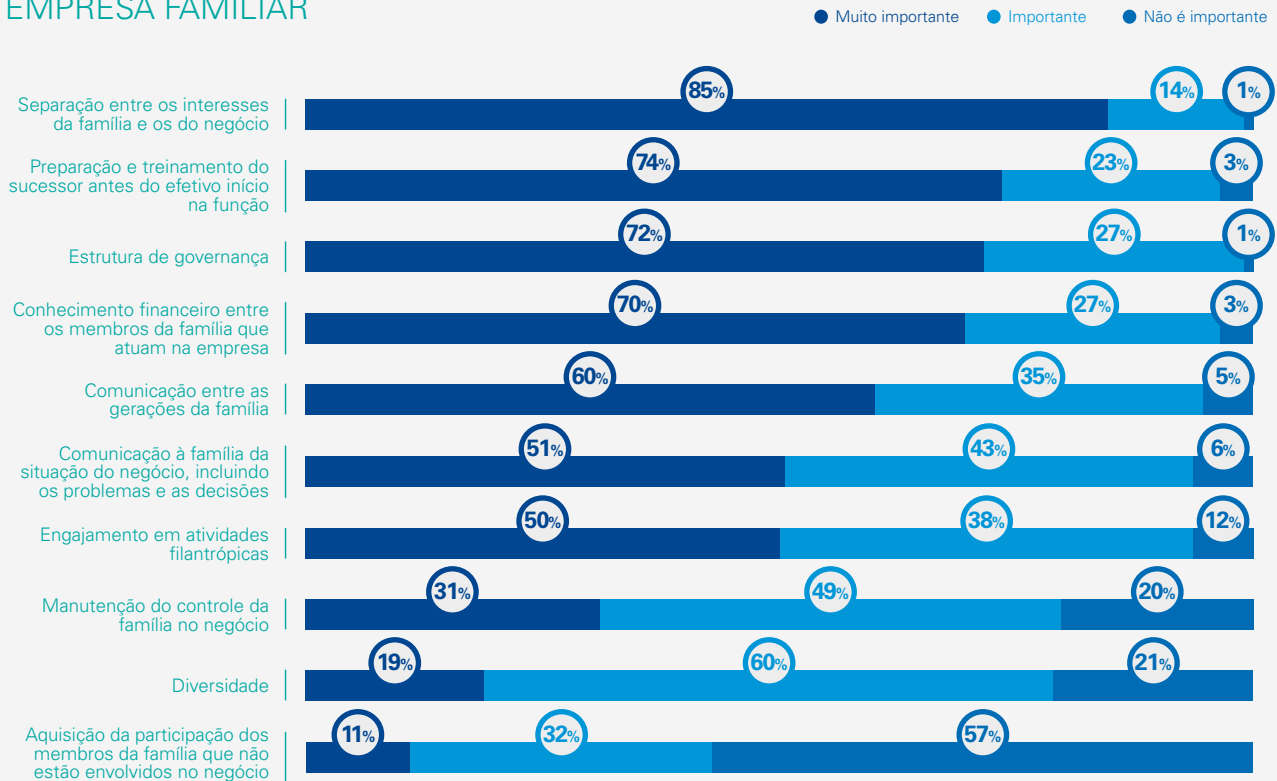


Estrutura de Governança Corporativa das Empresas Familiares

As empresas familiares possuem algumas características próprias que se configuram como vantagens para o negócio, assim como outras que são acompanhadas de preocupações. Nesse sentido, principalmente os *family businesses* que possuem crescimento sustentável e profissionalização no seu

plano estratégico consideram a separação entre os interesses da família e os do negócio, preparação e treinamento do sucessor antes do efetivo início na função, uma governança estruturada, conhecimento financeiro entre os membros da família e comunicação entre as gerações da família como itens muito importantes para o seu sucesso.

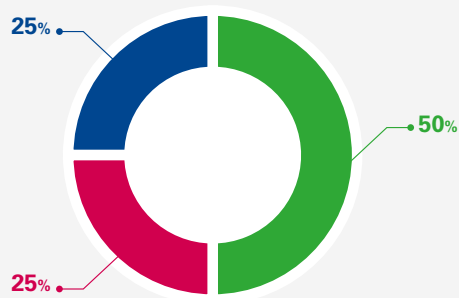
A IMPORTÂNCIA DAS SEGUINTE QUESTÕES PARA O SUCESSO DA EMPRESA FAMILIAR



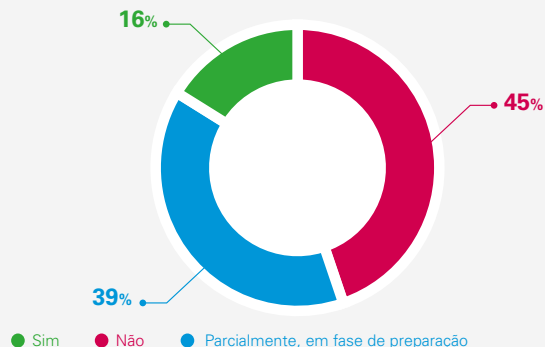
Nessa questão, foi possível observar uma diminuição da relevância dada pelas empresas familiares à manutenção do controle da família e à aquisição da participação dos membros da família que não estão envolvidos no negócio. Essa mudança de, respectivamente, 55% para 31% e de 51% para 11% entre as duas edições brasileiras pode ser entendida como um início de descolamento da ideia de que a empresa familiar precisa manter o negócio dentro da família exclusivamente para obter/manter o seu sucesso. Fazendo um paralelo com a pesquisa europeia, é possível notar praticamente as mesmas percepções, porém em intensidades diferentes. Por exemplo, possuir

uma boa estrutura de governança foi o item considerado como de maior importância para o sucesso da empresa familiar na Europa (93%), seguido de comunicação entre as gerações (92%), manutenção da família no controle do negócio (87%), preparação e treinamento do sucessor antes do início efetivo na função (85%) e conhecimento financeiro entre os membros da família que atuam na empresa (81%). Para compreender a realidade das empresas familiares e o efetivo envolvimento da família com o negócio, foram realizadas algumas perguntas que revelaram o seguinte panorama, muito alinhado com o resultado da edição anterior:

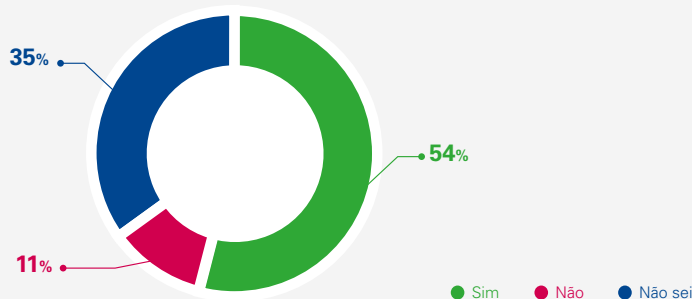
HÁ FAMILIARES DA PRÓXIMA GERAÇÃO QUE DEMONSTRARAM INTERESSE EM PARTICIPAR DA GESTÃO DA EMPRESA?



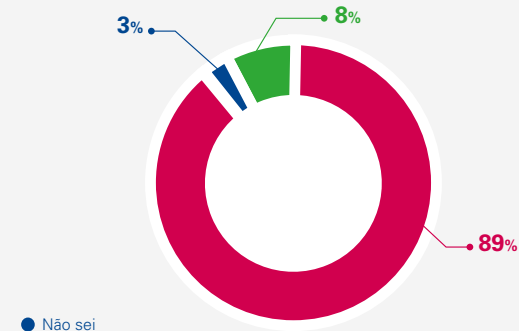
A PRÓXIMA GERAÇÃO JÁ ESTÁ PREPARADA PARA PARTICIPAR NA GESTÃO DA EMPRESA?



DE MODO CONTRÁRIO, HÁ FAMILIARES DA PRÓXIMA GERAÇÃO QUE DESEJAM NÃO PARTICIPAR DA GESTÃO DA EMPRESA?

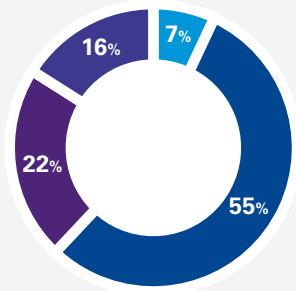


OS GASTOS PESSOAIS DA FAMÍLIA SÃO LANÇADOS COMO DESPESA DA EMPRESA?



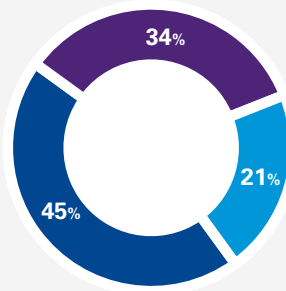
QUANTOS MEMBROS DA FAMÍLIA OCUPAM CARGOS NA EMPRESA?

- Nenhum membro da família
- Até 3 membros da família
- De 4 a 5 membros da família
- Mais que 5 membros da família



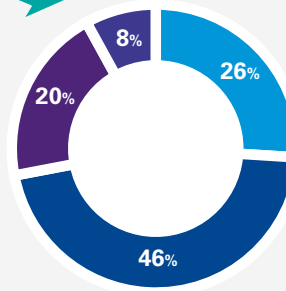
AS MULHERES DA FAMÍLIA OCUPAM CARGOS NA EMPRESA?

- Não
- Sim, em número reduzido
- Sim, em número significativo



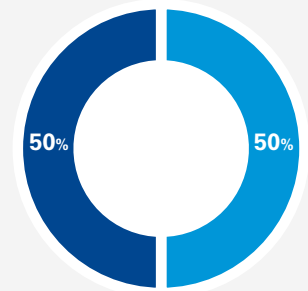
EM QUAIS FUNÇÕES?

- Conselho de Administração
- Diretoria
- Gerência
- Operacional



A(S) FAMÍLIA(S) PROPRIETÁRIA(S) CONSTITUIU(ÍRAM) UM CONSELHO DE FAMÍLIA OU EQUIVALENTE?

- Sim
- Não



Esse painel de resultados permite perceber uma possível falta de comunicação entre as gerações familiares pela quantidade de respondentes que informam desconhecer o interesse da próxima geração no negócio, assim como evidencia que, do mesmo modo que há familiares da geração seguinte que desejam participar da gestão da empresa, há uma mesma proporção relevante que não possui esse interesse. Paralelamente, 45% dos participantes afirmam que os familiares das gerações seguintes não estão preparados para ocupar cargos de gestão na empresa.

Ainda analisando o envolvimento da família com a empresa, 89% dos respondentes afirmam que existe separação entre os gastos pessoais da família e as despesas corporativas, 50% constituíram um Conselho de Família ou equivalente e 55% informam que possuem até três membros da família em cargos na organização. Apenas 55% das empresas possuem mulheres da família ocupando cargos na empresa. A grande maioria delas (72%) faz parte da Diretoria Executiva ou é membro do Conselho de Administração.

Outras questões relacionadas à governança corporativa foram apresentadas à empresa familiar e, assim como na edição anterior, evidenciaram pontos de melhoria. Ainda é baixo o percentual de empresas que possuem Código de Ética e Conduta (58%) e é ainda menor o índice de empresas que efetivamente treinam seus funcionários (38%). Além disso, apenas 39% das empresas respondentes possuem um canal de denúncia para o recebimento de comunicações sobre fraudes, atos ilegais ou em desacordo com as políticas da organização.

Nessa mesma linha, somente 29% têm um processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos e menor ainda é o índice de empresas que possuem seguro D&O, o seguro de responsabilidade civil dos administradores. Para os 21% que possuem a apólice, os valores segurados variam de até R\$ 10 milhões (67%), de R\$ 10 milhões a R\$ 50 milhões (22%) e mais de R\$ 50 milhões (11%).

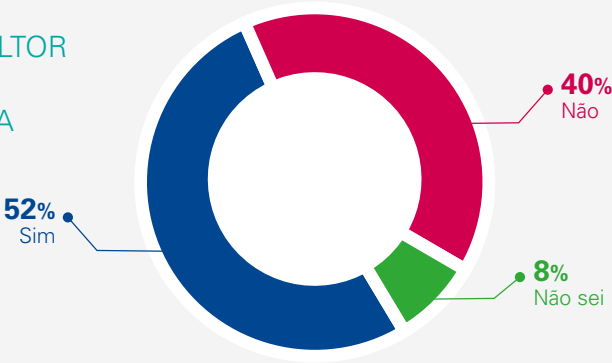
ALGUNS ASPECTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EXISTENTES NAS EMPRESAS FAMILIARES PARTICIPANTES:

	SIM ✓	NÃO ✗
A empresa possui um sistema integrado de Tecnologia da Informação (por exemplo: SAP, TOTVS)?	89%	11%
A empresa contrata auditoria independente?	72%	28%
Há um acordo de acionistas?	63%	37%
Um Código de Ética e Conduta foi elaborado, distribuído a todos os funcionários da empresa e divulgado externamente?	58%	42%
A empresa possui uma área de Auditoria Interna?	50%	50%
Há planejamento sucessório?	47%	53%
A empresa possui um canal de denúncias que permita a comunicação anônima de fraudes, ilegalidades e/ou de atos em desacordo com as suas normas?	39%	61%
Os funcionários recebem um treinamento anual sobre o Código de Ética e Conduta?	38%	62%
Na empresa existe um processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos?	29%	71%
A empresa possui seguro D&O (seguro de responsabilidade civil dos administradores)?	21%	79%

Concluindo o tópico sobre a estrutura de governança corporativa, 52% das empresas familiares pesquisadas afirmaram ter contratado um consultor externo para

conduzir o planejamento societário ou modelar a estrutura de governança corporativa atual.

A FAMÍLIA CONTRATOU UM CONSULTOR EXTERNO PARA ORIENTÁ-LA NO PLANEJAMENTO SOCIETÁRIO OU NA ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA?



Conselho de Administração e seus Comitês

O Conselho de Administração é um órgão de grande relevância dentro da estrutura de governança de uma empresa. Entre suas atribuições, estão estabelecer o direcionamento estratégico e os rumos do negócio, determinando seus principais objetivos e ditando o ritmo a ser adotado pela diretoria executiva, monitorando a sua atuação.

Hoje, 53% das empresas familiares brasileiras possuem um Conselho de Administração, índice que chega a 73% na Europa. A maioria dos Conselhos de Administração existentes possui de quatro a seis (45%) ou de sete a dez integrantes (38%) no total. Em 49% das empresas, de três a cinco conselheiros pertencem à família empresária e em 68% pelo menos um dos membros também atua na gestão executiva. Há completa distinção entre os membros da diretoria executiva e do Conselho de Administração

em 32% das empresas participantes. Nessa mesma linha, em 73% das empresas, os cargos de presidente executivo (ou equivalente) e presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas diferentes. Outro item analisado foi a existência de membros independentes no Conselho de Administração: 73% das empresas já possuem conselheiros independentes.

Analisando o método de seleção desses conselheiros independentes, 50% das empresas utilizam sua rede de relacionamentos pessoais para o recrutamento, 33% contratam uma consultoria externa especializada e 17% contam com a indicação de um acionista minoritário ou um investidor. Os atributos buscados nos membros independentes essencialmente estão ligados às necessidades e ao setor de atuação da empresa, além de um profundo conhecimento do negócio.



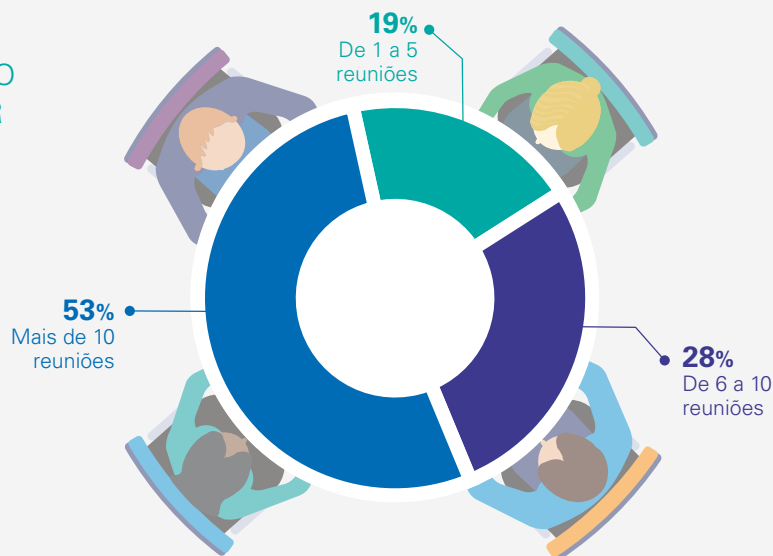
ATRIBUTOS
BUSCADOS
NOS MEMBROS
INDEPENDENTES
DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO



Partindo para a atuação do Conselho de Administração, a maioria (53%) se reúne mais de dez vezes por ano, e 75% estabelecem os objetivos estratégicos da

empresa e os comunica à gestão. Todavia, somente 55% formalizam os objetivos estratégicos em um plano corporativo e acompanham o seu cumprimento.

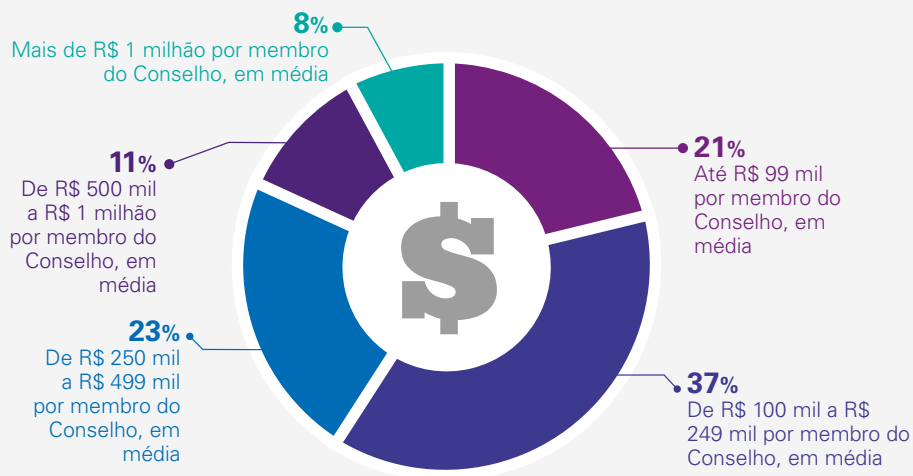
QUANTIDADE DE REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO POR ANO



Ainda com foco nas atribuições do Conselho de Administração, 74% possuem a responsabilidade de aprovar a remuneração anual da diretoria executiva.

Em relação à remuneração do Conselho, a maioria dos conselheiros recebe, em média, de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil por ano e apenas 9% recebem remuneração variável como parte da sua remuneração total.

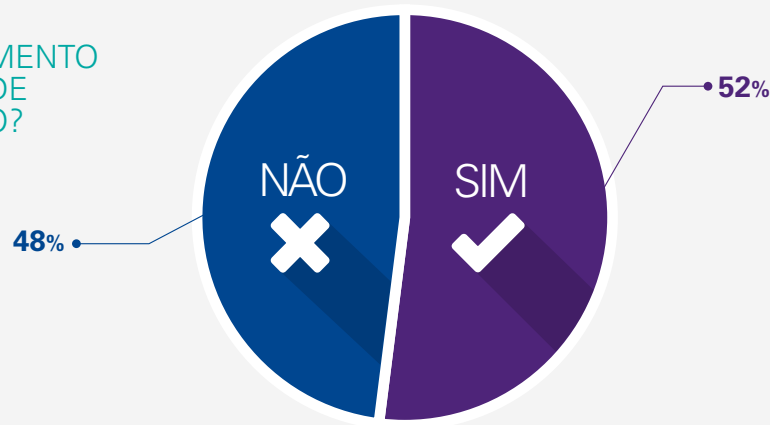
REMUNERAÇÃO MÉDIA PAGA POR MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO PERÍODO DE UM ANO



Para auxiliar o Conselho de Administração em assuntos-chave que demandam dedicação de tempo e *expertise* técnica específica, alguns Conselhos contam com o suporte de comitês de assessoramento.

Entre as empresas familiares respondentes da pesquisa que informaram possuir Conselho de Administração, 52% têm ao menos um comitê para assessorá-lo.

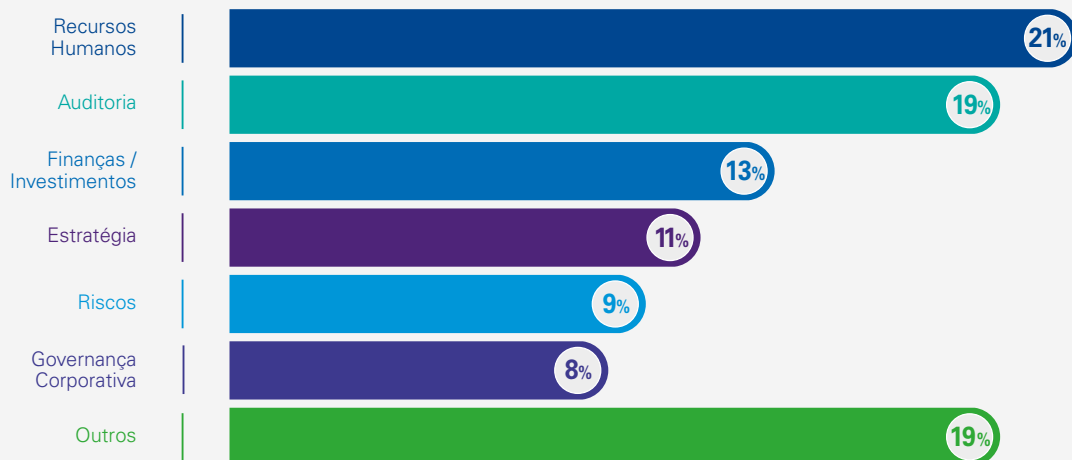
HÁ COMITÊS DE ASSESSORAMENTO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?



Destas, a maioria possui Comitê de Recursos Humanos, Comitê de Auditoria ou outro que se enquadre em suas necessidades específicas

como, por exemplo, Comitê de Gestão, de Sustentabilidade, de Remuneração e Comitê de Ética.

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

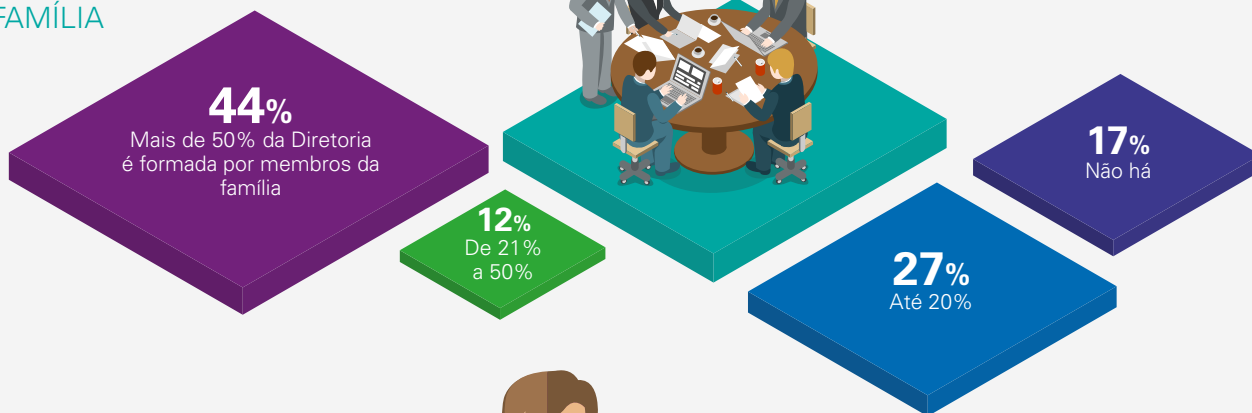


Diretoria Executiva

Para compreender como é constituída a diretoria executiva de uma empresa familiar, analisamos a presença de membros da família nesse órgão. Grande parte das empresas possui membros da família em sua diretoria. Da mesma forma, 81 %

dos presidentes também fazem parte da família e apenas 31 % das empresas pretendem contratar um executivo de mercado para ocupar essa posição no futuro, dos quais a maioria o fará nos próximos cinco anos.

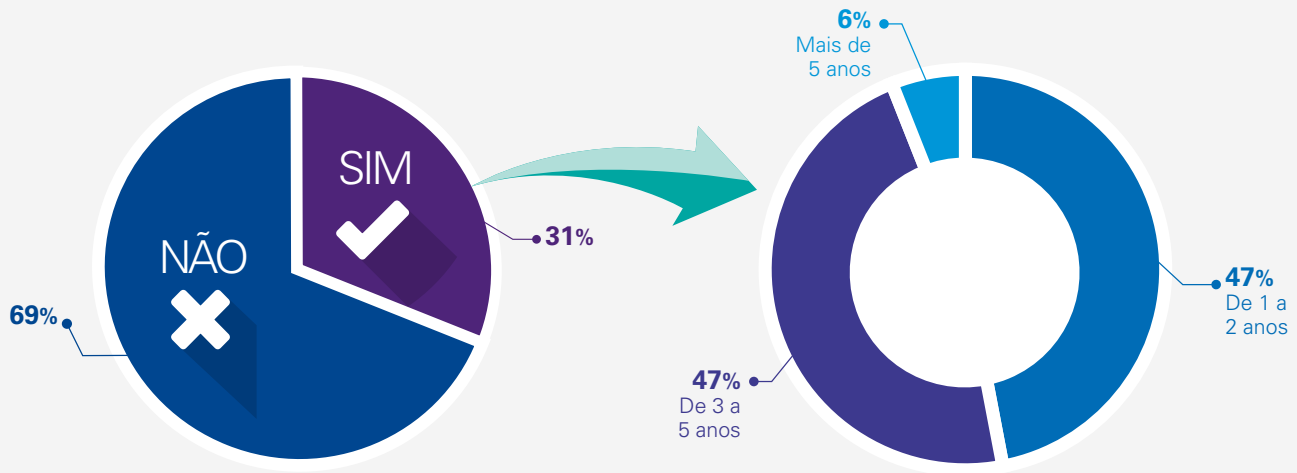
PROPORÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA (OU EQUIVALENTE) FORMADA POR MEMBROS DA FAMÍLIA



O DIRETOR-PRESIDENTE (OU EQUIVALENTE) É MEMBRO DA FAMÍLIA?



HÁ EXPECTATIVA DE CONTRATAÇÃO DE EXECUTIVO DE MERCADO PARA CARGO DE DIRETOR-PRESIDENTE?



Quando questionados se a avaliação e a remuneração dos membros da família que participam da gestão são definidas e revisadas a partir de critérios de mercado, somente 57% dos participantes responderam afirmativamente.

Uma parcela relevante de respondentes afirma que a interação entre os executivos da família e os executivos que não pertencem à família é muito boa (61%), enquanto 35% comentam que a relação é boa, mas poderia melhorar e apenas 4% classificam o relacionamento como ruim.

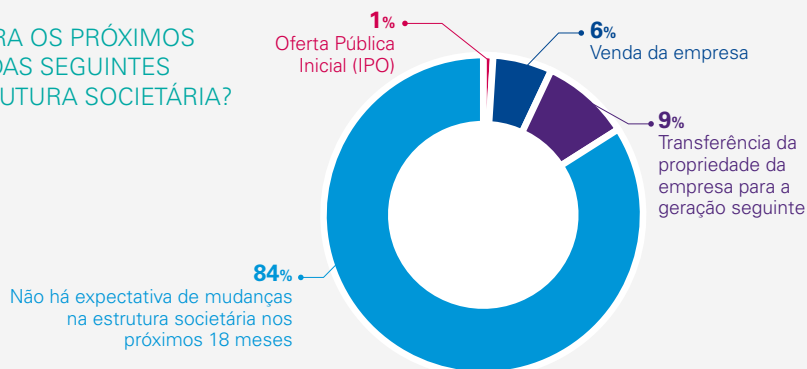
Ainda sobre a convivência entre executivos externos e os da família, 28% das empresas participantes afirmaram que, eventualmente, os membros da família tomam decisões sem consultar e envolver os conselheiros e os executivos que não pertencem à família e, ainda, 9% raramente consultam os membros externos para as decisões, o que mostra que muitas das deliberações da empresa familiar ainda ficam restritas aos membros da família, mesmo quando elas possuem estruturas formais de governança para pensar na estratégia e no direcionamento dos negócios.

Perspectivas do Family Business

Em relação ao horizonte das empresas familiares, de maneira ampla pensando na estrutura societária, apenas 16% dos respondentes afirmaram que pretendem realizar alguma mudança nos próximos 18 meses. As modificações planejadas incluem a transferência da propriedade da empresa para a próxima geração (9%), a venda da empresa (6%) e a abertura de capital (IPO) (1%), panorama bastante

semelhante ao da pesquisa anterior. Na perspectiva europeia, as mudanças estratégicas consideradas para os próximos 12 meses envolvem transferência da gestão do negócio para a próxima geração (18%), indicação de um CEO que não faz parte da família (10%), transição da propriedade do negócio para a geração seguinte (9%), venda do negócio (8%) e abertura de capital (1%).

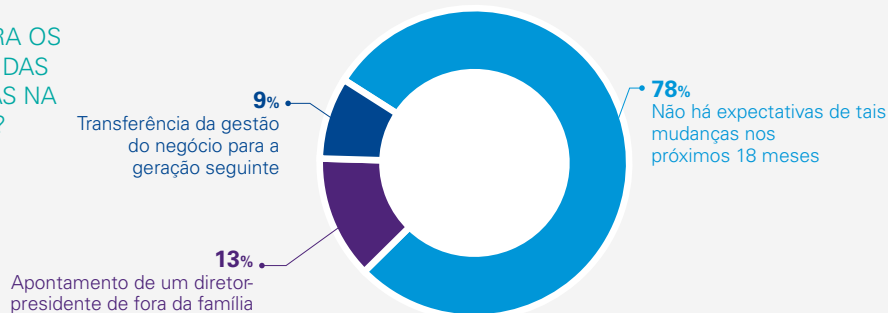
HÁ EXPECTATIVA, PARA OS PRÓXIMOS 18 MESES, DE UMA DAS SEGUINTE MUDANÇAS NA ESTRUTURA SOCIETÁRIA?



Partindo para o nível de gestão, no Brasil apenas 21% das empresas de controle familiar têm expectativa de efetuar alguma substituição na direção do negócio, sendo 13%

considerando o apontamento de um diretor-presidente fora da família e 9% planejando a transferência da gestão do negócio para a geração seguinte.

HÁ EXPECTATIVAS, PARA OS PRÓXIMOS 18 MESES, DAS SEGUINTE MUDANÇAS NA GESTÃO DA EMPRESA?





Conclusão

Finalizando mais uma edição da nossa pesquisa sobre empresas familiares brasileiras, e principalmente contando com os resultados do ano anterior e da nossa pesquisa semelhante, realizada na Europa, foi possível identificar tendências e acompanhar como a evolução do panorama político e econômico do país vem afetando as empresas familiares e as suas características próprias, que permitem, muitas vezes, superar os diversos obstáculos e enxergar o futuro incerto com uma confiança crescente.

Apesar do otimismo retratado e do crescimento presente em suas perspectivas, as empresas familiares ainda se deparam com certas dificuldades no momento atual. Algumas enfrentaram restrição na obtenção de financiamento e um número preocupante dessas organizações buscou financiamento para manter o seu capital de giro. Paralelamente, ainda há muito a evoluir na questão de estrutura e mecanismos de governança corporativa e da inclusão das mulheres na gestão do negócio familiar.

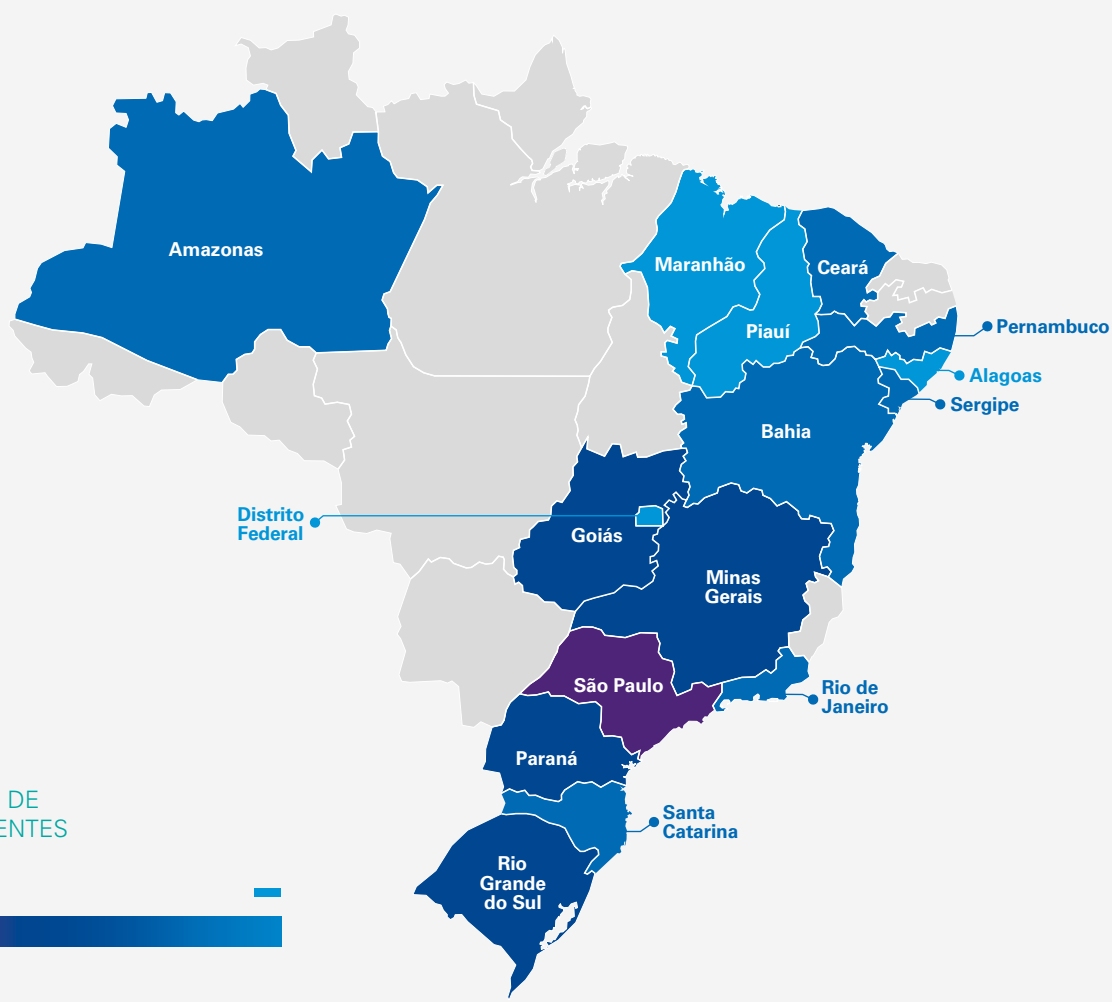
Entre outros destaques, os assuntos considerados mais pertinentes para o sucesso do *family business* se mantiveram basicamente os mesmos, porém a manutenção do controle da família no negócio e a aquisição da participação dos membros da família que não estão envolvidos no negócio deixaram de ser percebidas como itens essenciais ao sucesso da empresa familiar por parcela significativa dos respondentes.

Entendemos que, apesar destes fatos serem ainda significativos, a sua relevância ou preocupação foram diminuídos, principalmente, pela preocupação em se formar *holdings* familiares e acordos entre as famílias controladoras.

Considerando o atual cenário político e econômico do Brasil, é possível perceber que, a partir da adversidade que o mercado vem enfrentando, as empresas familiares brasileiras têm descoberto a importância de uma estrutura mais robusta de governança corporativa, bem como processos e práticas formalizados e com controles internos efetivos que permitam maior segurança aos negócios em um momento de incerteza e volatilidade dos fatores externos. A confiança manifestada pelos respondentes nos resultados da pesquisa demonstra um amadurecimento possivelmente derivado também da crise da qual o país começa a se recuperar. Uma menor preocupação em manter o controle da empresa dentro da família e uma maior abertura à contratação de profissionais externos, trazendo experiência de mercado para fortalecer o negócio, são exemplos desse movimento de conscientização sobre a necessidade de mudança na forma de encarar a organização.

Em suma, os resultados da nossa pesquisa permitem reiterar as conclusões já apresentadas no ano anterior: as empresas familiares brasileiras empenham-se em manter o negócio dentro da família, sem perder o seu controle, e apoiar o seu crescimento com uma maior profissionalização da gestão e uma governança cada vez mais sólida, visando à sua perpetuidade.

Distribuição Geográfica das Empresas Familiares Participantes



NÚMEROS DE RESPONDENTES



O ACI Institute

Em conjunto com o Board Leadership Center, o ACI Institute da KPMG promove a troca de conhecimento e o desenvolvimento das boas práticas de governança.

Lançado em 1999 nos Estados Unidos e em 2004 no Brasil, o ACI é um importante fórum de discussão, que dissemina informações relevantes aos membros de Comitês de Auditoria, de Conselhos Fiscais e de Conselhos de Administração das organizações, permitindo o aprimoramento das percepções sobre suas responsabilidades e atividades, fortalecendo sua forma de atuação.

O ACI Institute promove mesas de debate, realiza pesquisas e divulga informações por meio de diversas publicações técnicas ao longo do ano. Entre os temas abordados nos fóruns do ACI destacam-se as atividades e a eficácia dos Comitês de Auditoria, dos Conselhos Fiscais e dos Conselhos de Administração; as boas práticas de governança em empresas familiares; o gerenciamento de riscos; como as boas práticas são avaliadas pelas agências de *rating* e pelas instituições financeiras; as IFRS e a Lei nº 11.638; a responsabilidade civil dos administradores e o D&O, entre outros.

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Consultoria em Governança Corporativa

A KPMG possui uma alta especialização em projetos relacionados à Governança Corporativa. Nossos profissionais integralmente dedicados ao assunto podem auxiliar as empresas familiares na estruturação da sua governança, abrangendo o desenvolvimento de processos e do conjunto de atividades que englobam as operações das suas empresas, atendendo às expectativas de perpetuação do seu negócio e da harmonia familiar.

Embasada em uma visão holística e ao mesmo tempo preocupada com a interação da família com a propriedade e os negócios, a KPMG pode oferecer o seguinte suporte:

- Estruturação da Governança da Família: Conselho de Família, Plano de Sucessão, Acordo de Família, Holdings Familiares, elaboração de Relatórios Financeiros, criação de um Family Office, Coaching e Plano de Treinamento.
- Estruturação da Governança da Empresa e dos Negócios: Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento ao Conselho, Profissionalização da Gestão, Indicadores de Performance (KPIs), Coaching da Gestão.
- Estruturação dos Processos Operacionais: Ambiente de Controles Internos, Gerenciamento dos Riscos dos Processos Operacionais, Ética e Conduta, Suporte Contábil e Tributário.

Mercado Empreendedor

O Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil é uma linha de negócios voltada para o atendimento diferenciado a empreendedores, empresas familiares e startups. Não importa o tamanho da empresa e em que estágio de ciclo de vida ela se encontre, estamos presentes oferecendo uma especialização com toque local e alcance global. Seu negócio é importante para a KPMG.

Sobre a KPMG no Brasil

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Estamos presentes em 152 países, com 189.000 profissionais atuando em firmas-membro em todo o mundo.

No Brasil, são aproximadamente 4.000 profissionais, distribuídos em 22 cidades localizadas em 13 Estados e Distrito Federal.

Orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança, a KPMG tornou-se uma empresa referência no segmento em que atua. Compartilhamos valor e inspiramos confiança no mercado de capitais e nas comunidades há mais de 100 anos, transformando pessoas e empresas e gerando impactos positivos que contribuem para a realização de mudanças sustentáveis em nossos clientes, governos e sociedade civil.

Contato

Sidney Ito

**Sócio-líder de Governança
Corporativa e Riscos e CEO do
ACI Institute da KPMG no Brasil**

Sebastian Soares

**Sócio-líder de Mercado
Empreendedor da KPMG no Brasil**

Tel.: (11) 3940-1500

(11) 3940-6666

e-mail: relacionamento@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br



© 2017 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.