



A evolução das empresas familiares no Brasil

A 4ª edição da pesquisa **Retratos de Família - Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras** ressalta a resiliência das organizações familiares, que hoje respondem por mais da metade do PIB brasileiro.



Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG

Sebastian Soares

Sócio-líder de Governança Corporativa da KPMG no Brasil

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e de Markets da KPMG Brasil

🕒 Tempo de leitura: 8 minutos

As empresas familiares brasileiras continuam de forma acelerada a desenvolver suas estruturas e práticas de governança corporativa; sentem-se um pouco menos otimistas em relação ao futuro do que se sentiam um ano atrás; e estão cada vez mais abertas à ideia de buscar executivos do mercado para garantir a qualidade da gestão, dentro do processo de profissionalização. Essas são algumas das conclusões presentes na 4ª edição da pesquisa **Retratos de Família - Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras**, conduzida pelo ACI Institute e pelo Board Leadership Center da KPMG no Brasil.

Lançado em março de 2020, o questionário que embasa a pesquisa ficou ativo ao longo do ano, algo necessário para captar as flutuações inevitáveis neste cenário de pandemia. A maior parte (66%) dos 197 respondentes pertence às famílias proprietárias e, portanto, têm profundo conhecimento sobre suas respectivas organizações.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas instaladas no Brasil têm perfil familiar. Elas respondem por mais da metade do PIB e empregam 75% da mão de obra brasileira.

A análise e comparação com os dados das edições anteriores permitem constatar que os negócios familiares estão investindo em profissionalização e atentos às boas práticas de governança corporativa, mesmo nos casos em que as empresas são de capital fechado - aliás, em muitas delas, observa-se uma estrutura de governança que nada fica a dever às empresas familiares de capital aberto. Critérios técnicos têm se firmado como o principal parâmetro para a escolha de sucessores nessas organizações.

Desafios, fontes de recursos e otimismo

Marca forte, rapidez para tomar decisões, atendimento personalizado: estes foram os diferenciais que, segundo os respondentes, mais ajudaram suas respectivas organizações a enfrentar e superar os desafios de 2020. Afinal, tanto quanto ocorreu com qualquer outro modelo de negócio, também as empresas familiares enfrentaram um ano atípico, que as obrigou a rever planos de investimento e prioridades, inclusive acelerando os aspectos da tecnologia e do modelo de negócios. Por exemplo: no levantamento atual, 38% dos respondentes afirmaram que eventuais investimentos seriam destinados à inovação no negócio atual. Em 2018, esse percentual era de 28%. Além disso, 27% mostraram-se dispostos a direcionar recursos para novos negócios ou produtos, contra 20% em 2018.



Sidney Ito



Sebastian Soares



Fernanda Allegretti



Expandir os negócios para além das localidades atuais também está no horizonte dessas empresas, mas em percentual menor do que em 2018: 57% dos respondentes disseram ter planos de expansão traçados para os próximos três anos. Em 2018, eram 75%.

Outro aspecto em que as dificuldades impostas pela covid-19 se refletiram é o acesso a financiamento. A preocupação com esse item saltou de 1% nos levantamentos anteriores para 19% na pesquisa atual. E a principal forma de captação de recursos continua sendo empréstimos e financiamentos bancários (54%), seguida dos investimentos dos proprietários (36%).

Fazer uma oferta inicial pública de ações (IPO), bem como a busca de um sócio/acionista minoritário para captar recursos, são alternativas que crescem na lista de possibilidades para captação de recursos das empresas familiares.

Otimismo

Mesmo com as preocupações adicionais impostas pela pandemia, 67% dos respondentes afirmam estar otimistas em relação ao futuro e 56% não cogitam efetuar mudanças no formato da gestão. Outros 24% relataram a possibilidade de transferir a gestão para a geração seguinte e um quinto admitiu a possibilidade de captar um profissional de mercado.

E que “familiar” jamais seja confundido com “pouco profissional”: embora a instituição de um conselho de administração não seja obrigatória nas empresas familiares de capital fechado, 60% dos respondentes disseram possuir o conselho de administração em suas respectivas organizações. E é função do conselho a definição e

a supervisão da orientação geral dos negócios e do plano estratégico da empresa.

Para selecionar membros independentes para compor o conselho de administração, 47% dos respondentes disseram que suas companhias recorreram a uma consultoria externa, e 41%, a relacionamentos pessoais. Em 65% das empresas familiares que possuem o conselho de administração, foram criados comitês de assessoramento ao conselho, com destaque para o comitê de auditoria, o comitê de recursos humanos e o comitê de gestão.

Além disso, o Conselho Consultivo é uma realidade em 12% das empresas, sendo que, em muitos casos, ele funciona como uma iniciativa que precede à instalação do conselho de administração.

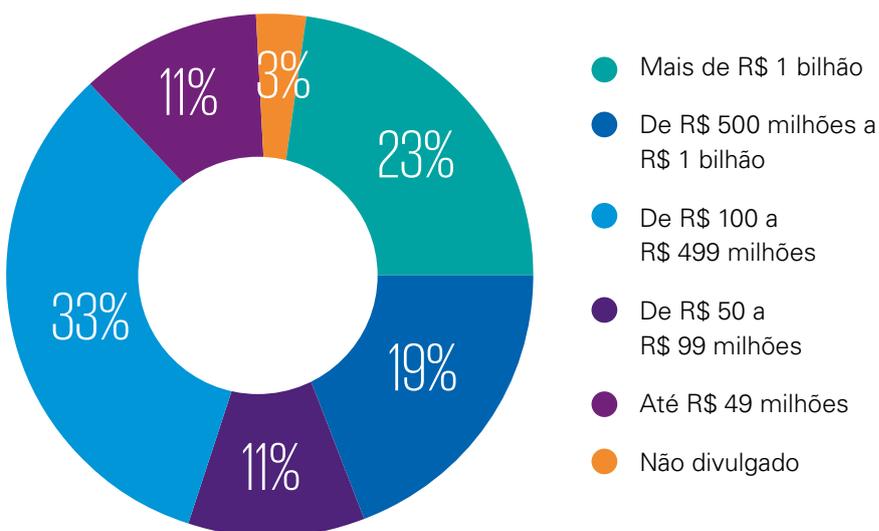
Longevas e lucrativas

A maior parte dos respondentes da pesquisa atua no setor do agronegócio; a seguir, despontam as organizações de serviços e atacado e varejo. Quanto ao faturamento anual, 33% das empresas têm faturamento de R\$ 100 milhões a R\$ 499 milhões ou acima de R\$ 1 bilhão (23%).

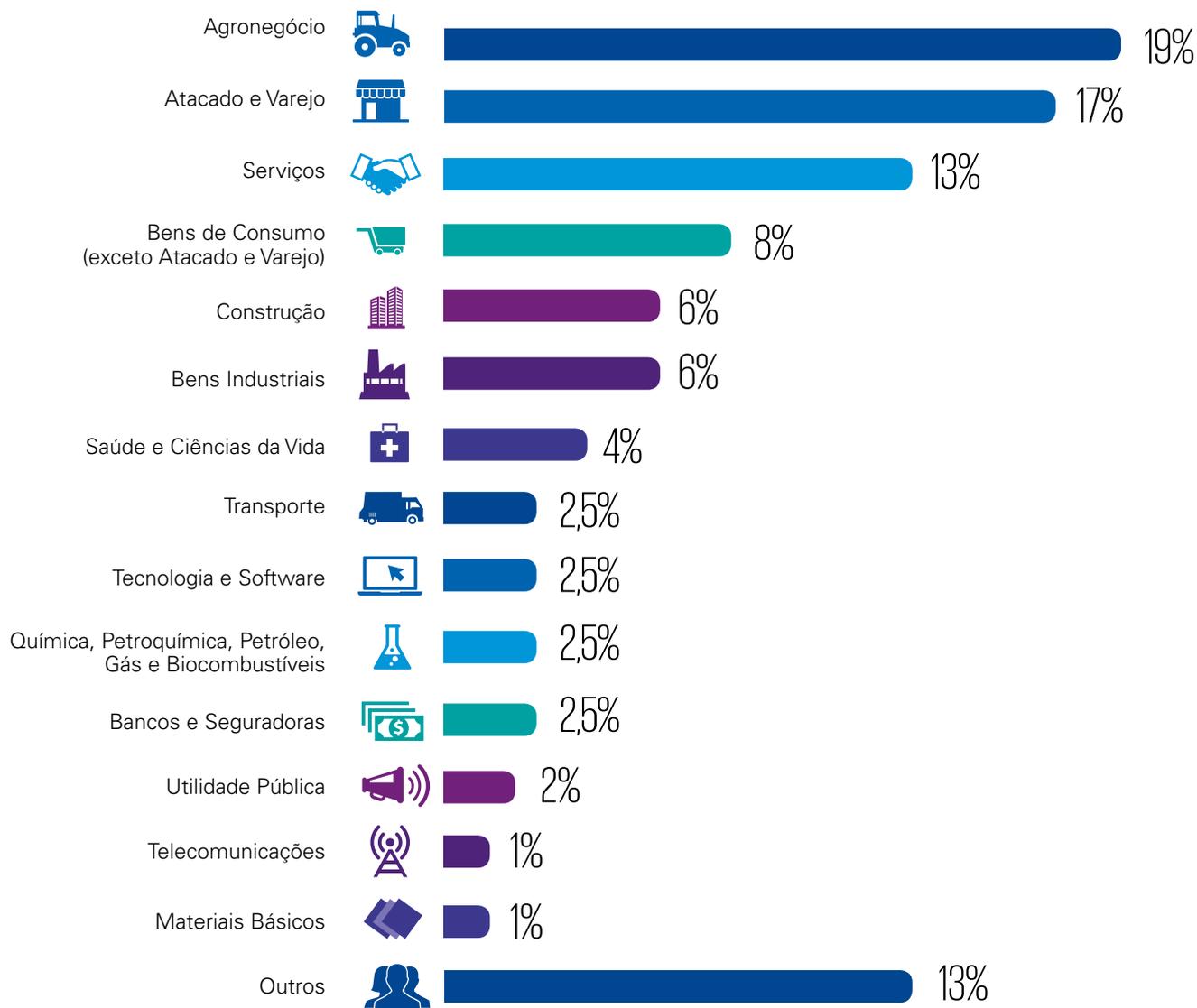
Chama atenção a longevidade das empresas familiares: 33% delas têm entre 21 e 40 anos de existência; 30%, de 41 a 70 anos; e 21% com mais de 70 anos. 22% delas já tem membros da terceira geração da família controladora atuando nelas (41% da segunda geração).

Em relação à disposição dos familiares das próximas gerações em participar da gestão das

Faturamento



Setor de Indústria



respectivas empresas, 55% dos respondentes disseram haver pessoas com esse perfil em suas organizações. O conhecimento do negócio é o fator mais importante para formar um sucessor na visão da maioria dos respondentes.

Mais da metade dos participantes não acredita que suas empresas

passarão por mudanças significativas de gestão nos próximos três anos, enquanto 24% acreditam que haverá a transferência da gestão da empresa para a geração seguinte da família. Para um quinto dos entrevistados, a nomeação de um profissional externo será a melhor escolha para o futuro.

Conclusões

As empresas familiares estão atentas aos fatores que garantirão sua permanência no mercado, como o investimento em tecnologia e transformação do modelo de negócios, a expansão e conquista de novos mercados, a atenção cada vez maior às suas práticas de governança





corporativa e à crescente qualificação das lideranças, independentemente de optarem por preparar as novas gerações ou por buscarem, no mercado, executivos que tenham o perfil almejado.

Todos esses fatores requerem boa capacidade de investimento e essas empresas também estão cientes da necessidade de captar recursos. Neste sentido, manter ou expandir as fontes de financiamentos, ou mesmo realizar um IPO, ou trazer um sócio minoritários são opções sempre almejadas.

Neste quarto ano da pesquisa Retratos de Família, constatamos que essas empresas efetivamente sobressaem pela notável capacidade de contornar crises, de acompanhar o mercado e de ouvir e estar próximo do consumidor - não por acaso, 31% dos respondentes apontaram o atendimento ao cliente como um dos seus pontos fortes, quase o mesmo percentual (30%) de participantes que mencionaram a capacidade empreendedora e o compartilhamento de cultura e valores (citado por 25%).

Sua força e seus diferenciais são os pilares para assegurar que continuarão no mercado, cada vez mais prósperas, longevas, inovadoras e bem posicionadas. Para muitos, o conceito de "a empresa familiar sempre será uma empresa familiar" é uma realidade a ser seguida. ■



Representação feminina

59% dos respondentes disseram haver, em suas empresas, mulheres da família ocupando cargos nas respectivas empresas. Dentre elas, 41% estão nos conselhos de administração e 35% ocupam cargos de Diretoria .

As mulheres da família ocupam cargos na empresa?



Sim, em número significativo



Sim, em número reduzido



Não

● 2020 ● 2018 ● 2017 ● 2016