



Retratos de Família

**Um panorama das
práticas de governança e
perspectivas das empresas
familiares brasileiras**

Pesquisa 2018/2019 - 3ª edição

ACI Institute Brasil

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



kpmg.com.br



“ O fator-chave para uma empresa familiar ser centenária é praticar tolerância com autocontenção, ter compromisso com o longo prazo, solidez financeira e conhecimento do mercado, do cliente e do fornecedor. O seu maior desafio é ser diuturnamente construída para durar. É não deixar haver dispersão, manter a humildade, senso de pertencimento, foco e discrição. É preciso que cada geração entenda que, via de regra, a empresa não cresce na mesma velocidade da família, e, portanto, eventos ocorrerão ao longo do tempo. ”

Horacio Lafer Piva, Presidente do Conselho de Administração da Klabin

“ A estrutura de governança corporativa e familiar bem definida, aliada a uma gestão transparente para os acionistas e para os seus dirigentes, com uma liderança com capacidade de perpetuação de seus valores e cultura, por meio de exemplo diários, são fundamentais para longevidade da empresa familiar. Respeitar o estágio de maturidade de cada organização, bem como o momento e o contexto que ela se encontra, são fatores determinantes para o seu desenvolvimento. Não existe receita pronta! Um Conselho de Administração que represente os acionistas, que oriente a empresa no seu direcionamento estratégico, na definição de metas e acompanhamento da sua execução com total Transparência e Governança, são essenciais para a continuidade de qualquer empresa. ”

Fernando Antonio Simões, Diretor-presidente da JSL

“ A melhor forma de equilibrar as metas e decisões de longo prazo com as expectativas de curto prazo é jamais desviar-se de seus propósitos e crenças para satisfazer pressões imediatistas. Nesse quesito, uma empresa de controle familiar leva larga vantagem, pois a cultura do olhar do dono garante que sempre o melhor seja realizado, pensando na sustentabilidade. A “cultura do dono” garante que as empresas sejam geridas para serem centenárias. Não se constrói empresa assim sem se tornar viável econômica e financeiramente, mas, acima de tudo, não se constrói empresa centenária sem propósito. ”

Carlos Renato Donzelli, membro do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria do Magazine Luiza

Abertura



ACI Institute Brasil

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



Nesta terceira edição da pesquisa Retratos de Família, a KPMG uniu esforços e aptidões com a Fundação Dom Cabral para coletar os dados e interpretar os resultados das 217 empresas familiares que participaram desta pesquisa, dividindo informações sobre suas práticas de governança e seus anseios, expectativas e planos, dentro do contexto de uma empresa familiar. A atuação do ACI Institute e do Board Leadership Center, da KPMG, em conjunto com a Fundação Dom Cabral, permitiu um fortalecimento não só na interpretação, como no endereçamento dos resultados da pesquisa.

O propósito desta publicação permanece ser o de apresentar informações precisas e atualizadas sobre os *family business* brasileiros. Nossa intenção é que as empresas se identifiquem com os resultados apresentados e que possamos contribuir para a ampliação das boas práticas de governança corporativa.

Analisando os dados desde 2016, quando publicamos a nossa primeira edição, conseguimos traçar tendências e explorar ainda mais o histórico e o impacto dos acontecimentos políticos e econômicos no País. Continuamos identificando contrapontos com a edição europeia da pesquisa, que está em sua sexta edição: “European Family Business Barometer - Confidence in Unity”. Ela é elaborada pela KPMG e pela European Family Business (EFB) – Federação Europeia das Associações Nacionais de Empresas Familiares.

Apesar de as empresas familiares europeias lidarem com perspectivas centenárias, muitas delas já na 8ª, 9ª ou ainda 10ª geração da família, muitos paralelos são traçados com as brasileiras, que também prezam pela perenidade do seu negócio, com a manutenção da família no controle da empresa, porém com menor probabilidade de entrada de um novo sócio ou gestor de mercado. A mensagem que fica, em mais um ano de análises, é que a empresa familiar continua a confiar nos seus pontos fortes, enxerga a superação de crises políticas e econômicas do País e mantém sua intenção de continuar sendo controlada pelas famílias fundadoras.

Sidney Ito

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

Sebastian Soares

Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil

Dalton P. Sardenberg

PhD, Professor de Governança e Empresas Familiares da Fundação Dom Cabral

Marcelo Oliveira Altoé

Diretor Executivo de Desenvolvimento de Médias Empresas da Fundação Dom Cabral

Sumário

5

Perfil das empresas familiares participantes

19

Fontes de financiamento

30

Conselho de Administração e seus Comitês de Assessoramento

41

Perspectivas do *family business*

Os negócios das empresas familiares

10

A governança corporativa nas empresas familiares

22

Diretoria Executiva

37

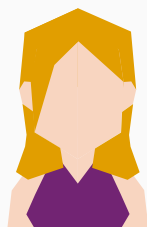
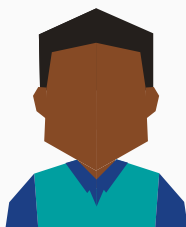
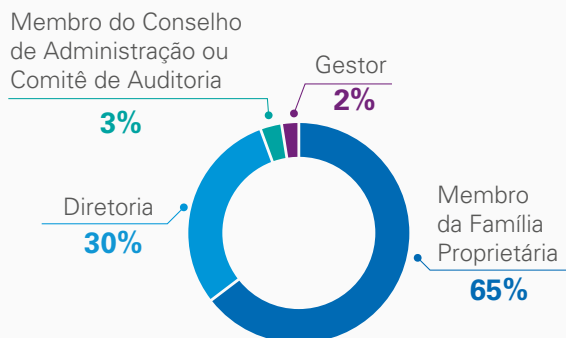
Conclusão

42

Perfil das empresas familiares participantes

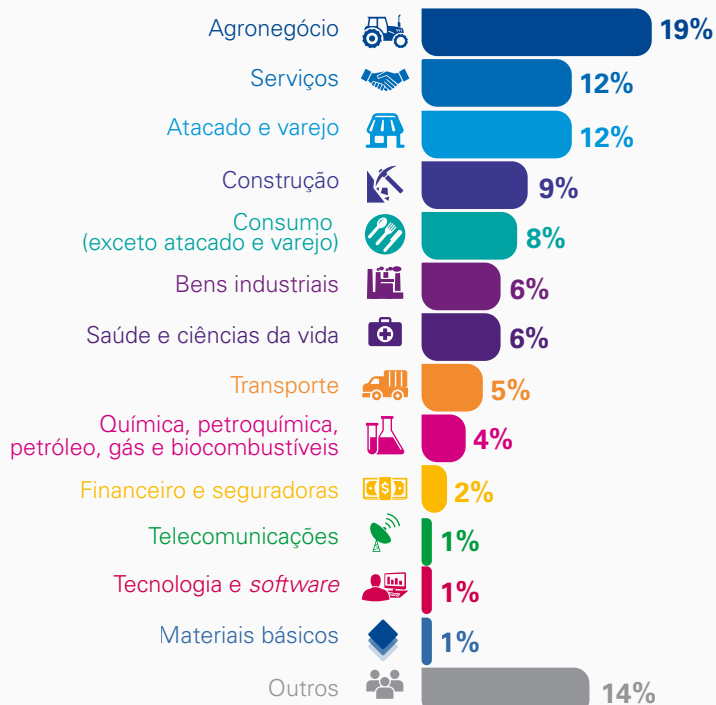
Neste terceiro ano da pesquisa Retratos de Família, contamos com a participação de 217 empresas familiares, representando 19 estados no País. Os respondentes continuam sendo, em sua maioria, membros da família proprietária da empresa (65%), o que nos direciona para uma consistente interpretação dos anseios das famílias empresárias brasileiras, considerando seu perfil, seu histórico e suas perspectivas para os próximos anos.

Cargo dos respondentes



Setor de Indústria

Os setores de maior representatividade entre as empresas participantes são agronegócio, serviços e atacado e varejo, que, juntos, somam 43% dos respondentes.

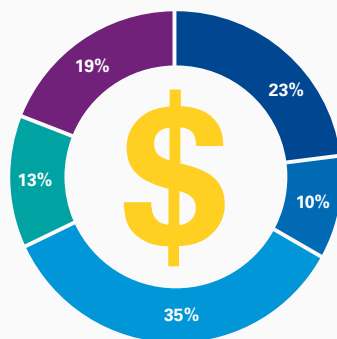


Em relação ao faturamento anual, 35% das empresas faturam entre R\$ 100 milhões e 499 milhões, 23% até R\$ 49 milhões e 19% faturam mais de R\$ 1 bilhão.

Ainda sobre o perfil das empresas pesquisadas, 18% delas têm até 20 anos de existência, 40% estão entre 21 e 40 anos, 28% entre 41 a 70 anos e 14% têm mais de 70 anos. Essa informação reflete a juventude do próprio País e mesmo das gerações à frente da empresa familiar: 1ª geração (31%), 2ª geração (43%) e 3ª geração (19%).

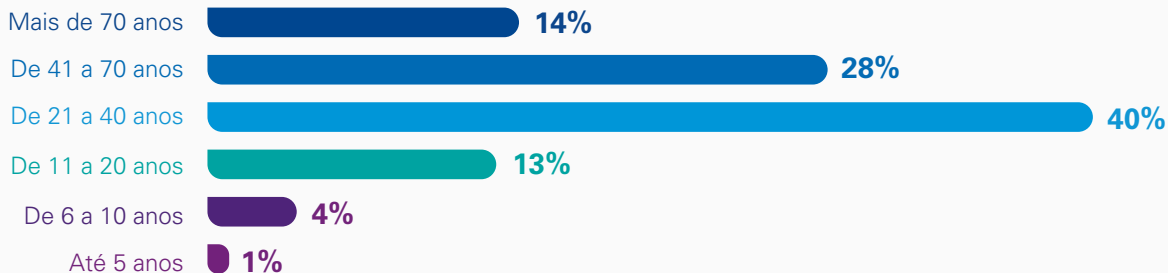
Grande parte dos participantes informou ter entre 100 e 499 funcionários. 18% têm até 99 funcionários.

Faturamento anual (R\$)

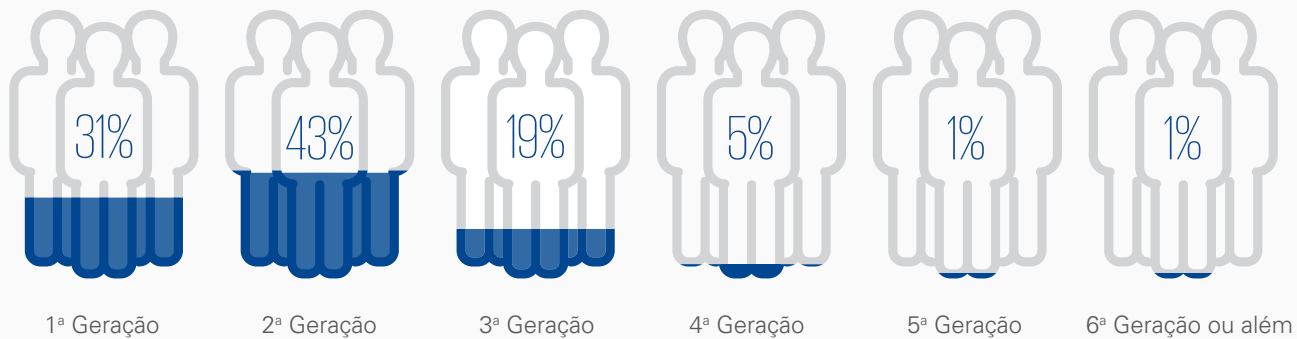


- Mais de R\$ 1 bilhão
- De R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão
- De R\$ 100 a R\$ 499 milhões
- De 50 a R\$ 99 milhões
- Até R\$ 49 milhões

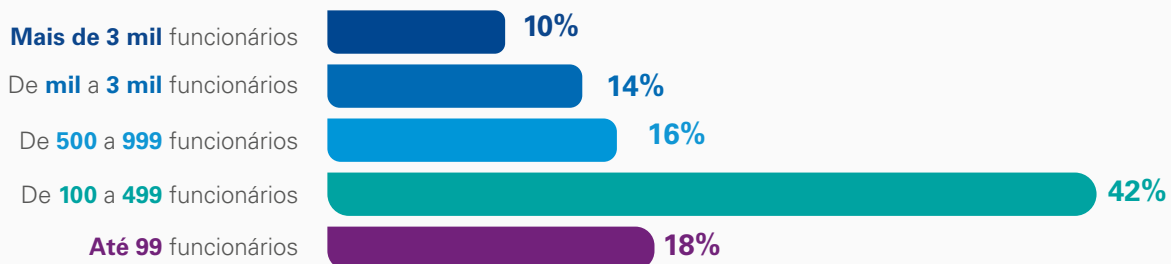
Longevidade das empresas



Quais gerações da família atuam na empresa?



Quantidade de funcionários

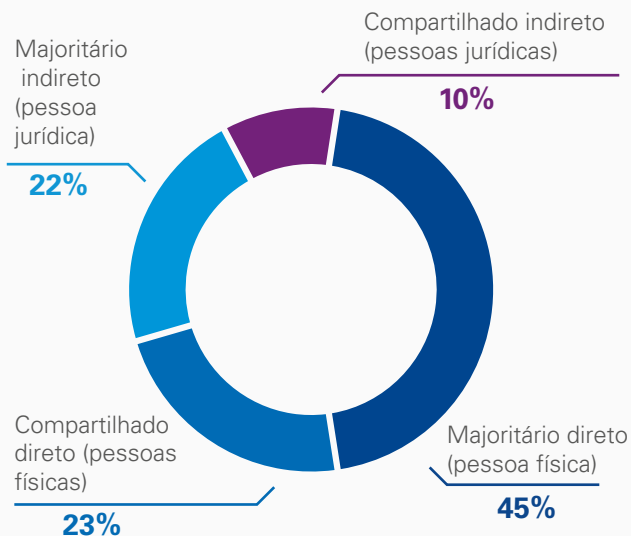


A maioria das empresas tem controle majoritário, e, desta maioria, 45% têm controle por pessoa física e 22% têm controle por pessoa jurídica.

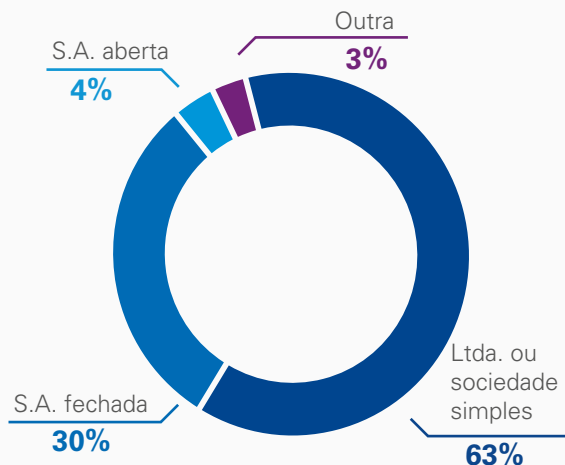
Na forma jurídica, 63% das empresas pesquisadas são Ltda. ou sociedade simples e 30% são S.A. de capital fechado.

Das empresas respondentes que possuem participação minoritária, em 61% dos casos trata-se da existência de outra família, em 27% de investidor pessoa física e em 12% *private equity* ou fundo de investimento como minoritários.

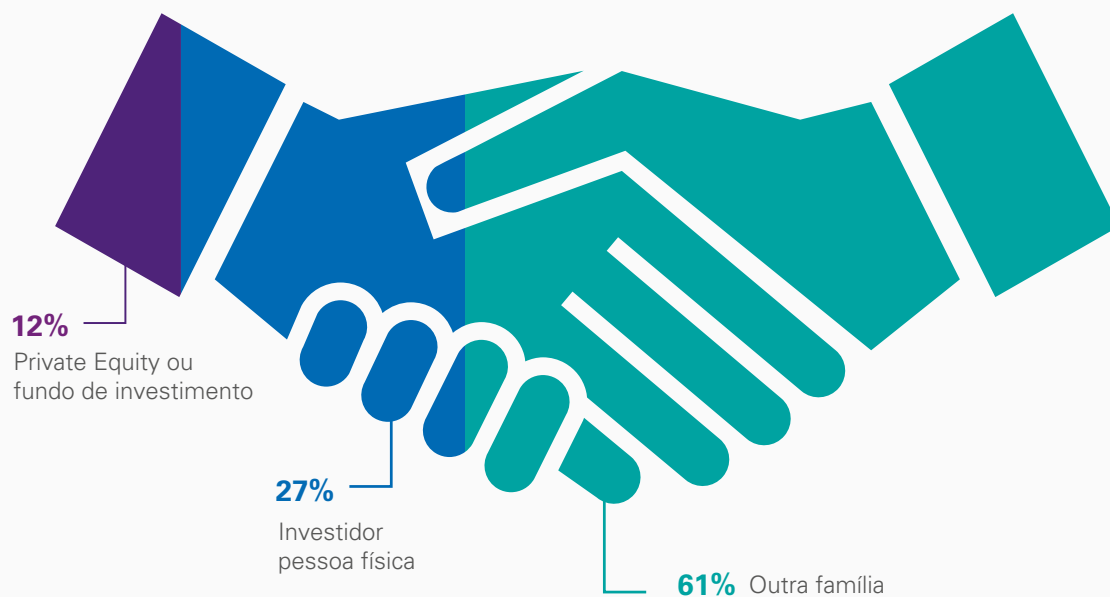
Forma de controle acionário



Forma jurídica



Havendo a presença de participação minoritária na empresa, qual seria ela?

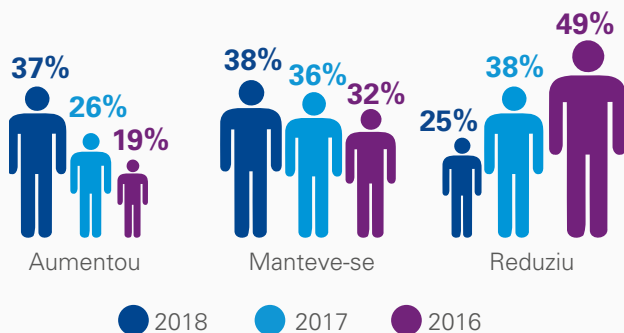


Os negócios das empresas familiares

O questionário de perguntas e respostas ficou disponível para participação entre abril e junho de 2018, e os respondentes foram indagados sobre a variação na quantidade de funcionários nos seis meses anteriores à pesquisa. Destes, 38% informaram ter mantido a quantidade de funcionários no período, 37% aumentaram o número e 25% disseram ter reduzido seu quadro.

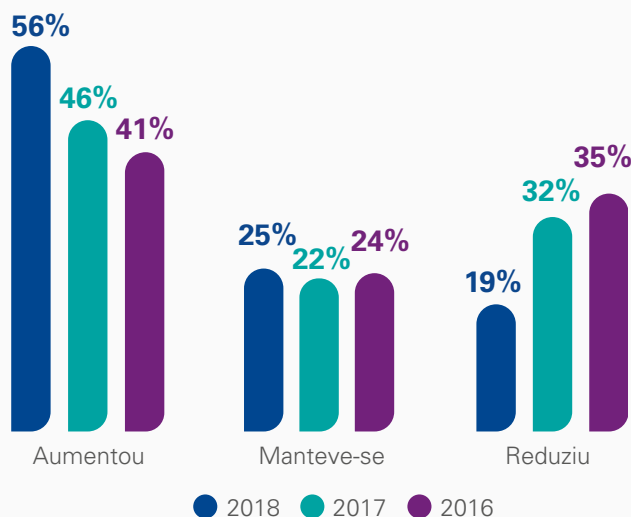
Conseguimos identificar uma tendência de confiança e otimismo quando observamos os dados em comparação com as edições anteriores. Em 2016, os resultados foram praticamente inversos e quase 50% das empresas haviam diminuído seu quadro. Apenas 19% ampliaram o número de funcionários na época. O mesmo movimento foi observado na edição europeia da pesquisa: 41% dos respondentes europeus disseram ter aumentado o número de colaboradores e outros 41% mantiveram a quantidade de funcionários no último ano.

Quantidade de funcionários nos últimos seis meses



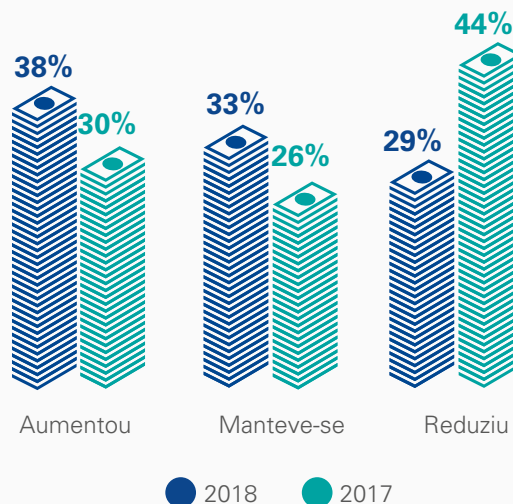
A análise da receita histórica também demonstrou uma tendência positiva. Das empresas pesquisadas, 56% disseram ter aumentado a receita no último semestre, enquanto 25% mantiveram e somente 19% informaram ter diminuído a receita nesse período. Esses dados também estão alinhados com nossa pesquisa europeia, cujos respondentes informaram que cresceram em faturamento (57%) ou o mantiveram (27%), considerando o último ano.

Receita nos últimos seis meses



Lucratividade nos últimos seis meses

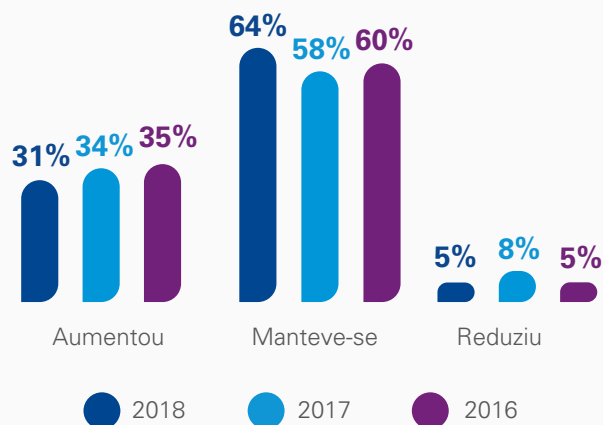
A lucratividade das empresas familiares respondentes também cresceu nos últimos seis meses e, quando comparada com a edição anterior, mais uma vez comprova o cenário favorável às empresas familiares e à economia em geral.



Observação: pergunta não realizada em 2016.

Abrangência geográfica nos últimos seis meses

Em relação à abrangência geográfica, não ocorreram grandes mudanças em relação às edições anteriores. Das empresas familiares respondentes, 64% mantiveram a extensão territorial de suas operações no último semestre, enquanto 31% ampliaram as localizações de atuação e apenas 5% diminuíram.



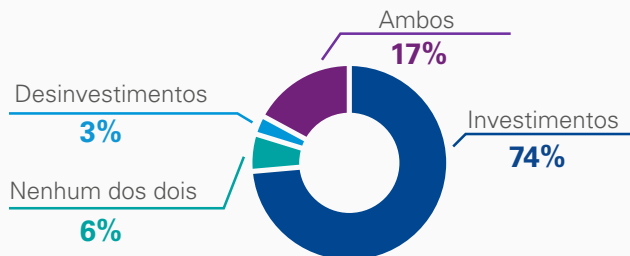
Em linha com os resultados dos últimos seis meses, as empresas familiares mantêm-se otimistas e quando questionadas sobre sua expectativa com relação à situação econômica da empresa nos próximos três anos, 70% se disseram confiantes, 23% neutras e somente 7% pessimistas em relação ao futuro. É possível notar que o sentimento de confiança das famílias empresárias não foi abalado por eventos extraordinários de 2018, como a greve dos caminhoneiros ou mesmo a expectativa pelas eleições gerais no País (Presidência da República, governos estaduais, senadores, deputados federais e estaduais). Na Europa, 71% dos respondentes também demonstraram estar confiantes com as perspectivas econômicas da sua empresa familiar.

Expectativa com relação à situação econômica da sua empresa familiar nos próximos três anos

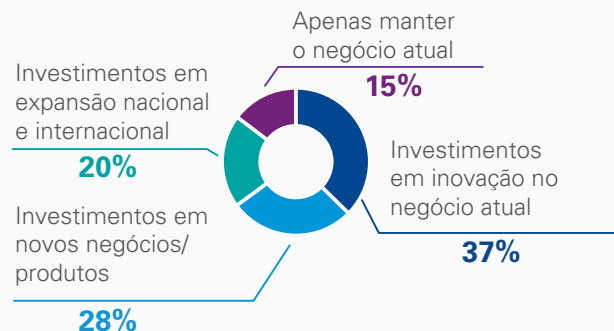


Com essa confiança, as empresas familiares pretendem continuar aplicando recursos no negócio em que atuam. Dos respondentes, 74% afirmaram que seu plano estratégico inclui investimentos e, destes, 15% projetam investir na manutenção do negócio atual e 37% pretendem trazer inovação para o negócio atual. Outros 28% desenham investimentos em novos negócios ou produtos e 20% estudam a possibilidade de investimentos em expansão nacional e internacional.

Seu plano estratégico inclui investimentos e/ou desinvestimentos?



No caso de haver previsão de investimentos, indique o principal:



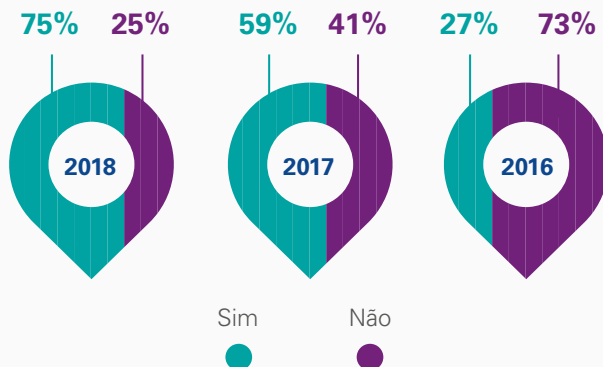
Para 65% dos respondentes, é importante ponderar o cenário político do País considerando as eleições gerais de 2018 na elaboração do seu plano de investimentos e desinvestimentos. Destes, 26% preveem que o cenário político trará impactos relevantes nas decisões estratégicas que estão sendo definidas pela empresa familiar.

Seu plano de investimentos ou desinvestimentos ponderou o cenário político das eleições de 2018?

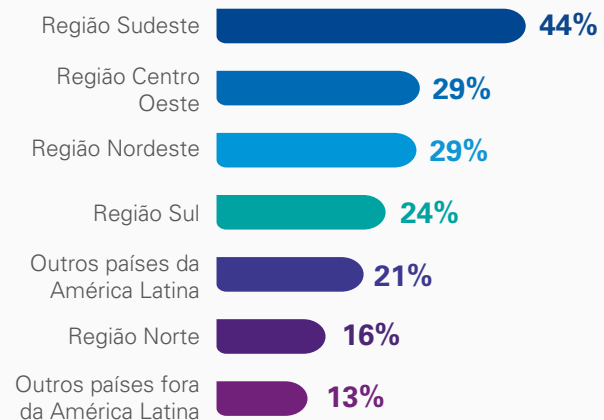


Ainda sobre investimentos, a empresa familiar inverteu sua percepção sobre expansão geográfica, quando comparamos dados de 2016. Naquela época, apenas 27% pretendiam ampliar a atuação fora das localidades existentes e, hoje, 75% já consideram essa possibilidade. Os locais mais atrativos para as empresas familiares que planejam a expansão são as regiões Sudeste (44%), Nordeste (29%) e Centro-Oeste (29%). Dos respondentes, 34% ambicionam ampliar suas operações para fora do País, sendo 21% na América Latina e 13% em outros países.

Você considera expandir os negócios para além das suas localidades atuais, nos próximos três anos?



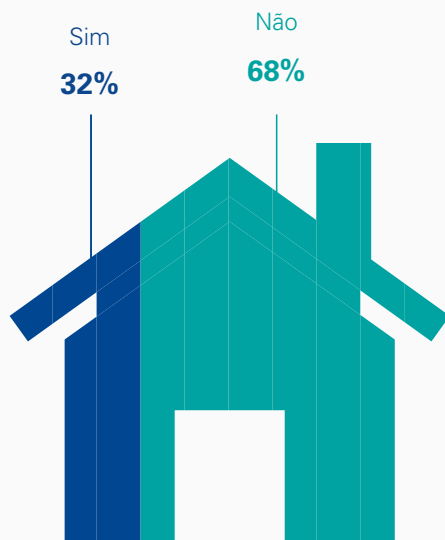
Onde?



*Múltiplas opções possíveis.

A atuação no exterior já é realidade para 32% das empresas familiares pesquisadas. Aquelas que não atuam no exterior – 68% – dizem que o mercado doméstico é suficiente (33%) ou que a falta de familiaridade com mercados estrangeiros (27%) atravanca essa expansão.

Sua empresa familiar atua no exterior?



Por que não?

O mercado doméstico é suficiente



Falta de familiaridade com mercados estrangeiros



Os produtos/serviços não podem ser comercializados no exterior



Falta de incentivo governamental



Falta de demanda



Falta de financiamento



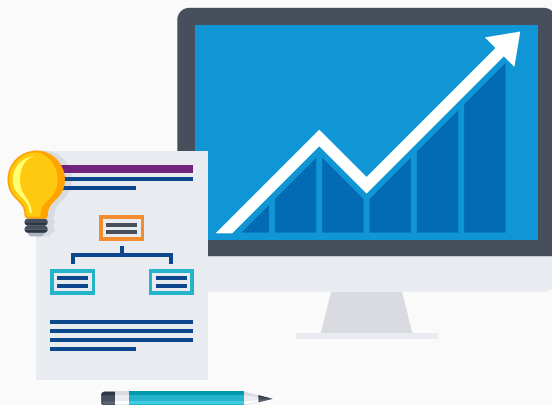
Outro motivo



*Múltiplas opções possíveis.

Apesar de toda expectativa de investimento, a empresa familiar não deixa de lidar com preocupações. As mais relevantes são: incerteza política e econômica (61%) e redução na lucratividade (48%). A disputa por talentos/retenção e desenvolvimento de talentos é o item que mais tem crescido desde a primeira edição, quando ficou em nono colocado entre as opções apresentadas. Hoje, ocupa a quarta posição, com 26% das respostas. Essa tendência é observada na versão europeia da pesquisa, que há anos traz a disputa por talentos como a principal preocupação da empresa familiar.

Alterando o horizonte de tempo, quando questionados sobre os grandes receios, considerando os próximos três anos, novamente aparecem a incerteza política e econômica e a redução da lucratividade, porém complementados com a inovação e a disrupção tecnológica, com 34%. É interessante ressaltar que a opção “inovação e disrupção tecnológica” sobe três posições quando os respondentes avaliam a perspectiva dos próximos três anos, em comparação com os dias atuais, demonstrando que esses ainda são temas do amanhã na sua agenda. O ponto é se a empresa familiar saberá quando esse futuro chegar e se atuará a tempo de concorrer com as demais empresas no mercado.



Quais são as principais preocupações da sua empresa familiar?



● Hoje
● Considerando os próximos três anos

*Múltiplas opções possíveis.

Quais são os pontos fortes da sua empresa?

Muito do que é preocupação dos respondentes hoje e nos próximos três anos será endereçado com os pontos fortes reconhecidos pelas empresas familiares, que permanecem sendo: tomada de decisões rápida e flexível (54%), marca forte ou presença de mercado (42%) e atendimento ao cliente (40%). A atração e a retenção de talentos são consideradas um ponto forte por apenas 1% dos respondentes.

54%

Tomada de decisões rápida e flexível

42%



Marca forte ou presença de mercado

Atendimento ao cliente

40%

33%

Capacidade empreendedora

20%

Valores e cultura compartilhados

19%

Engajamento dos colaboradores

14%

Robustez financeira e facilidade no acesso ao capital

13%

Visão de longo prazo

12%

Foco no *core business*

9%

Preços competitivos

5%

Design, qualidade ou diversidade de produtos

5%

Gestão familiar

3%

Tamanho da empresa

2%

O fato de ser uma empresa de capital fechado

2%

Marketing assertivo/agressivo

Atração e retenção de talentos

1%

Outro

1%

Capacitação técnica

0%

*Múltiplas opções possíveis.

Ao serem questionadas sobre quais mudanças mais beneficiariam o seu negócio, em comparação com os anos anteriores, as empresas familiares respondentes passaram a esperar menos da atuação do governo com relação à redução de impostos e leis trabalhistas mais flexíveis e ampliaram o foco em redução dos gastos administrativos e desenvolvimento da educação, que estão dentro do seu alcance de atuação. Para os europeus, as mudanças mais positivas seriam legislação trabalhista mais flexível (39%) e redução da carga administrativa (33%). Sobre esse assunto, é interessante notar que, dada a

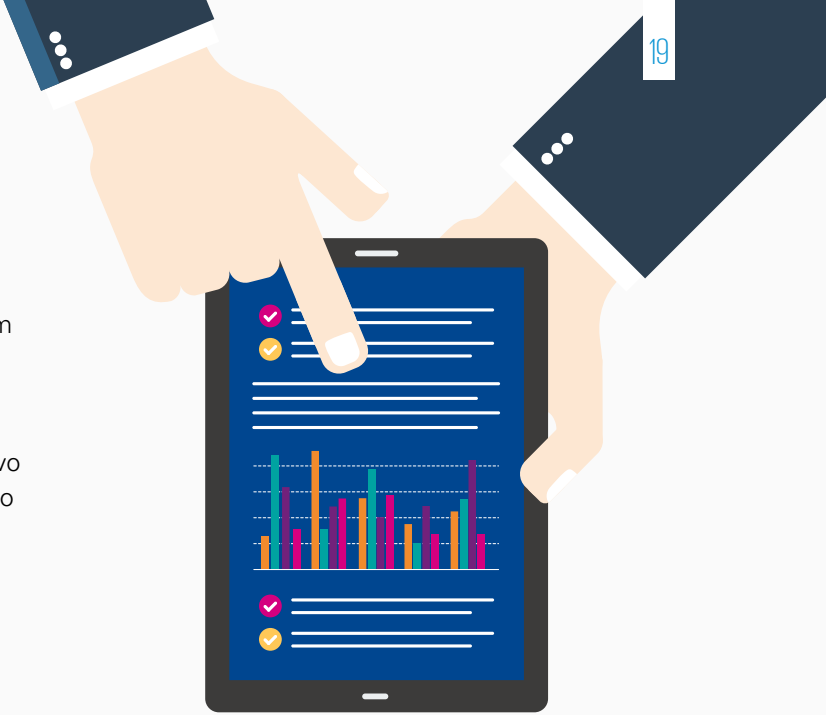
aprovação da reforma trabalhista em 2017, esperava-se que a escolha pela opção “leis trabalhistas mais flexíveis” sofresse uma redução drástica nos resultados de 2018 em comparação com os outros anos da pesquisa. Porém, não houve esse reflexo, possivelmente devido à incerteza sobre os efeitos concretos da reforma nos negócios.

Qual mudança beneficiaria mais o seu negócio?

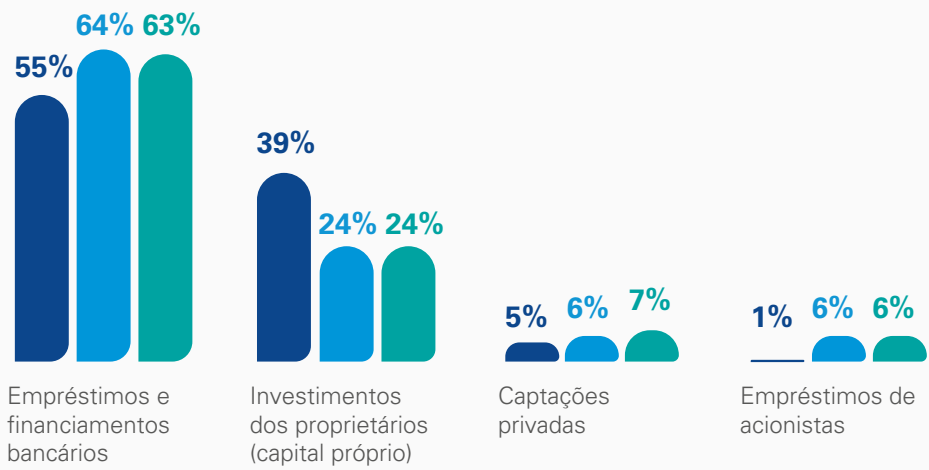


Fontes de financiamento

Na perspectiva de financiamentos para o *family business*, os empréstimos e os financiamentos bancários permanecem na liderança, porém perderam certo espaço para investimentos dos proprietários. Isso é reflexo da confiança apresentada no capítulo anterior e pode configurar uma resposta a financiamentos mais onerosos e crédito mais restritivo e seletivo no último ano - ou ainda uma demonstração de que a família empresária está evitando o endividamento, levando ao maior uso do capital próprio.



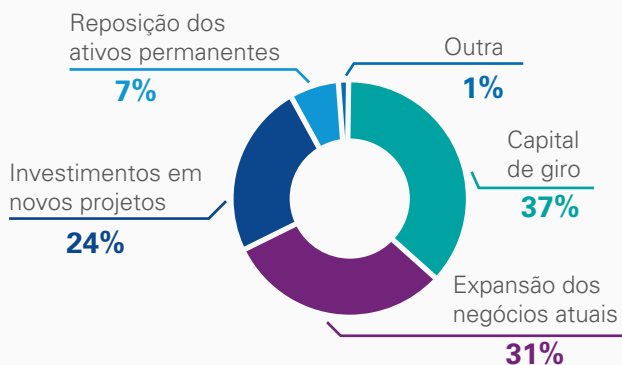
Qual a principal forma de captação de recursos da empresa?



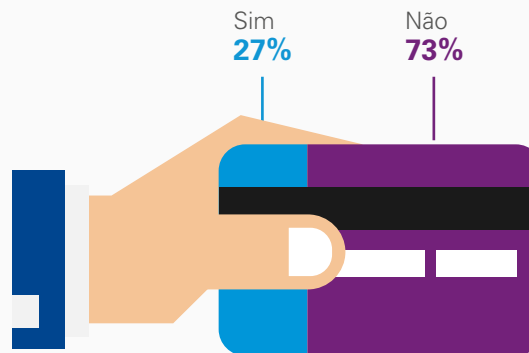
● 2018 ● 2017 ● 2016

A principal finalidade da captação de recursos é para capital de giro (37%), mas também são relevantes os investimentos em expansão dos negócios atuais (31%) e em novos projetos (24%).

Qual a principal finalidade da captação de recursos da empresa?



Nos últimos seis meses, sua empresa teve dificuldades de acesso a financiamento?



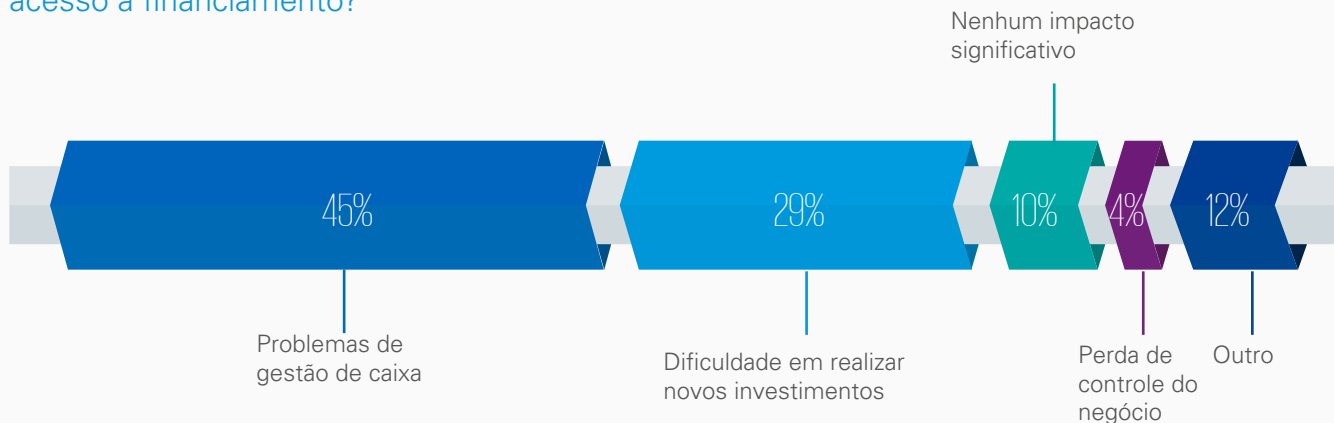
Para 73% das empresas pesquisadas, obter um financiamento não foi um problema. Para as 27% que tiveram alguma dificuldade, ela se deu em grande parte por indisponibilidade de crédito (41%) e pela situação financeira da empresa (38%).

Os respondentes que enfrentaram essa dificuldade afirmaram que, como consequência, podem ocorrer problemas de gestão de caixa e dificuldades para realizar novos investimentos - 45% e 29% respectivamente. Na Europa, o cenário é semelhante: apenas 12% dos respondentes encontraram alguma dificuldade no acesso a financiamento.

Qual o motivo da dificuldade de acesso a financiamento?



Quais as consequências da dificuldade de acesso a financiamento?



Considerando os próximos três anos, o financiamento bancário continua na liderança, com 38% dos respondentes citando-o como a forma de financiamento mais atrativa. Mas há uma tendência de crescimento em relação à entrada de novos investidores na empresa, que foi de apenas 13%, em 2016; 19%, em 2017, e, nesta edição é de 23%, demonstrando uma maior abertura para receber investimentos de terceiros.

Ainda sobre financiamento, qual item abaixo você considera o mais atrativo, pensando nos próximos três anos?



A governança corporativa nas empresas familiares

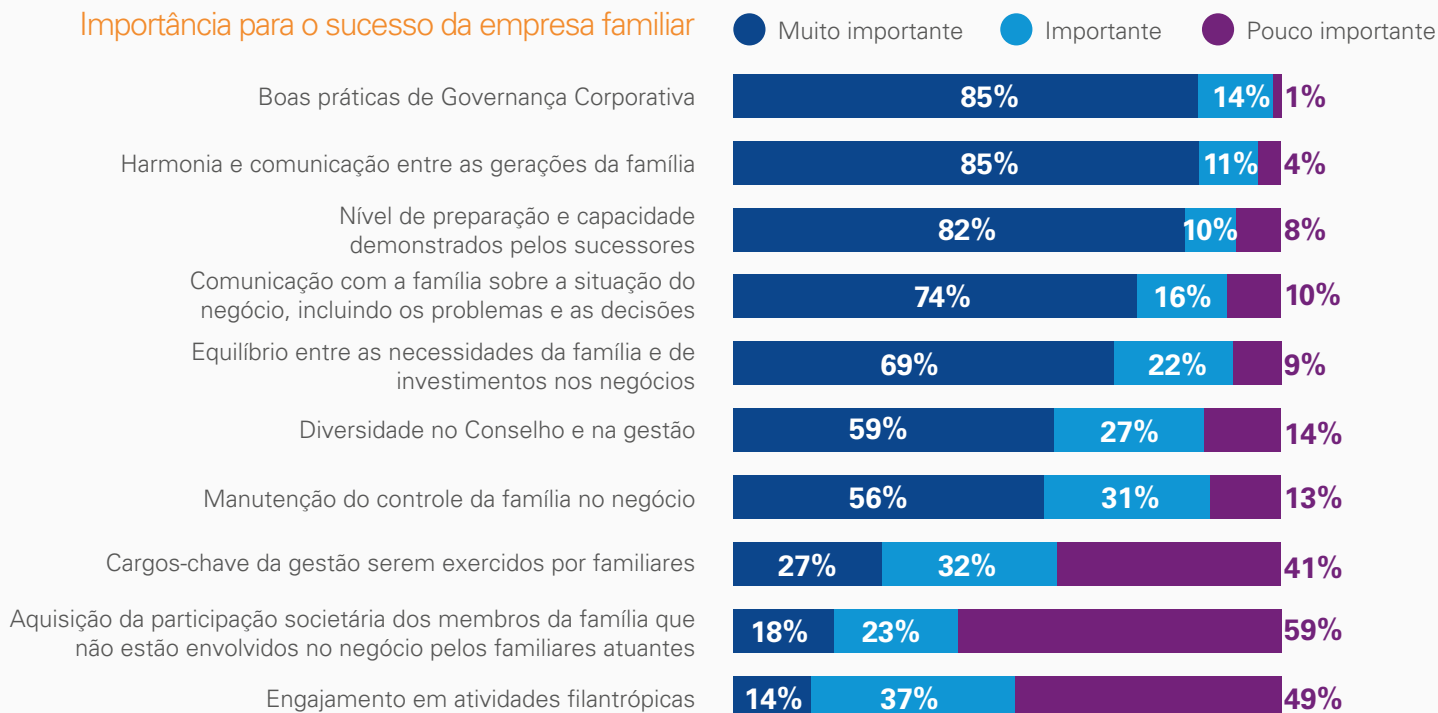
A empresa familiar, como apresentado nos capítulos anteriores, tem características próprias e está confiante com o seu negócio para os próximos anos. Ela dá bastante importância às boas práticas de governança corporativa (85%), à harmonia e comunicação entre as gerações da família (85%), ao nível de preparação e capacidade demonstrado pelos sucessores (82%) e à comunicação com a família sobre a situação do negócio, incluindo os problemas e as decisões (74%).

O engajamento em atividades filantrópicas e a aquisição da participação societária dos membros da família que não estão envolvidos no negócio não

são prioridades para os respondentes. Assuntos como diversidade no Conselho e na gestão eram classificados como “muito importantes” apenas por 19% dos participantes, em 2017. Neste ano, passou a 59%, seguindo a tendência de discussão do tema de uma forma geral em todas as empresas.

Para os europeus, por outro lado, a manutenção do controle da família no negócio (59%), a preparação e o treinamento de um sucessor antes de mudanças na liderança (59%), bem como boas práticas e estruturas de governança corporativa (57%) lideraram a classificação em termos de importância.

Importância para o sucesso da empresa familiar



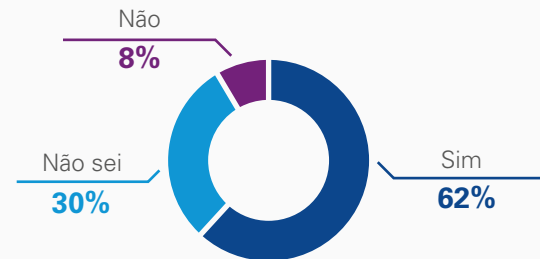
Em relação ao tema sucessão, mais da metade dos participantes (55%) diz que há familiares da próxima geração que demonstram interesse em participar da gestão da empresa, porém apenas 13% consideram que a próxima geração já está preparada para assumir esse desafio. Por outro lado, 62% dos participantes identificam que há familiares da próxima geração que não desejam participar da gestão da empresa, índice que cresceu 10% desde 2016.

É expressiva também a porcentagem de respondentes que desconhece o interesse da próxima geração em atuar na gestão da empresa, demonstrando uma ausência de comunicação entre as gerações dentro das empresas familiares.

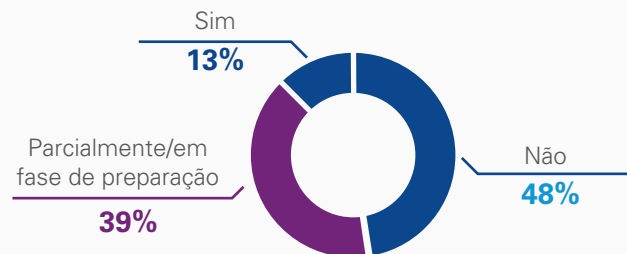
Há familiares da próxima geração que demonstram interesse em participar da gestão da empresa?



Há familiares da próxima geração que não desejam participar da gestão da empresa?

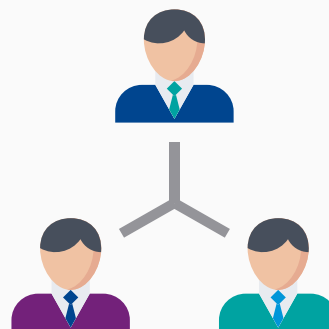


Você considera que a próxima geração já está preparada para participar da gestão da empresa?



Em relação às características valorizadas para a escolha do sucessor, as mais citadas são: conhecimento do negócio e da empresa (56%), comprometimento demonstrado com o sucesso do negócio (50%) e capacidade de negociação e de articulação entre a empresa e a família (42%) que, segundo as respostas das perguntas anteriores, ainda não estão desenvolvidas nos possíveis sucessores do *family business*.

Atributos mais importantes para a escolha de um sucessor familiar



*Múltiplas opções possíveis.

Paralelamente, as ações que já vêm sendo realizadas pelas famílias para a formação dos sucessores familiares são: trabalhar na empresa desde jovem (41%), graduar-se em escolas de 1ª linha no Brasil (32%) e realizar *coaching* com especialistas (30%).

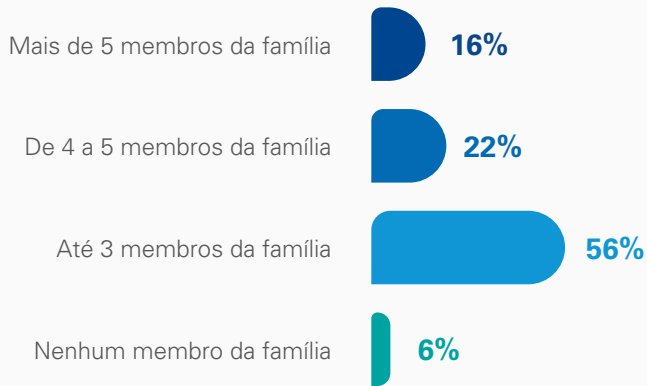
Em relação à formação dos sucessores familiares, quais são as ações de desenvolvimento priorizadas pela sua empresa?



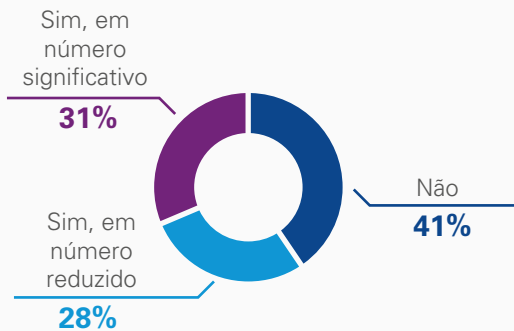
*Múltiplas opções possíveis.

Ainda em relação à interação da família com o negócio, as empresas familiares pesquisadas têm, em sua maioria, até três membros da família atuando na empresa e 59% têm mulheres da família em seu quadro – cargos de Diretoria (42%), Conselho de Administração (28%), gerência (17%) e operacional (13%).

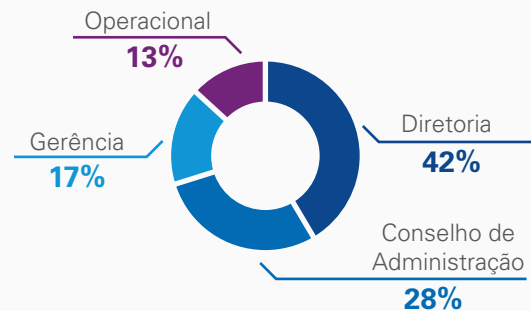
Quantos membros da família trabalham na empresa?



As mulheres da família ocupam cargos na empresa?



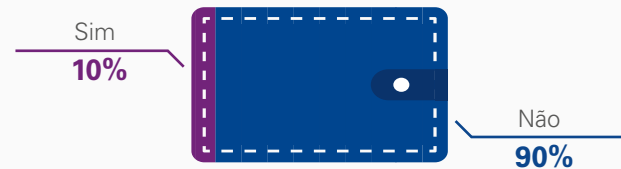
Em quais funções?



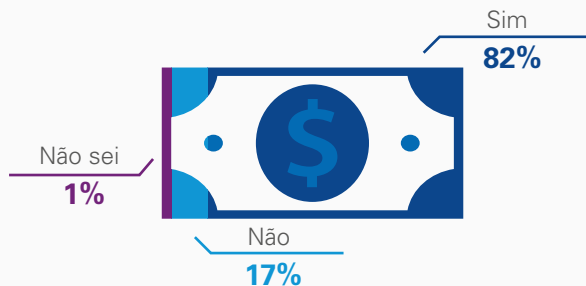
Dos respondentes, 90% afirmam que os gastos pessoais da família são totalmente segregados dos gastos da empresa. Seguindo esse índice, 82% declararam que há clara distinção entre a remuneração do trabalho e a remuneração do capital para os sócios que estão na gestão.

Para a estruturação da governança corporativa ou do planejamento societário, 61% das famílias contaram com um especialista externo para orientá-las.

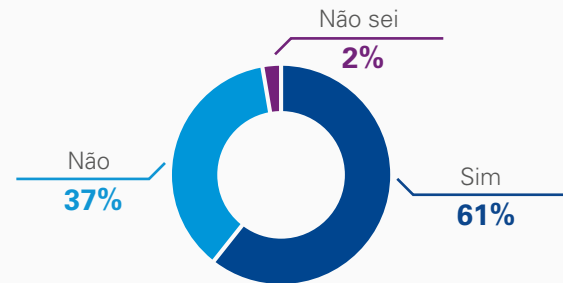
Os gastos pessoais da família são lançados como despesa da empresa?



Há clara distinção entre a remuneração do trabalho e a remuneração do capital para os sócios que estão na gestão?

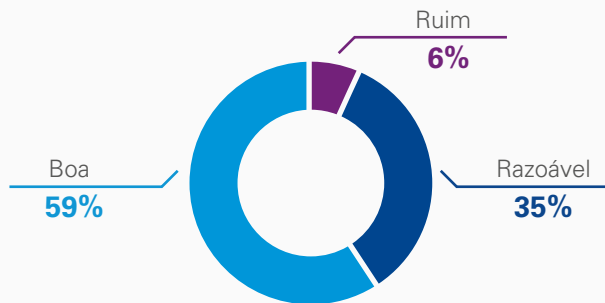


A família contratou um especialista externo para orientá-la no planejamento societário e/ou na estruturação da governança?



Em relação à qualidade do processo contábil da empresa, 59% dos respondentes afirmaram ser boa, 35% razoável e 6% classificaram o processo contábil como ruim.

Como você avalia a qualidade do processo contábil da empresa?



Considerando outros aspectos relacionados à governança corporativa, apenas 64% das empresas familiares brasileiras contam com um Código de Ética elaborado, distribuído e divulgado, e somente 48% efetivamente realizam treinamentos periódicos sobre o assunto. 46% das empresas têm um Canal de Denúncias que permite a comunicação anônima de fraudes, ilegalidades e/ou de atos em desacordo com as normas da empresa.

Quando indagados sobre algumas estruturas de governança nos *family business*, não chega a 50%

o número de empresas que possuem Conselho de Família ou área de Auditoria Interna. Também é pequena a parcela de empresas que possui um processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos (36%).

Ainda menor é o número de empresas com o seguro D&O (seguro de responsabilidade civil dos administradores): apenas 22%. Para essas empresas, o valor segurado é de até R\$ 10 milhões (63%), de R\$ 10 milhões a R\$ 50 milhões (9%) e de mais de R\$ 50 milhões (28%).

Algumas estruturas de governança que foram identificadas nas empresas familiares:		SIM	NÃO
Governança familiar	Acordo de acionistas	56%	44%
	Planejamento sucessório	46%	54%
	Conselho de Família	45%	55%
Risco, compliance e controles	Auditoria Independente	71%	29%
	Código de Ética elaborado, distribuído e divulgado	64%	36%
	Treinamento anual sobre ética e conduta	48%	52%
	Canal de Denúncias	46%	54%
	Auditoria Interna	42%	58%
	Processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos	36%	64%
	Seguro D&O	22%	78%
Sistemas de gestão	Sistema integrado de Tecnologia da Informação (ex.: SAP, Totvs)	88%	12%
	Plano estratégico elaborado, formalizado e sua execução acompanhada	51%	49%

Conselho de Administração e seus Comitês de Assessoramento

Para as empresas familiares que não são abertas ou reguladas, a existência de um Conselho de Administração não é obrigatória, porém muitas vêm observando benefícios na estruturação de alguns órgãos de governança, como o Conselho de Administração. Dentre as principais funções do órgão estão a definição da orientação geral dos negócios, o estabelecimento das atribuições dos diretores e o monitoramento do seu cumprimento, sempre com o objetivo de perenidade e sucesso do negócio da empresa.

Hoje, 42% das empresas familiares respondentes já possuem um Conselho de Administração e 20% possuem um Conselho Consultivo, órgão que, apesar de não possuir as mesmas atribuições legais, atua praticamente nos mesmos assuntos de

responsabilidade de um Conselho de Administração e pode funcionar como órgão de transição na formação do Conselho de Administração.

Em relação à atuação, o Conselho de Administração participa da elaboração do planejamento estratégico em 36% das empresas participantes (25% em conjunto com a Diretoria e 11% sendo responsável direto). Em 37% dos casos, apenas aprova o planejamento estratégico elaborado pela Diretoria e, em 27% das situações, o Conselho não participa desse processo, o que é uma situação preocupante.

A empresa tem Conselho de Administração?

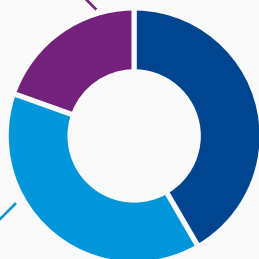
Não, mas possui um Conselho Consultivo

20%

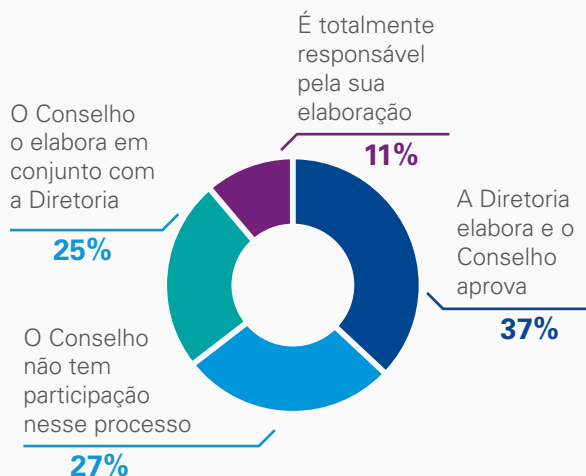
Não

38%

Sim
42%

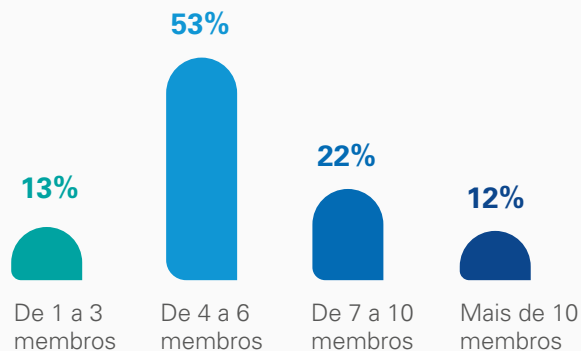


Qual o envolvimento do Conselho de Administração na elaboração do planejamento estratégico?

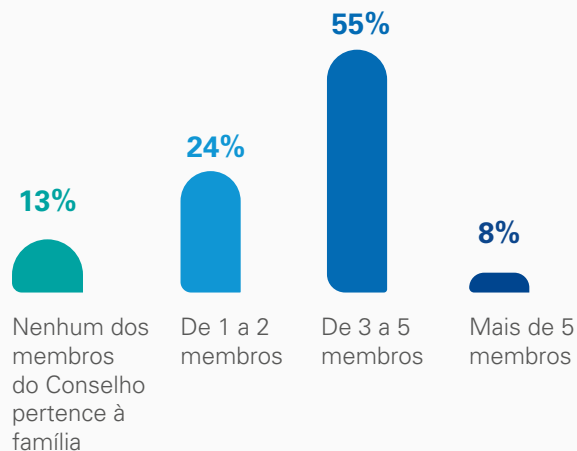


Das empresas com Conselho de Administração, a maioria tem de quatro a seis membros e 55% dos conselhos têm de 3 a 5 conselheiros pertencentes à família. Destes, 72% entendem que todos ou a maioria estão capacitados para tal função.

Quantos membros efetivos compõem o Conselho de Administração?



Quantos membros do Conselho de Administração pertencem à família?



Em relação aos conselheiros pertencentes à(s) família(s) controladora(s), quantos apresentam a capacitação necessária para o exercício da função:

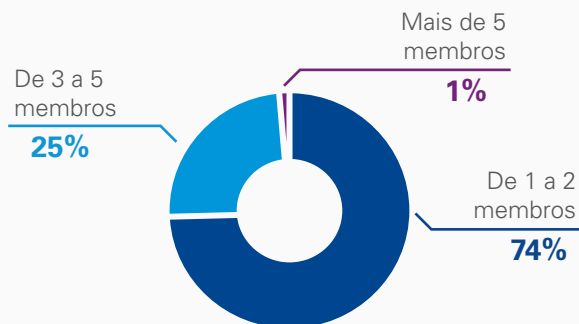


Ainda sobre as empresas familiares respondentes com Conselho de Administração, 60% possuem membros independentes, sendo sua maioria entre um e dois membros independentes (74%).

Existem membros independentes no Conselho de Administração?



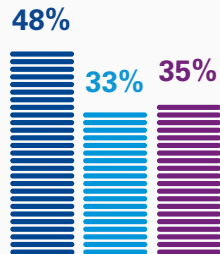
Existem quantos membros independentes no Conselho de Administração?



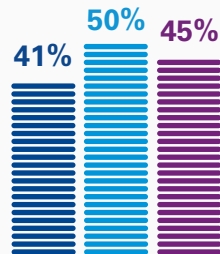
Nas empresas familiares, a seleção do membro independente se dá em grande parte por meio de uma consultoria externa especializada, percentual que vem crescendo nos últimos anos, refletindo a busca por profissionalização.

As características mais procuradas nos membros independentes são: *expertise* financeira (46%), conhecimento em planejamento estratégico (46%) e experiência anterior como gestor ou conselheiro em empresas familiares (44%).

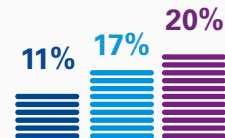
Qual método foi utilizado para a seleção do membro independente?



Consultoria externa



Relacionamento pessoal



Indicação de um acionista minoritário ou investidor

● 2018 ● 2017 ● 2016

Atributos desejáveis nos membros independentes do Conselho de Administração



*Múltiplas opções possíveis.

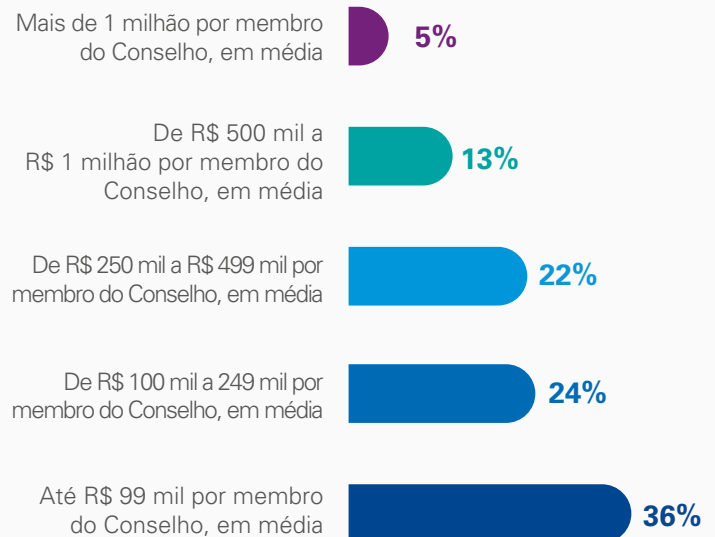


Os Conselhos de Administração realizam, em média, mais de dez reuniões por ano. Em 60% deles, seus conselheiros recebem até R\$ 249 mil por ano e apenas 10% recebem remuneração variável como parte de sua remuneração total.

Quantas reuniões o Conselho de Administração realiza por ano?



Qual foi o montante total de remuneração paga ao Conselho de Administração, no período de um ano?



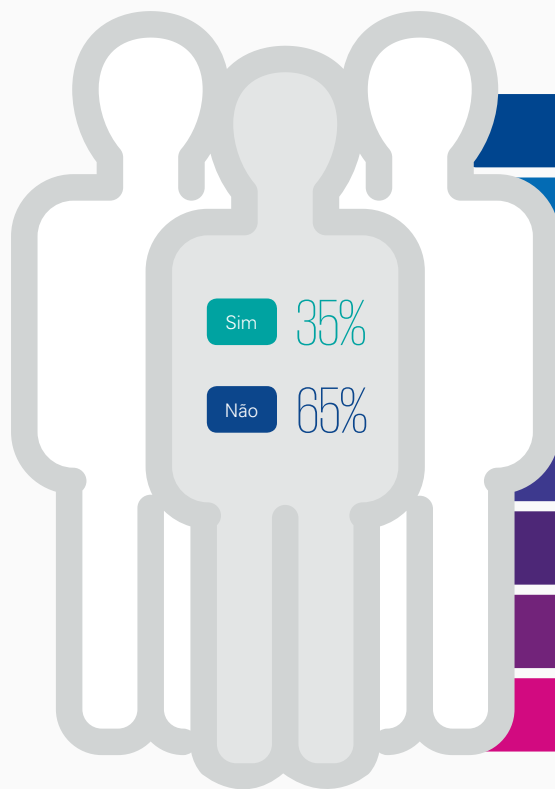
Os membros do Conselho de Administração recebem remuneração variável como parte da sua remuneração total?



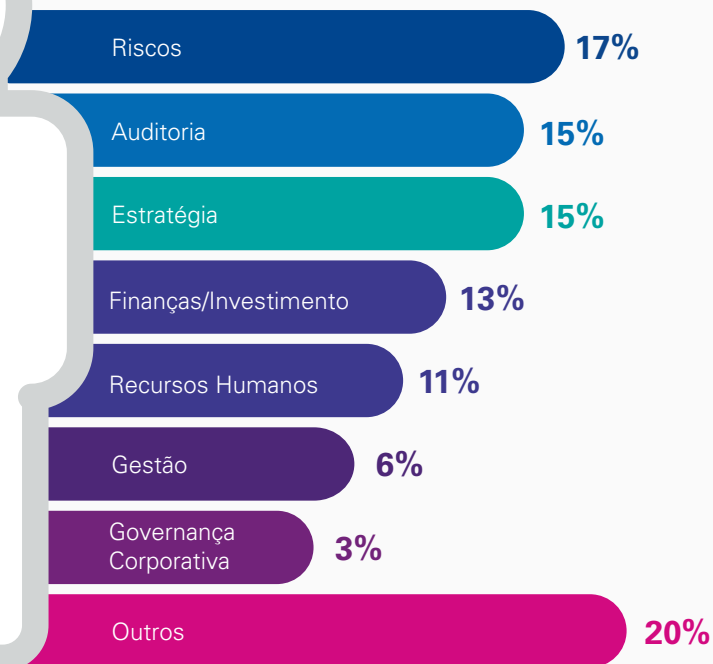
Quando os Conselhos de Administração necessitam de suporte em algum assunto específico que demande tempo maior de dedicação e *expertise* técnica, são criados Comitês de Assessoramento. Das empresas familiares participantes da pesquisa, 35% afirmaram ter constituído Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração.

Os Comitês mais recorrentes foram o Comitê de Riscos (17%), de Auditoria (15%) e de Estratégia (15%). Dentre os outros Comitês citados, destacam-se os Comitês de Inovação, Sustentabilidade, Conduta e Tecnologia.

Foram criados Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração?



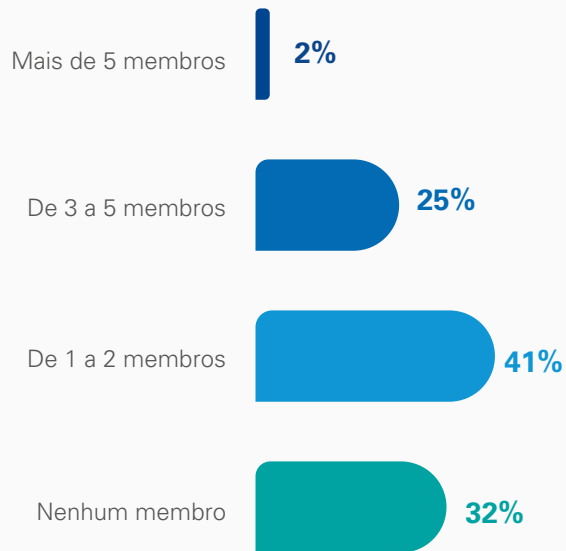
Quais comitês?



Diretoria Executiva

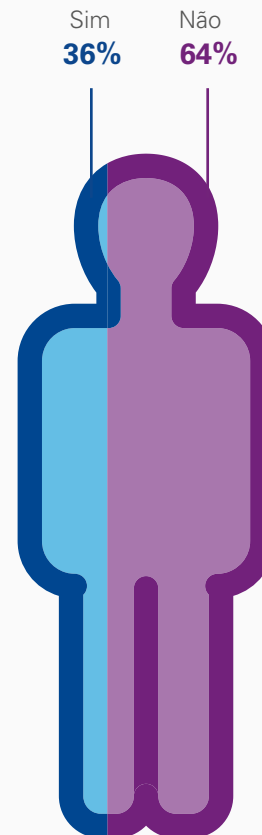
Dos Conselhos de Administração existentes nas empresas familiares pesquisadas, 68% possuem algum membro atuando também na Diretoria

Quantos membros do Conselho de Administração atuam na gestão executiva?



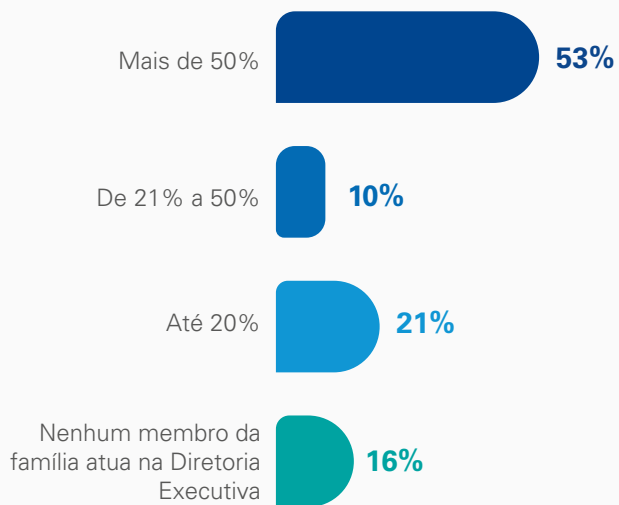
Executiva e em 36% das empresas os cargos de presidente-executivo e presidente do Conselho de Administração são ocupados pela mesma pessoa.

Os cargos de presidente-executivo e presidente do Conselho de Administração são ocupados pela mesma pessoa?



A Diretoria Executiva da empresa familiar é, em sua maioria, formada por membros da própria família (53%) e, em 85% dos casos, o diretor-presidente também é membro da família.

Qual proporção da Diretoria Executiva (ou equivalente) é formada por membros da família?



O diretor-presidente é membro da família?

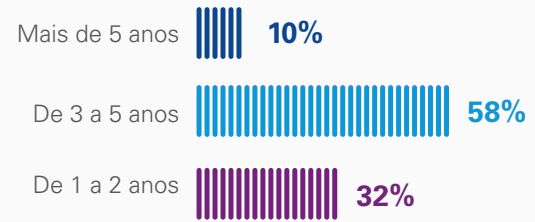


Somente 30% das famílias respondentes têm a expectativa de contratar um executivo de mercado para ocupar a posição de diretor-presidente, o que deve ocorrer em até cinco anos na perspectiva de 90% dos participantes da pesquisa que pretendem contratar um executivo de mercado.

Há expectativa de contratação de um executivo de mercado para ocupar a posição de diretor-presidente no futuro?

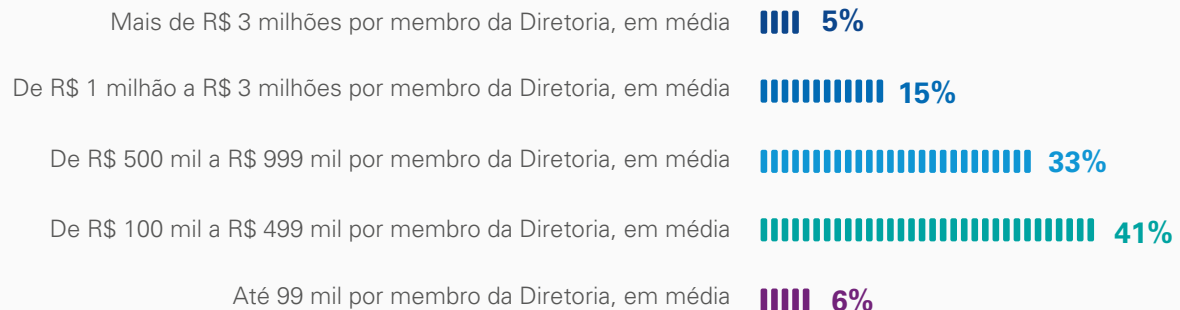


Se sim, em quantos anos?

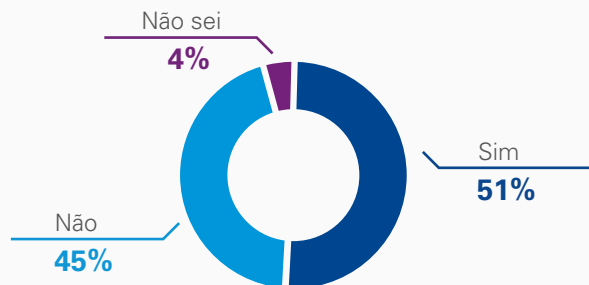


A remuneração dos diretores é, em sua maioria, entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão por ano e, em 51% das empresas, ela é aprovada pelo Conselho de Administração. A nomeação, a avaliação e a remuneração dos membros da família que participam da gestão são definidas e revisadas a partir de critérios de mercado apenas em 55% das empresas pesquisadas.

Qual foi o montante total de remuneração paga aos membros da Diretoria Executiva, no período de um ano?

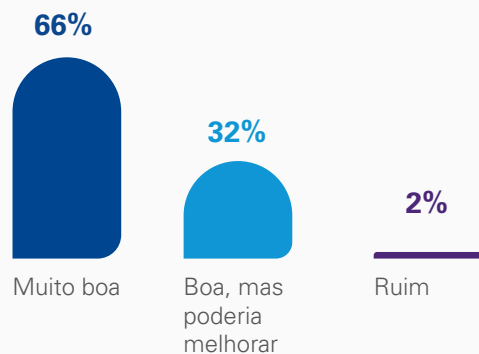


O Conselho de Administração é o responsável por aprovar a remuneração anual da Diretoria Executiva?



A grande maioria dos respondentes afirma que a interação entre executivos da família e executivos que não pertencem à família é muito boa (66%), 32% informam que a relação é boa, mas pode melhorar, e apenas 2% dizem que a interação é ruim.

Como é a interação entre executivos da família e executivos que não pertencem à família?

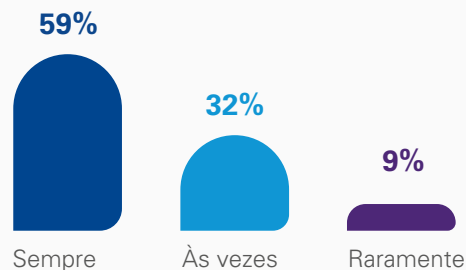


A nomeação, a avaliação e a remuneração dos membros da família que participam da gestão são definidas e revisadas a partir de critérios de mercado?



Apesar de a relação ser considerada em sua maioria boa ou muito boa, em 41% das empresas pesquisadas os conselheiros e os executivos que não pertencem à família não são devidamente consultados e envolvidos nas decisões, apesar de existirem estruturas formais para tal interação.

Os conselheiros e os executivos que não pertencem à família são devidamente consultados e envolvidos nas decisões?

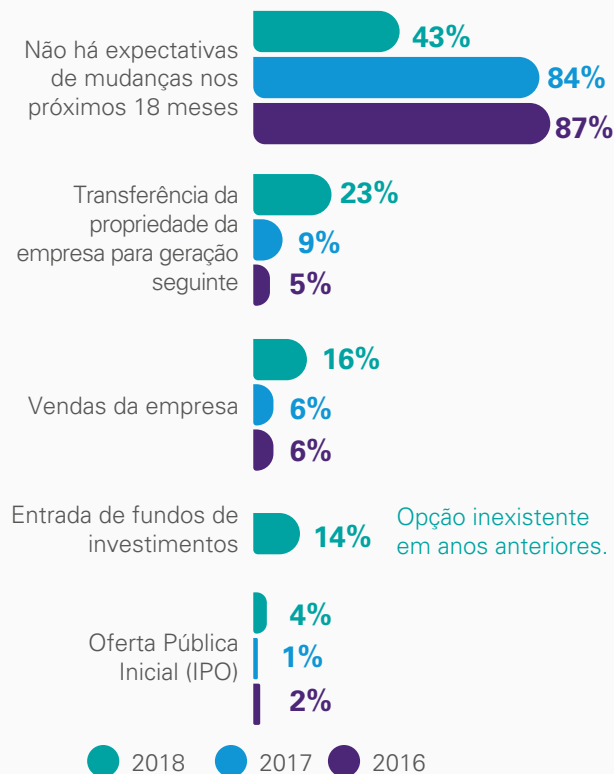


Perspectivas do *family business*

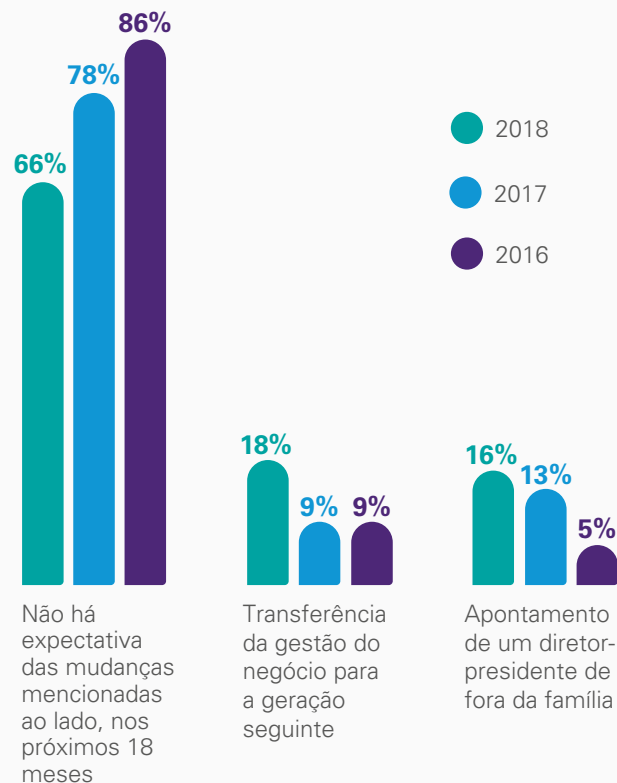
Considerando o cenário político e econômico, 43% dos respondentes afirmam que não há expectativa de mudança na estrutura societária nos próximos anos, uma queda bastante significativa em relação aos anos anteriores, cujos percentuais foram de 84% (2017) e de 87% (2016). Todas as demais opções cresceram em porcentagem, demonstrando uma maior abertura a mudanças por parte das empresas familiares brasileiras, com destaque para a venda da

empresa, que foi de 6%, nos anos anteriores, para 16%, em 2018. Nesse mesmo sentido, as empresas que afirmaram que não há expectativas de mudanças na sua gestão nos próximos três anos caiu de 86% (2016) para 66% (2018), ampliando os índices de transferência da gestão do negócio para a geração seguinte e o apontamento de um diretor-presidente de fora da família.

Há expectativa, para os próximos 18 meses, de uma das seguintes mudanças na estrutura societária?



Há expectativa, para os próximos 18 meses, de uma das seguintes mudanças na gestão da empresa?



Conclusão

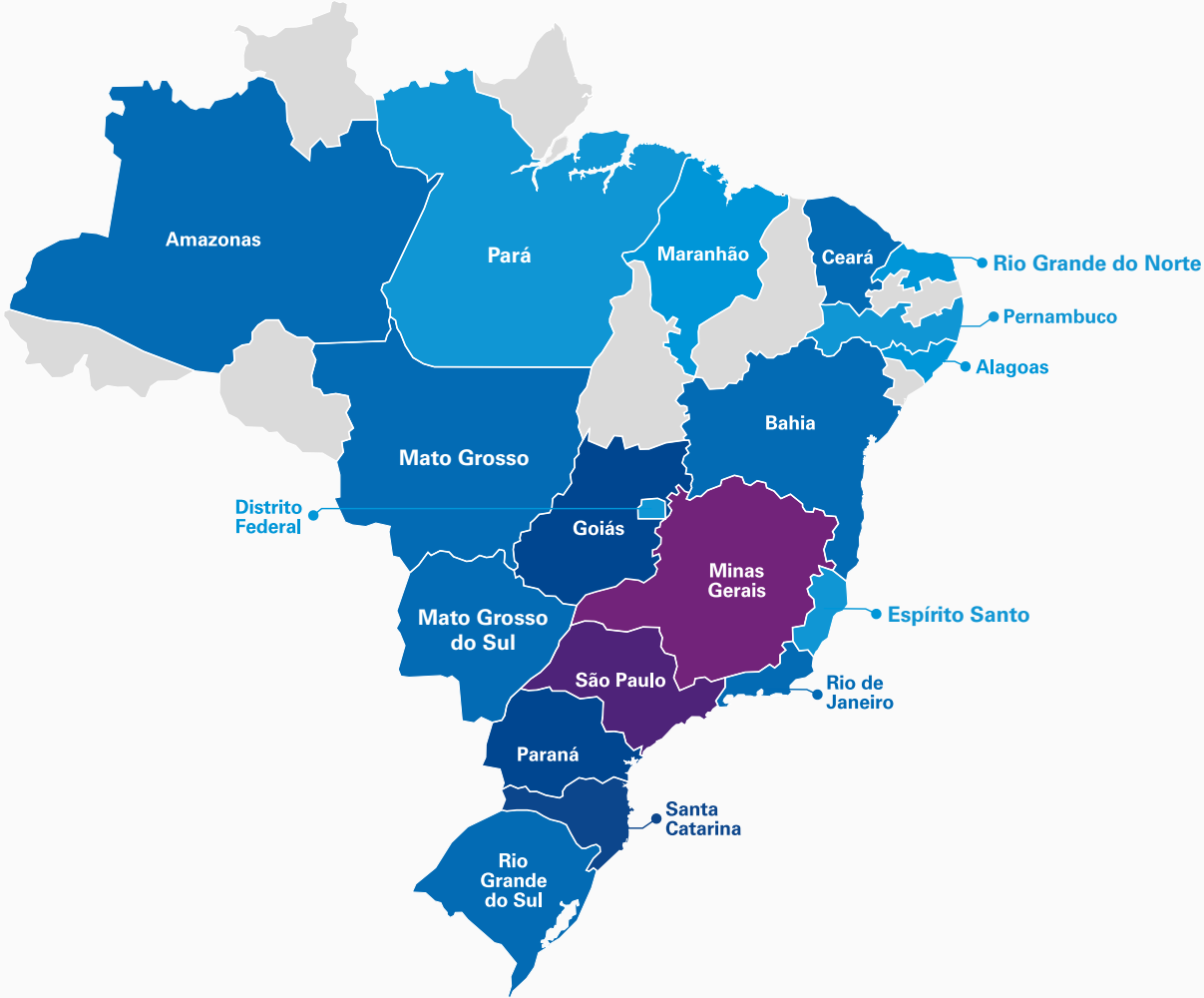
A terceira edição da pesquisa Retratos de Família consolidou entendimentos e tendências identificados nos anos anteriores. Os resultados obtidos nos últimos seis meses, como o aumento na receita, na lucratividade e na quantidade de funcionários, embasaram a segurança da empresa familiar brasileira, que hoje anuncia 70% de confiança em relação à situação econômica da empresa nos próximos três anos, apesar da incerteza política proveniente das eleições gerais no País e a própria situação econômica instável.

Os *family business* pretendem expandir geograficamente e investir no negócio atual. A valorização dos pontos fortes da empresa, as ações de formação dos sucessores familiares e o cenário de aplicação de estruturas formais de governança corporativa alinhados ao reconhecimento da sua importância mostram o seu foco na perpetuidade do negócio.

A maior receptividade em relação à transferência da propriedade da empresa para a geração seguinte, venda do negócio ou a entrada de um investidor institucional demonstram que a empresa familiar está ansiosa por crescimento, de maneira sustentável e gerando valor perene para suas futuras gerações, todavia mantendo o seu controle.



Distribuição geográfica das empresas familiares participantes





O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança corporativa e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 14 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 60 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Consultoria em governança corporativa

A KPMG possui uma grande 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, Protocolo de Família, *holdings* familiares, elaboração de relatórios financeiros, criação de um *Family Office*, *coaching*, plano de treinamento, entre outros.
- 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, entre outros.
- Estruturação dos processos operacionais: ambiente de controles internos, gerenciamento dos riscos dos processos operacionais, *compliance*, 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.



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 154 países e territórios, com 200.000 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.



Fundação Dom Cabral

Há mais de 40 anos, a Fundação Dom Cabral se destaca em seu campo de atuação pela capacidade de empreender uma leitura detalhada das reais necessidades dos clientes. É exatamente essa visão ampla e aprofundada que permite à FDC formular Soluções Educacionais adequadas a cada caso, promovendo melhores resultados e novas oportunidades de desenvolvimento para indivíduos e organizações. Nossa filosofia respeita a identidade das organizações, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Unindo teoria e prática, a FDC promove a capacitação de executivos, gestores públicos, empresários e organizações. A parceria com escolas internacionais e

professores com larga experiência de mercado e rica vivência organizacional possibilita uma troca intensa e produtiva durante os Programas. São Soluções Educacionais sustentadas por alianças estratégicas e acordos de cooperação com renomadas instituições nos Estados Unidos, na China, na Índia, Rússia e em outros países da Europa e América Latina.



Fale com o nosso time

Sidney Ito

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

Sebastian Soares

Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil

Dalton P. Sardenberg

PhD, Professor de Governança e Empresas Familiares da Fundação Dom Cabral

Marcelo Oliveira Altoé

Diretor Executivo de Desenvolvimento de Médias Empresas da Fundação Dom Cabral

Tel.: (11) 3940-1500

Tel.: (11) 3940-6666

E-mail: relacionamento@kpmg.com.br

Tel.: 0800 941 9200

E-mail: atendimento@fdc.org.br

kpmg.com.br



Baixe o APP
KPMG Brasil



© 2018 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: Gaudi Creative Thinking.