



# Resilientes, as empresas familiares demonstram confiança e otimismo

Responsáveis por 65% do PIB brasileiro, as organizações familiares atuam em diferentes segmentos e estão cada vez mais comprometidas com as boas práticas de governança corporativa

Por **Sidney Ito**, CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil e sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG, e **Fernanda Allegretti**, sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center e de Markets da KPMG no Brasil.

**KPMG Business Insights**  
95ª edição | Abril de 2023





Sidney Ito



Fernanda Allegretti

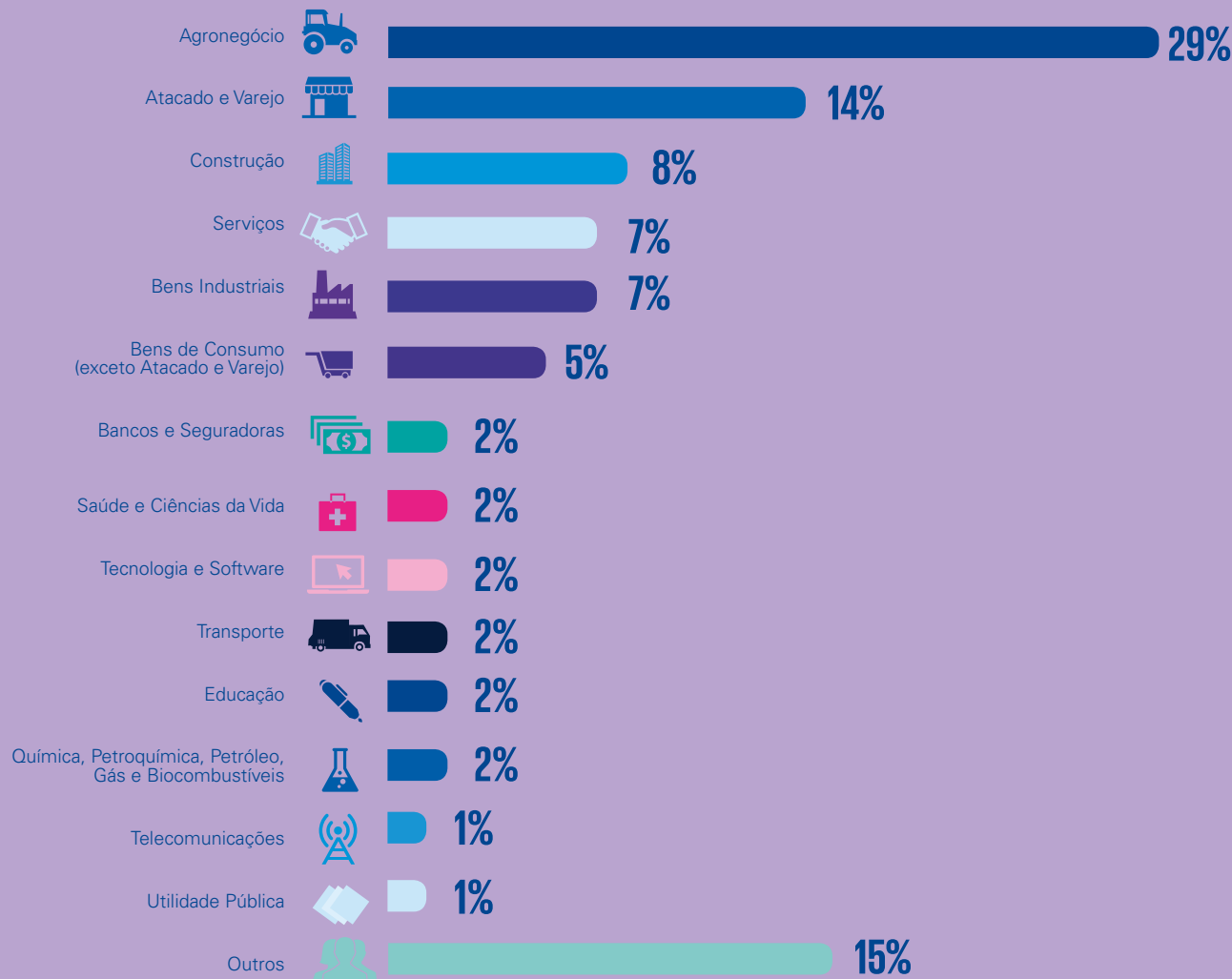
Nove entre 10 empresas brasileiras são familiares. O dado é do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). São elas que geram 75% dos empregos do País e respondem por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Se quisermos compreender o ambiente de negócios no Brasil, precisamos analisar as empresas familiares em toda a sua complexidade: quais são seus setores de atuação? Como estão organizadas? De que forma são administradas?

Em busca de um retrato fiel e atualizado desse grupo de organizações, o **ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil** realizaram uma pesquisa, durante o segundo semestre de 2022, com uma centena de executivos à frente de negócios familiares. Quase metade (49%) dos respondentes faz parte da família proprietária e 45% das empresas consultadas têm faturamento superior a R\$ 1 bilhão.

Em relação aos segmentos de atuação, um terço dos respondentes operam em empresas do Agronegócio. O segundo setor com mais representantes é o de Atacado e Varejo (14%). As empresas também são predominantemente maduras: 37% têm de 41 a 70 anos de existência e 25% têm mais de 70 anos.

## Setor de Indústria

A maior parte dos respondentes atua em empresas do Agronegócio (29%), seguida por Atacado e Varejo (14%), Construção (8%), Serviços (7%) e Bens Industriais (7%).



\* A somatória não resulta 100% devido ao arredondamento.



A maturidade é um dado importante. De acordo com outra pesquisa da KPMG, “O Poder Regenerativo das Empresas Familiares: Empreendedorismo Transgeracional”, que coletou dados em 70 países, incluindo o Brasil, a longevidade e o nível de maturidade das empresas familiares têm impacto relevante nos resultados financeiros. As vendas crescem mais significativamente em empresas familiares da primeira, segunda e terceira gerações; e os maiores aumentos em *market share* e lucratividade foram reportados na segunda, terceira e quarta gerações.

Na análise nacional, os bons resultados também são perceptíveis. Justamente por isso, os respondentes mostraram-se otimistas: **93% deles relataram aumento na receita de vendas nos doze meses anteriores à pesquisa**, 76% constataram aumento dos lucros e 63% ampliaram seus quadros de funcionários.

### Otimistas, apesar do cenário geral adverso

O mundo está cada vez mais complexo, em alerta com os riscos da inflação global, da crise persistente nas cadeias de suprimentos, dos desdobramentos da crise Rússia-Ucrânia e da rápida e contínua transformação digital, que tem gerado impactos sem precedentes nas formas como trabalhamos, interagimos, abordamos os negócios e pensamos as estratégias futuras.

Ainda assim, as empresas familiares brasileiras estão confiantes: 81% preveem aumentar investimentos, 58% pretendem ampliar contratações. A rapidez na tomada de decisões, apontada por 44% dos respondentes como um diferencial positivo, pode ser um dos pontos que favorecem essas organizações, mesmo em cenários complexos.

Entre outros pontos fortes das empresas familiares, os respondentes mencionaram o foco nos negócios (34%), a presença robusta no mercado (33%) e o engajamento dos colaboradores (31%).

### Quais são os pontos fortes da sua empresa?



\*Múltiplas opções possíveis



# Governança é fundamental

As questões mais importantes para o sucesso de uma empresa familiar, segundo os participantes da pesquisa, são as boas práticas de governança corporativa (53%); a preparação e a capacidade demonstrada pelos sucessores (51%); e a harmonia e a boa comunicação entre as gerações da família (47%).

E boa governança tem tudo a ver com um conhecimento profundo dos negócios. Por isso, para a maioria dos respondentes (59%), o sucessor familiar deve conhecer muito bem o negócio e a empresa da família; além disso, 51% valorizam o comprometimento com o sucesso do negócio.

Na maior parte das organizações (51%), somente de um a três membros da família participam diretamente dos negócios. Mas eles ocupam, principalmente, altos cargos decisórios. São diretores (56%), membros do

conselho de administração (54%), gerentes (22%) e presidentes da organização (10%).

O sucesso é indissociável de uma estrutura de governança familiar conectada e alinhada com a boa governança corporativa. As empresas familiares estão atentas a esse tópico: 59% dos respondentes da pesquisa afirmaram ter um processo estruturado para o gerenciamento de riscos.

Quase dois terços (64%) das empresas analisadas contam com um conselho de administração e outras 17% têm conselho consultivo. Quase todas (98%) as empresas que dispõem de um conselho de administração têm ao menos um membro da família atuando nesse órgão.

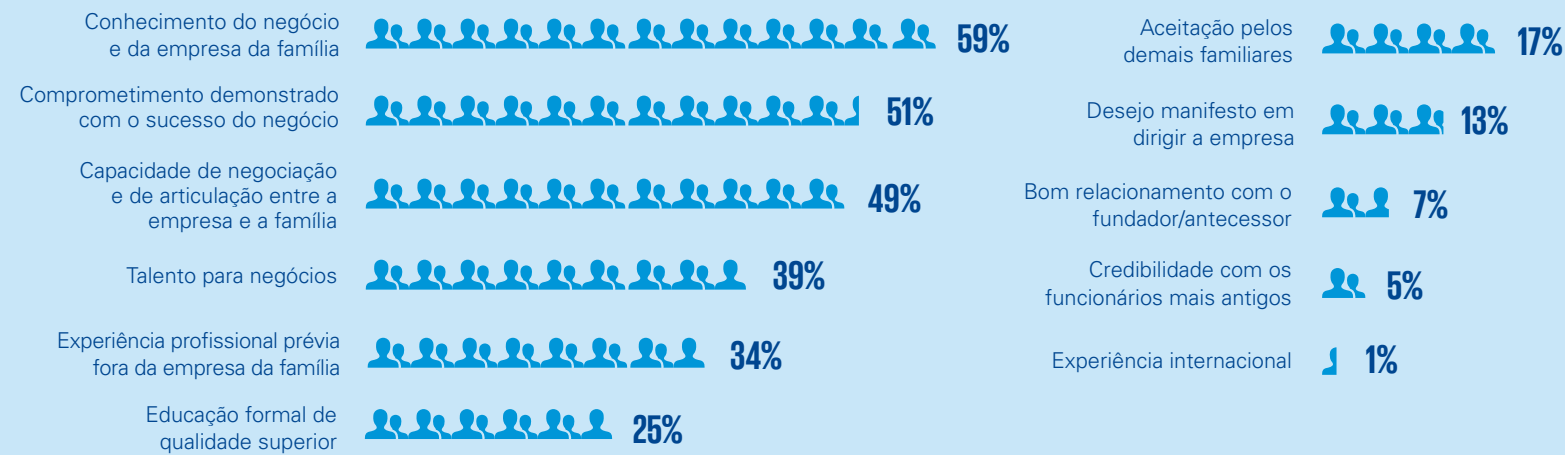
As empresas familiares estão cada vez mais comprometidas com as melhores práticas. Isso é muito positivo para o País, dada a relevância desse grupo para

a economia nacional. As empresas também estão demonstrando resiliência e adaptando-se às novas necessidades.

Essa disposição se traduz em diversas iniciativas, como a criação de conselhos de administração, a inclusão de conselheiros independentes, a formalização de acordos de acionistas e a preocupação em tornar as próximas gerações da família bem preparadas para conduzir a organização.

Resumidamente, as empresas familiares brasileiras têm seu sucesso alicerçado em múltiplos fatores, dentre os quais a resiliência se destaca. Com anos de tradição, essas organizações aprenderam a explorar seus pontos fortes e a identificar oportunidades para crescer, inclusive nos momentos de crise. Seu desafio está em manter e até aprimorar as boas práticas, seguindo firme no compromisso com a excelência.

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



<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/03/empresas-familiares-brasileiras-destacam-resiliencia.html>