

Criando valor por meio da governança

.....
**Como equilibrar o que é certo
para os negócios e para a família**
.....

Fevereiro de 2020

Índice

01 Criação de valor
por meio de boa
governança

02 Sobre a Pesquisa
Global de Empresas
Familiars STEP
2019

24 Agradecimentos

24 Líderes de
empresas
familiares

24 Consórcio
Global do
Projeto STEP

25 Autores do
estudo de caso

26 Firmas-membro
da KPMG Private
Enterprise

27 Sobre o Consórcio
Global do Projeto
STEP

27 Sobre o Centro Global
de Excelência para
Empresas Familiares
da KPMG

27 Sobre a
KPMG Private
Enterprise

28 Conselho
editorial

28 Fale conosco

Criação de valor por meio da governança

Como equilibrar o que é certo para o negócio e para a família

É com alegria que o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise têm a oportunidade de compartilhar as percepções coletadas de mais de 1.800 líderes de empresas familiares em todas as principais regiões do mundo. **A Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019** examinou o impacto das mudanças demográficas no futuro dos negócios familiares, e foi seguida por entrevistas aprofundadas com líderes de empresas familiares de todo o mundo, muitos dos quais concordaram generosamente em compartilhar abertamente suas experiências em uma série de quatro artigos redigidos em coautoria.

O artigo “**A coragem de fazer escolhas sensatas: Por que a definição da sucessão pode ser um momento decisivo na sua empresa familiar**”, explora as maneiras pelas quais as mudanças demográficas estão influenciando as decisões e o próprio processo de planejamento da sucessão.

Outro artigo, “**O poder das mulheres na empresa familiar: Uma mudança geracional em propósito e influência**”, examina de perto as mudanças demográficas que estão transformando o papel das mulheres nas empresas familiares e as vantagens competitivas únicas que elas podem oferecer.

Já no artigo, “**Criação de valor por meio da boa governança: Como equilibrar o que é certo para a empresa e para a família**”, examinamos as diversas camadas dos sistemas e mecanismos de governança familiar e empresarial, e as maneiras pelas quais os princípios de boa governança, que estão em evolução, criam valor para a empresa e a família.

Nossos insights são derivados das conclusões da Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e das experiências de primeira mão de várias gerações de líderes de empresas familiares em todo o mundo.

Ao longo deste documento, “Nós/Nosso” significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

“KPMG” refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a “KPMG International”), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica. Os pontos de vista e as opiniões aqui expressas são dos entrevistados e não representam necessariamente as visões e opiniões da KPMG.



Jeremy Chi-yeung Cheng

Pesquisador,
Center for Family Business,
The Chinese University of Hong Kong, Hong
Kong (SAR), China



Luis Díaz-Matajira

Professor assistente, Escola de
Administração da Universidade de los
Andes, Bogotá, Colômbia



Andrea Calabrò

STEP Global Academic Director,
Director,
IPAG Entrepreneurship & Family
Business Center,
IPAG Business School



Jubran Coelho

Líder de Private Enterprise, Sócio,
KPMG Brasil e América do Sul



Carolina de Oliveira

Private Enterprise
Sócia-diretora,
KPMG Brasil e América do Sul



Tom McGinness

Líder Global, Empresas
Familiares,
KPMG Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no Reino Unido

Sobre a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019

O Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) e a KPMG Private Enterprise estabeleceram uma aliança estratégica para realizar pesquisas visando obter um entendimento mais profundo do impacto das mudanças demográficas nas práticas de sucessão e governança de empresas familiares.

O relatório da Pesquisa Global de Empresas Familiares do Projeto STEP 2019 entrevistou mais de 1.800 líderes de empresas familiares de 33 países na Europa, Ásia Central, América do Norte, América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África. O estudo forneceu uma oportunidade para os participantes concederem suas opiniões sobre como as mudanças demográficas afetam a governança, sucessão, o impacto social, a orientação empresarial e o desempenho das empresas familiares. Um resumo do relatório pode ser encontrado **aqui**.

Como continuação da pesquisa, foram realizadas mais de 25 entrevistas pessoais com líderes empresariais (que representam algumas das maiores empresas familiares no mundo), antes da covid-19 e após seu início em março de 2020 até a data de publicação. As informações obtidas nessas entrevistas ajudaram a aprofundar o nosso entendimento do contexto por trás dos resultados da pesquisa e nos permitiram explorar esses insights ainda mais neste artigo, o terceiro da nossa série de quatro partes. Esta publicação examina o valor da boa governança nas empresas familiares e os mecanismos de governança familiar que os principais empreendimentos familiares empregam.

A proposta de valor da governança da família

Escoger as práticas corretas de governança em uma empresa familiar é um ingrediente crucial para sua sustentabilidade a longo prazo. Enquanto a governança empresarial é essencial para a eficácia dos processos do negócio e o estabelecimento de mecanismos de controle, os procedimentos e estruturas de governança da família têm um propósito diferente. Eles não apenas ajudam a manter um ambiente de comunicação forte entre os membros da família, como também ajudam a definir quem é a família como um grupo e o que eles desejam alcançar

Conforme revelado na Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019, 88% dos CEOs de empresas familiares do mundo todo relataram ter um nível médio a alto de identificação familiar com suas empresas. Nossas descobertas mostraram que o nível de desenvolvimento da governança familiar está relacionado ao grau de identificação dos membros da família com seu negócio.¹

Qual é o valor da boa governança no ambiente da empresa familiar?

Normalmente descrevemos a governança como um sistema de filosofias, mecanismos, estruturas e práticas interconectados que auxiliam a tomada de boas decisões e a comunicação entre os indivíduos. Em uma empresa familiar, os

¹ STEP 2019 Global Family Business Survey — “The impact of changing demographics on family business succession planning and governance.”

indivíduos compartilham interesses e objetivos, bem como vários papéis como acionistas, operadores do negócio e membros da família. Um sistema de governança familiar forte, que pode incluir ferramentas como conselhos de família, assembleias e constituições, fornece uma orientação clara sobre como as decisões serão tomadas pela família (tanto para si, quanto para a empresa) e ajuda a criar uma voz unificada dentro e fora do ambiente familiar. Tudo isso contribui para a profissionalização do negócio e a coesão dentro da própria família.

Há cerca de 40 anos, o “modelo de três círculos do sistema de empresa familiar”² foi introduzido como uma estrutura organizacional para a compreensão do funcionamento dos negócios familiares. Em termos simples, esse modelo apresenta os três grupos interdependentes e sobrepostos que compõem uma empresa familiar: família, negócios e propriedade. Embora se sobreponham em algumas esferas, cada grupo tem seus próprios objetivos, prioridades e dinâmicas, e o sucesso dos sistemas de empreendimento familiar a longo prazo depende de quão bem cada grupo funciona e apoia os outros.

A estrutura de governança familiar deve dar suporte aos processos de tomada de decisão, às comunicações e à coesão de todos esses grupos como proprietários e operadores do negócio, e como membros contribuintes da própria família.

²Tagiuri R, & Davis J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Governando com intenção

“O conceito de uma “melhor prática” em governança familiar não existe. Uma boa prática de 10 anos atrás pode ser reprovado hoje.”

CEO de uma empresa familiar

Setor de construção,
Reino Unido

Pela própria definição, a família controladora é uma força motriz para decidir como a organização quer operar e como isso definirá o sucesso da empresa familiar. Em geral, essas escolhas se baseiam no propósito comum da família e da empresa: “Por que estamos aqui? O que queremos realizar juntos? Como nossas escolhas refletem e apoiam os valores de nossa família?”

Vários líderes de empresas familiares nos disseram que era essencial ter práticas de governança formais à medida que seus negócios cresciam e amadureciam. Chegou um momento em que era necessário criar modelos e estruturas apropriados, a fim de garantir que um sistema de freios e contrapesos estivesse em vigor para que a organização crescesse com sucesso. Eles nos disseram ainda que as boas práticas de governança familiar foram um fator fundamental para atingir o propósito da família e criar valor para clientes, funcionários, acionistas e suas comunidades.

Líderes de negócios familiares como esses geralmente procuram a “melhor estrutura” e conselhos sobre as “melhores práticas” de governança. No entanto, o conceito de uma “melhor prática” em governança familiar realmente não existe e como um líder deste tipo de empresa descreveu: *“O que era considerado uma boa prática há 10 anos pode ser reprovado hoje.”*

Na realidade, os sistemas de governança são um conjunto dinâmico de ferramentas e é importante revisá-los regularmente para garantir que continuem sendo apropriados e relevantes em determinados momentos e, mais particularmente, em períodos de mudanças significativas. As melhores perguntas a se fazer são: Como o sistema de empresa familiar define o sucesso? Do que a família - como proprietários, executivos e membros familiares - e a empresa precisam para ter sucesso em um determinado momento?



Tornando a governança “adequada ao propósito”

Devido às mudanças demográficas, estamos começando a ver um tema emergente. Está ocorrendo uma transformação gradual de “propriedade e administração familiar” (o que é particularmente comum em empresas de primeira e segunda geração) para “propriedade familiar não administrada pela família”, em que os familiares estão envolvidos apenas na propriedade (e ocasionalmente no conselho), mas não nas operações do dia a dia da organização. Isso faz com que as estruturas de governança precisem se adaptar a um novo cenário, em que os membros da família são principalmente proprietários e não estão envolvidos na gestão do negócio.

Este é o caso da J. Murphy & Sons Limited, uma empresa familiar de terceira geração que desenvolve e mantém grandes projetos de infraestrutura no Reino Unido, Irlanda e Canadá. Nessa organização, há uma definição clara de autoridade para a tomada de decisões, que está embutida na estrutura de governança da família e capturada no acordo de acionistas. Embora nenhum membro da família - com exceção do CEO John Murphy - participe atualmente das operações no dia a dia da empresa, cada ramo dela é representado no conselho operacional para prestar

supervisão familiar. Esse mecanismo de governança destina-se em parte a garantir que o propósito e os valores da família se reflitam em todas as decisões estratégicas tomadas pelo negócio.

Com estruturas e sistemas de governança apropriados, tanto as decisões de negócios quanto os relacionamentos familiares podem ser aprimorados. Como explicou o CEO da J. Murphy & Sons, John Murphy: *“Toda organização responsável precisa de uma estrutura de boa governança para traçar uma linha clara entre onde está a família e onde está a empresa. Estou muito orgulhoso da herança de propriedade de nossa família e vejo o benefício do pensamento geracional de longo prazo que vem com isso. No entanto, as empresas precisam ter uma vantagem profissional, e ter uma estrutura de governança forte ajuda a definir como alguém mantém esse nível de profissionalismo.”*

No caso da Universal Cement Corporation, em Taiwan, foi adotado um modelo diferente. A empresa foi membro fundador do “clã Tainan”, na década de 1960, um conjunto de empreendimentos que pertenciam a várias famílias e membros da comunidade importantes. No modelo de clã, a gestão profissional não familiar foi a escolha de governança para todas as organizações que eram membros. Com o tempo, no entanto, os negócios da Universal Cement começaram a

declinar devido à falta de inovação e postura altamente conservadora da equipe de gestão não familiar. Consequentemente, o Sr. B.-Y Hou, presidente e CEO da Universal Cement, assumiu total propriedade e controle administrativo em 2008, juntamente com seus dois filhos da quarta geração. Quando uma família possui o patrimônio, mas não tem mecanismos adequados para supervisionar o desempenho da empresa, o controle da gestão não familiar pode não ser a melhor escolha de governança para o desenvolvimento de longo prazo e a sustentabilidade do negócio.

A evolução dos sistemas de governança, de informais para mais formalizados, está intimamente ligada ao aumento da complexidade da empresa e da família. É necessário que os modelos de governança evoluam paralelamente à progressão familiar e do negócio, e continuem adequados ao seu propósito naquele momento e estágio de evolução da família.

Portanto, a governança familiar precisa ser adaptável e refletir a composição geracional, além dos papéis e as atribuições dos membros da família, à medida que sua propriedade e responsabilidades administrativas evoluem.

De quem é o papel de governar?

“Estamos criando, juntamente com meus filhos, as futuras regras de governança dos ativos familiares. É um processo pelo qual estamos passando juntos para que eles definam o que desejam, em termos de governança, para o patrimônio de seus próprios filhos e netos.”

Filipe de Botton

Presidente,
Logoplaste,
Portugal

A e por meio de pesquisas e experiência direta com empresas familiares do mundo todo, que as famílias que envolvem membros de todas as gerações no planejamento e implementação de seus sistemas de governança atingem dois objetivos. Em primeiro lugar, os membros mais velhos da família têm a oportunidade de refletir sobre o que construíram e de transmitir o que aprenderam por meio de várias mudanças na postura familiar quanto à governança. Em segundo lugar, os membros da próxima geração trazem uma nova perspectiva para enfrentar os desafios pelos quais a geração atual está passando, na família e nos negócios. Talvez, o mais importante seja que a geração seguinte tem a oportunidade de criar conjuntamente os futuros sistemas que irão supervisionar.

Como descreve Filipe de Botton, presidente da Logoplaste, em Portugal: *“Estamos criando, juntamente com meus filhos, as futuras regras de governança dos ativos familiares. É um processo pelo qual estamos passando juntos para que eles possam definir o que querem, em termos de governança, para o patrimônio de seus próprios filhos e netos.”*

Os líderes de empresas familiares com quem conversamos também

descreveram como as práticas e ferramentas de governança familiar estão ajudando a moldar e reforçar um futuro compartilhado para suas famílias, ao abrir oportunidades para rever e concordar com o propósito principal da organização, confirmar os valores familiares fundamentais e definir a cultura e visão de negócio desejadas para o futuro, à medida que os sucessores em potencial alcançam a vanguarda.

Com possíveis eventos de sucessão no horizonte e perspectivas multigeracionais emergindo dentro da empresa familiar, aumenta a pressão para entender o impacto que as práticas de governança podem estar tendo nas decisões importantes e, geralmente, de longo prazo. Isso inclui os critérios para o desenvolvimento de futuros sucessores e os parâmetros para fazer a escolha certa de um sucessor no momento correto.

Essas e outras considerações importantes para o planejamento da sucessão são abordadas em detalhes no nosso artigo **“A coragem de fazer escolhas sensatas: Por que a decisão de sucessão pode ser um momento crucial na sua empresa familiar”**.



“Toda organização responsável precisa de uma estrutura de boa governança para traçar uma linha clara entre onde está a família e onde está a empresa. Estou muito orgulhoso da herança de propriedade de nossa família e vejo o benefício do pensamento geracional de longo prazo que vem com isso. No entanto, as empresas precisam ter uma vantagem profissional, e ter uma estrutura de governança forte ajuda a definir como manter esse nível de profissionalismo.”

John Murphy
CEO,
J. Murphy & Sons,
Reino Unido

Os mecanismos de governança familiar

A dinâmica familiar muitas vezes torna as conversas desafiadoras, e as discussões nos negócios não são exceção. Pode ser difícil falar sobre como a empresa precisa mudar e chegar a um consenso para apoiar sua evolução de uma geração à outra — potencialmente, de um negócio que se baseou em uma tradição de “confiança, informalidade e regras implícitas” para uma nova postura de “estrutura e regras explícitas”. À medida que o negócio amadurece e cresce, a presença de mecanismos de governança familiar se torna ainda mais essencial.³

Ainda que a evolução possa ser desafiadora, o valor dos bons sistemas de governança em cada estágio do negócio supera os obstáculos. A governança da empresa familiar consiste em manter o equilíbrio entre o que a organização e a família estão tentando alcançar. Portanto, além dos modelos habituais de governança corporativa, as famílias têm a oportunidade de construir seus próprios sistemas de governança familiar, para equilibrar seus objetivos econômicos e centrados na família, e traduzi-los em uma visão compartilhada nos negócios.

A governança familiar também pode incluir a gestão de bens e riqueza por meio de conselhos, assembleias

e constituições, para suprir a necessidade de construir coesão em toda a família, especialmente quando ela começa a passar para o estágio de consórcio de primos e além.

Nas últimas duas décadas, o conceito de *family office* ganhou impulso. Embora as famílias — especialmente as do Ocidente — montem escritórios familiares principalmente como um local único para investimentos, planejamento fiscal e patrimonial, elas agora progrediram muito além da gestão do patrimônio para também desempenhar funções importantes de governança, educação, filantrópicas e sociais.

Em um caso que conhecemos, uma empresa familiar na Venezuela criou uma *holding* — que poderia ser vista como uma forma de *family office* — para administrar com eficácia o portfólio de negócios da família, o que lhes permitiu construir uma visão compartilhada sobre temas como estratégia, diversificação, risco, rentabilidade, tributação e controle. A família está agora em processo de institucionalização do *family office* para promover as funções de governança familiar e ajudar a estabelecer sua constituição.

³ “The Power of Governance in Family Business”, 21 February 2017, Dominic Pelligana, KPMG Private Enterprise, KPMG in Australia <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/01/power-of-governance-in-family-business.html>

Insights importantes

Ao avaliar o papel da governança em sua empresa familiar, é importante considerar alguns princípios e características-chave de uma governança eficaz.



No modelo de empresa familiar, a governança se concentra em apoiar o propósito, princípios e valores compartilhados da família e de seu negócio, e responde às perguntas: por que estamos fazendo isso juntos e o que queremos alcançar?



A boa governança estabelece limites claros sobre quem decide o quê: o que é uma decisão da empresa, o que é uma decisão do conselho, o que é uma decisão dos acionistas, o que é uma decisão da família?



Existem muitos mecanismos de governança familiar, como conselhos de família, assembleias, constituições e *family offices*, mas eles só são eficazes se forem coesos e flexíveis para que a família possa trabalhar em conjunto e adaptá-los conforme necessário.



A governança familiar é dinâmica e deve continuar “adequada ao propósito” à medida que a empresa e a família evoluem.



A governança familiar trabalha lado a lado com a governança corporativa, mas tem propósito e valores próprios e exclusivos.

Jubran Coelho

Líder de Private Enterprise, Sócio, KPMG América do Sul

Promovendo a coesão, flexibilidade e comunicação

Sistemas de governança familiar eficazes promovem a coesão, flexibilidade e comunicação. Isso ecoa o modelo de sistemas conjugais e familiares de Olson, demonstrando que um sistema familiar funcional requer um equilíbrio entre harmonia e contemporização, que é facilitado por uma boa comunicação. A coesão familiar é definida como o vínculo emocional que os membros da família têm uns com os outros e o grau em que estão conectados.⁴ Em ambientes que costumam ser dinâmicos e imprevisíveis, flexibilidade é a chave para encontrar o equilíbrio certo entre estabilidade e mudança para manter a saúde da organização. Embora as regras de governança possam impor restrições a certos comportamentos e ações, elas também podem ser adaptáveis o suficiente para que os membros da família realizem ações importantes dentro da estrutura de governança. A covid-19 forneceu uma infinidade de exemplos de maneiras pelas quais os sistemas de boa governança sustentaram a necessidade de ser flexível sem diminuir a estabilidade da empresa e da família.

A chave aqui é como um modelo equilibra estabilidade e mudança. Um exemplo ilustrativo é como sistemas de governança eficazes podem preparar a família e a empresa para adversidades imprevistas. O objetivo da boa governança familiar é garantir que os membros da família permaneçam

conectados e tenham oportunidades de expressar suas preocupações e compartilhar suas emoções em um ambiente profissional.⁵ Uma estrutura de governança eficaz, com protocolo de comunicação e processos de resolução de conflitos, é frequentemente utilizada para proporcionar um mecanismo neutro, a fim de reconhecer e resolver conflitos e promover a harmonia familiar sempre que possível.

Fóruns como assembleias familiares e conselhos de família geralmente constituem uma plataforma dedicada para os membros da família discutirem questões específicas. No entanto, é importante observar que essas estruturas podem ser adotadas cerimonialmente⁶ e não necessariamente diminuem a necessidade de os membros adquirirem habilidades de comunicação boas e respeitadas para falar, ouvir, revelar-se, demonstrar clareza e manter o tópico com cada um.

Os líderes de empresas familiares com quem falamos estão geralmente bem cientes da necessidade extremamente importante de manter um diálogo aberto e construtivo dentro de suas famílias. Como descreveu Balazs Levai, diretor de vendas da BioTechUSA, na Hungria: “Na família, discutíamos tudo. Cada contradição tornava-se um compromisso, nunca uma discordância suprimida, que não fosse ouvida e debatida.”

⁴ Olson, D.H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144-167.

⁵ Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020.

⁶ Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.



“ Em família, discutíamos tudo. Cada contradição tornava-se um compromisso, nunca uma discordância suprimida, que não fosse ouvida e debatida. ”

Balázs Lévai
Diretor de Vendas,
BioTech USA,
Hungria

Aprendendo a conviver

“Ficamos 3 anos sem falar um com o outro. Isso marca sua vida, mesmo quando alguns desses membros da família não estão mais aqui. Nunca me esqueci disso e acho que pessoas fortes não deveriam tentar se impor nas decisões dos outros. Devemos dar espaço para que todos expressem suas próprias intenções.”

Responsável

Empresa familiar no setor de habitação, França

A pesar do reconhecimento da importância do diálogo aberto e honesto, muitas vezes existem limites familiares que podem minar os objetivos necessários para conduzir discussões significativas e resolver possíveis conflitos. Relações familiares ruins podem aumentar os riscos, já que não representam um momento no tempo, mas toda uma história de desenvolvimento pessoal. Desentendimentos na infância podem se perpetuar até o presente e se inserir na dinâmica interpessoal dos negócios. Sua mãe, por exemplo, pode ser sua mãe e seu chefe ao mesmo tempo. Ou, como filha mais velha da família, você pode ter que trabalhar para seu irmão mais novo.

Essas situações não são raras, e o conflito pode ser a norma para algumas famílias nos negócios. Ocorrências desse tipo não apenas prejudicam a harmonia familiar como muitas vezes podem afetar a sustentabilidade da própria empresa a longo prazo. A prevenção não é geralmente considerada a estratégia ideal de resolução de conflitos. No entanto, como os desentendimentos podem ser prejudiciais para algumas famílias, eles podem levá-las a praticar a prevenção parcial, recorrendo à saída da propriedade ou ao término do relacionamento familiar em vez de reabrir velhas feridas.

“Ficamos 3 anos sem falar um com o outro. Isso marca sua vida, mesmo quando alguns desses membros da família não estão mais aqui. Nunca me esqueci disso

e acho que pessoas fortes não deveriam tentar se impor nas decisões dos outros. Devemos dar espaço para que todos expressem suas próprias intenções,” afirmou um dos proprietários de uma empresa familiar do setor de habitação na França.

As famílias que possuem sistemas eficazes de gerenciamento de conflitos têm mais sucesso em focar nos objetivos da empresa e da família do que em visões pessoais ou antigas mágoas. Sem dúvida, a “comunicação aberta” é citada como a estratégia mais eficaz para prevenir e resolver desavenças. Muitos líderes de empresas familiares também concordam com a implementação de uma autoridade para tomar decisões, definida para ajudar a reduzir a possível ambiguidade de papéis que pode levar a desentendimentos.

Embora a literatura sugira que os sistemas de governança familiar e corporativa são meios eficazes para administrar conflitos⁷, eles foram raramente citados pelos líderes durante nossas conversas. No entanto, observamos que as famílias que estabelecem mecanismos de governança familiar, como as constituições familiares, muitas vezes os usam como base para definir como os conflitos serão resolvidos e como situações específicas serão administradas de forma eficaz.

Em certas situações, vale a pena ser precavido. Em um caso do qual temos conhecimento, um acordo pré-nupcial

⁷ Kubiček A, & Machek O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227.

foi incluído no protocolo da família como requisito obrigatório antes do casamento de qualquer membro. Esses acordos visam garantir a manutenção da propriedade familiar em caso de divórcio e definem previamente que qualquer divisão de bens será baseada exclusivamente em pertences matrimoniais, que não estejam vinculados à propriedade da empresa familiar.

Insights importantes

Um processo documentado de resolução de conflitos é apenas uma precaução. Caso ele precise ser ativado com frequência, é provável que questões maiores de negócios e familiares precisem ser abordadas.



Os conflitos são uma parte natural do sistema de negócio familiar. É importante procurar entender a natureza e a causa raiz dos atritos para resolvê-los.



A autoridade de tomada de decisões bem definida na empresa familiar pode reduzir a ambiguidade de papéis e os possíveis conflitos.



As famílias devem considerar o uso de uma combinação de estratégias de gerenciamento de conflitos, tais como comunicação aberta, governança, mediação e terapia familiar para alcançar os melhores resultados para os indivíduos, a família e a empresa.

Luis Díaz-Matajira

Professor assistente, School of Management,
Universidad de los Andes, Bogotá, Colômbia

Investindo no bem mais valioso da família

O propósito principal de nossa pesquisa foi avaliar o impacto das mudanças demográficas nas práticas das empresas familiares. Não ficamos surpresos, é claro, ao saber que o ritmo das mudanças está aumentando rapidamente com a crescente perspectiva e abordagens multigeracionais dos líderes.

Nesse ambiente, as famílias têm uma oportunidade imediata de garantir o futuro de seus negócios investindo em seu ativo mais valioso — os membros da próxima geração da família, que conduzirão os negócios adiante.

O desenvolvimento dessa nova geração de futuros líderes não acontece no vácuo, mas no vínculo entre a família e a empresa.

Também não se limita à educação formal apenas, mas inclui as oportunidades de aprendizagem informal dentro do negócio, que a família muitas vezes oferece desde a infância. Esse conhecimento implícito geralmente começa a se desenvolver nos primeiros anos, por meio de experiências familiares e do trabalho na empresa.⁸

Ao aplicar seus sistemas de governança familiar para criar oportunidades de aprendizagem, as famílias também são capazes de oferecer opções de

coaching e mentoria para os membros da próxima geração, por meio de participação em projetos filantrópicos, estágios e aprendizagens. Os futuros líderes do empreendimento familiar muitas vezes também estão envolvidos em conselhos de juniores ou como observadores do conselho de família, de proprietários ou da empresa.

Outros adotaram o conceito de “família que aprende”, criando comitês de educação e carreira dentro do sistema de governança familiar. Dessa forma, eles coordenam as iniciativas de aprendizagem por meio de um currículo específico, que educa a próxima geração sobre os valores e tradições familiares e oferece uma oportunidade para que seu talento e criatividade sejam explorados.

Como descreveu um líder de empresa familiar na Alemanha: *“Todos precisam ter uma educação decente. Mesmo que sigam uma carreira que não esteja relacionada com a empresa da família, ainda assim terão que cumprir seu papel de acionistas. Isso significa que, mesmo que se tornem médicos, eles ainda precisam estar comprometidos com o negócio familiar e adquirir os conhecimentos correspondentes para fazer uma contribuição significativa como donos.”* Membro do Conselho de Supervisão, empresa de engenharia mecânica, Alemanha.

⁸ Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.



“ Todo mundo tem que ter uma educação decente. Mesmo que sigam uma carreira que não esteja relacionada com a empresa da família, ainda necessitam cumprir seu papel de acionistas. Isso significa que, mesmo que se tornem médicos, eles ainda precisam estar comprometidos com o negócio familiar e adquirir os conhecimentos correspondentes para dar uma contribuição significativa como donos. ”

Membro do Conselho de Supervisão

Empresa de engenharia mecânica, Alemanha

O papel da governança no planejamento da carreira familiar

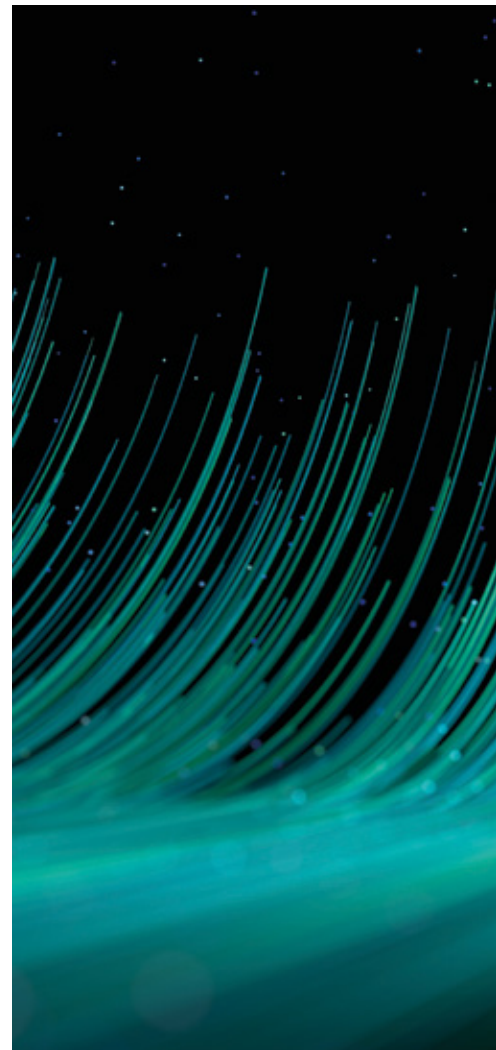
“ Quando tive que escolher uma carreira, fui orientado pelo meu pai e pela paixão que já tinha pela empresa, pois havia trabalhado no laboratório e com distribuição na minha juventude. Quando estudei engenharia industrial, fiquei feliz porque sabia que isso me ajudaria a fazer bem o meu trabalho no negócio. ”

José Manuel Suso Dominguez
CEO da Arroccera
la Esmeralda,
Colômbia

Este uma forte associação entre educação familiar e planejamento de carreira. Famílias bem-sucedidas com sistemas formais de governança familiar geralmente estabelecem um comitê de educação e carreira dedicado para ajudar a identificar as aspirações profissionais dos membros da família e conectá-los aos planos de desenvolvimento familiar e da empresa.

Mesmo quando os membros da próxima geração não veem a empresa familiar como sua escolha de carreira preferida, as famílias tendem a envolvê-los no ambiente do negócio desde cedo. *“Quando tive que escolher uma carreira, fui orientado pelo meu pai e pela paixão que já tinha pela empresa, pois havia trabalhado no laboratório e com distribuição na minha juventude. Quando estudei engenharia industrial, fiquei feliz porque sabia que isso me ajudaria a fazer bem o meu trabalho no negócio,”* disse José Manuel Suso Dominguez, CEO da Arroccera la Esmeralda, Colômbia.

A intenção de fazer da empresa familiar sua escolha de carreira é reforçada quando os membros da próxima geração da família veem um caminho claro de desenvolvimento à sua frente.



Insights importantes

Educação familiar e mecanismos eficazes de apoio ao planejamento de carreira contribuem para a intenção de sucessão dos membros da próxima geração.



As famílias devem procurar | compreender as aspirações individuais dos membros da próxima geração e os planos de desenvolvimento pretendidos da família e da empresa como parte do processo de planejamento de carreira.



Um plano de desenvolvimento de carreira com regras e políticas claras pode ajudar a aumentar as intenções de sucessão das gerações futuras.



Não existe uma abordagem única para o planejamento de carreira. As famílias devem adaptar suas estratégias para refletir a trajetória de desenvolvimento dos membros da próxima geração, a família e a empresa.

Jeremy Chi-yeung Cheng

Centro para Empresas Familiares,
Universidade Chinesa de Hong Kong, Hong Kong (SAR), China

Primeiro a família ou os negócios?

“Planejamos ter profissionais na maioria dos cargos de alta administração no futuro, para que as operações da empresa sejam administradas independentemente dos membros da família, enquanto a família continua a manter o controle por meio do conselho de administração.”

Claudia Visani

Conselheira,
Inversora Lockey,
Venezuela

A importância do desenvolvimento do capital humano se reflete nos sistemas de governança corporativa e familiar devido à necessidade de envolver e desenvolver os membros da família e os não familiares. Conforme ouvimos dos líderes, existem vários fatores que afetam as decisões sobre o envolvimento de membros não pertencentes à família como gerentes — ou mesmo líderes — da empresa. Quando a família percebe vantagens em contratar uma gestão profissional para a sustentabilidade de seu negócio, normalmente isso se baseia na decisão fundamental de colocar o “negócio em primeiro lugar”.¹¹

Como exemplo, Claudia Visani, ex-CEO e atual membro do conselho da Inversora Lockey, da Venezuela, explicou: *“Planejamos ter profissionais na maioria dos cargos de alta administração no futuro, para que as operações da empresa sejam administradas independentemente dos membros da família, enquanto a família continua a manter o controle por meio do conselho de administração.”*

Existem vários fatores que podem influenciar essa decisão. Algumas famílias optam por envolver os membros quase exclusivamente em funções de liderança e gestão. No caso da Arrocería la Esmeralda, empresa familiar de produção e distribuição de arroz na Colômbia, por exemplo, o protocolo estabelece que, se houver dois candidatos igualmente qualificados para uma posição no negócio, o familiar

deve ser selecionado. A família reconhece que há prós e contras acerca dessa política, e que diretrizes claras de emprego familiar, a que todos devem aderir, foram adotadas em sua estrutura de governança.

Embora algumas empresas familiares possam ser acusadas de nepotismo em suas práticas de sucessão e recrutamento, isso não é universalmente verdadeiro. As escolhas que fazem têm que ser certas para aquela família específica, naquele dado momento do seu ciclo de vida e com base na história familiar, sua dinâmica atual, aspirações futuras e atitudes e valores gerais.

Nesse contexto, o conceito de “justiça” refere-se ao cumprimento simultâneo dos objetivos econômicos e não econômicos da empresa familiar.^{12 13} O tratamento privilegiado dos funcionários da família, se baseado no mérito, não contradiz necessariamente a mentalidade de “negócios em primeiro lugar”, mas se relaciona com o objetivo de maximizar o desempenho, medido pela realização dos objetivos econômicos e não econômicos dos proprietários controladores.

Com as mudanças demográficas e a transformação gradual de “propriedade e administração familiar” para “propriedade familiar não administrada pela família”, que observamos anteriormente neste artigo, o conceito de “negócios em primeiro lugar” pode ter um apelo crescente em certas situações do empreendimento.

¹¹ Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.

¹² Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175–184.

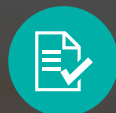
¹³ Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647–655.

Insights importantes

Embora as empresas familiares possam ser criticadas por nepotismo, muitas adotaram normas e padrões profissionais em suas práticas de sucessão e recrutamento.



As famílias podem encontrar um equilíbrio entre ser “família primeiro” e “negócios primeiro”, implementando princípios e práticas de governança que incorporem suas escolhas no planejamento dos recursos humanos.



As famílias que formulam políticas de emprego familiar ilustram o que significa ser “família em primeiro lugar” ou “negócios em primeiro lugar”. Justiça e transparência são as qualidades fundamentais dessas diretrizes, no entanto, a execução consistente das políticas é a chave para a obtenção de benefícios verdadeiros para a família e a empresa.



Estabelecer uma idade de aposentadoria para as funções de gerenciamento e governança é vantajoso para a geração atual e os futuros sucessores

Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares,
KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG no Reino Unido

Incentivando os empreendedores de amanhã

“O espírito empreendedor nas gerações seguintes é estimulado pela liberdade que lhes foi concedida para iniciar seus próprios empreendimentos. Está escrito em nossa constituição familiar que serão fornecidos apoio monetário e orientação aos membros da família que queiram realizar tais atividades, a critério do conselho da empresa familiar.”

John K. Paul

Diretor Administrativo
Grupo Kuttukaran,
Índia

A além da importância da educação e do desenvolvimento de carreira, incentivar o empreendedorismo transgeracional costuma ser uma prioridade da família. Essa iniciativa é considerada essencial para o desenvolvimento contínuo de inovações que irão impulsionar a competitividade do negócio, ao mesmo tempo que sustentam o propósito, princípios e valores fundamentais da família. As estruturas de governança familiar têm um papel a cumprir nesse sentido, formalizando os processos que proporcionam aos membros da família experiência prática e oportunidades para liberar seu espírito empreendedor e criar seus próprios novos negócios

Conforme descrito pelo Sr. John K. Paul, diretor executivo do Grupo Kuttukaran, na Índia, a ambição empresarial de sua família é ativamente respaldada da seguinte maneira: *“O espírito empreendedor nas gerações seguintes é estimulado pela liberdade que lhes foi concedida para iniciar seus próprios empreendimentos. Está escrito em nossa constituição familiar que serão fornecidos apoio monetário e orientação aos membros da família que queiram realizar tais atividades, a critério do conselho da empresa familiar.”*

Cada vez mais, descobrimos que as famílias estão voltando sua atenção para a “intenção fundadora”⁹ da empresa, e incentivando os membros

da família a embarcar em uma carreira empreendedora.

Isso às vezes inclui a criação de um negócio de próxima geração dentro da empresa familiar ou uma organização separada, que seja independente do empreendimento original. As empresas familiares que assumem iniciativas como essas oferecem oportunidades reais para os membros da família seguirem uma carreira sem fronteiras, desenvolvendo suas habilidades dentro e fora do negócio familiar.¹⁰

Por exemplo, quando foi reconhecido que o impulso empreendedor da próxima geração de seus familiares já estava bem estabelecido, uma família na Guatemala desenvolveu um “programa de desenvolvimento de jovens talentos”. Seu objetivo é duplo: estimular a evolução de inovações e apresentar a cultura da empresa aos jovens da família. Os membros da próxima geração são convidados a desenvolver um projeto para melhorar os negócios na área de maior interesse para eles. Em um caso, a nova perspectiva de um jovem e promissor empresário da família deu à alta administração uma visão rápida de como uma nova geração de consumidores percebe os produtos e mercados da empresa e um plano de como o negócio pode mudar sua estratégia como resultado.

⁹ Schroder, Schmitt-Rodemund, & Arnaud, 2011; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011.

¹⁰ Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.

Insights importantes

Alimentar a paixão pelo empreendedorismo através das gerações impulsiona a inovação, a energia familiar e a competitividade futura



Abraçando o conceito de família que aprende, as famílias empreendedoras devem repensar a educação e o desenvolvimento da próxima geração, incluindo a aprendizagem formal e informal com o objetivo de aumentar seus papéis como acionistas e gerentes do negócio.



O sistema de governança familiar pode ser um mecanismo eficaz para coordenar e planejar as iniciativas de aprendizagem da próxima geração e de membros da família como um todo.



O investimento contínuo no espírito empreendedor de todas as gerações pode utilizar melhor a energia delas e impulsionar as inovações.

Miguel Ángel Faura Borruey

Sócia-diretora de Private Enterprise
KPMG América do Sul

Um modelo de governança familiar

É importante para toda empresa familiar garantir que suas práticas e seus mecanismos de governança estejam alinhados com a realidade atual. A chave é determinar quão bem o sistema de governança de cada família é capaz de equilibrar a necessidade de estabilidade enquanto mantém a agilidade e resiliência. Embora as regras de governança possam impor certas restrições ao comportamento ou às ações da empresa e da família, elas também precisam ser flexíveis o suficiente para permitir que gerentes e demais membros familiares busquem novas atividades dentro dessa estrutura.

As respostas à covid-19 revelaram excelentes exemplos de como os sistemas de governança familiar atingiram esse equilíbrio por meio de estruturas de tomada de decisão que são flexíveis o suficiente para permitir uma ação rápida a fim de proteger a empresa sem perder de vista seu propósito e valores principais.

A evolução dos sistemas de governança, de informais para mais formalizados, está intimamente ligada ao aumento da complexidade da empresa e da família. É necessário que esses sistemas evoluam paralelamente ao desenvolvimento familiar e empresarial. Isso exige que sejam flexíveis o suficiente para atingir os objetivos

pretendidos — mesmo durante períodos de mudança imprevisível — de modo que possam continuar a ser adequados para o propósito.

Saiba mais sobre as famílias que contribuíram para nossas conversas e deram vida a suas percepções sobre o impacto das mudanças demográficas nas práticas de governança familiar. Você encontrará o perfil desses líderes de empresas familiares proeminentes e de seus negócios no site da KPMG Private Enterprise.

Não deixe de acompanhar nossos outros artigos da série de quatro partes, no qual exploramos o impacto das mudanças demográficas no vínculo inquebrável entre negócios e legados familiares. Você pode acessar a todos os capítulos clicando **aqui**.

Gostaríamos de convidá-lo a entrar em contato conosco pelo e-mail **carolinapoliveira@kpmg.com.br** para receber nosso conteúdo e convite para nossos eventos, ou para marcar um bate papo sobre como a KPMG Private Enterprise pode ajudar a sua empresa a continuar crescendo e prosperando.



Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos aos 1.834 proprietários e administradores de empresas familiares que generosamente cederam seu tempo para participar da pesquisa do Projeto STEP e aos 33 líderes de empresas familiares que participaram de discussões pessoais de acompanhamento e contribuíram para a criação dos seus perfis de empresas familiares.

Gostaríamos também de agradecer à nossa Gerente de Projeto, Arpita Vyas (do Consórcio Global do Projeto STEP), e à Chelsey Byng (da KPMG Private Enterprise), aos afiliados da pesquisa STEP e ao conselho editorial do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise, que generosamente aportaram seus conhecimentos e insights para a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e para a preparação da série de artigos.

Líderes de empresas familiares

Khalid Abunayyan
Abunayyan Holding
Company,
Arábia Saudita

José Manuel Suso
Dominguez
Arrocera la Esmeralda,
Colômbia

Petter Wagner
Avila Wagner,
Colômbia

Ferenc Lévai
BioTech USA,
Hungria

Jodi Bloomer
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

Gabriel Hoey and Michael
Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
México

ZHU Xuehao
Hawk Filtration Technology
(Shanghai) Co. Ltd.,
China

Margaret Hirsch
Hirsch's,
África do Sul

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A,
Venezuela

John Murphy
J. Murphy & Sons Limited,
Reino Unido

John K. Paul
Kuttakaran Group,
Índia

Kim Schoepflin
Kwatani,
África do Sul

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia El Agamy
Orbis Terra Media,
Suíça

Chaiwat Luangamomlert
Siam Amazing Park,
Tailândia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwan (jurisdição)

George Vestey
Vestey Holdings,
Reino Unido

Andy Wates
Wates Group,
Reino Unido

Consórcio Global do Projeto STEP

Asian Institute of
Management
Filipinas

Audencia Business School
França

Babson College
Estados Unidos

Bangkok University
Tailândia

Bogazici University
Turquia

Budapest Business School
Hungria

China Europe International
Business School
China

Budapest Business School
Hungria

China Europe International
Business School
China

IMF Institute for Mittelstand
and Family Firms
Alemanha

Instituto de Estudios
Superiores de Administración
Venezuela

Indian School of Business
Índia

I-Shou University
Taiwan (jurisdição)

National Research University
Higher School of Economics
Russia

Nova School of Business and
Economics
Portugal

Princess Nourah Bint
Abdulrahman University
Arábia Saudita

Tecnologico de Monterrey
México

The Chinese University of
Hong Kong
Hong Kong (SAR), China

Universidade de Jaén
Espanha

Universidad de los Andes
Colômbia

Universidad de Piura
Peru

Universidad Francisco
Marroquín
Guatemala

Universidad Icesi
Colômbia

University of Bergamo
Itália

Windesheim University of
Applied Sciences
Holanda

Autores do estudo de caso

Dr. Hanoof Abohodair
Arábia Saudita

Daniël Agterhuis
Holanda

Dalal Alrubaishi
Arábia Saudita

Kevin Au
Hong Kong (SAR), China

Nunzia Auletta
Venezuela

Alan Barr
África do Sul

Ameline Bordas
França

Mara Brumana
Itália

César Cáceres Dagnino
Peru

Myriam Cano-Rubio
Espanha

Fuad Chapra
Árabia Saudita

Helmuth Chávez Asturias
Guatemala

Jeremy Cheng
Hong Kong (SAR), China

Hsi-Mei Chung
Taiwan (jurisdição)

Alexandre Dias da Cunha
Portugal

Luis Díaz-Matajira
Colômbia

Irmak Erdogan
Turquia

Keeva Farrelly
Irlanda

Steve Gaklis
Estados Unidos

Ana C. Gonzalez L
United States

Mario A. Gonzalez
México

María Hernández
Espanha

Remedios Hernández-Linares
Espanha

Albert James
Canadá

Marshall Jen
Hong Kong (SAR), China

Brittany Kraus
Canadá

Nyeste László
Hungria

Kg Lobo
Filipinas

Louise Lu
Taiwan (jurisdição)

Bharagavi Mantravadi
Índia

Antonio Martinez Valdez
Peru

Tom McGinness
Reino Unido

Kenneth Metrado
Filipinas

Tommaso Minola
Itália

Patricia Monteferrante
Venezuela

Louise Lu
Taiwan (jurisdição)

Bharagavi Mantravadi
Índia

Carmen Pachas Orihuela
Peru

Francisca Panades
Espanha

Nupur Pavan Bang
Índia

Luckxawan Pimsawadi
Tailândia

Stefan Prigge
Alemanha

Miruna Radu-Lefebvre
França

Kavil Ramachandran
Índia

Yeny Rodríguez
Colômbia

Elena Rozhdestvenskaya
Rússia

Fernando Sandoval-Arzaga
México

Allanne Mae Tiongco
Filipinas

Daniel Trimarchi
Canadá

Suchart Tripposakul
Tailândia

Manuel Carlos Vallejo
Espanha

Julian van den Akker
Holanda

Diego Vélez Montes
Colômbia

Jaly Vibeth Chea Menéndez
Guatemala

You-fong Wu
Taiwan (jurisdição)

Özlem Yildirim Öktem
Turquia

Hua Zhao
China

Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas membros da KPMG Private Enterprise que participaram do desenvolvimento deste relatório, em particular àquelas que contribuíram com entrevistas e estudos de caso.

Austrália

Robyn Langsford

Sócia,

Clientes Privados e Empresas Familiares,

KPMG na Austrália

T: +61 2 9455 9760

E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil

Jubran P P Coelho

Líder de Private Enterprise para a região das Américas

Região das Américas e Brasil,

KPMG no Brasil

T: +55 1139403221

E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canadá

Mary Jo Fedy

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG no Canadá

T: +1 519 747 8875

E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Diretor,

Rede global de empresa familiar, KPMG Private Enterprise,

KPMG International Services Limited

T: +1 416 777 3816

E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China

Karmen Yeung

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG China

T: +86 755 2547 1038

E: karmen.yeung@kpmg.com

França

Alpha Niang

Gerente Sênior,

KPMG Private Enterprise

KPMG na França

T: +33 155686189

E: aniang@kpmg.fr

Alemanha

Vera-Carina Elter

Diretora de Pessoal e da KPMG Private Enterprise na Alemanha,

KPMG na Alemanha

T: +49 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com

Índia

Kalpesh Desai

Sócio,

KPMG Private Enterprise na Índia

T: +91 98193 73637

E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda

Olivia Lynch

Sócia,

KPMG Private Enterprise na Irlanda

T: +353 1 410 1735

E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel

Jonathan Lavender

Diretor Global,

KPMG Private Enterprise,

KPMG International Services Limited,

Sócio,

KPMG em Israel

T: +972 3 684 8716

E: jonathanlavender@kpmg.com

Itália

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG na Itália

T: +39 011 8395144

E: srimoldi@kpmg.it

México

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG no México

T: +52 55 5246 8899

E: jjluna@kpmg.com.mx

Holanda

Olaf Leurs

Chefe de Private Enterprise, Tax Sócio

Tributário,

KPMG Meijburg & Co, KPMG na Holanda

T: +31 88 909 3414

E: leurs.olaf@kpmg.com

Portugal

Luis Silva

Líder Nacional de Private Enterprise

Sócio,

KPMG em Portugal

T: +351 220102329

E: luissilva@kpmg.com

Arábia Saudita

Fuad Chapra

Líder Nacional de Private Enterprise

Sócio,

KPMG na Arábia Saudita

T: +966 503660370

E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair

Diretor associado,

KPMG Private Enterprise & Family

Business,

KPMG na Arábia Saudita

T: +966 504684064

E: habokhodair@kpmg.com

Cingapura

Jonathan Ho

Sócio,

KPMG em Cingapura

T: +27 833886404

E: jho1@kpmg.com.sg

África do Sul

Alan Barr

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG na África do Sul

T: +27 833886404

E: alan.barr@kpmg.co.za

Espanha

Miguel Angel Faura Borruey

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG na Espanha

T: +34 914563868

E: mfaura@kpmg.es

Suíça

Hugues Salome

Sócio,

KPMG na Suíça

T: +41 58 249 37 75

E: hsalome@kpmg.com

Reino Unido

Tom McGinness

Líder Global,

Empresa familiar,

KPMG Private Enterprise, Sócio,

KPMG no Reino Unido

T: +44 207 694 5453

E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Estados Unidos

Conor Moore

Líder Nacional de Private Enterprise,

Sócio,

KPMG nos EUA

T: +1 415 963 7559

E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Sócio,

KPMG Private Enterprise

KPMG nos EUA

T: +1 816 802 5270

E: bsprong@kpmg.com

Sobre o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

O Consórcio Global do Projeto STEP é uma iniciativa global de pesquisa aplicada que explora as práticas familiares e de negócios nas empresas familiares e gera soluções que têm uma aplicação imediata para líderes de empresas familiares. O STEP tem como objetivo ser um importante projeto de pesquisa global de empresas familiares com reputação internacional. Os insights de pesquisa são elaborados especificamente para serem relevantes para o desenvolvimento de novos conteúdos teóricos que podem oferecer recomendações novas e valiosas sobre as melhores práticas para as partes interessadas das empresas e a comunidade de prática mais ampla. Tendo uma orientação global mundial, o projeto STEP oferece oportunidades de networking para pesquisadores, proprietários de empresas familiares e consultores provenientes de cinco continentes.

Visite: thestepproject.org

Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG

Assim como sua família, sua empresa não para - ela evolui. As empresas familiares são únicas e os consultores da prática de Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise entendem a dinâmica de uma empresa familiar bem-sucedida e trabalham com você para fornecer assessoria personalizada e orientação experiente para ajudá-lo a ter sucesso.

Para apoiar as necessidades exclusivas das empresas familiares, a KPMG Private Enterprise trabalha em parceria com uma rede global de firmas-membro dedicadas a oferecer informações e conselhos relevantes para empresas familiares. Entendemos que a natureza de uma empresa familiar é inerentemente diferente de uma empresa não familiar e exige uma abordagem que considere o componente familiar.

Visite: home.kpmg/familybusiness

Sobre a KPMG Private Enterprise

A paixão move os empreendedores e inspira os consultores da KPMG Private Enterprise a ajudá-lo a maximizar o sucesso. Você conhece a KPMG, mas talvez não conheça a KPMG Private Enterprise. Os consultores da KPMG Private Enterprise nas firmas-membro em todo o mundo dedicam-se a trabalhar com você e sua empresa, não importa onde você esteja na sua jornada de crescimento - quer você esteja procurando atingir novos patamares, adotar a tecnologia, planejar uma saída ou gerenciar a transição do seu patrimônio ou empresa para a próxima geração. Trabalhando com a KPMG Private Enterprise, você terá acesso a um consultor de confiança - um ponto de contato único que compartilha sua mentalidade empreendedora. Com acesso aos recursos globais e à rede de alianças da KPMG, vamos ajudá-lo a impulsionar seus negócios e atingir seus objetivos. Seu sucesso é o nosso legado.

Visite: home.kpmg/privateenterprise

Conselho editorial

Consórcio Global do Projeto STEP

Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP,
Diretor, IPAG Entrepreneurship
& Family Business Center, IPAG
Business School

Georges Samara

Champion de Pesquisas Globais,
Projeto STEP, Editor-Chefe de Ética
nos Negócios: A European Review

Luis Díaz-Matajira

Professor assistente, School of
Management, Universidad de los
Andes, Bogotá, Colômbia

Rodrigo Basco

Professor Associado, Sheikh Saoud
bin Khalid bin Khalid Al- Qassimi
Chair em Empresa Familiar na
American University of Sharjah

Jeremy Chi-yeung Cheng

Pesquisador, Center for Family
Business, The Chinese University Of
Hong Kong Hong Kong (SAR), China

Centro de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender

Diretor Global, KPMG Private
Enterprise, KPMG International
Services Limited, Sócio,
KPMG em Israel

Daniel Trimarchi

Diretor, Rede global de empresa
familiar KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio, KPMG no México

Tom McGinness

Líder Global, Empresas
Familiares, KPMG Private
Enterprise Sócio, KPMG no
Reino Unido

Melany Eli

Diretora Geral, Estratégia, Marketing
e Comunicações, KPMG Private
Enterprise, KPMG International
Services Limited

Miguel Ángel Faura Borruey

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio KPMG na Espanha

Fale conosco



Andrea Calabrò

STEP Global Academic Director,
Director,
IPAG Entrepreneurship &
Family Business Center,
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr



Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Fale com o nosso time



Jubran Coelho

Sócio-líder, KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: jpcoelho@kpmg.com.br



Carolina de Oliveira

Sócia-Diretora KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia



**Ser empreendedor
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

“KPMG” refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a “KPMG International”), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

Projetada pela Evalueserve.

Nome da publicação: O poder das mulheres nas empresas familiares | Número da publicação: 137125-G | Data da publicação: novembro de 2020