

# Retratos de família

Uma síntese da pesquisa realizada junto aos líderes de empresas familiares brasileiras (*family business*) mostrando o perfil de suas organizações, expectativas em relação ao mercado, e seus principais desafios e estratégias para o futuro.

A KPMG do Brasil, com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center, e a colaboração de membros de empresas familiares, Diretores, Gestores, Conselho de Administração e Comitês de Auditoria, sob a responsabilidade de Sidney Ito, Sócio-Líder de Governança Corporativa e Riscos, e Sebastian Soares, Sócio-Líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil, realizou uma ampla pesquisa sobre as características da empresa familiar brasileira, buscando compreender como a estrutura de governança existente oferece os alicerces necessários para o desenvolvimento do seu negócio.

Segundo os autores, no total, foram ouvidos 201 res-

pondentes distribuídos em 16 estados brasileiros, que apontaram preocupações como a incerteza política do país e a redução do faturamento e da lucratividade. A análise dos dados permitiu perceber a dinâmica atual das empresas familiares e a maneira como têm se posicionado diante das mudanças no cenário econômico, além dos diferenciais que enxergam em sua estrutura.

As principais constatações da pesquisa apontaram o desejo de manutenção do poder dentro da família controladora, com baixo interesse na entrada de novos sócios ou alianças com terceiros, e pouca pretensão de realizar mudanças societárias. No mesmo sentido, foram identificadas impor-

tantes decisões sendo tomadas diretamente por membros da família que atuam, frequentemente, como parte da gestão.

Acentuam os autores que, de forma geral, a mensagem transmitida pela maioria das empresas familiares pesquisadas é que a empresa familiar de hoje continuará sendo uma empresa familiar no futuro.

A Revista do Café, publica, a seguir, parte da pesquisa.



# Apresentação

A pesquisa foi aplicada em território nacional durante o segundo semestre de 2015. Os membros da família proprietária foram os maiores colaboradores da pesquisa (45%), seguidos da diretoria (26%), gestores (16%), e membros do Conselho de Administração e Comitê de Auditoria (11%). No total, foram 201 respondentes distribuídos em 16 estados brasileiros, que apontaram preocupações como a incerteza política do país e a redução do faturamento e da lucratividade. A análise dos dados permitiu perceber a dinâmica atual das empresas familiares e a maneira como têm se posicionado diante das mudanças no cenário econômico, além dos diferenciais que enxergam em sua estrutura.

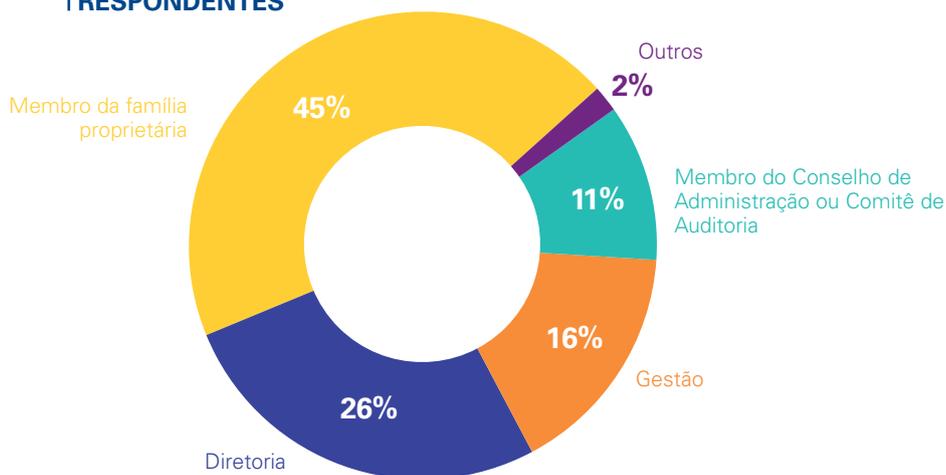
As organizações que integraram a pesquisa são majoritariamente do setor de serviços (25%), bens de consumo e varejo (24%), bens industriais (18%) e agronegócios (14%). 86% têm mais de 100 funcionários (com 41% informando possuir mais de 1.000 funcionários) e 69% possuem faturamento anual maior que R\$ 100 milhões, sendo que 42% são empresas de grande porte, segundo classificação do BNDES e da Lei nº 11.638 (que definiu as empresas de grande porte para fins da aplicação do IFRS no Brasil) – com receita maior que R\$ 300 milhões/ano. Em relação à idade destas empresas, 77% têm mais de 20 anos de existência e, em 88% a geração que ocupa o poder máximo é a primeira (fundadores) ou a segunda.

Ainda sobre o perfil das empresas estudadas, a forma jurídica mais comum entre os respondentes foi a sociedade

limitada (63%), e a estrutura de propriedade mais frequente foi o controle majoritário (66%). Por fim, 77% são controladas por uma única família, enquanto 23% têm controle multifamiliar.

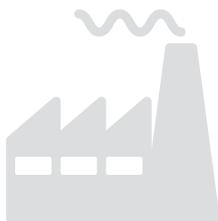
# a empresa familiar de hoje continuará sendo uma empresa familiar no futuro.

## CARGO DOS RESPONDENTES

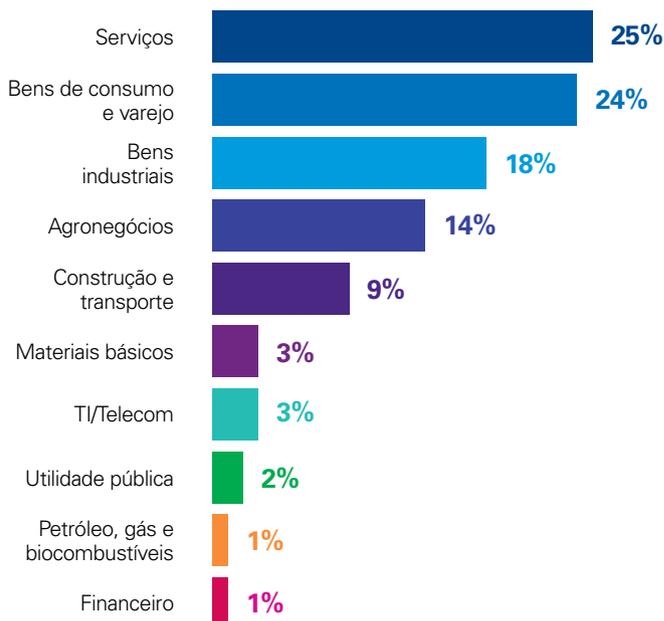


**77%** das empresas participantes são controladas por uma **única família**

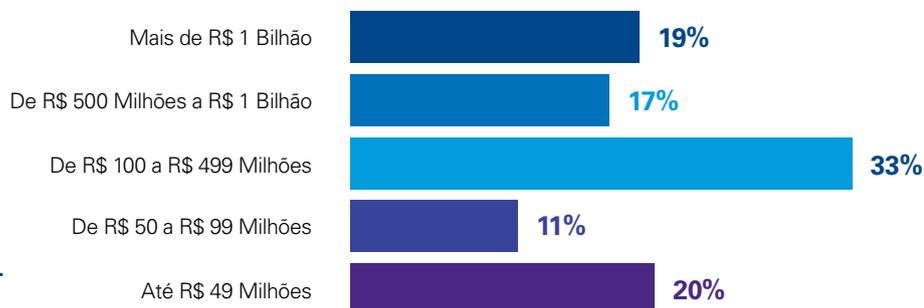
# Perfil das Empresas Familiares Participantes



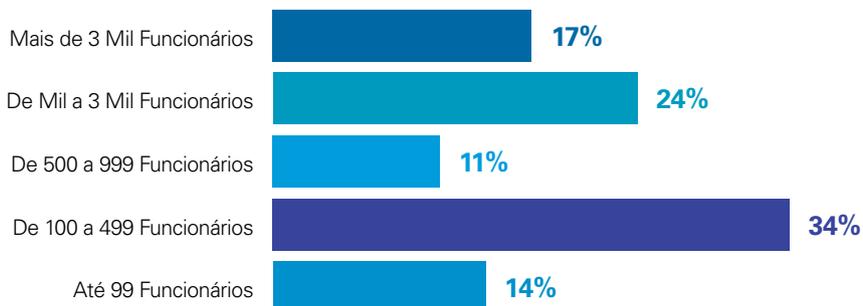
## SETOR DE INDÚSTRIA



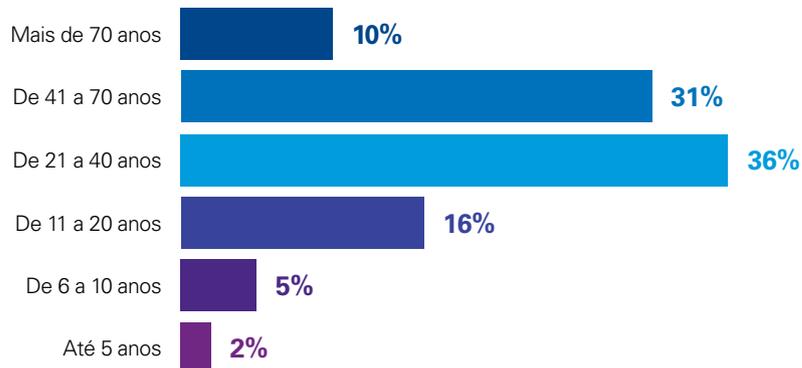
## FATURAMENTO ANUAL

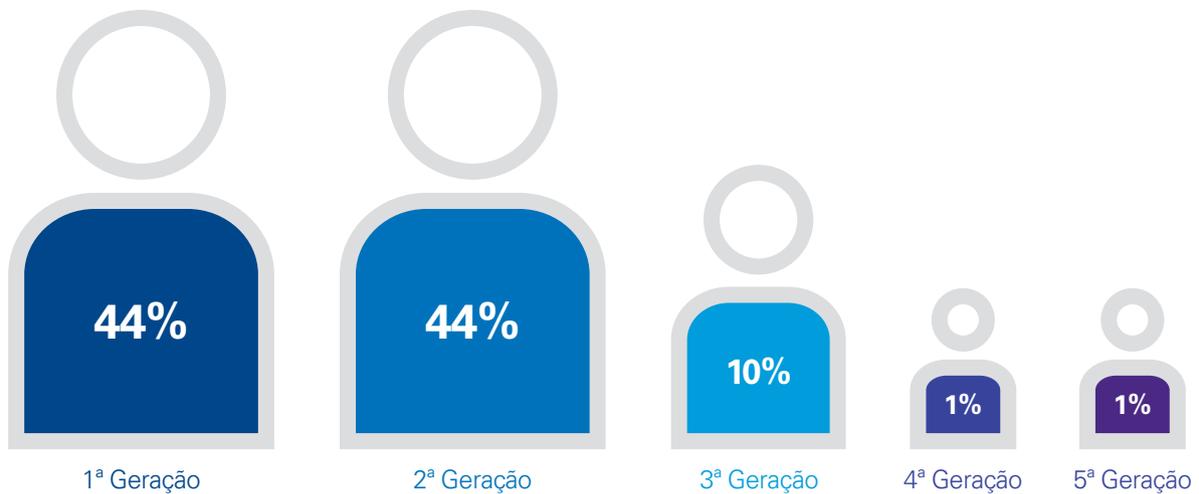


## NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS



## IDADE DA EMPRESA





## Os Negócios da Empresa Familiar

Algumas questões abordaram a percepção dos respondentes sobre o desenvolvimento do seu negócio. Nesse sentido, foram apontados resultados que refletem a situação econômica desfavorável do país, especialmente no que diz respeito ao crescimento do desemprego: 49% dos respondentes afirmaram que reduziram seu quadro de funcionários nos últimos seis meses. Nesse mesmo período, apesar de 41% terem aumentado sua receita em relação a períodos anteriores, 35% enfrentaram uma redução nesse indicador e 24% se mantiveram estáveis.

Da mesma forma, os respondentes se mantiveram cautelosos em relação à expansão dos negócios: apenas 35% ampliaram sua abrangência geográfica nos últimos seis meses, tendência que deve se manter para o próximo ano, segundo as suas expectativas. Algumas das razões são a preocupação com a incerteza política, a redução da lucratividade e do faturamento:

### QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR HOJE?



Das empresas com intenção de investimento, **68%** pretende empregá-lo em seu negócio atual, **20%** investirá em expansão nacional ou internacional e **12%** buscará a diversificação dos negócios.

Apesar destas preocupações, 42% estão confiantes em relação à sua situação econômica nos próximos seis meses e, nesse sentido, 68% incluirão investimentos em seu plano estratégico. Das empresas com intenção de investimento, 68% pretende empregá-lo em seu negócio atual, 20% investirá em expansão nacional ou internacional e 12% buscará a diversificação dos negócios.

Com relação à abrangência geográfica atual das empresas familiares brasileiras, apenas 31% atuam fora do território nacional. Os 69% restantes justificam manter operações somente no Brasil pelos seguintes motivos: o mercado doméstico é suficiente (30%); seus produtos/serviços não podem ser comercializados no exterior (23%); ou ainda a pouca familiaridade com mercados estrangeiros (19%).

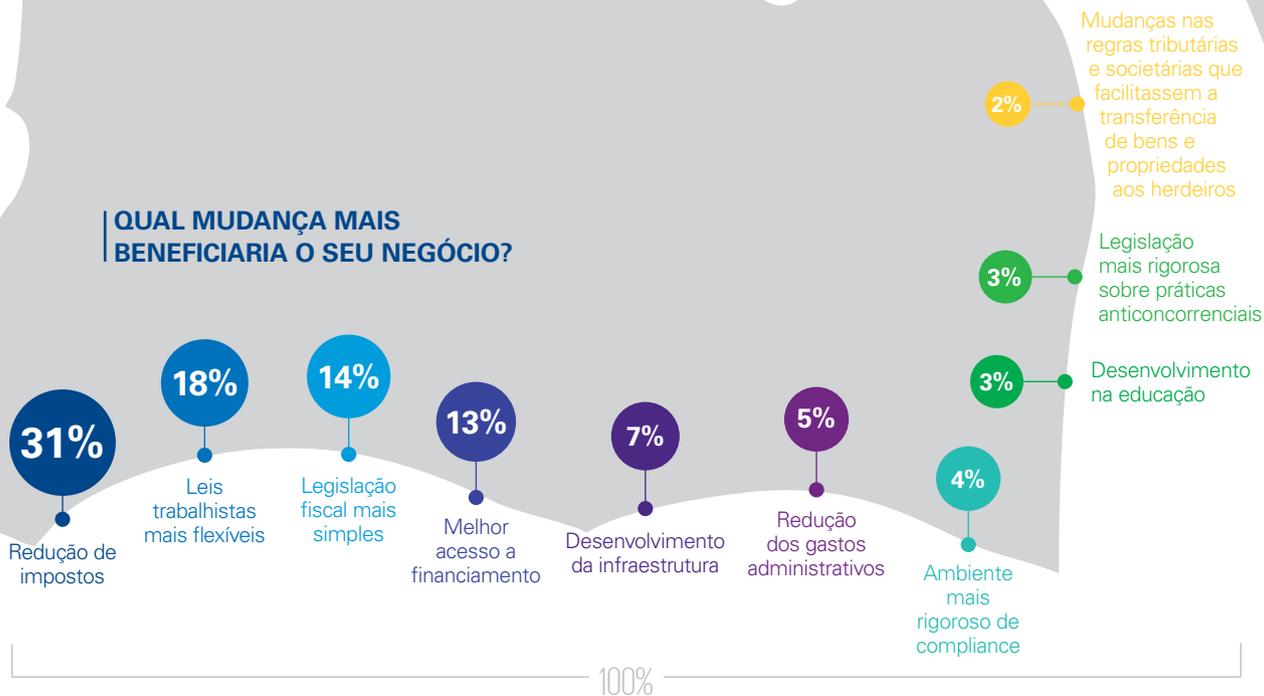
### QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DA SUA EMPRESA?



Para enfrentar o complexo cenário atual, as empresas familiares contam com alguns pontos fortes de seu perfil peculiar: tomada de decisões rápida e flexível, visão de longo prazo e foco no *core business*.

Questionados sobre alterações de contexto, 31% afirmaram que a redução de impostos beneficiaria seu negócio, 18% citaram leis trabalhistas mais flexíveis e 14%, uma legislação fiscal mais simples. Com esses resultados, pode-se notar um alto “custo país” percebido pelas empresas familiares brasileiras.

### QUAL MUDANÇA MAIS BENEFICIARIA O SEU NEGÓCIO?



# Financiamento do Family Business

Partindo para o assunto relativo à fonte de financiamento, 63% utiliza-se de empréstimos e financiamentos bancários como principal forma de captação de recursos, enquanto 24% dispõe de investimento dos proprietários para financiar o negócio. A finalidade primária desta captação é, para 39% dos respondentes, a necessidade de

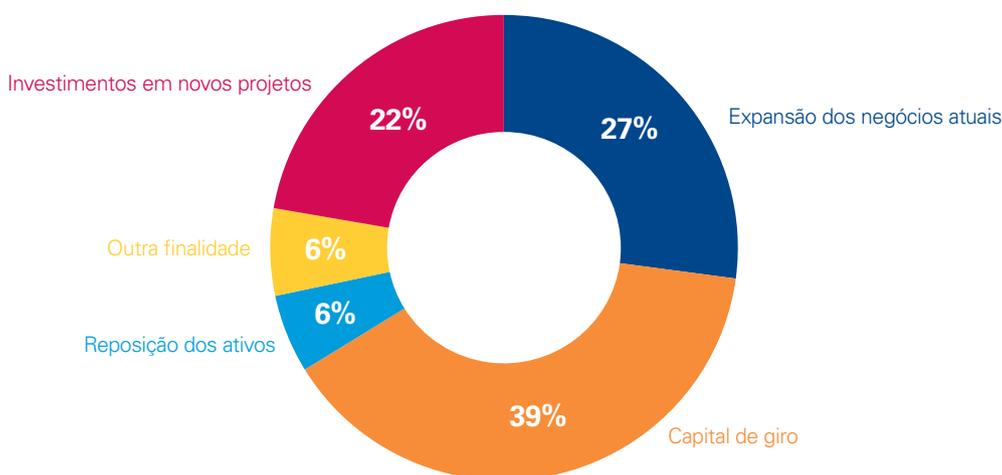
capital de giro, e também a expansão dos negócios, sejam eles os já existentes (27%) ou novos projetos (22%).

Nos últimos seis meses, apenas 37% das empresas familiares percebeu alguma dificuldade de acesso a financiamento, o que pode causar problemas de gestão de caixa (54%) ou obstáculo para a realização de novos investi-

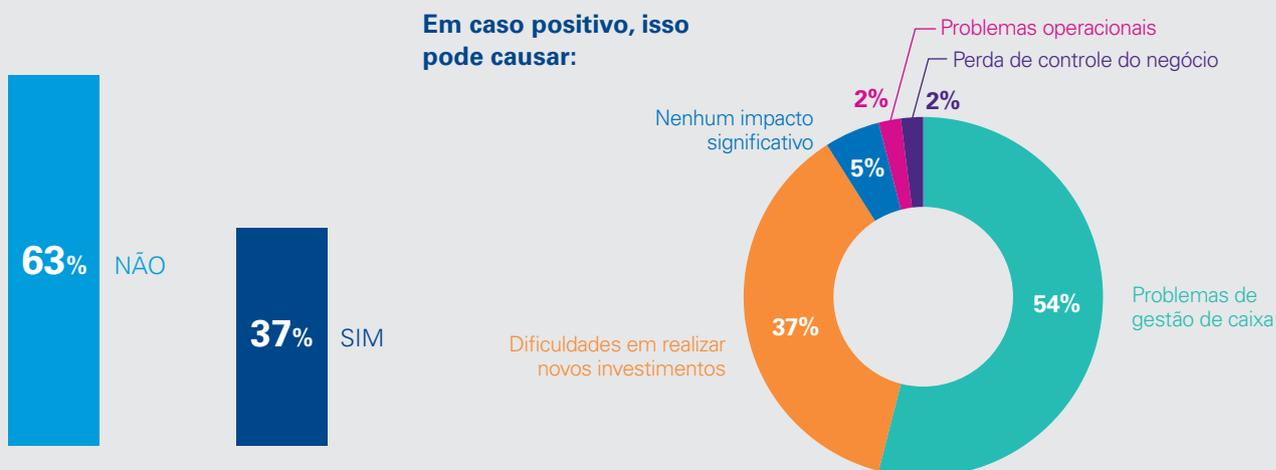
mentos (37%), na maioria dos casos.

Pensando no futuro de curto prazo, além do financiamento bancário e uso do capital próprio, 17% dos participantes consideram a possibilidade de aliança com terceiros e 13% avaliam a entrada de novos investidores na empresa como fontes de financiamento atrativas.

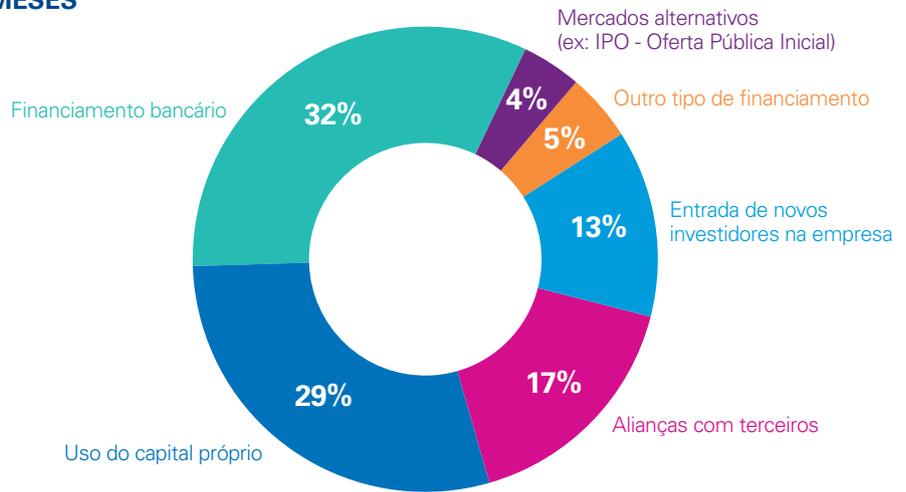
## I PRINCIPAL FINALIDADE DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA EMPRESA



## I NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, SUA EMPRESA FAMILIAR TEVE DIFICULDADES DE ACESSO A FINANCIAMENTO?

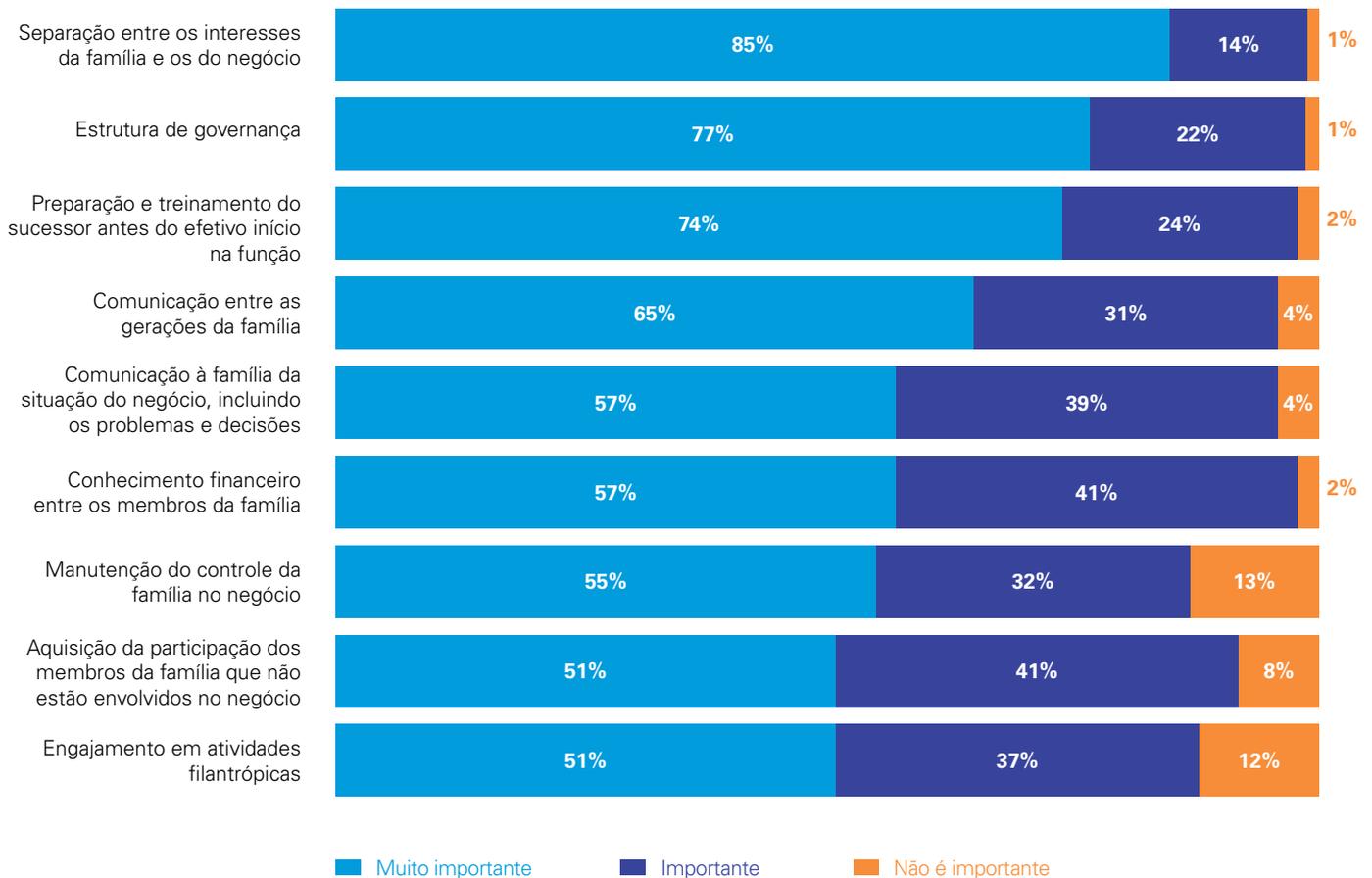


**TIPOS DE FINANCIAMENTO MAIS ATRATIVOS NOS PRÓXIMOS SEIS MESES**



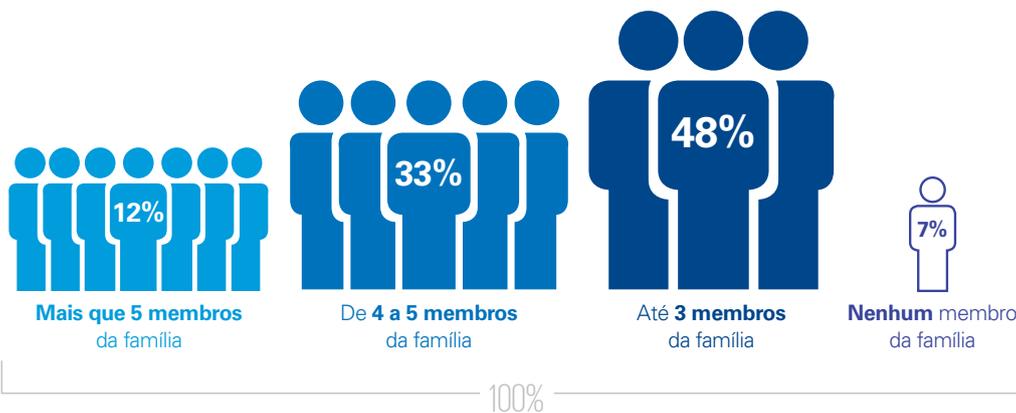
# Estrutura de Governança Corporativa das Empresas Familiares

**I A IMPORTÂNCIA DAS SEGUINTE QUESTÕES PARA O SUCESSO DA EMPRESA FAMILIAR**



Ainda sobre a estrutura de governança das empresas pesquisadas, 49% dos respondentes constituiu um Conselho de Família ou equivalente. A seguir, apresentamos o número de membros da família que ocupam cargos na empresa:

**I QUANTIDADE DE MEMBROS DA FAMÍLIA QUE OCUPAM CARGOS NA EMPRESA**



Fica evidente a relevância dada a questões como a **separação dos interesses do negócio e da família**, uma governança estruturada e preparação e treinamento do sucessor dentro do *family business*.

Sistema integrado de Tecnologia da Informação

91%

Código de Ética e Conduta

65%

Mulheres da família em cargos

64%

Auditoria independente

64%

Auditoria interna

50%

Treinamento anual sobre o Código de Ética e Conduta

50%

Canal de denúncias

40%

Processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos

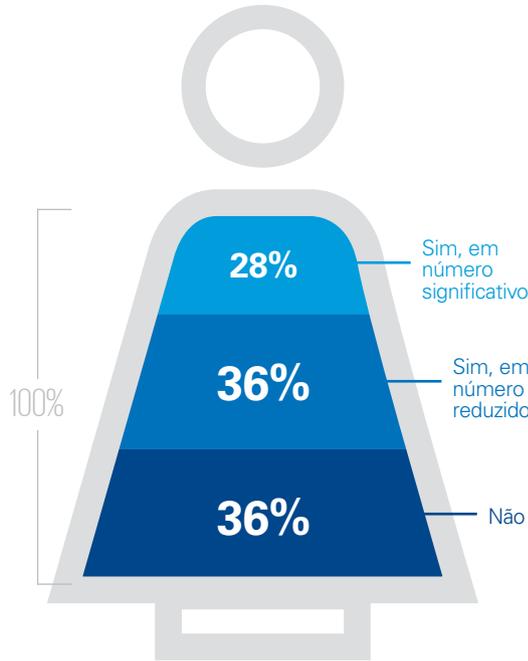
28%

Seguro D&O

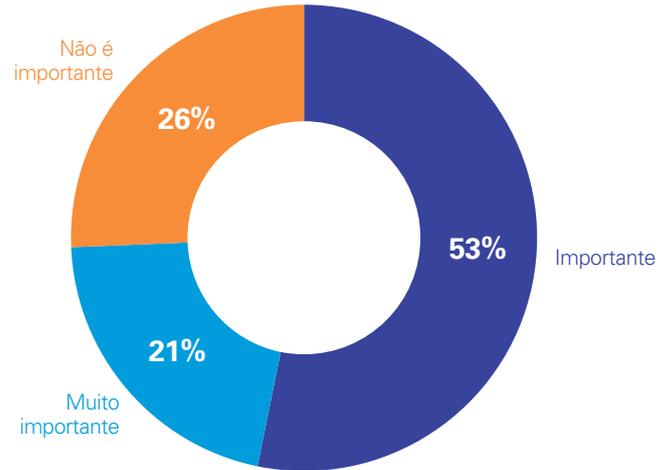
23%

**OUTROS ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EXISTENTES NAS EMPRESAS RESPONDENTES:**

**AS MULHERES DA FAMÍLIA OCUPAM CARGOS NA EMPRESA?**

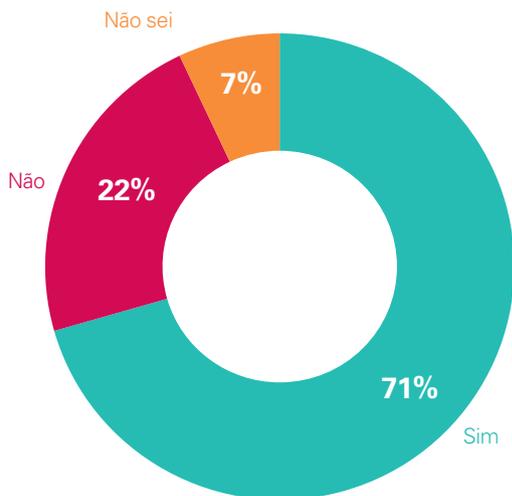


**IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO DIVERSIDADE NA AGENDA CORPORATIVA**



# Conselho de Administração e seus comitês

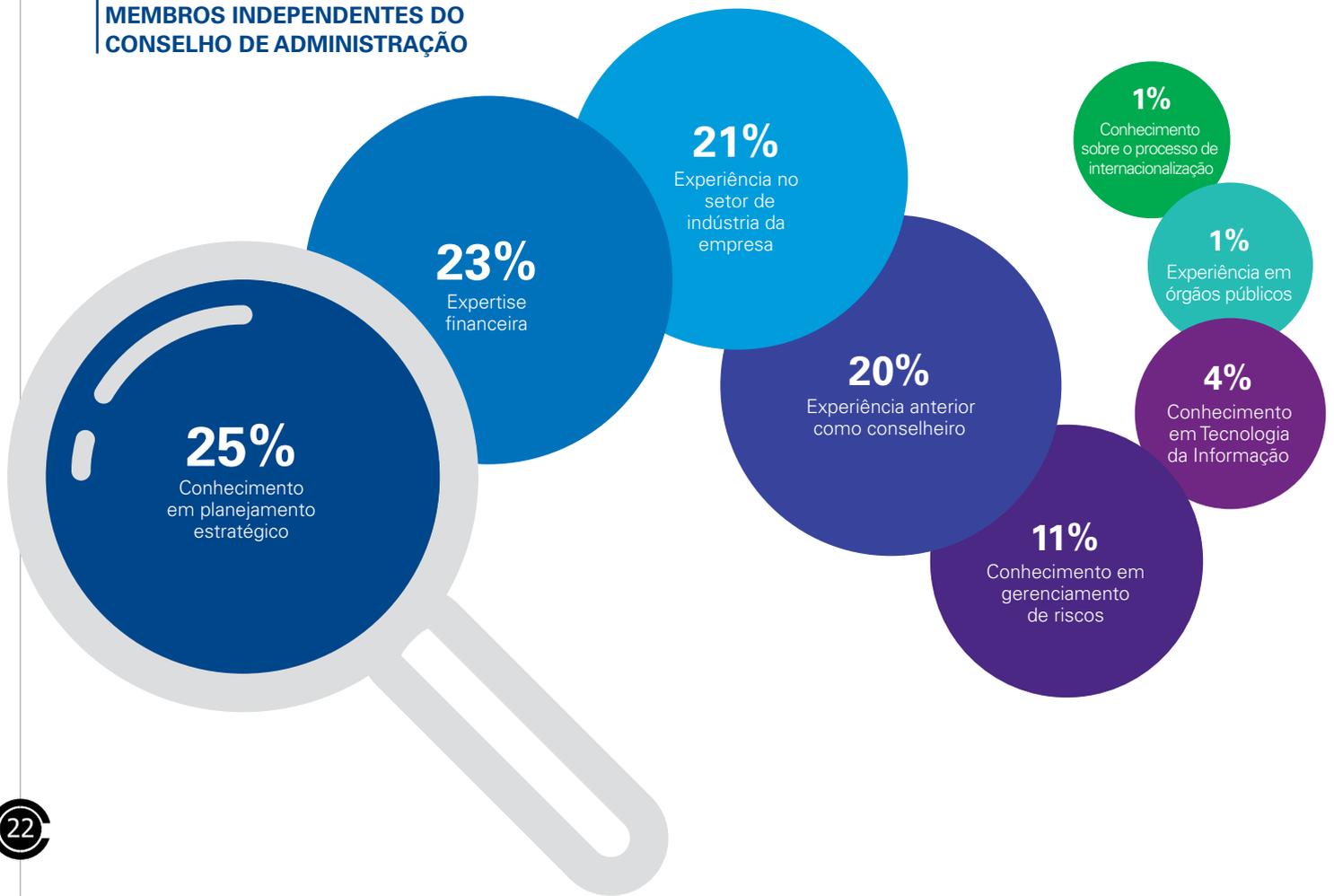
**O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO ASSUME A RESPONSABILIDADE POR APROVAR A REMUNERAÇÃO ANUAL DA DIRETORIA EXECUTIVA?**



Os **atributos mais procurados em um conselheiro independente**

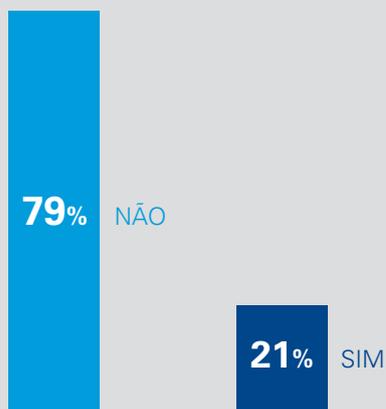
são, principalmente, conhecimento em estratégia, em finanças, experiência no setor onde a empresa pesquisada atua, experiência anterior na posição de conselheiro e conhecimento em gerenciamento de riscos.

**ATRIBUTOS BUSCADOS NOS  
MEMBROS INDEPENDENTES DO  
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

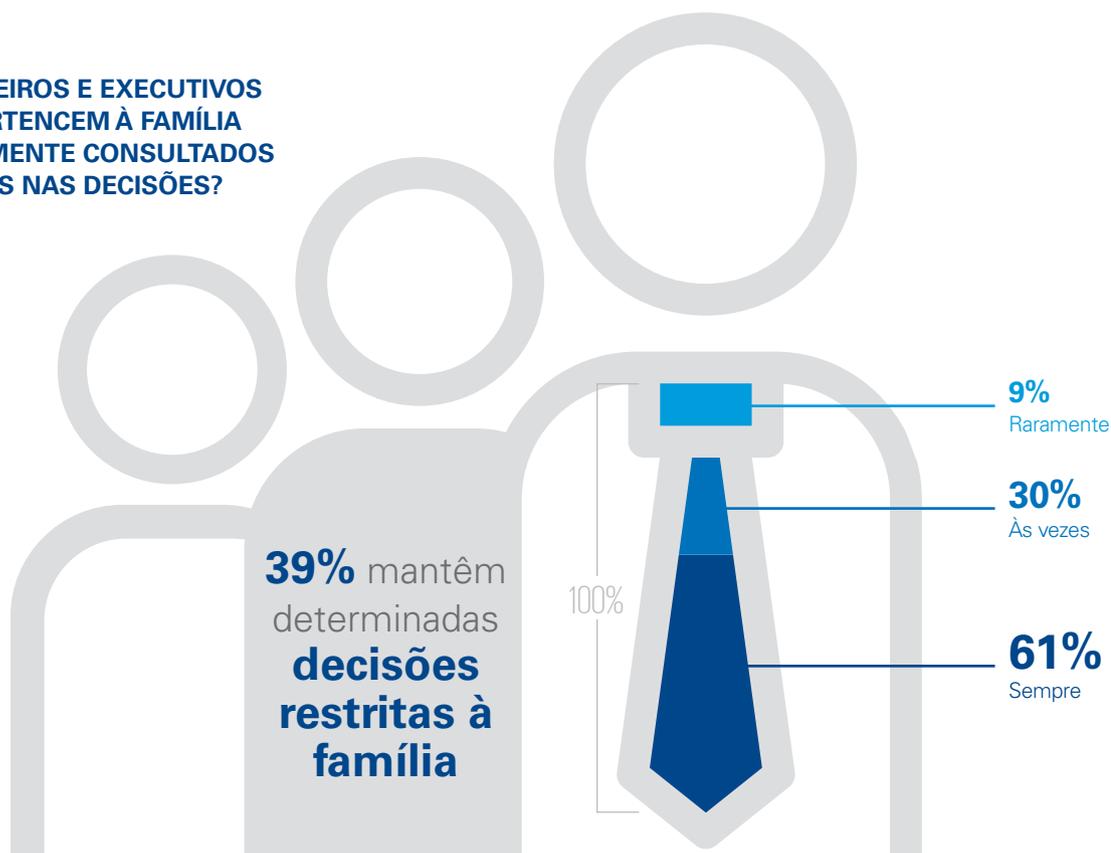


## Diretoria Executiva

**HÁ EXPECTATIVAS DE CONTRATAÇÃO DE UM EXECUTIVO DE MERCADO PARA OCUPAR  
A POSIÇÃO DE DIRETOR-PRESIDENTE NO FUTURO?**



**OS CONSELHEIROS E EXECUTIVOS QUE NÃO PERTENCEM À FAMÍLIA SÃO DEVIDAMENTE CONSULTADOS E ENVOLVIDOS NAS DECISÕES?**



## Conclusão

Não há dúvidas sobre a imensa representatividade que as empresas familiares possuem dentro da economia brasileira, bem como sobre a escassez de informações públicas sobre elas. Nesse sentido, o presente estudo buscou compreender a estrutura atual de governança das empresas familiares e das próprias famílias que as controlam.

A quantidade de membros da família que dependem financeiramente das suas empresas

aumenta exponencialmente a cada geração e, para que a empresa esteja apta a atender às necessidades das famílias, ela precisa estabelecer uma estrutura adequada de governança e de desenvolvimento da organização, de forma a atingir o crescimento e a lucratividade esperados, além da perenidade do negócio.

Considerando o atual cenário político e econômico do país, as empresas familiares demonstram cautela e preocupa-

ção. Apesar de poucas relatarem dificuldade de financiamento, é provável que também não o estejam buscando, a julgar pela baixa expectativa de investimento em diversificação dos negócios e expansão geográfica.

De modo geral, as empresas familiares brasileiras empenham-se em manter o negócio dentro do grupo familiar e pretendem caminhar para a profissionalização sem abrir mão do poder de decisão dentro de suas organizações e do seu controle. 



**Sebastian Soares**, é Sócio-líder de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil



**Sidney Ito**, é Sócio-líder do ACI Institute e de Governança Corporativa e Riscos da KPMG no Brasil