



# Retratos de Família

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

4ª edição  
2021



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

**Ser empreendedor  
transforma negócios.**

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)

# Depoimentos



“ Em momentos de crise é que se coloca à prova a resiliência, característica intrínseca dos negócios familiares. A longevidade das empresas familiares é propiciada por fatores como: crescimento dos negócios, sustentado pela qualidade das decisões; união da família, traduzida no alinhamento de propósito; e desenvolvimento de talentos para alcançar os objetivos estabelecidos. Ter uma governança madura e atualizada, com acionistas alinhados, um conselho de administração proativo e com bons líderes nos negócios, foi fundamental para passarmos por este momento tão desafiador. Nos nossos variados setores de atuação, o olhar para os diversos stakeholders e para o impacto socioeconômico que causamos foi e tem sido cada vez mais importante. Da mesma forma, é fundamental ter em mente o conceito de interdependência e entender que a sustentabilidade de todo o sistema leva ao sucesso dos negócios. Momentos como esse suscitam o despertar nas empresas e inspiram preparação e mudança. É importante estar pronto e forte para enfrentar as adversidades. A união da família e da organização é indispensável para o fortalecimento dos negócios através das gerações. ”

**Gabriela Baumgart**, *conselheira de administração do Grupo Baumgart e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conselheira independente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), conselheira emérita do Instituto Capitalismo Consciente, mentora de empresários e embaixadora Endeavor.*



“ Um dos maiores desafios que enfrentamos este ano foi o de estabelecer uma nova dinâmica de integração do Conselho de Administração junto à companhia, com distanciamento social e reuniões mais frequentes, curtas e objetivas. A questão do apoio social e de auxílio a organizações ligadas à área da saúde também foi prioritária durante o período da pandemia. Na minha percepção, as questões de ESG, que sempre estiveram entre os propósitos de grande parte das empresas familiares, ganharam relevância com a Covid-19. Essa conjuntura absolutamente inédita será importante para acelerar o desenvolvimento sustentável da economia brasileira. E as empresas familiares poderão acelerar seus investimentos em prol desse desenvolvimento racional e saudável, visando a perenidade da empresa e a evolução da sociedade como um todo. ”

**Patrick Larragoiti Lucas**, *presidente do Conselho de Administração do Grupo SulAmérica.*



“ A principal função da governança é garantir a perpetuação do legado do acionista de referência. Sempre com visão holística de longo prazo e zelando pela cultura empresarial. Para isto, os conselhos precisam ter as diversidades, competências e complementariedades necessárias para construir o futuro da companhia. Na empresa familiar é essencial que cada geração se prepare o melhor possível e entenda os papéis e responsabilidades das estruturas de família, propriedade e negócio. A transparência, conversas necessárias, harmonia e respeito são essenciais para garantir o espírito de pertença e o engajamento das futuras gerações nos seus respectivos papéis. ”

**Luiz Alexandre Garcia**, *Chairman Grupo Algar*

# Introdução



Ao longo dos anos, a KPMG, por meio do ACI Institute Brasil e do Board Leadership Center, acompanha de perto as demandas, as perspectivas e as preocupações das empresas familiares, assim como a evolução das suas práticas de governança. Fazemos isso porque é clara a sua relevância para a economia do país: 90% das empresas no Brasil têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além de responder por mais da metade do PIB, os *family businesses* empregam 75% da mão de obra brasileira.

Nessa edição, o questionário da Retratos de Família foi lançado em março de 2020 e ficou ativo ao longo do ano. Esse período estendido para as respostas deveu-se às consequências da pandemia do novo Coronavírus. Com o agravamento da crise, optamos por manter a pesquisa ativa por mais tempo e, dessa forma, captar os seus impactos nos negócios. Ao longo desse período, selecionamos e analisamos respostas de 197 respondentes, sendo a maioria deles membros da família proprietária, ou seja, com profundo conhecimento sobre suas respectivas organizações.

O fato de realizarmos a pesquisa anualmente, desde 2016, nos permite traçar paralelos, apontar tendências e reconhecer os impactos ocasionados por eventos inusitados, como a disseminação da COVID-19 por todo o mundo em 2020. Apesar da magnitude da disrupção decorrente do isolamento social, as empresas familiares brasileiras não perderam o otimismo. É verdade que tiveram que lidar com dificuldades, como a administração do caixa e, em algumas circunstâncias, o acesso ao crédito, mas os *family businesses* vão se tornando resilientes a cada ano. Essa resiliência é fruto de investimentos constantes na profissionalização do negócio e deriva, também, da própria idade das empresas familiares, já nas terceiras, quartas e quintas gerações de propriedade. O desenvolvimento das práticas de governança

corporativa é prova disso. Muitas dessas empresas são de capital fechado ou Ltda., mas sua estrutura de governança não fica aquém, e, às vezes supera, às de uma empresa familiar de capital aberto. Outro bom indicador é a preocupação de se estabelecer um processo formal e técnico de escolha de sucessores.

A seguir, você encontrará informações relacionadas aos diversos assuntos — e eventualmente dilemas — que estão presentes nas empresas familiares: remuneração, riscos, sucessão, governança, gestão dos negócios. Esperamos que esses dados sejam úteis para gerar uma reflexão acerca do seu próprio negócio. Para nós, a mensagem que fica é a de que as empresas familiares representam a grande potência da nossa economia e é imprescindível acompanhá-las de perto se quisermos compreender o ambiente de negócios brasileiro.

Boa leitura!

## **Sidney Ito**

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil  
Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

## **Sebastian Soares**

Sócio-líder de Governança Corporativa da KPMG no Brasil

## **Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil e de Markets da KPMG Brasil



# Sumário

06

Perfil das empresas familiares participantes

11

Os negócios das empresas familiares

20

Fontes de financiamento

22

A governança corporativa nas empresas familiares

30

Conselho de Administração e seus Comitês de Assessoramento

38

Diretoria Executiva

47

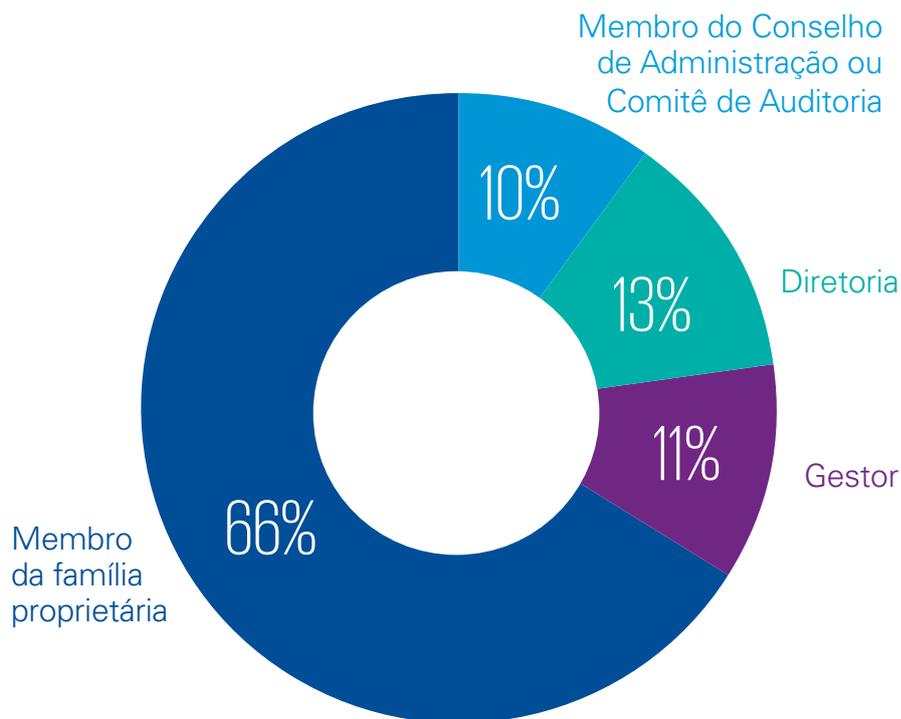
Conclusão

# Perfil das empresas familiares participantes

A quarta edição da pesquisa Retratos de Família contou com 197 respondentes, distribuídos por 18 estados brasileiros. A maioria deles é membro da família proprietária (66%) ou integrante da Diretoria (13%). Esses números mostram a consistência e a relevância das informações aqui compiladas, dado que foram transmitidas por quem de fato conhece a estrutura e o negócio da empresa.

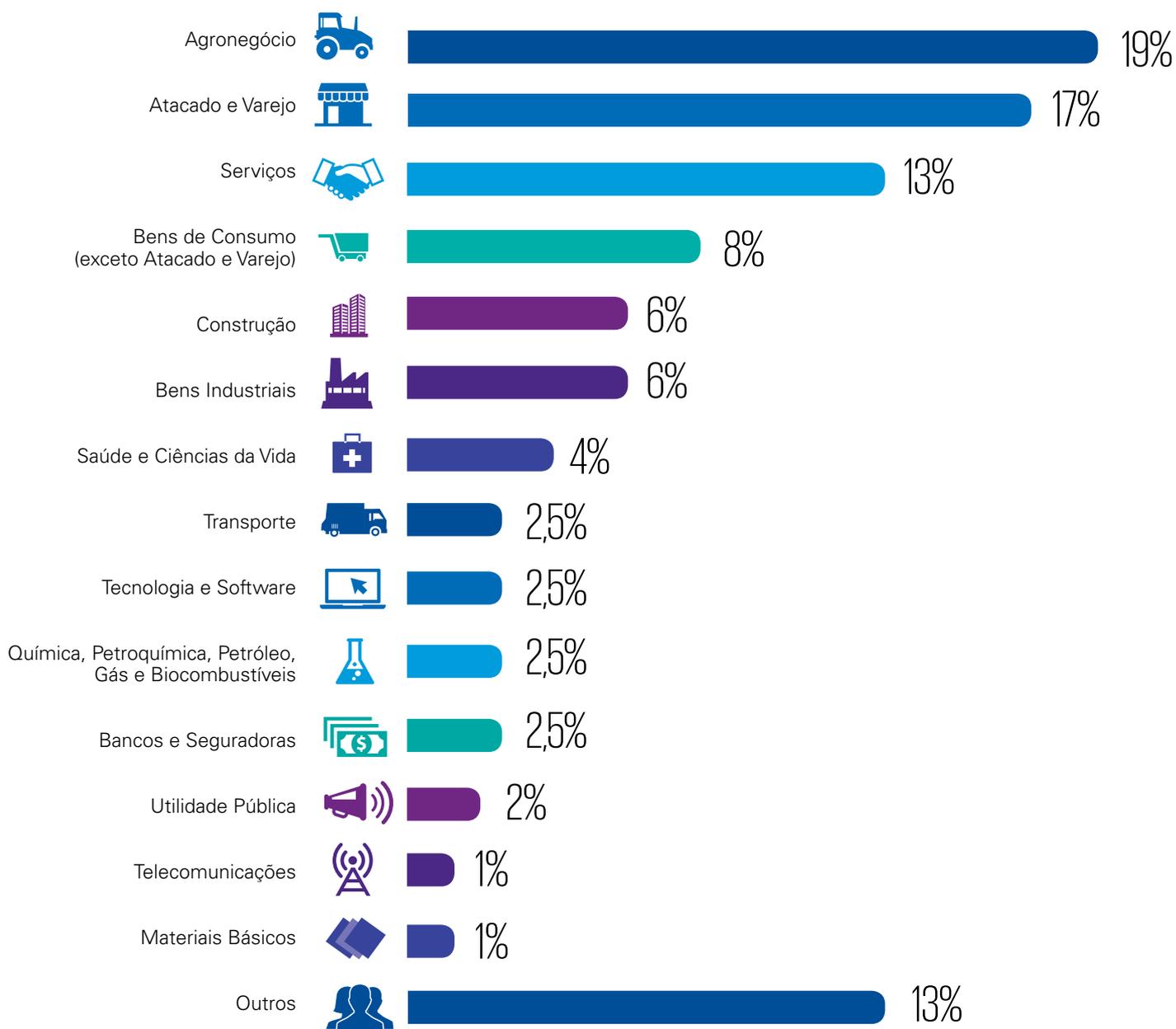
## Cargo dos respondentes

---



## Setor de Indústria

Assim como na edição passada, a maioria dos respondentes atua em empresas do Agronegócio, seguida por Serviços e Atacado e Varejo. A título de comparação, em 2016, na primeira edição da pesquisa, Serviços era o setor de indústria com mais participantes, totalizando 25% da amostra.



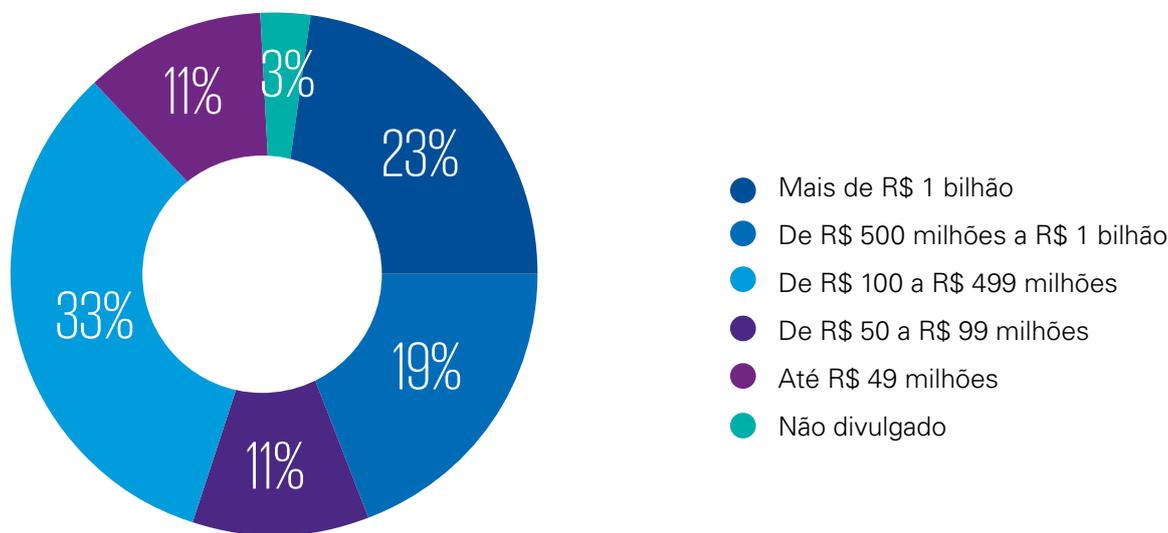
## Faturamento, longevidade e número de funcionários das empresas

A maioria das empresas (33%) que compõe a nossa amostra tem faturamento anual na faixa de R\$ 100 milhões a R\$ 499 milhões ou acima de R\$ 1 bilhão (23%). Em grande parte, já se encontram consolidadas no mercado, apesar de serem novas em relação às empresas familiares na Europa e na Ásia, considerando a idade do próprio Brasil: 33% têm entre 21 e 40 anos de existência e 21% têm mais de 70 anos. A última edição da pesquisa Family Business Barometer, feita pela KPMG na Europa, mostrou que 32% das empresas têm entre 50 e 100 anos e 13%

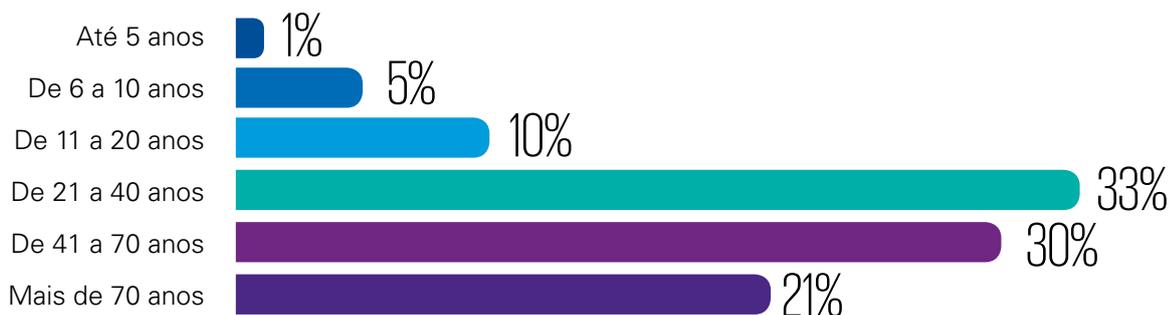
têm entre 100 e 200 anos. Essa característica se reflete em outro dado: 40,8% dos entrevistados brasileiros disseram que a segunda geração atua na empresa e 30% relataram que a primeira geração ainda continua ativa nos negócios. Apenas 1,7% declarou que a quinta geração continua atuando — nas empresas europeias, a porcentagem desse índice específico é de 6%.

Entre as empresas participantes desta edição da Retratos de Família, 35% têm entre 100 e 499 funcionários; 23% entre mil e 3 mil.

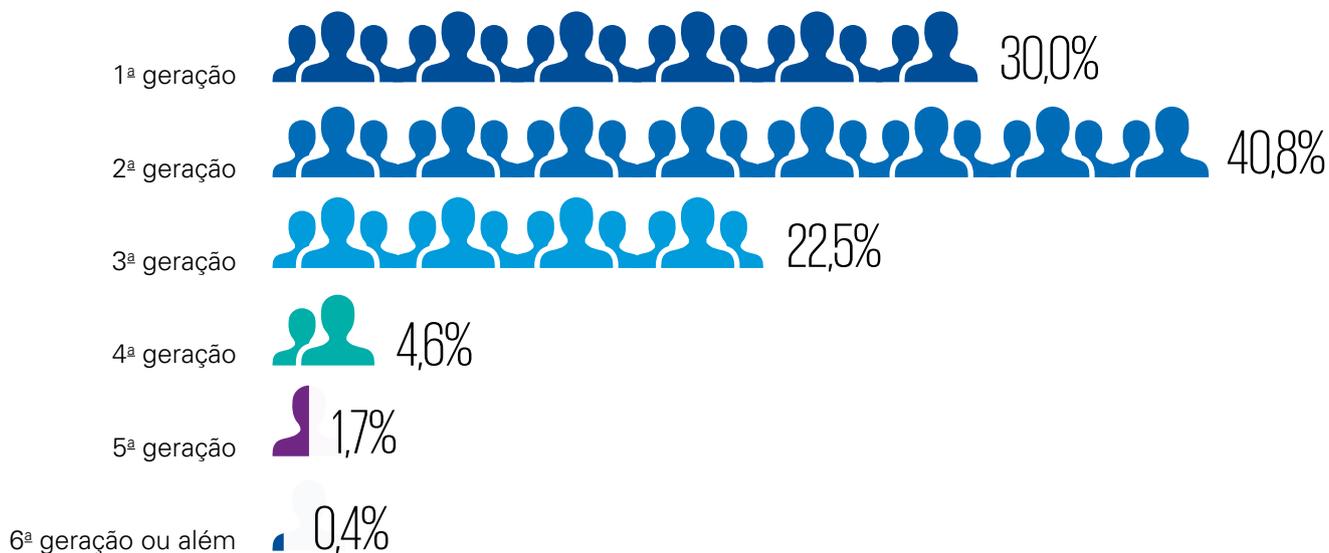
### Faturamento



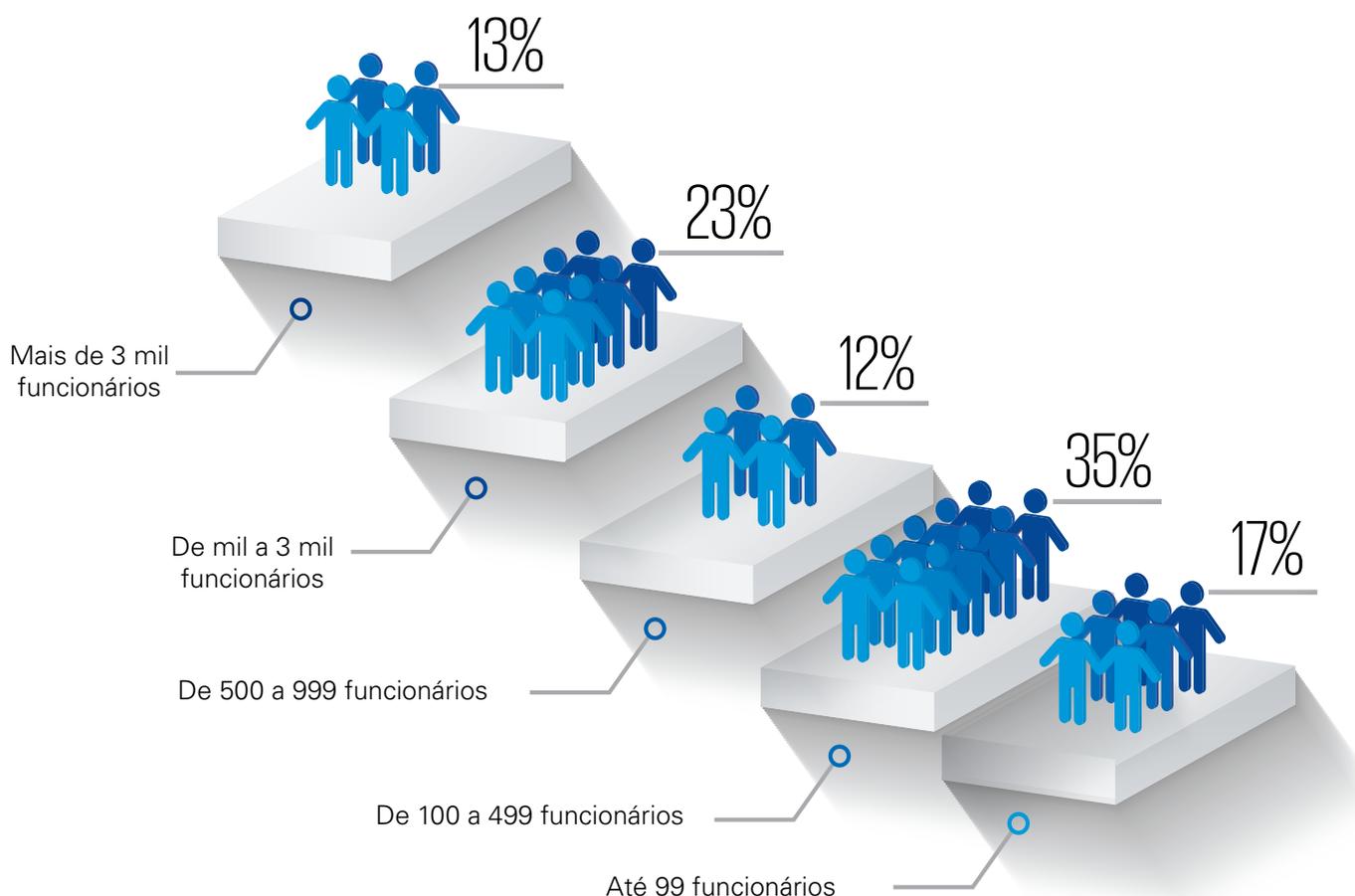
### Longevidade das empresas



## Quais gerações da família atuam na empresa? \_\_\_\_\_



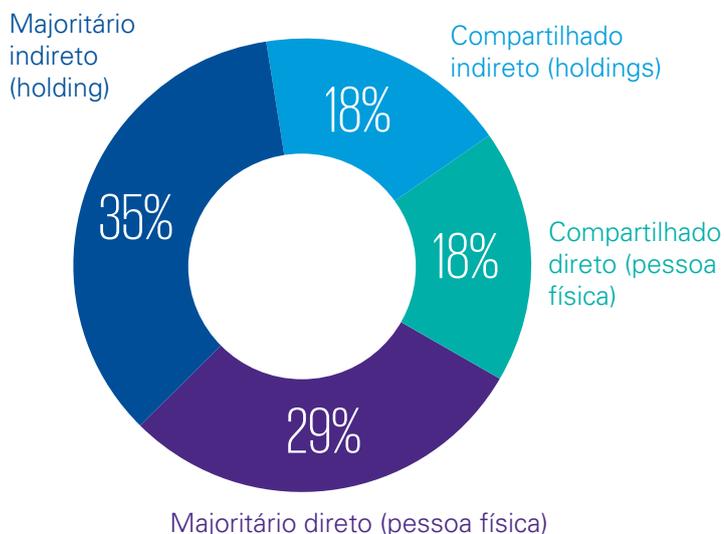
## Quantidade de funcionários



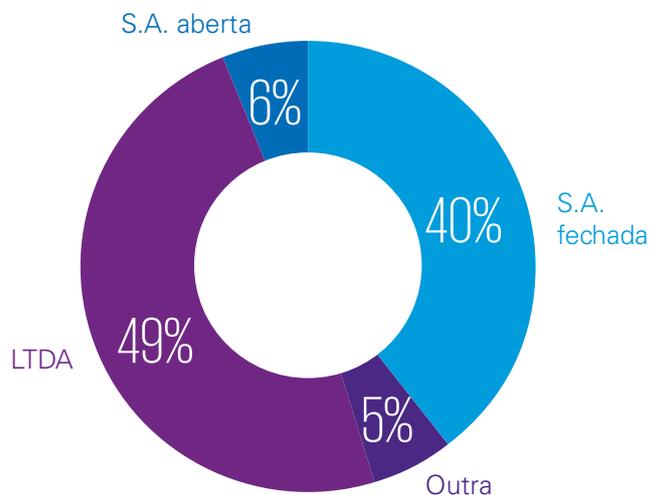
## Participação, controle e tipo de sociedade

A maioria das empresas da nossa pesquisa tem controle majoritário, sendo 35% por pessoa jurídica e 29% por pessoa física. Em relação à forma jurídica, 49% são Ltda. e 40% S.A. de capital fechado. Nas empresas em que há participação minoritária, em 48% dos casos trata-se da presença de outra família e, em 24%, de um investidor pessoa física.

### Forma de controle acionário \_\_\_\_\_

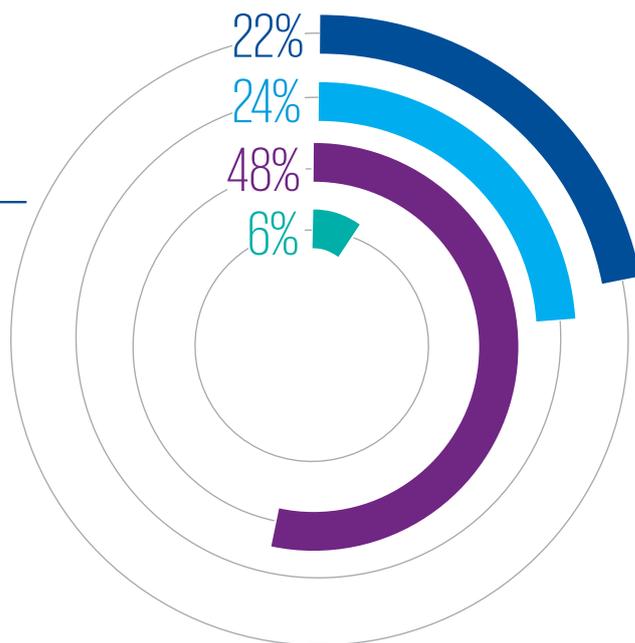


### Forma jurídica \_\_\_\_\_



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

- Instituição Financeira
- Investidor Pessoa Física
- Outra Família
- Private Equity ou Fundo de Investimento



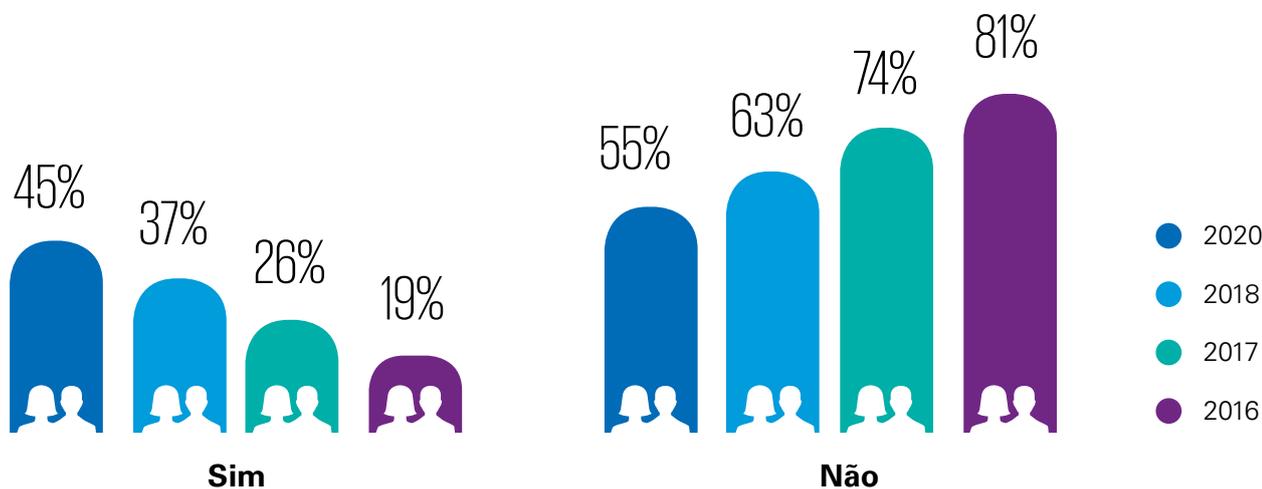
# Os negócios das empresas familiares

O questionário desta pesquisa ficou disponível a partir do mês de março até os últimos meses do ano de 2020. A análise dos dados a seguir mostra o otimismo dos empreendedores familiares, antes da pandemia da COVID-19. Dos participantes, 45% relataram aumento da quantidade de funcionários nos seis meses anteriores. Em 2018, essa porcentagem foi de 37%. Quando questionados se houve aumento dos investimentos, 58% responderam positivamente. Em relação às vendas, 70% disseram que a receita aumentou e 53% constataram aumento da lucratividade.

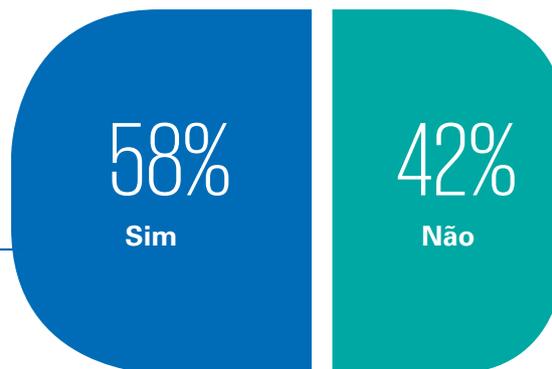
Em uma situação inesperada, como a gerada pela pandemia do novo Coronavírus, em geral, tamanho é um diferencial. Em outra pesquisa

realizada pelo ACI Institute da KPMG, durante os meses de pandemia, notamos que as companhias maiores evitaram recorrer a demissões e tinham mais de seis meses de caixa garantidos. Essa situação mais confortável deveu-se, também, à maior facilidade de crédito. Por outro lado, um levantamento do Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo, feito em parceria com o Datafolha, apontou que, no início de 2020 e, portanto, antes da pandemia, 47% das micro e pequenas empresas tinham capital de giro na medida exata para um mês e 42% consideravam o capital de giro existente insuficiente. Esses dados revelam que, apesar de a crise ter atingido todo o mercado, seu impacto nos negócios variou de forma bastante significativa, dependendo do porte das empresas.

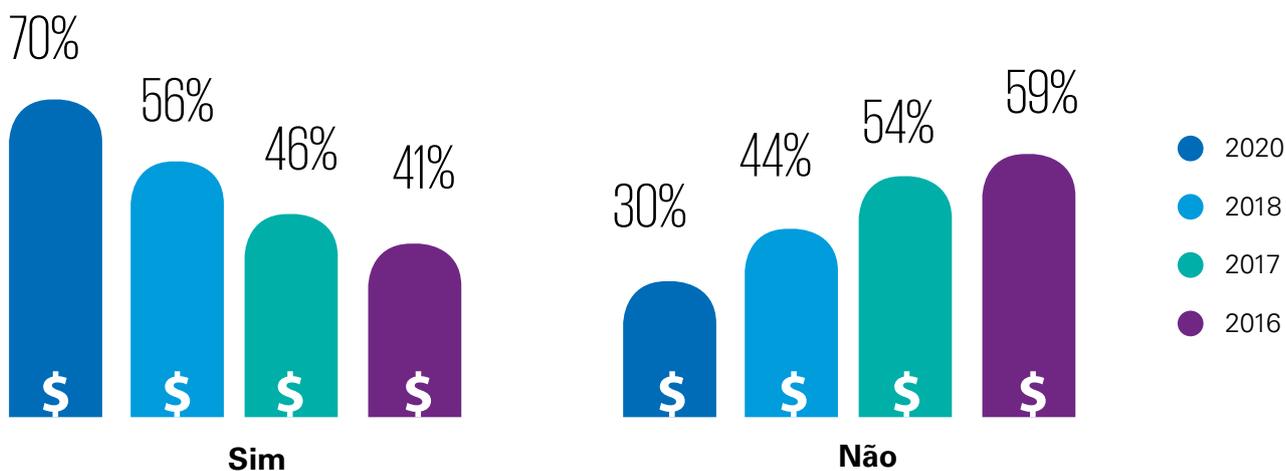
## Nos últimos seis meses, houve aumento na quantidade de funcionários?



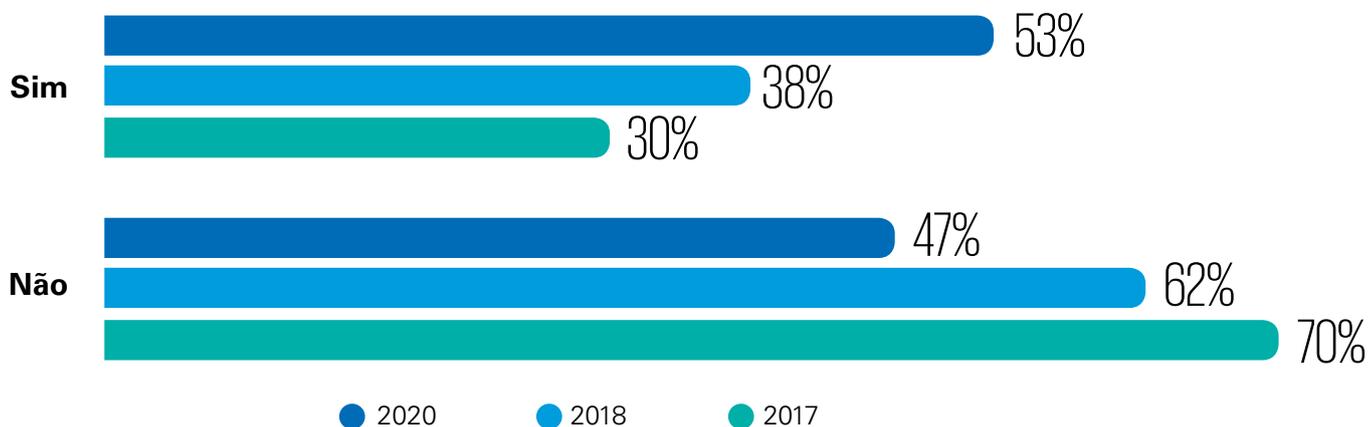
Nos últimos seis meses, a sua empresa aumentou os investimentos?\_\_\_\_\_



Nos últimos seis meses, houve crescimento nas receitas de vendas?\_\_\_\_\_

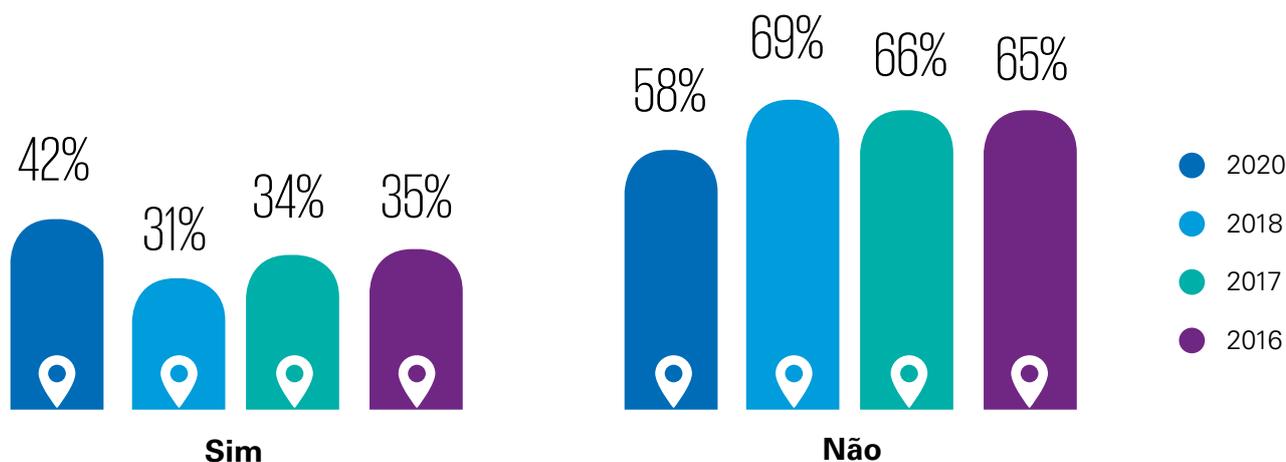


Nos últimos seis meses, houve crescimento na lucratividade?\_\_\_\_\_



Este ano, notamos uma variação expressiva na quantidade de empresas familiares que relataram expansão geográfica dos negócios. Até a edição anterior da pesquisa, esse percentual girava em torno dos 31%. Em 2020, subiu para 42%.

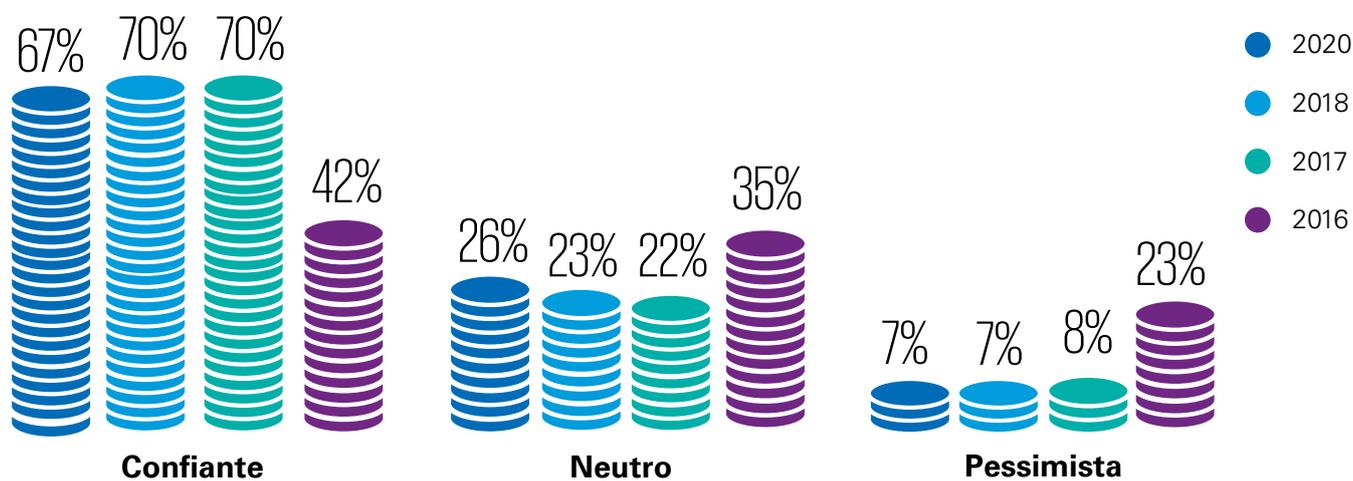
## Nos últimos seis meses, houve crescimento na abrangência geográfica dos negócios?



Considerando o período de abrangência para respostas à pesquisa, durante boa parte do período de isolamento social, foi possível captar uma leve queda no otimismo em relação aos próximos anos. Nas últimas duas edições da Retratos de Família, 70% dos respondentes diziam-se

confiantes quanto à situação econômica de sua empresa. Neste ano, o índice ficou em 67% — os pessimistas somaram 7% e os neutros 26%. 72% revelaram que o plano estratégico da organização inclui investimentos e 5% desinvestimentos. Em 2018, 3% tinham planos de desinvestimento.

## Qual a expectativa com relação à situação econômica da sua empresa familiar nos próximos três anos?

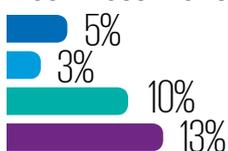


## Seu plano estratégico inclui investimentos e/ou desinvestimentos?

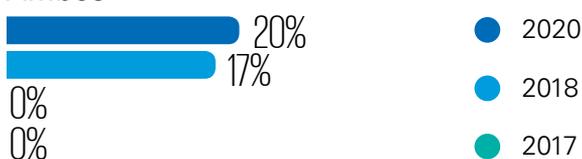
### Investimentos



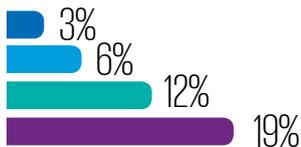
### Desinvestimentos



### Ambos

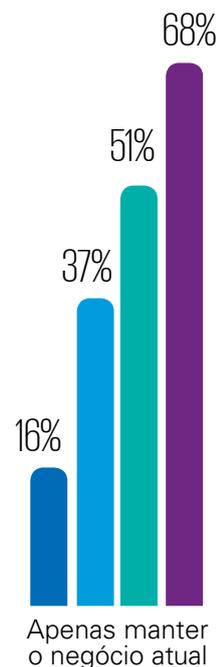
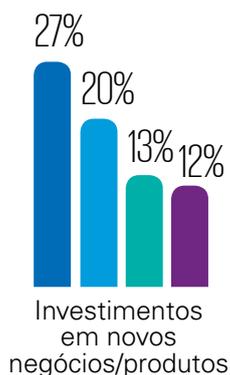
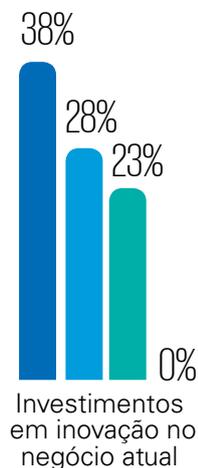


### Nenhum dos dois



A pandemia também voltou as atenções da empresa familiar para a necessidade de inovação. Embora essa fosse uma tendência crescente desde a primeira edição, 38% disseram que, havendo investimentos, eles seriam destinados à inovação no negócio atual — dez pontos percentuais a mais em relação a 2018. 27% relataram que os investimentos seriam direcionados para novos negócios ou produtos, contra 20% em 2018. A porcentagem de participantes que previa investimentos apenas para manter o negócio atual passou de 51%, em 2017, para 37%, em 2018 e, neste ano, caiu para 16%.

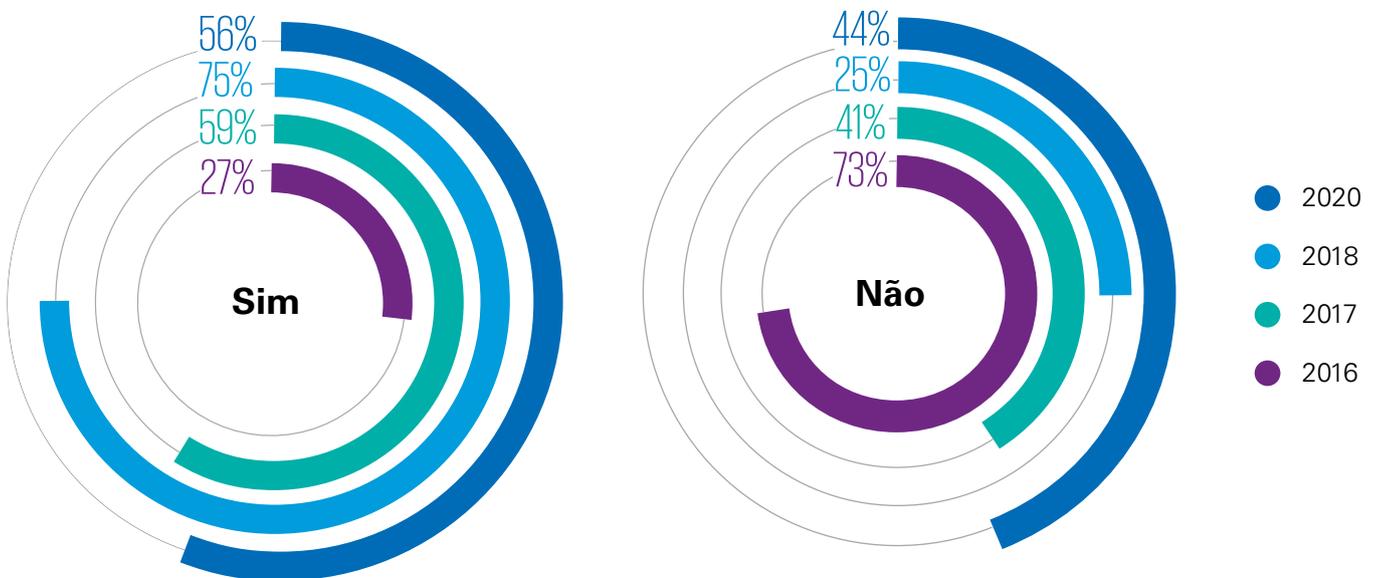
## No caso de haver previsão de investimentos, indique o principal



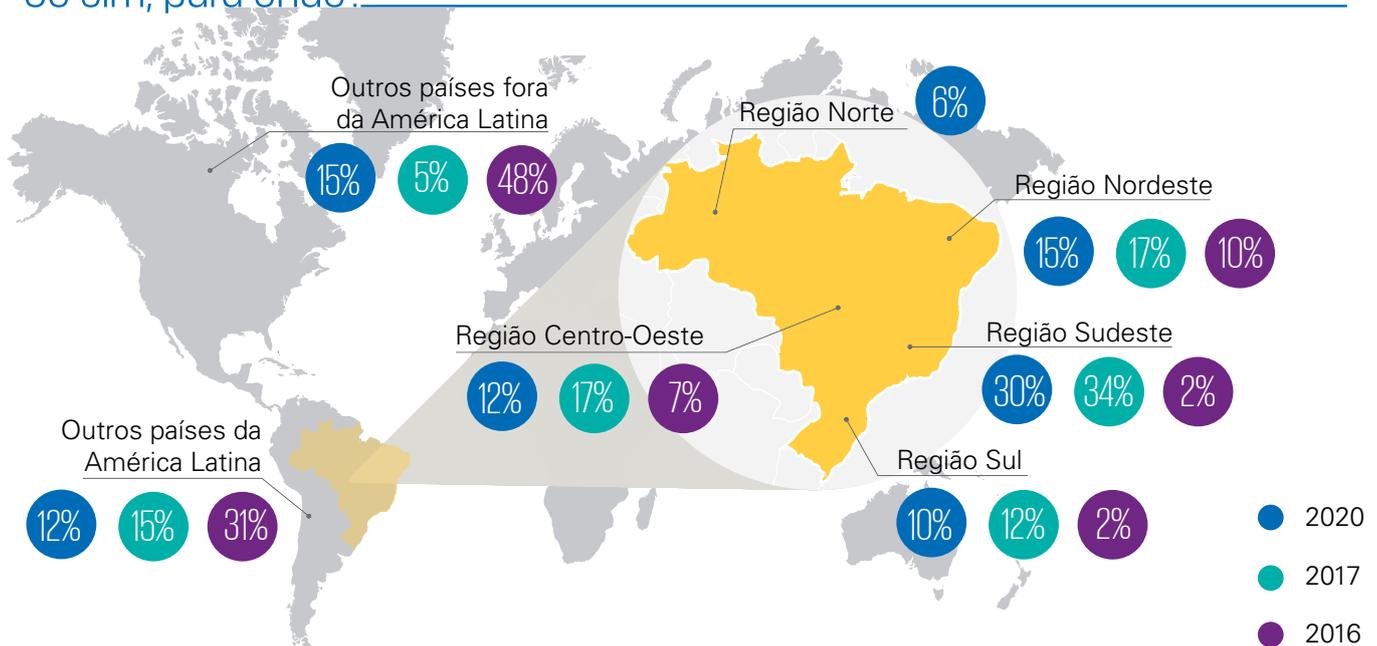
Outro reflexo da pandemia do novo Coronavírus foi a inversão na tendência de expansão dos negócios para além das localidades atuais. Nesta edição, 56% disseram ter esse plano traçado para os próximos três anos. Em 2018, eram 75%. Esse item específico vinha mostrando crescimento contínuo desde 2016.

Entre aqueles que mantêm os planos de expansão, o Sudeste continua sendo a região mais atrativa: 30% disseram querer expandir para essa localidade. Em segundo lugar, aparecem empatados a Região Nordeste e outros países fora da América Latina, ambos com 15%.

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



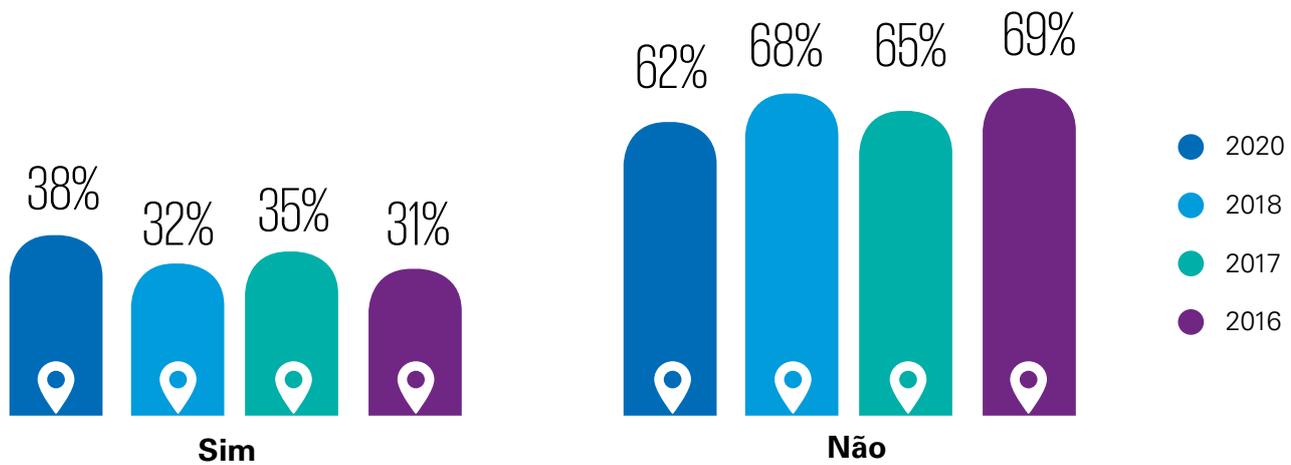
## Se sim, para onde?



Obs.: Nos anos anteriores, as Regiões Norte e Centro-Oeste eram contabilizadas em conjunto.

38% das empresas que participaram da pesquisa declararam atuar no exterior. Entre aquelas que não têm atuação fora do Brasil, a justificativa apresentada mais recorrente foi a de que o mercado doméstico é suficiente (35%), seguida pelo fato de os produtos/serviços não poderem ser comercializados no exterior (25%).

## Sua empresa familiar atua no exterior?



## Por que não?

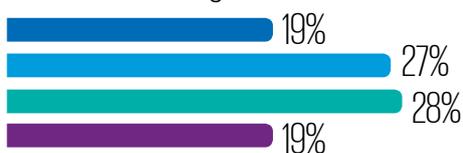
O mercado doméstico é suficiente



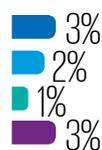
Os produtos/serviços não podem ser comercializados no exterior



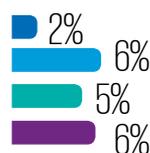
Falta de familiaridade com mercados estrangeiros



Falta de financiamento



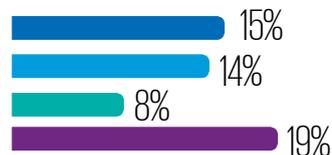
Falta de demanda



Falta de incentivo governamental



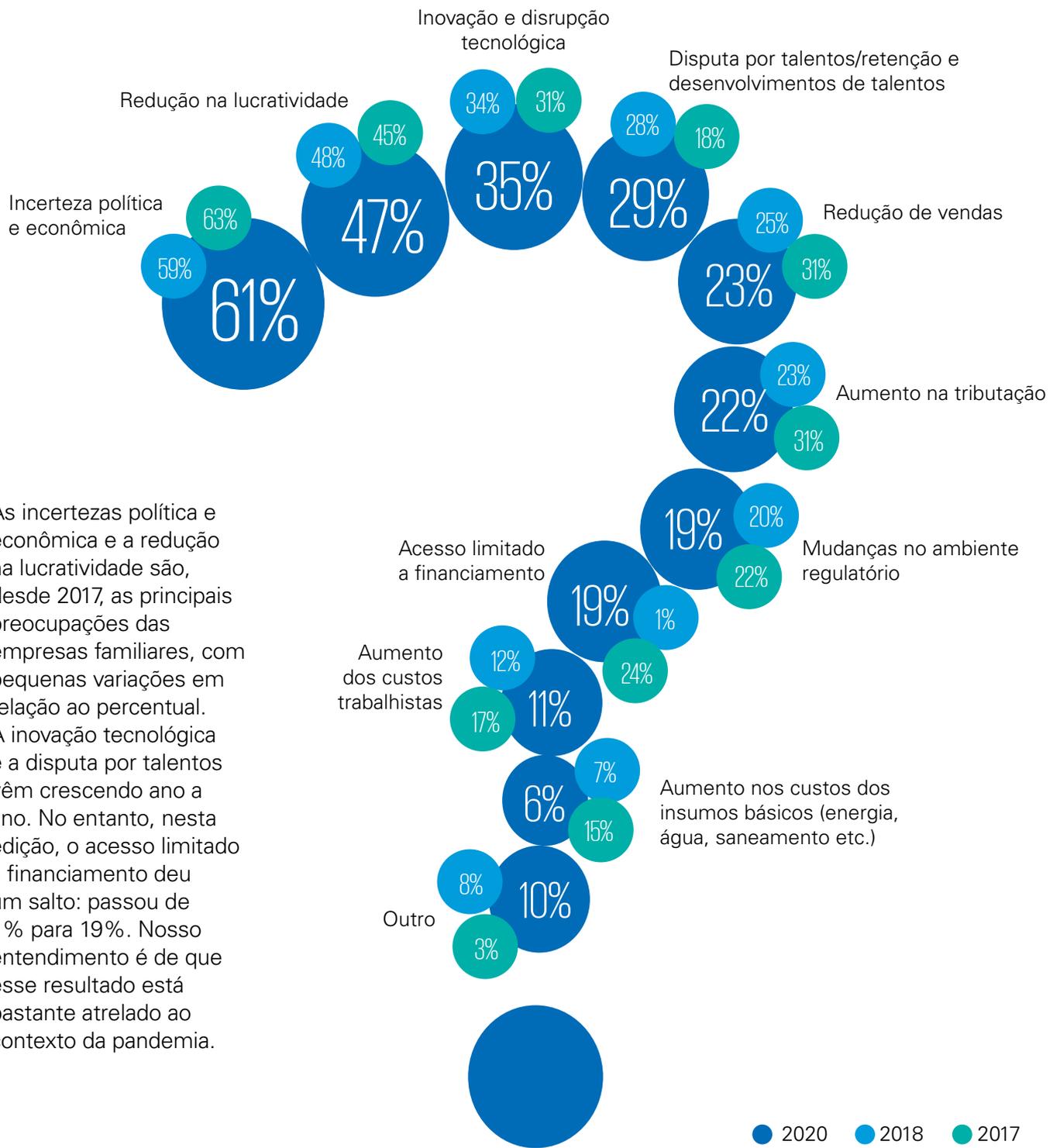
Outro motivo



● 2020 ● 2018 ● 2017 ● 2016

\*Múltiplas opções possíveis

# Quais são as principais preocupações da sua empresa familiar?



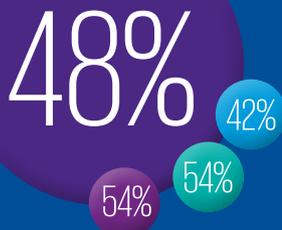
As incertezas política e econômica e a redução na lucratividade são, desde 2017, as principais preocupações das empresas familiares, com pequenas variações em relação ao percentual. A inovação tecnológica e a disputa por talentos vêm crescendo ano a ano. No entanto, nesta edição, o acesso limitado a financiamento deu um salto: passou de 1% para 19%. Nosso entendimento é de que esse resultado está bastante atrelado ao contexto da pandemia.

● 2020 ● 2018 ● 2017

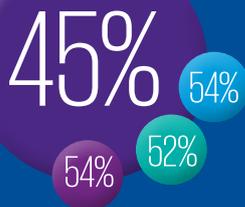
\*Múltiplas opções possíveis

# Quais são os pontos fortes da sua empresa?

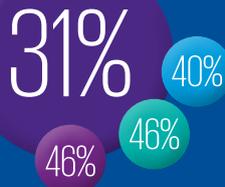
Marca forte ou presença de mercado



Tomada de decisões rápida e flexível



Atendimento ao cliente



Capacidade empreendedora



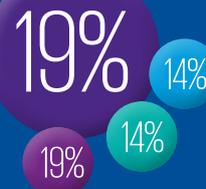
Valores e cultura compartilhados



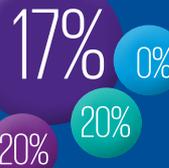
Engajamento dos colaboradores



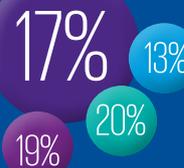
Robustez financeira e facilidade no acesso ao capital



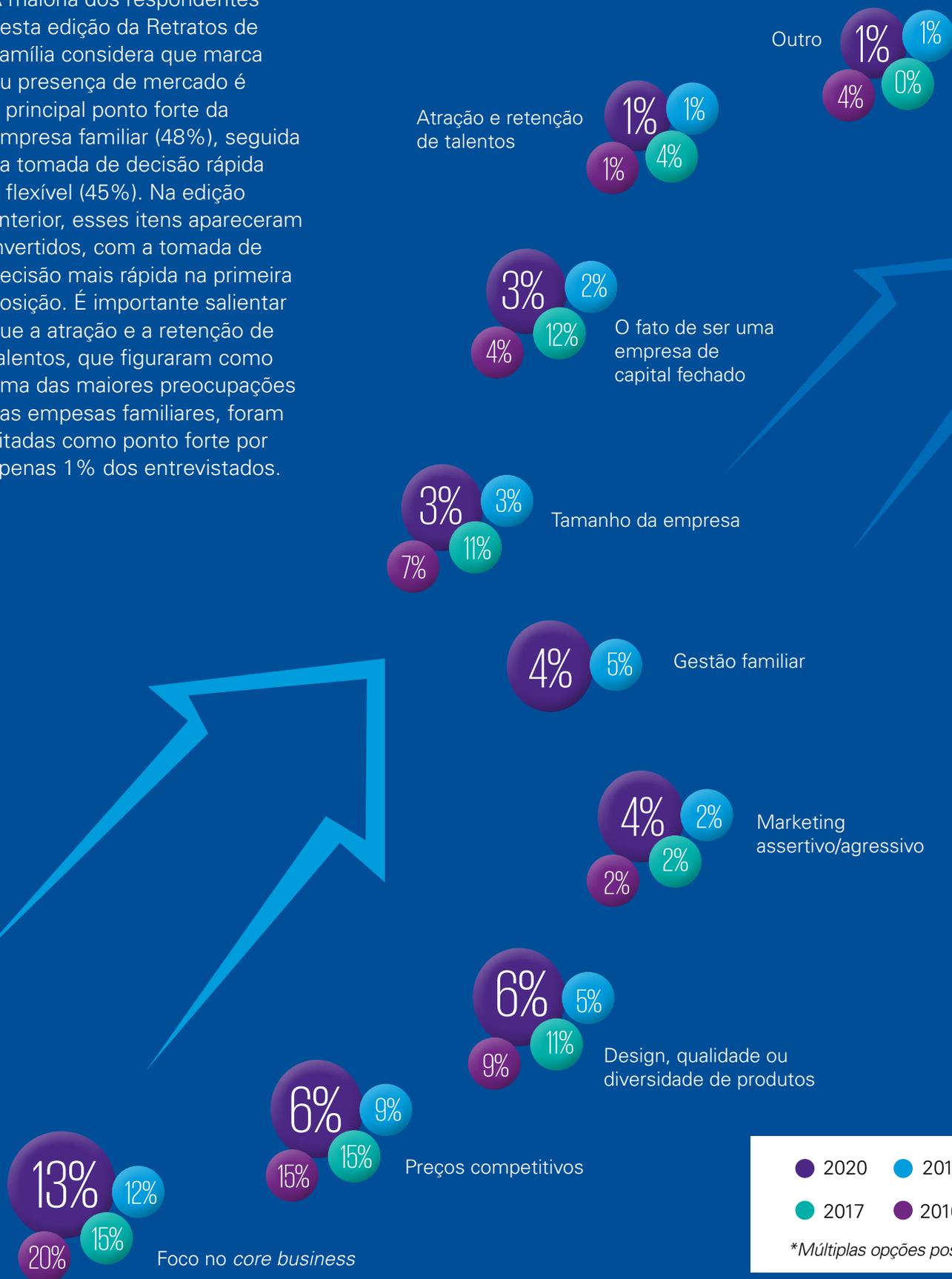
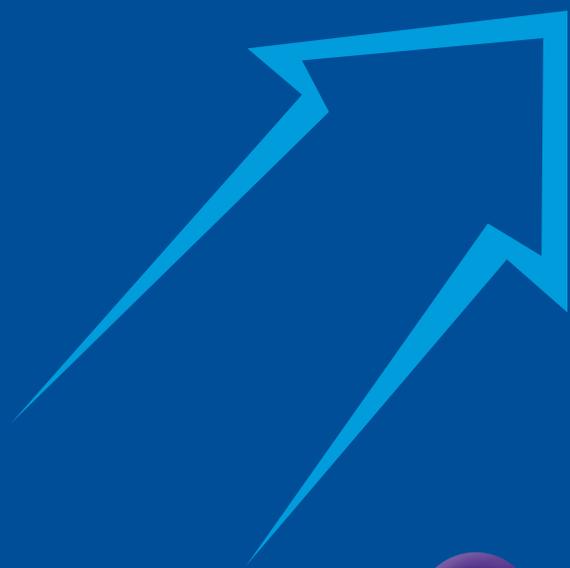
Capacitação técnica



Visão de longo prazo



A maioria dos respondentes desta edição da Retratos de Família considera que marca ou presença de mercado é o principal ponto forte da empresa familiar (48%), seguida da tomada de decisão rápida e flexível (45%). Na edição anterior, esses itens apareceram invertidos, com a tomada de decisão mais rápida na primeira posição. É importante salientar que a atração e a retenção de talentos, que figuraram como uma das maiores preocupações das empresas familiares, foram citadas como ponto forte por apenas 1% dos entrevistados.



- 2020    ● 2018
- 2017    ● 2016

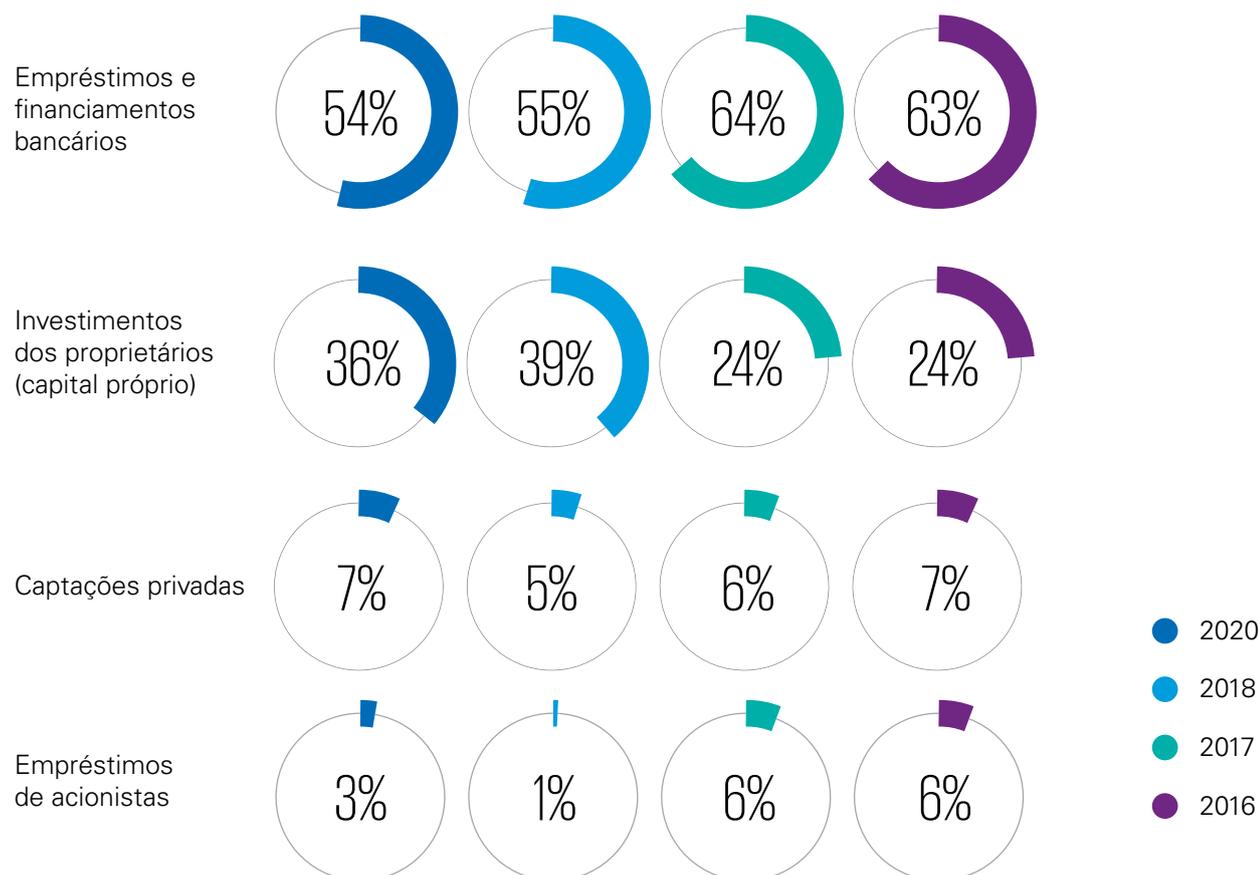
*\*Múltiplas opções possíveis*

# Fontes de financiamento

A principal forma de captação de recursos continua sendo empréstimos e financiamentos bancários (54%), seguida dos investimentos dos proprietários (36%). A finalidade primordial dessa captação é manter o capital de giro, mas, se analisarmos os itens relacionados à finalidade da captação de recursos em conjunto, veremos que o que mais cresceu em relação à última edição foi a necessidade de investimento em novos projetos (passou de 24% para 28%).

Quando alteramos o período de tempo e questionamos os empresários a respeito de qual meio de financiamento eles consideram mais atrativo para os próximos três anos, vemos que o financiamento bancário vem perdendo relevância, enquanto os mercados alternativos, como a opção pelo IPO, crescem — neste ano, apresentou um salto de 6 pontos percentuais em relação à última edição.

## Qual a principal forma de captação de recursos da empresa?



## Qual a principal finalidade da captação de recursos da empresa? \_\_\_\_\_

Capital de Giro



Expansão dos negócios atuais



Investimentos em novos projetos



Reposição dos ativos permanentes



Outra



- 2020
- 2018
- 2017
- 2016

## \_\_\_\_\_ Ainda sobre financiamento, qual item abaixo você considera o mais atrativo, pensando nos próximos 3 anos?

Financiamento bancário



Entrada de novos investidores na empresa



Uso do capital próprio



Alianças com terceiros



Mercados alternativos (ex: IPO)



Outro



- 2020
- 2018
- 2017
- 2016

# A governança corporativa nas empresas familiares

Entre as questões mais importantes para o sucesso da empresa familiar, destacaram-se: implantar e seguir as boas práticas de governança corporativa, harmonia e comunicação entre as gerações da família proprietária e preparação e capacidade de gestão dos negócios pelos sucessores. Por outro lado, os aspectos

considerados menos prioritários ou relevantes na opinião dos respondentes foram: aquisição da participação societária dos membros da família que não estão envolvidos no negócio pelos membros familiares atuantes; cargos-chave da gestão serem exercidos por familiares e engajamento em atividades filantrópicas.

## Avalie a importância das questões abaixo para o sucesso da empresa familiar

Boas práticas de Governança Corporativa



Manutenção do controle da família no negócio



Cargos-chave da gestão serem exercidos por familiares



Harmonia e comunicação entre as gerações da família



Equilíbrio entre as necessidades da família e de investimento nos negócios



Preparação e capacidade demonstrados pelos sucessores



Comunicação com a família sobre a situação do negócio, incluindo os problemas e as decisões



Diversidade no Conselho e na gestão



Engajamento em atividades filantrópicas



Aquisição da participação societária dos membros da família que não estão envolvidos no negócio pelos membros familiares atuantes

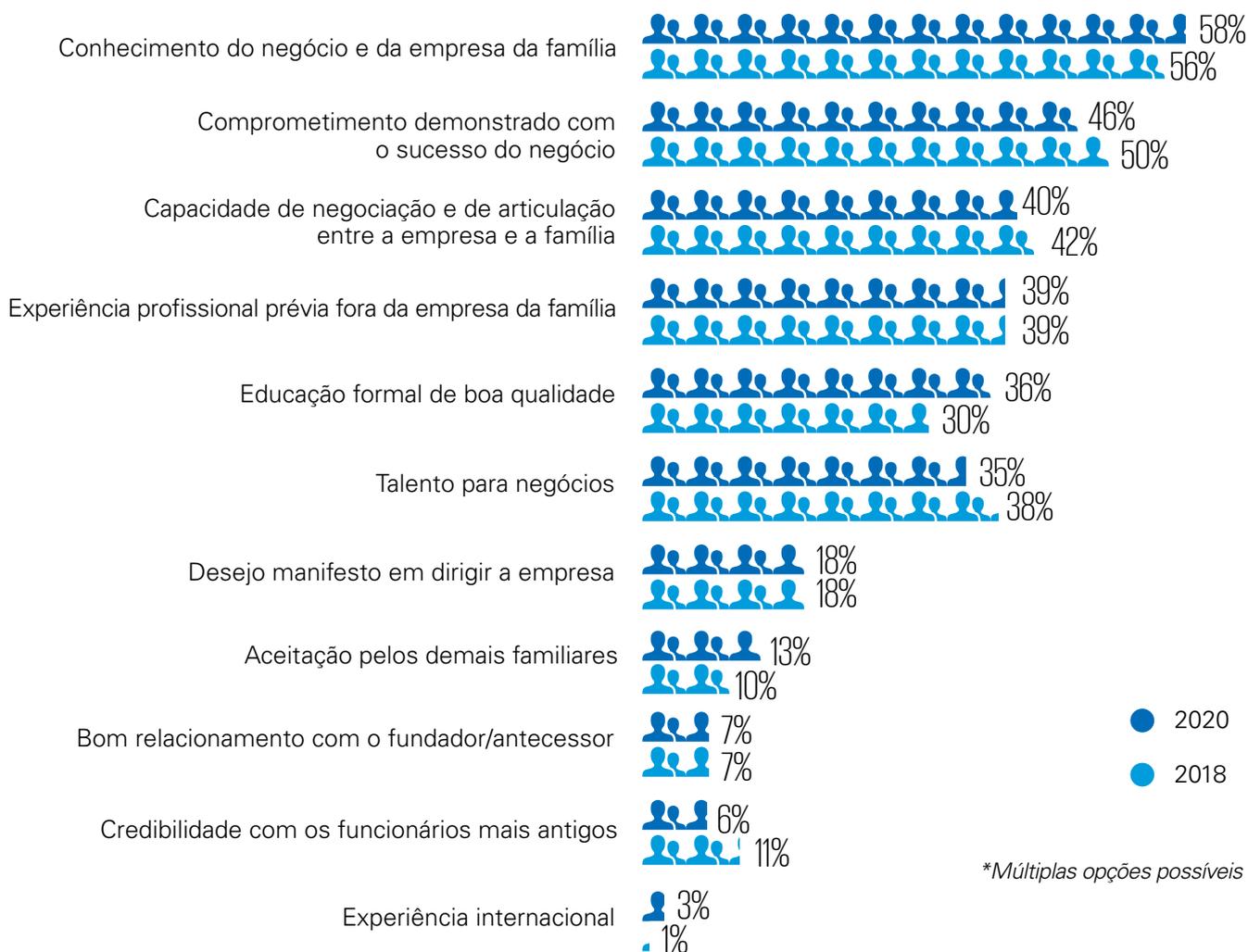


● Extremamente importante ● Muito importante ● Importante ● Pouco importante ● Irrelevante

Sucessão é um tema importante em qualquer empresa, porém, num negócio familiar, torna-se ainda mais delicado, pois, além dos aspectos técnicos, envolve os membros da própria família e, conseqüentemente, relacionamentos, preferências e legado. Na última edição da pesquisa Family Business Barometer, feita pela KPMG na Europa, 32% dos participantes classificaram a identificação de um sucessor como difícil ou extremamente difícil. Aqui no Brasil, conhecimento do negócio e da empresa continua sendo o quesito principal para a escolha de um sucessor, seguido do comprometimento demonstrado com o negócio e a capacidade de negociação e de articulação entre a empresa e a família.

Considerando a importância do processo de sucessão numa empresa familiar, principalmente pelos fatores abordados anteriormente, ainda é preocupante se constatar que somente metade dos respondentes (55%) informam que há familiares da próxima geração que demonstram interesse em participar da gestão da empresa. Além disso, 44% consideram que a próxima geração não está preparada, nesse momento, para participar da gestão da empresa. Como atenuante, 45% informam que essa próxima geração está em fase de preparação e 11% se encontram preparados.

## Quais são os três atributos mais importantes para a escolha de um sucessor familiar?

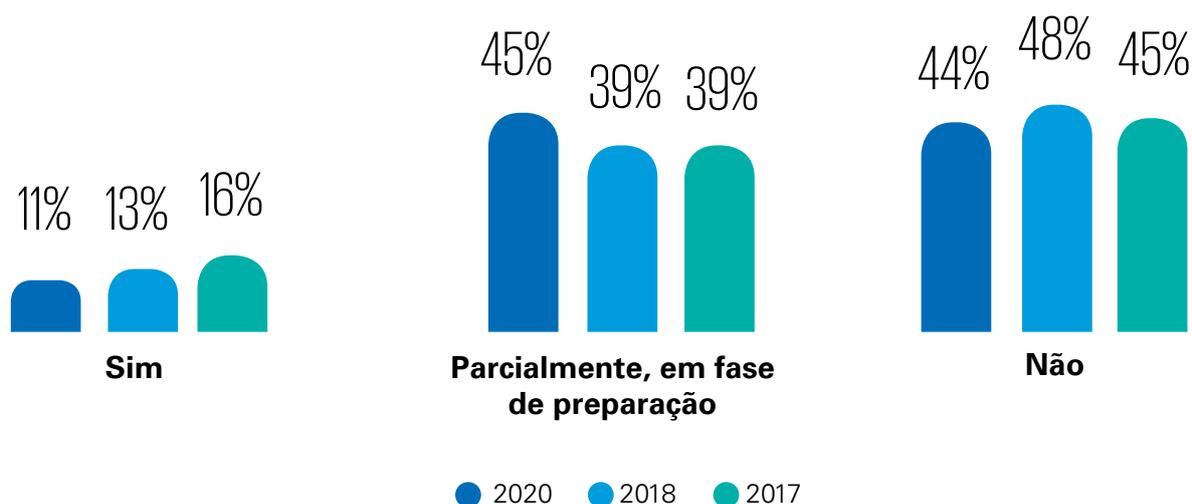


\*Múltiplas opções possíveis

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

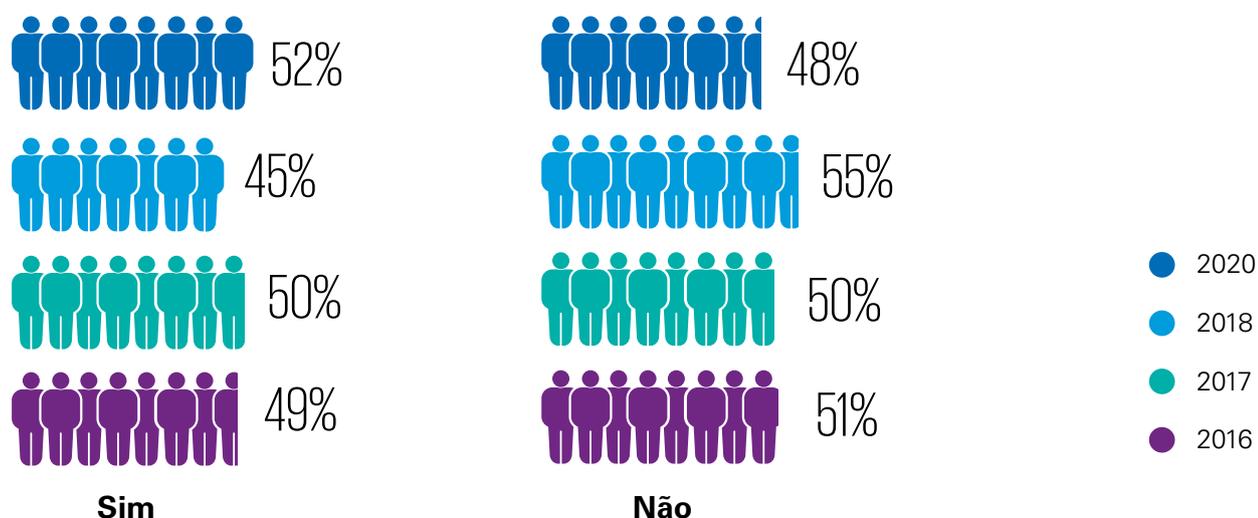


Você considera que a próxima geração já está preparada para participar da gestão da empresa?



Das empresas que participaram desta edição da pesquisa, 52% têm um Conselho de Família ou equivalente constituído. No primeiro ano da Retratos de Família, em 2016, essa porcentagem era de 49%. Há acordo de acionistas formalizado em 65% delas.

## A(s) família(s) proprietária(s) constituiu(íram) um Conselho de Família (ou equivalente)?

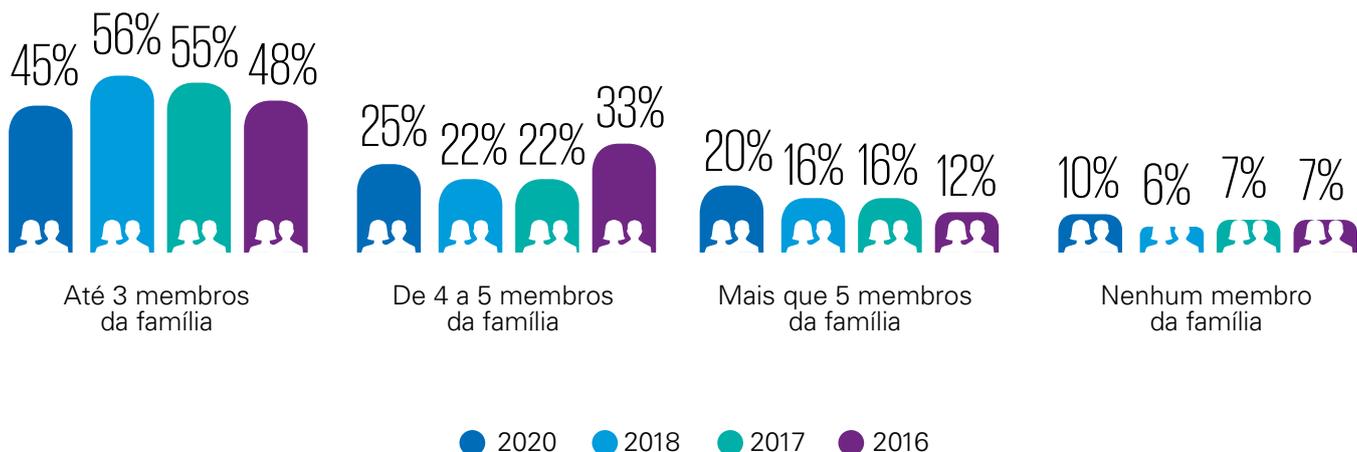


## Há um acordo de acionistas formalizado?



A maioria dos respondentes (45%) disse que até três membros da família trabalham no negócio.

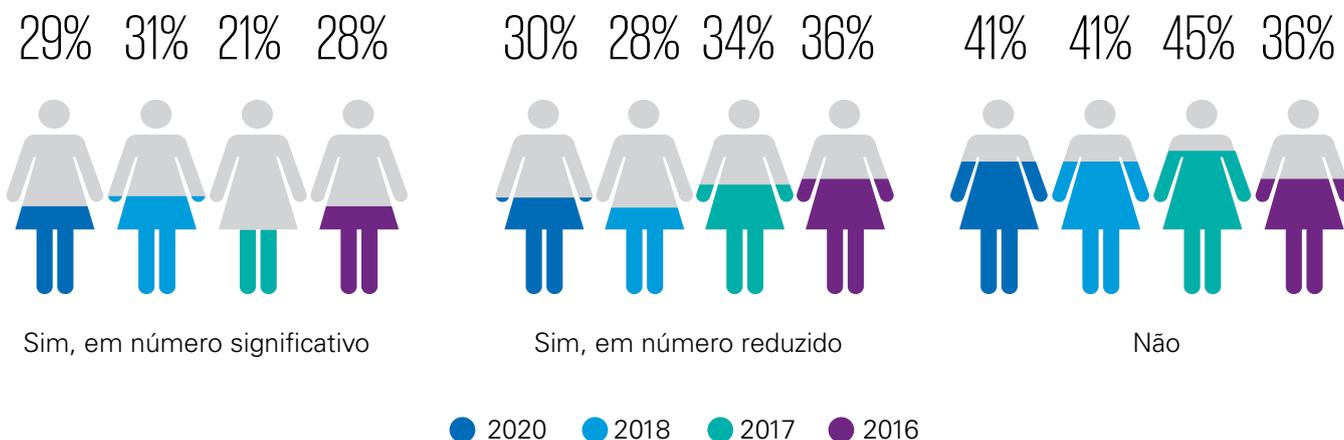
## Quantos membros da família ocupam cargos na empresa? \_\_\_\_\_



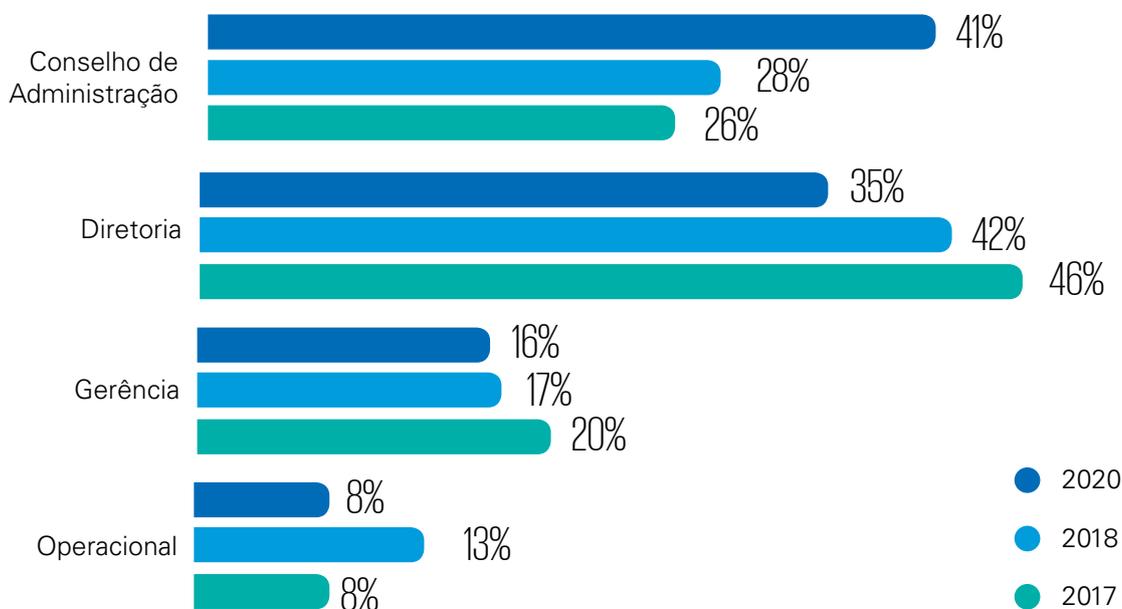
O número de mulheres da família que ocupam cargos na empresa variou pouco ao longo das quatro edições da pesquisa. Atualmente, apenas 29% das empresas disseram que elas atuam em número significativo, e 41% relataram que

elas não ocupam cargos. Entre as mulheres que atuam nos negócios, a maioria está no Conselho de Administração (41%) e na Diretoria (35%). Em relação às mulheres em Conselhos, a porcentagem passou de 28% para 41% no período de dois anos.

## As mulheres da família ocupam cargos na empresa? \_\_\_\_\_



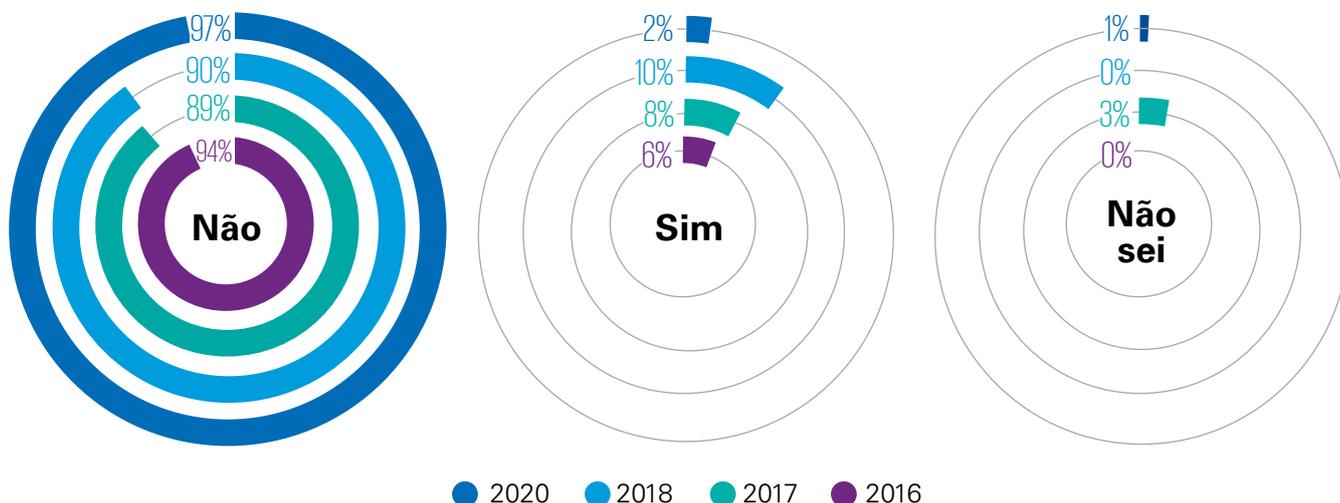
## Em quais funções?



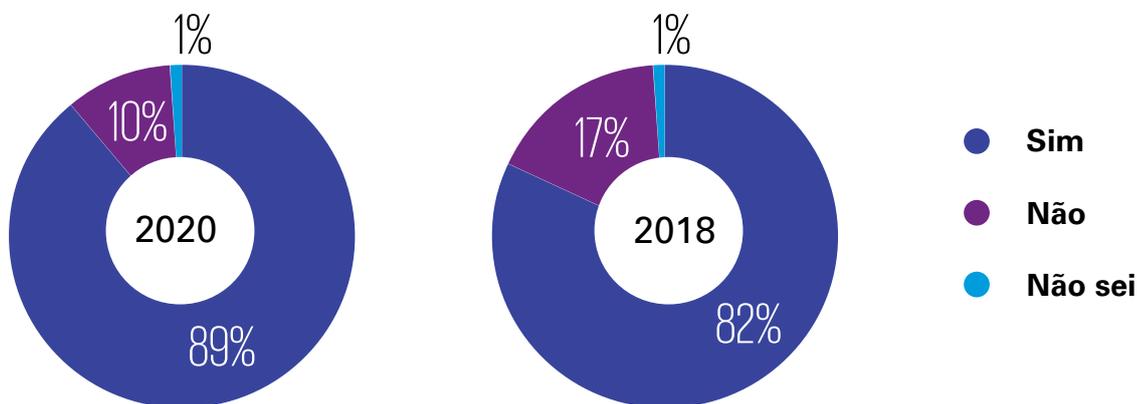
Nesta edição, tivemos a maior porcentagem de respondentes que disseram que os gastos pessoais da família não são lançados como despesa da empresa (97%). Apenas 2% confirmaram que essa prática ainda ocorre, contra 10% na edição passada da pesquisa.

A distinção entre remuneração do trabalho e remuneração do capital para os sócios que estão na gestão também apresentou crescimento: 89% disseram que essa distinção é clara. Em 2018, a porcentagem era de 82%.

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



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

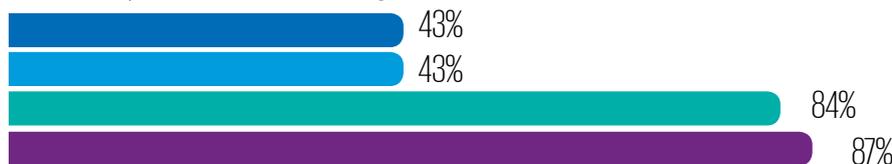


Quando questionados sobre a expectativa de mudanças na estrutura societária, 43% disseram não considerar essa possibilidade. No entanto, é interessante notar como a expectativa em relação à venda da empresa caiu desde a última edição, passando de 16%, em 2018, para 8%, em 2020; e como a perspectiva da entrada de um fundo de investimento ou IPO cresceu. O primeiro passou de 14% para 18% e o segundo de 4% para 6%.

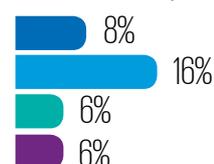
A cada ano, é crescente também a porcentagem de famílias que declaram ter contratado um consultor externo para obter orientação em relação ao planejamento societário ou na melhoria das práticas de governança, tanto familiar como corporativa. Nesta edição, a porcentagem referente a esse item chegou a 64% — em 2016, era de 49%.

## Há expectativa, para os próximos anos, das seguintes mudanças na estrutura societária?

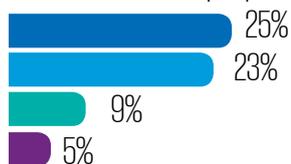
Não há expectativas de mudanças



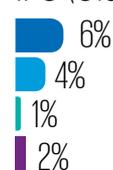
Venda da empresa



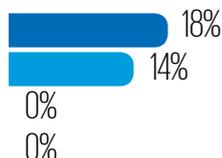
Transferência da propriedade da empresa para a geração seguinte



IPO (Oferta Pública Inicial)

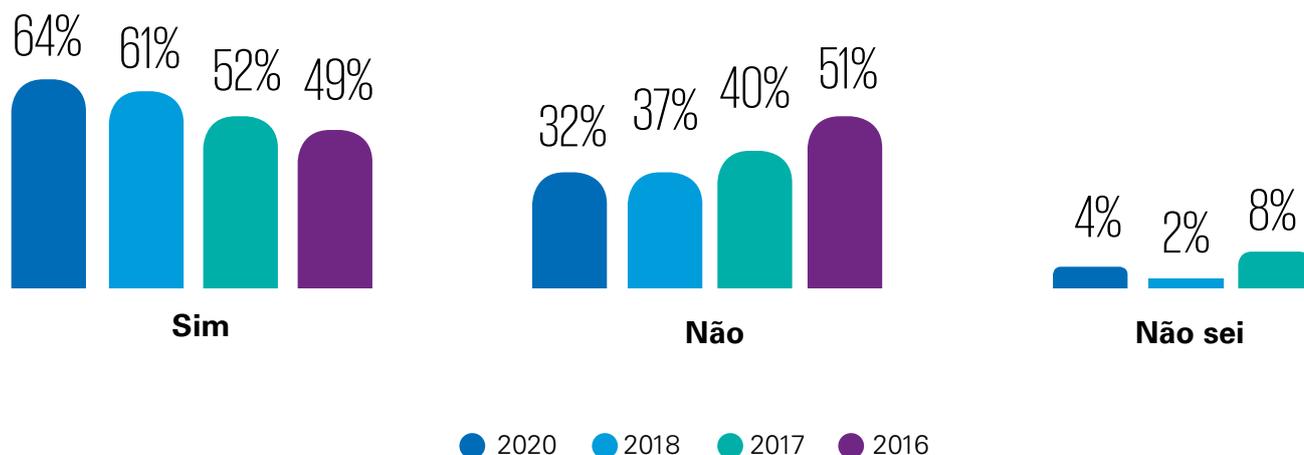


Entrada de fundos de investimento



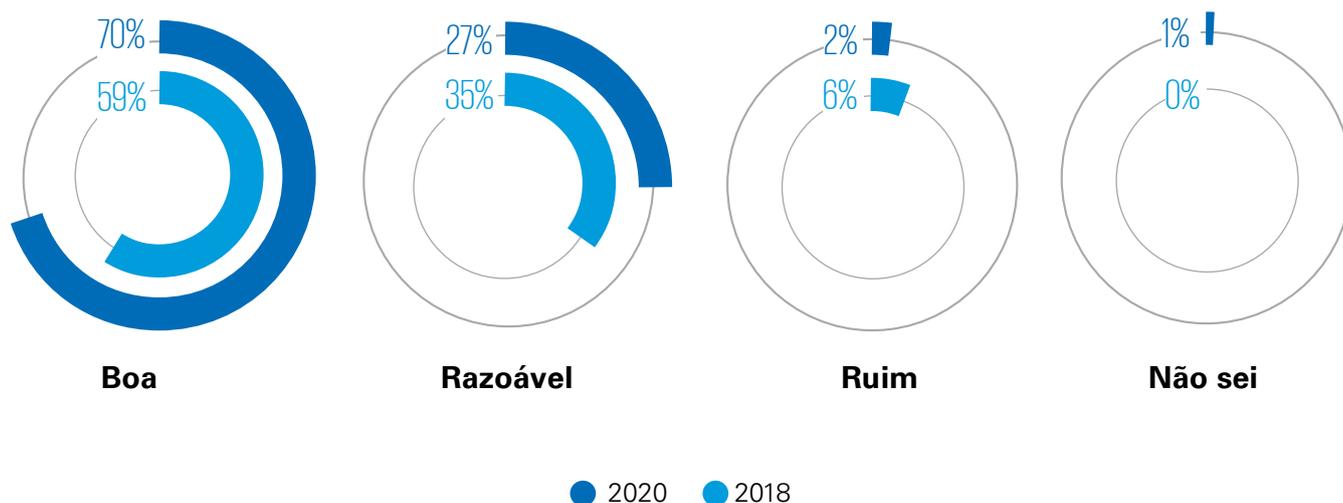
● 2020 ● 2018 ● 2017 ● 2016

A família contratou um consultor externo para obter orientação em relação ao planejamento societário ou na melhoria das práticas de governança? \_\_\_\_\_



Dos entrevistados, 70% classificaram o processo contábil da empresa como bom; 27% classificaram como razoável; e apenas 2% disseram que é ruim.

Como você avalia a qualidade do processo contábil da empresa? \_\_\_\_\_



# Conselho de Administração e seus comitês de assessoramento

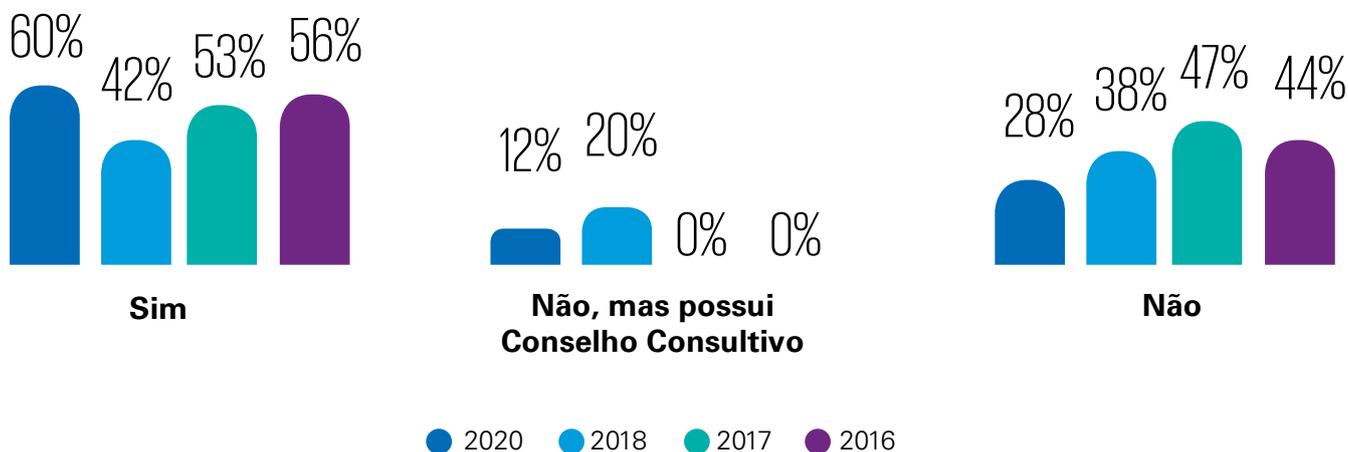
Nas empresas familiares de capital fechado, a instituição de um Conselho de Administração (CA) não é obrigatória. No entanto, este ano, tivemos a maior porcentagem de respondentes que disseram contar com o órgão (60%), em comparação às outras edições da pesquisa. Lembrando que a maior parte dos respondentes é de empresas fechadas ou Ltda. Em 2018, por exemplo, esse número ficou em 42% e, em 2017, em 53%. Na nossa percepção, o aumento expressivo decorre da preocupação das empresas familiares em implementarem/ desenvolverem boas práticas de governança, pensando também no processo de sucessão dos fundadores ou das gerações mais antigas que passam a atuar na empresa por meio de um Conselho de Administração.

Das funções desse órgão, destacam-se a definição e a supervisão da orientação geral dos negócios, a definição do plano estratégico e do modelo de

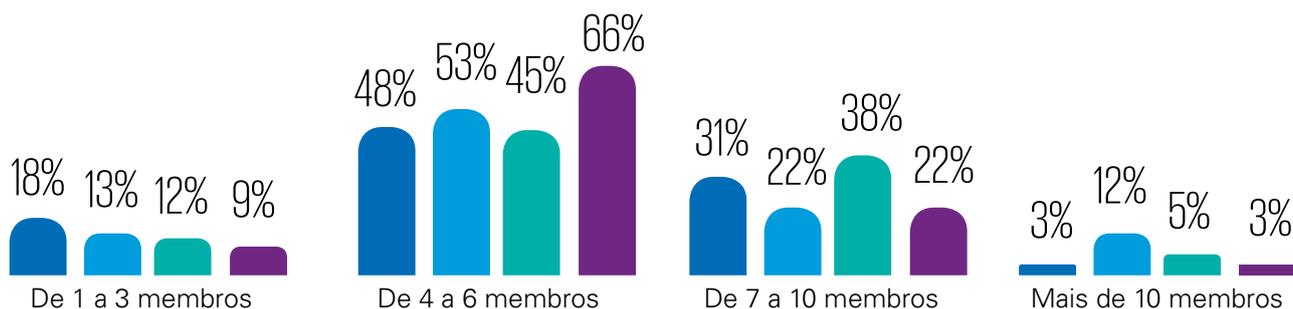
negócios da empresa, e o estabelecimento do apetite ao risco e das atribuições dos diretores em linha com o plano estratégico. Vale ainda destacar que 12% disseram manter um Conselho Consultivo que, apesar de não ter as mesmas atribuições legais, atua praticamente nos mesmos assuntos de um Conselho de Administração, fornecendo sugestões e formatando ideias, mas sem o caráter deliberativo. Normalmente, ele faz parte do processo de transição para o Conselho de Administração.

Entre as empresas que participaram da pesquisa, 48% disseram que seu Conselho de Administração é composto por 4 a 6 membros — 31% têm de 7 a 10 membros. 45% relataram que de 3 a 5 integrantes são da família; 14% dos Conselhos de Administração não têm nenhum membro da família em sua composição. Essa foi a maior porcentagem alcançada por esse item desde o início das nossas pesquisas.

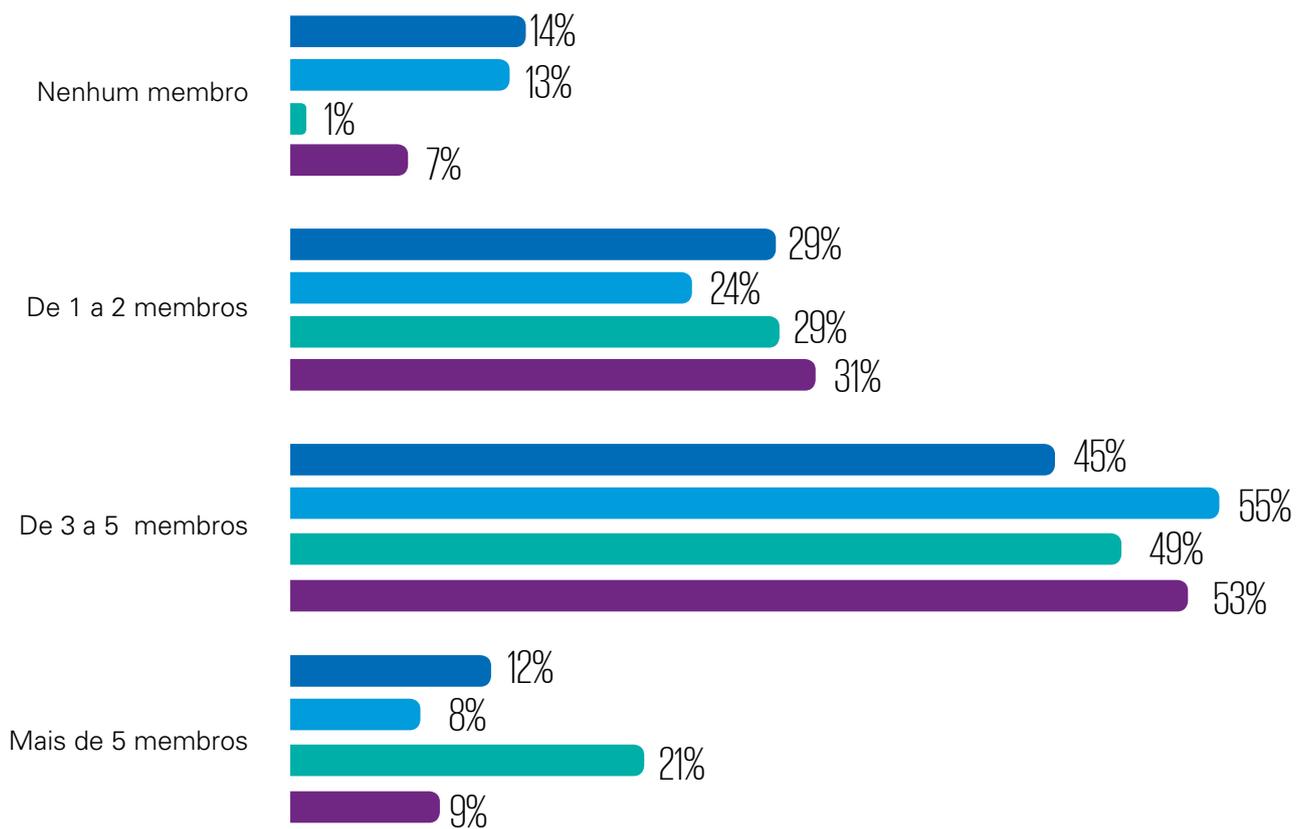
## A empresa tem Conselho de Administração?



## Quantos membros efetivos compõem o Conselho de Administração?

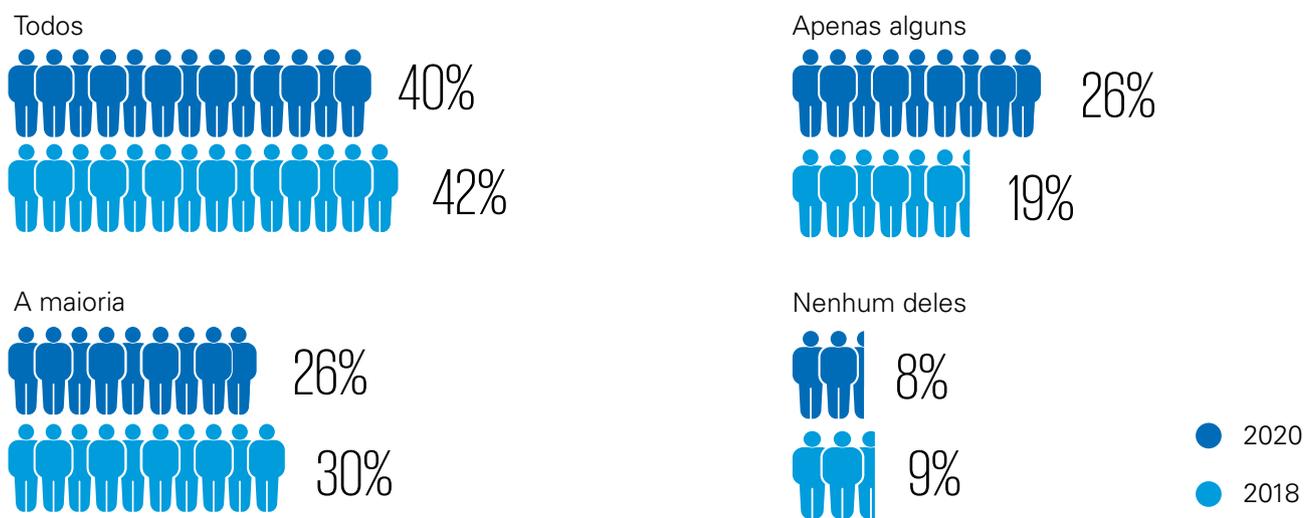


## Quantos membros da família controladora estão no Conselho de Administração?

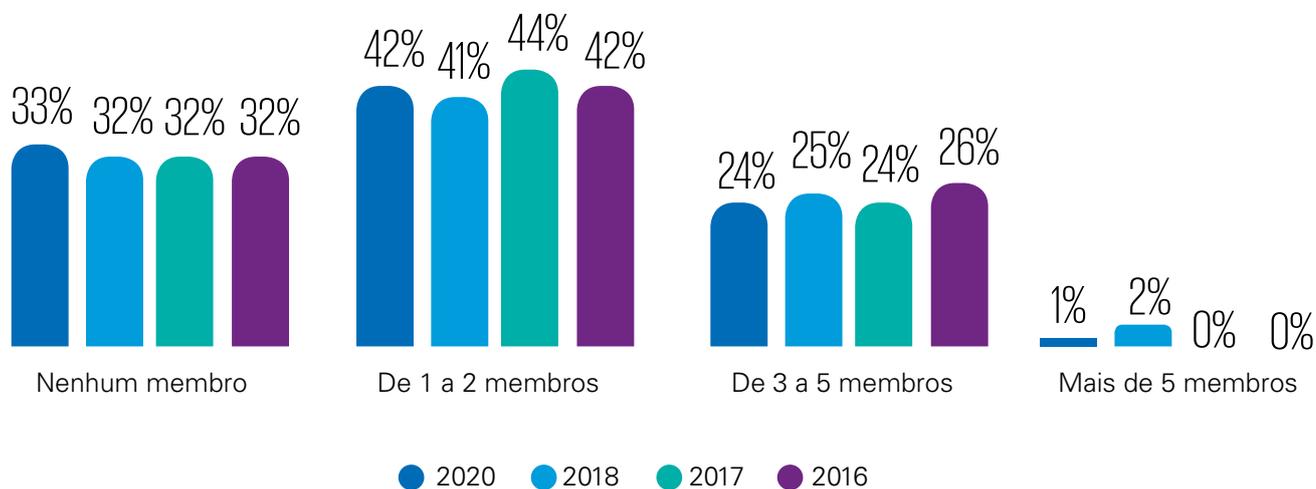


A percepção da maioria dos participantes da nossa pesquisa é de que os membros da família controladora da empresa que estão no Conselho de Administração têm a capacitação necessária para ocupar o cargo (40%). Apenas 8% disseram que nenhum dos integrantes da família estão à altura da posição. 42% disseram que de 1 a 2 membros do Conselho também atuam na gestão executiva do negócio.

## Os Conselheiros pertencentes à(s) família(s) controladora(s) têm a capacidade necessária para ocupar o cargo? \_\_\_\_\_

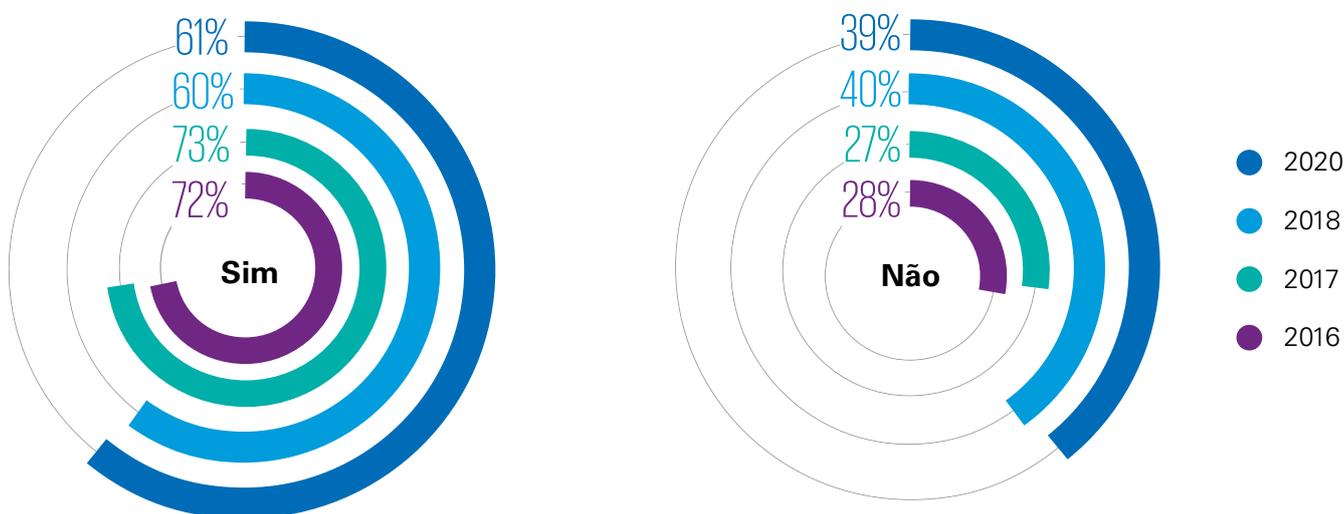


## Quantos membros do Conselho de Administração atuam na gestão executiva? \_\_\_\_\_

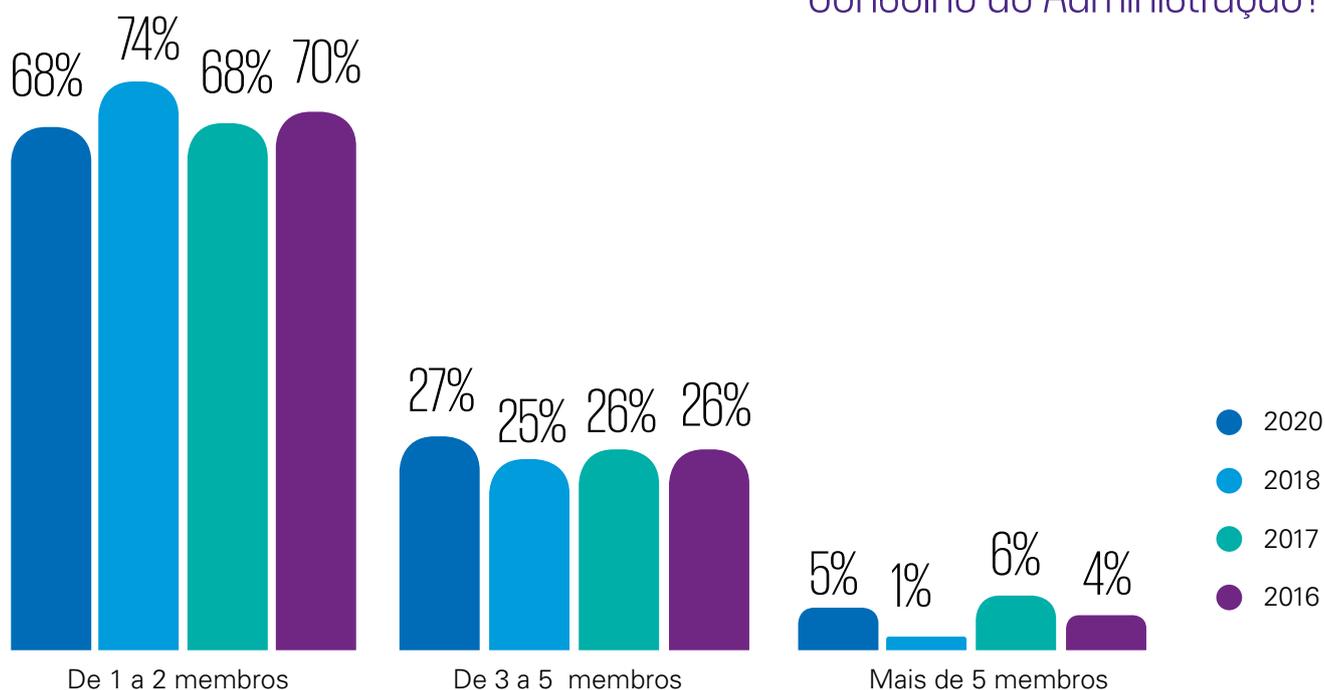


Ainda em relação às empresas familiares que participaram da pesquisa Retratos de Família e divulgaram a existência de um Conselho de Administração, em 61% deles há membros independentes, tendo a maioria (68%) entre um e dois membros independentes.

## Existem membros independentes no Conselho de Administração?



## Quantos membros independentes no Conselho de Administração?



Das empresas respondentes, 47% recorreram a uma consultoria externa para selecionar os membros independentes do Conselho de Administração e 41% recorreram aos relacionamentos pessoais. Entre os atributos mais desejados em um conselheiro independente estão: experiência no setor de indústria da empresa (53%), experiência anterior como gestor ou conselheiro em empresas familiares (48%) e *expertise* financeira (44%).

## Qual método foi utilizado para a seleção do membro independente?

Consultoria externa



Relacionamento pessoal



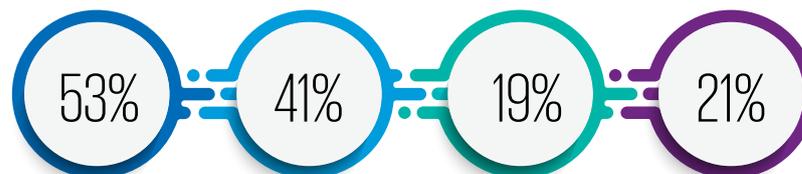
Indicação de um acionista minoritário ou investidor



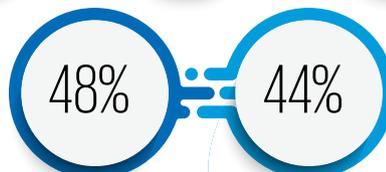
- 2020
- 2018
- 2017
- 2016

## Quais dos atributos abaixo são desejados nos membros independentes do Conselho de Administração?

Experiência no setor de indústria da empresa



Experiência anterior como gestor ou conselheiro em empresas familiares



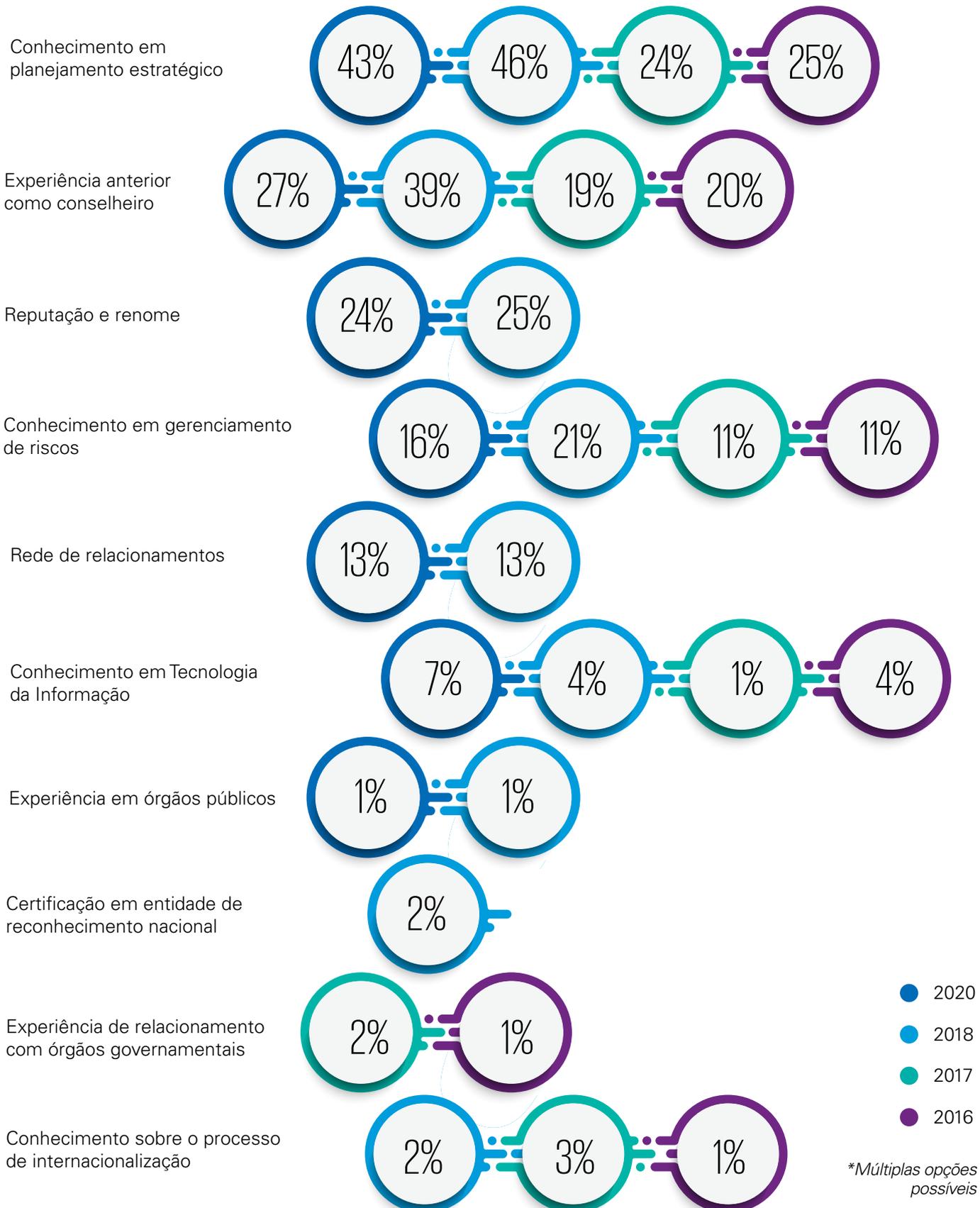
Expertise financeira



\*Múltiplas opções possíveis

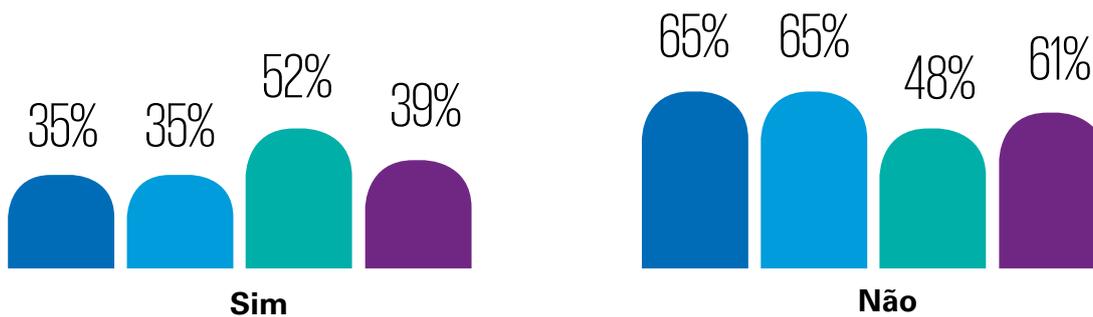


Quais dos atributos abaixo são desejados nos membros independentes do Conselho de Administração?

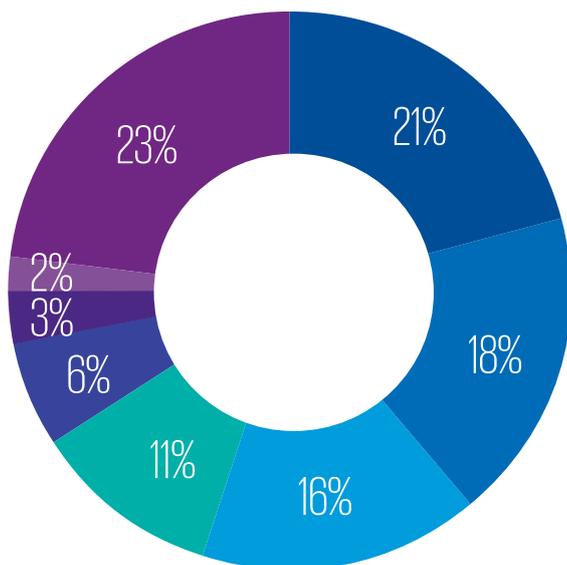


## Foram criados comitês de assessoramento ao Conselho de Administração?

Em 35% das empresas familiares com Conselho de Administração foram criados comitês de assessoramento a esse Conselho, sendo os mais frequentes o comitê de auditoria, de recursos humanos e de riscos.



## Quais comitês?



- Recursos Humanos
- Estratégia
- Auditoria
- Gestão
- Riscos
- Governança Corporativa
- Finanças/Investimentos
- Outros

Em 53% das empresas familiares com Conselho de Administração, o órgão realiza mais de 10 reuniões por ano.

## Quantas reuniões o Conselho de Administração realiza por ano?

De 1 a 5 reuniões



De 6 a 10 reuniões



Mais de 10 reuniões

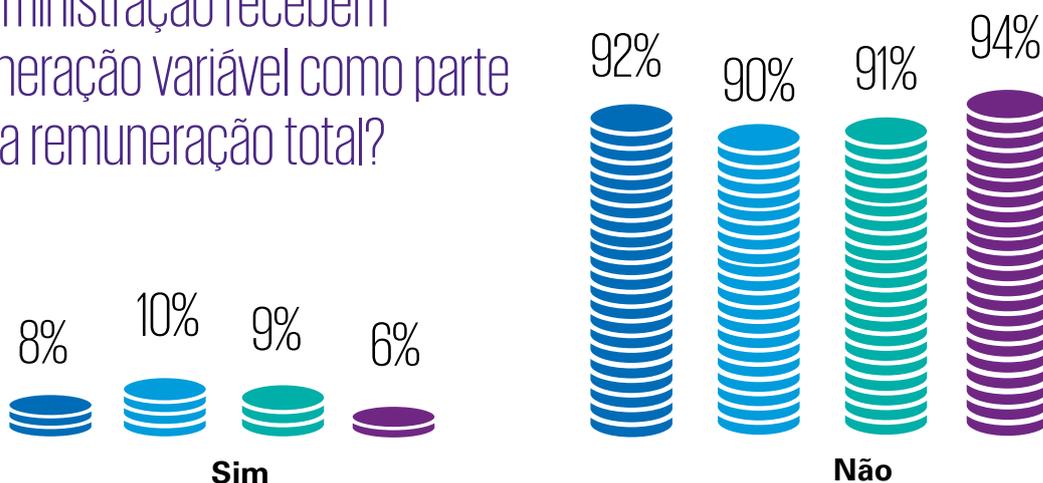


● 2020 ● 2018 ● 2017

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



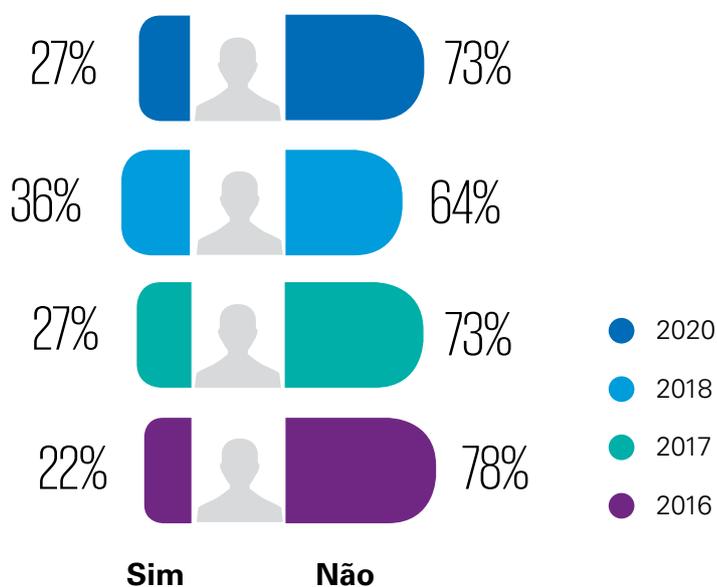
## Os membros do Conselho de Administração recebem remuneração variável como parte da sua remuneração total? \_\_\_\_\_



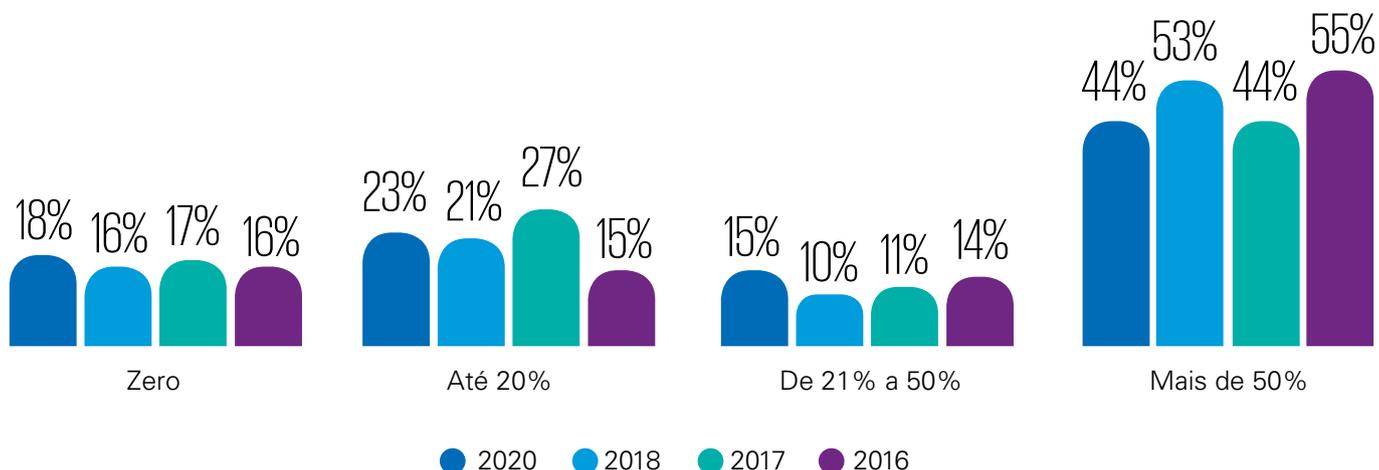
# Diretoria Executiva

Dos Conselhos de Administração existentes nas empresas pesquisadas, 27% são presididos por pessoas que também ocupam o cargo de presidente executivo (CEO ou equivalente). Em 44% das empresas, os membros da família compõem mais da metade da Diretoria Executiva.

Os cargos de Presidente Executivo (ou equivalente) e Presidente do Conselho de Administração são ocupados pela mesma pessoa? \_\_\_\_\_



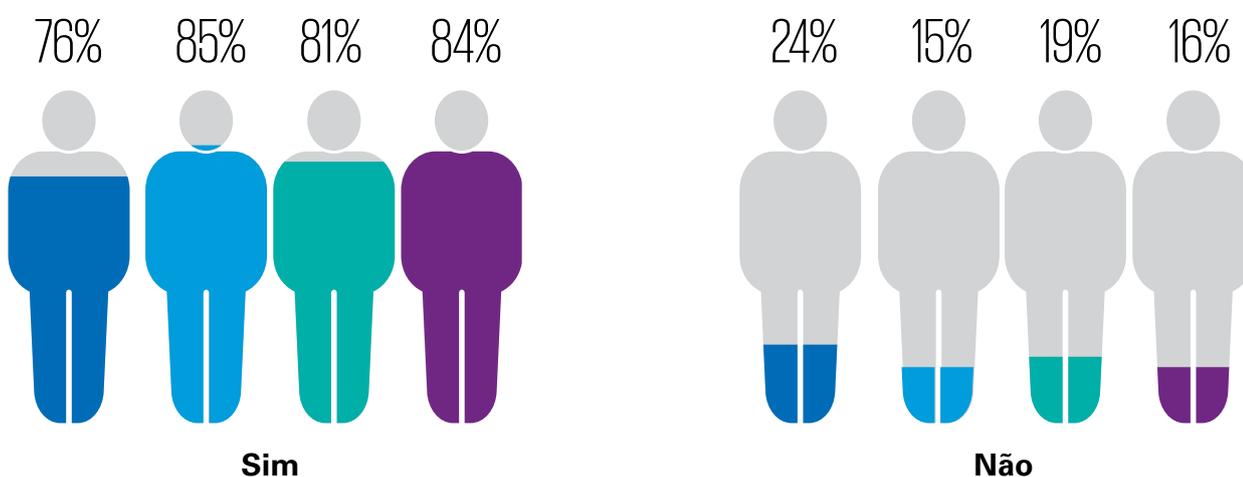
Qual proporção da Diretoria Executiva (ou equivalente) é formada por membros da família?



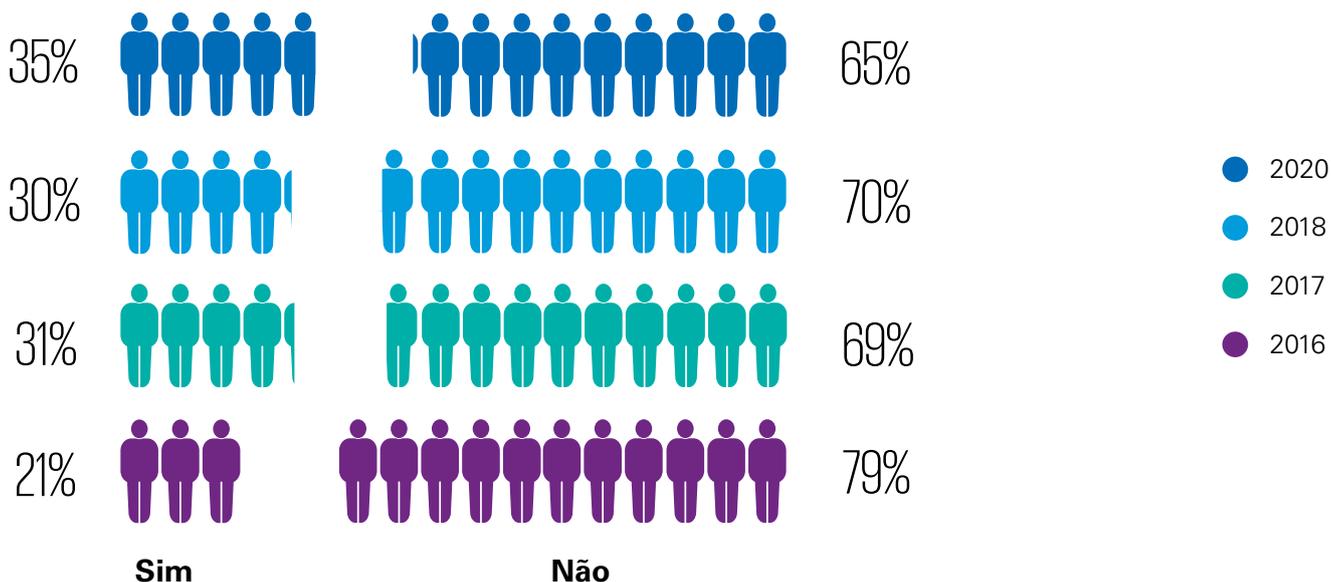
Dos respondentes, 76% disseram que o diretor-presidente é membro da família proprietária. Essa porcentagem, que era de 84% na primeira edição da pesquisa Retratos de Família, vem caindo ano a ano, ao passo que a expectativa de

contratação de um executivo de mercado para ocupar a posição mostra curva ascendente: a porcentagem, que era de 21% em 2016, passou para 31%, em 2017, e alcançou 35% em 2020.

## O Diretor-Presidente (ou equivalente) é membro da família? \_\_\_\_\_

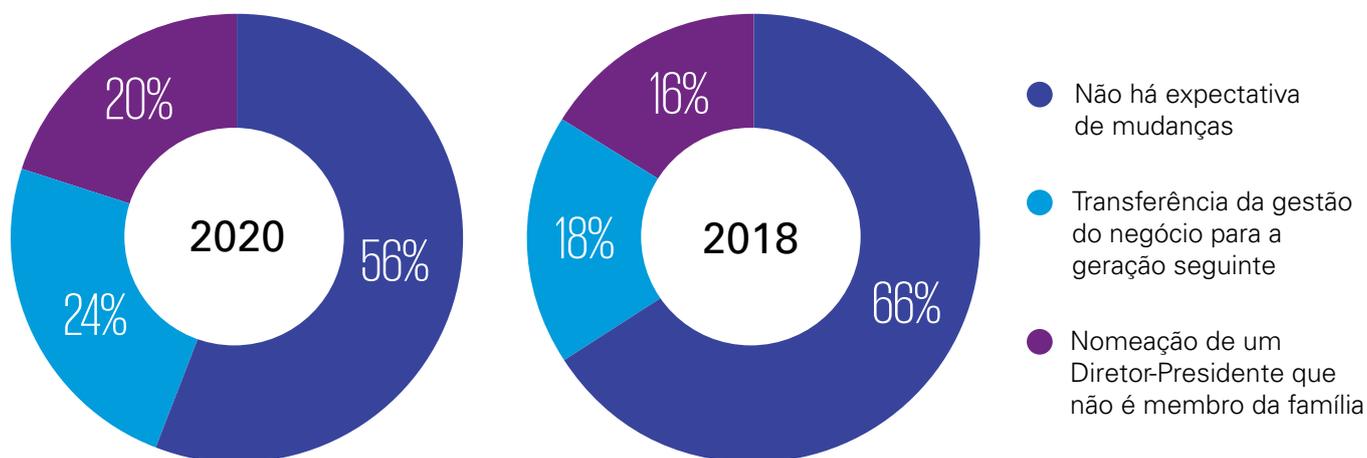


## Há expectativa de contratação de um executivo de mercado para ocupar essa posição no futuro? \_\_\_\_\_



Mais da metade dos respondentes não tem expectativa de mudanças relacionadas à gestão da empresa nos próximos três anos, 24% esperam que o negócio seja passado para as gerações seguintes da família e 20% consideram a nomeação de um profissional externo.

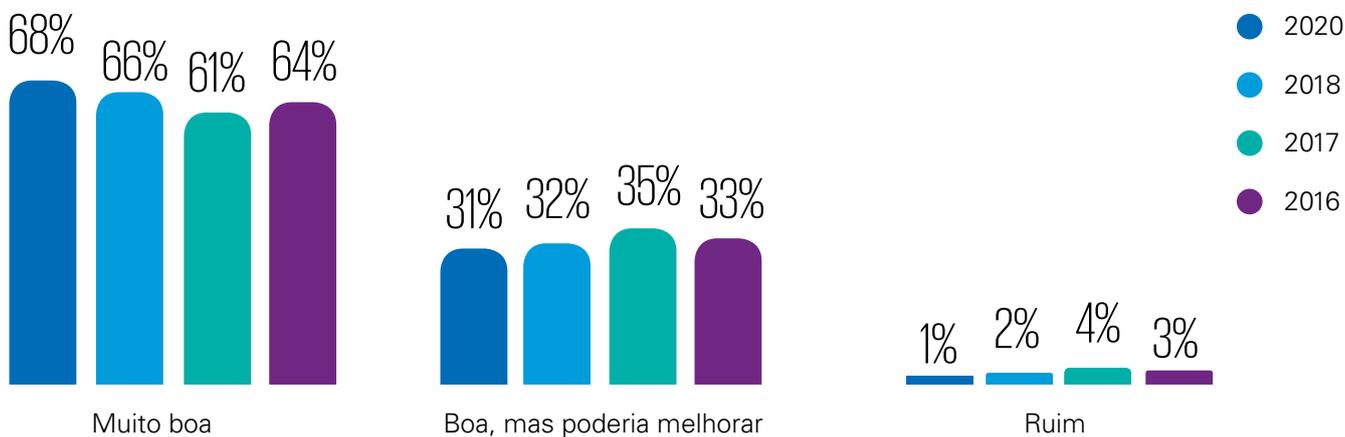
## Há expectativa, para os próximos 3 anos, das seguintes mudanças na gestão da empresa? \_\_\_\_\_



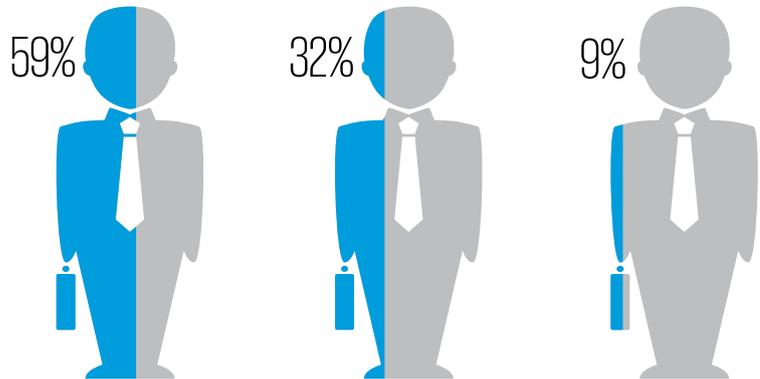
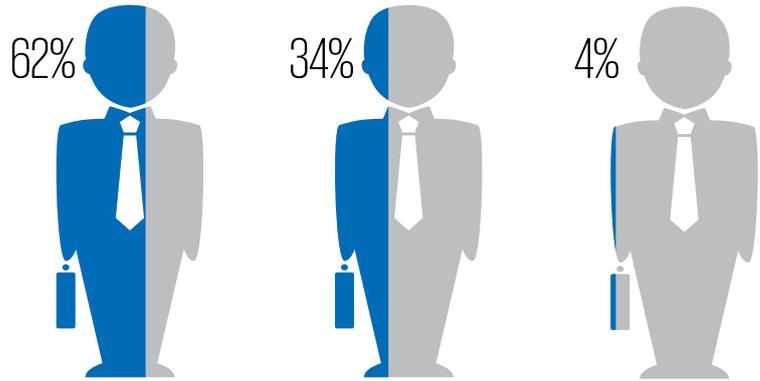
Dos participantes, 68% classificaram a relação entre os profissionais de dentro e de fora da família como muito boa – 31% disseram que é boa, mas poderia melhorar; 62% dos

executivos que não pertencem à família são sempre consultados e envolvidos nas decisões, enquanto 34% são consultados às vezes, e 4% raramente.

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



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



- 2020
- 2018
- 2017
- 2016

Sempre

Às vezes

Raramente

65% relataram que nomeação, avaliação e remuneração dos membros da família que participam da gestão são definidos e revisados a partir de critérios de mercado. Há planejamento sucessório em 52% das empresas pesquisadas, sendo as seguintes ações prioritizadas na formação dos sucessores: pós-graduação/MBA em escolas

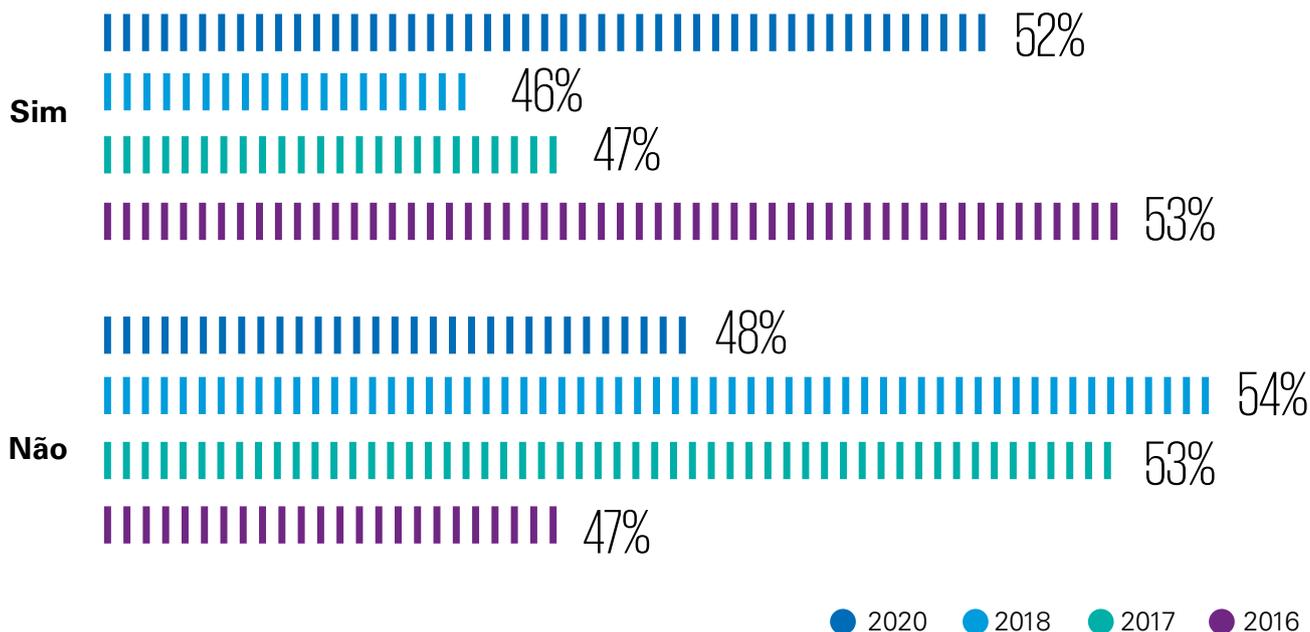
de primeira linha, no Brasil (41%); graduação em escolas de primeira linha, no Brasil (34%), e programas executivos específicos para a formação de sucessores (33%). Cabe destacar que as ações ligadas à educação ganharam bastante fôlego em relação à última edição. Em 2018, a prioridade mais citada foi aprender fazendo.

## 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? \_\_\_\_\_

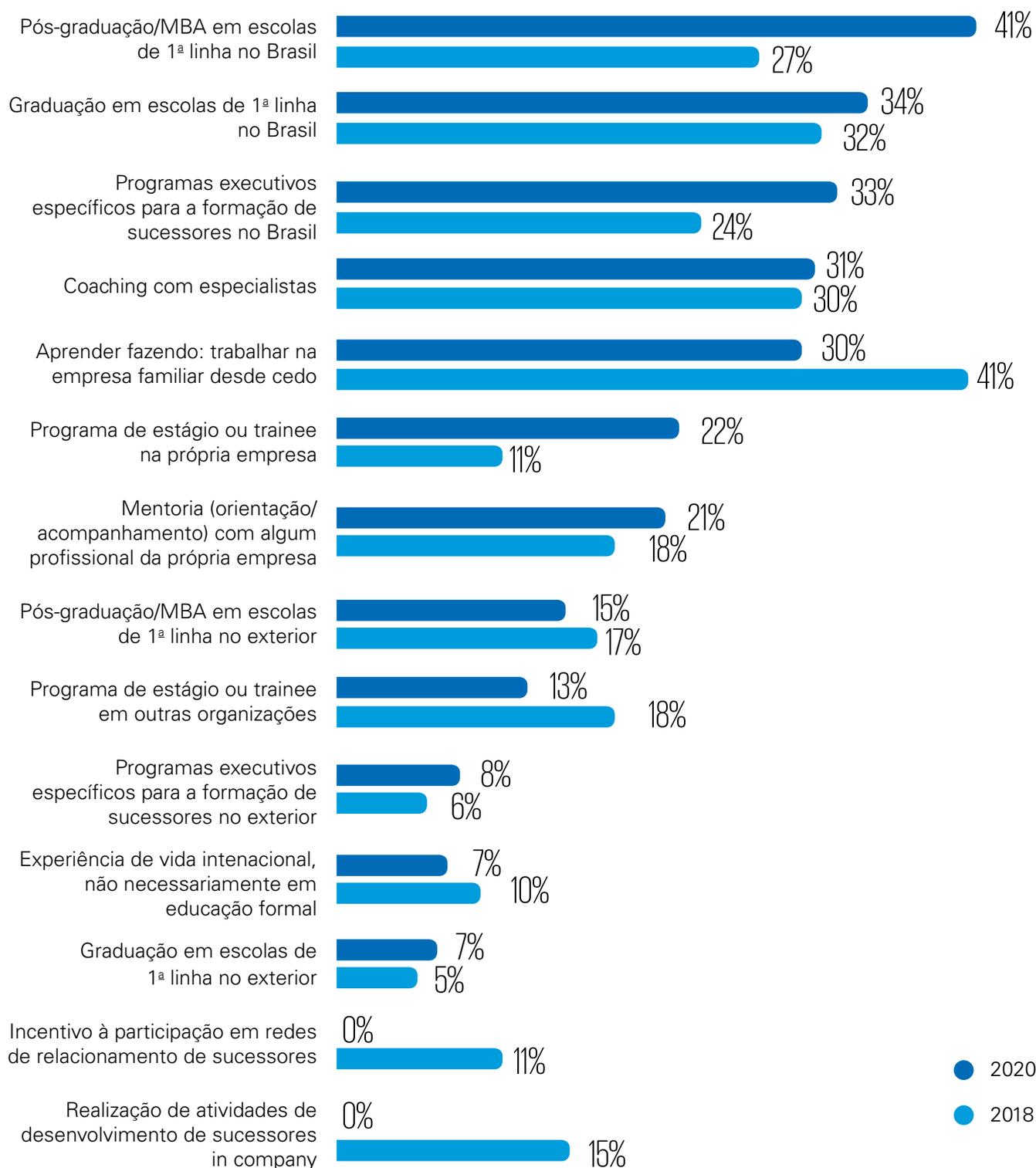
● 2020 ● 2018 ● 2017 ● 2016



## Há planejamento sucessório? \_\_\_\_\_



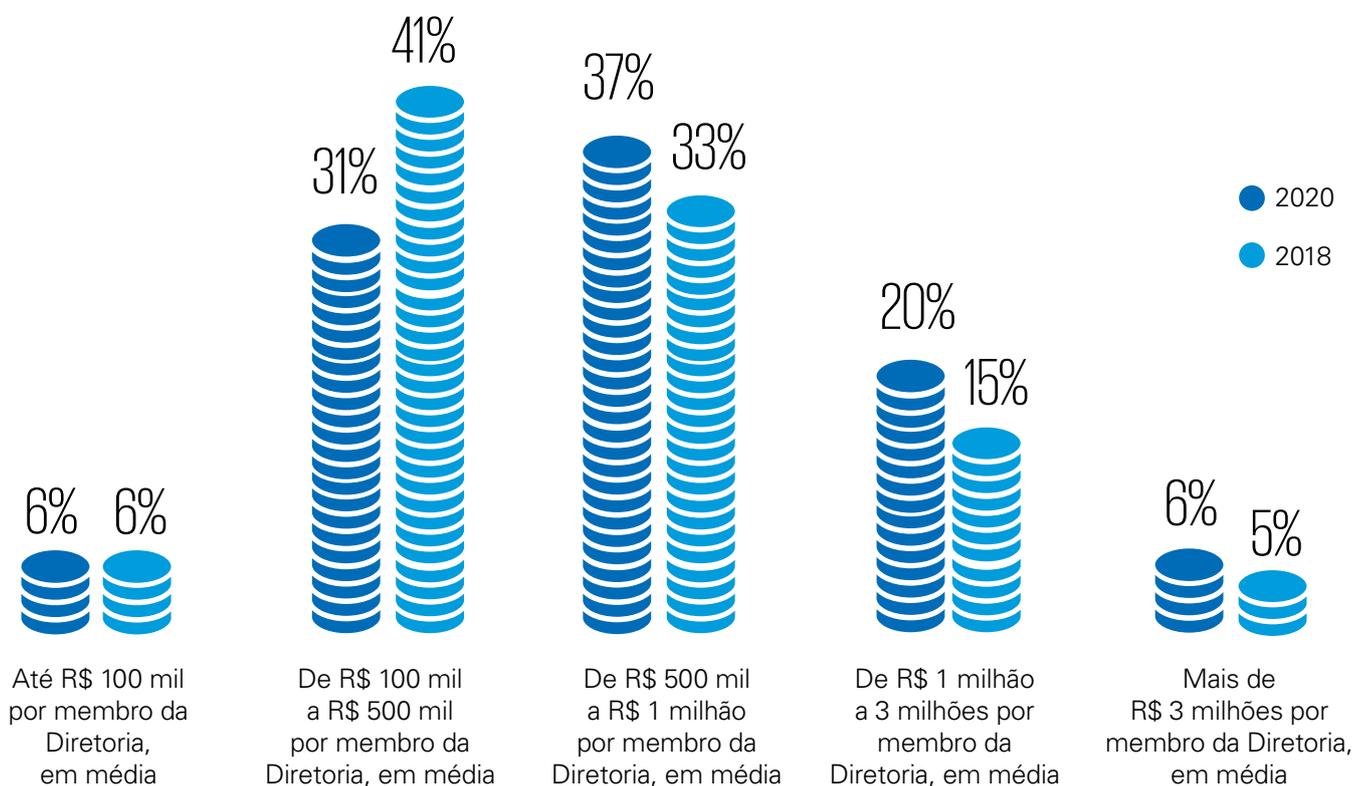
## Em relação à formação dos sucessores familiares, quais são as ações de desenvolvimento priorizadas?



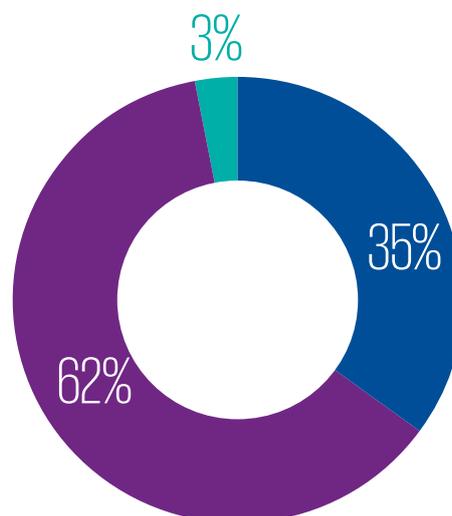
\*Múltiplas opções possíveis

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

A maioria dos Diretores Executivos das empresas pesquisadas recebeu entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão de remuneração, anualmente. Nas empresas com Conselho de Administração, o órgão foi responsável por aprovar a remuneração anual da Diretoria em 62% dos casos.



## O Conselho de Administração assume a responsabilidade por aprovar a remuneração anual da Diretoria Executiva?

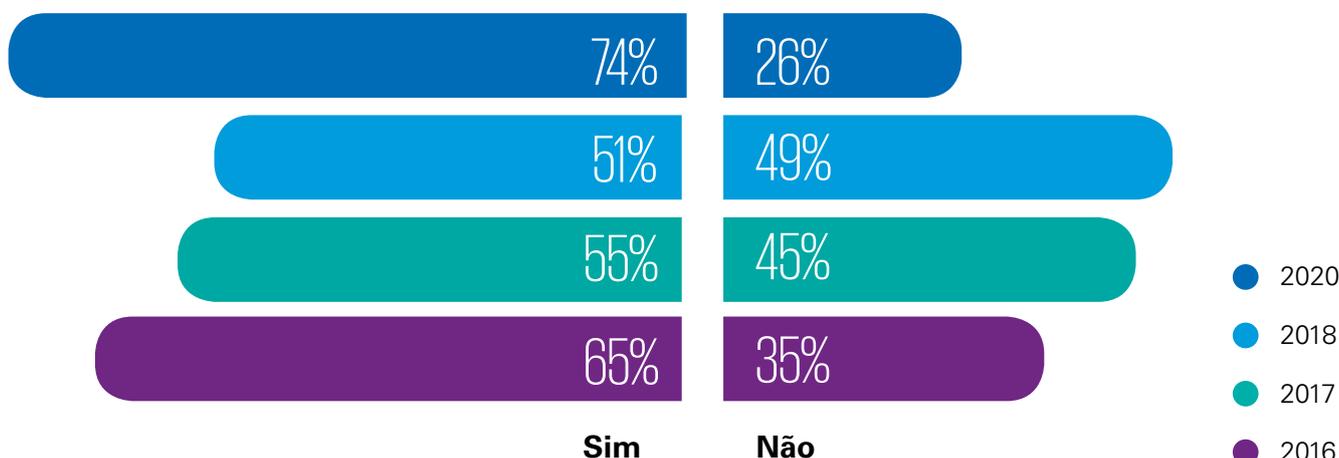


● Não ● Não sei ● Sim

Dos respondentes, 74% disseram que suas empresas elaboraram, formalizaram e acompanharam a execução do plano estratégico — maior porcentagem desde que começamos a realizar esta pesquisa. Em 38% dos casos, o

plano estratégico é elaborado pela Diretoria e o Conselho aprova; 26% disseram que o Conselho elabora o plano estratégico com a Diretoria. Apenas 3% divulgaram que o Conselho não participa do processo, contra 27% em 2018.

## Um plano estratégico foi elaborado, formalizado e sua execução acompanhada?



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

É totalmente responsável pela sua elaboração



A Diretoria elabora e o Conselho aprova



O Conselho o elabora em conjunto com a Diretoria



O Conselho não tem participação nesse processo



Não temos Conselho de Administração



Algumas estruturas de governança que foram identificadas nas empresas familiares:

		SIM		NÃO	
		2020	2018	2020	2018
Risco, <i>compliance</i> e controles	Auditoria Independente	78%	71%	22%	29%
	Código de Ética elaborado, distribuído e divulgado	79%	64%	21%	36%
	Auditoria Interna	54%	42%	46%	58%
	Processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos	47%	36%	53%	64%
Sistemas de gestão	Sistema integrado de Tecnologia da Informação (por exemplo: SAP e TOTVS)	89%	88%	11%	12%

# Conclusão

Mesmo atravessando um ano tão desafiador, a empresa familiar brasileira não perdeu a confiança nem seu tom. Contou com diferenciais que reconhece como seus pontos fortes, como tomada de decisão rápida e flexível, que permite agilidade na condução dos negócios, presença de mercado, capacidade empreendedora e atendimento personalizado, para se adaptar à nova realidade, manter e atrair novos clientes.

Assim como em anos anteriores, observamos que os *family businesses* querem manter o perfil familiar. Enquanto 56% dos respondentes disseram que não há expectativa de mudança na gestão, nos próximos três anos, 24% relataram a possibilidade de transferir a gestão para a geração seguinte. Esse desejo não deve ser confundido com falta de profissionalização. Pelo contrário. Ano a ano, indicadores importantes ganham relevância: 60% das empresas participantes contam com Conselho de Administração, contra 42% na edição anterior da pesquisa; 47% dos Conselhos com membros independentes recorreram ao auxílio de uma consultoria para realizar essa contratação — a porcentagem era de 35%, na primeira edição da Retratos de Família. Os indícios de profissionalização também ficam evidentes no processo de sucessão. Neste ano, as iniciativas relacionadas a educação e preparação da próxima geração tiveram mais relevância do que o item “aprender fazendo”.

A busca por atender a critérios considerados como referência no mercado encontra reflexo no número de empresas que consideram o IPO ou a busca de um sócio/acionista minoritário como alternativas para captação de recursos. Neste ano, a porcentagem referente a esse item triplicou e alcançou o maior valor já registrado desde a primeira edição. Não há dúvidas de que, ao unir seus pontos fortes a uma gestão cada vez mais qualificada, a empresa familiar brasileira vai ganhar mais do que *marketshare*. Ela se tornará ainda mais resiliente. Portanto, reiteramos a nossa conclusão das edições anteriores: o desejo dos proprietários das empresas familiares de que “a empresa familiar brasileira será sempre uma empresa familiar” continua vigente e com bastante força.



# O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 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 70 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 Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.



# Fale com o nosso time

## **Sidney Ito**

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil  
Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG  
no Brasil

## **Sebastian Soares**

Sócio-líder de Governança Corporativa da KPMG  
no Brasil

## **Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership  
Center Brasil e de Markets da KPMG Brasil

Tel.: (11) 3940-1500

Tel.: (11) 3940-6666

E-mail: [relacionamento@kpmg.com.br](mailto:relacionamento@kpmg.com.br)

E-mail: [acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)



#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/kpmgbrasil)

© 2021 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, 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: Regina Beer (Ex-Libris Comunicação Integrada).