



IBGC  
*Pesquisa*

# GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: EVIDÊNCIAS BRASILEIRAS



**IBGC**  
*Pesquisa*

# Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa



São Paulo | 2019

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website* <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>.

Para associar-se ao IBGC, ligue:  
(11) 3185-4200.

## Conselho de Administração

### PRESIDENTE

Ricardo Egydio Setubal

### VICE-PRESIDENTES

Henrique Luz e Monika Hufenüssler Conrads

### CONSELHEIROS

Doris Beatriz França Wilhelm, Isabella Saboya, Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria, Richard Blanchet e Vicky Bloch

## Diretoria

Alberto Messano e Matheus Corredato Rossi

## Superintendência Geral

Heloisa Bedicks



A PwC Brasil conta com uma área especialmente dedicada a apoiar a gestão de empresas familiares com soluções nas áreas de estratégia, governança, transição de negócios, gestão de patrimônio e cultura organizacional, entre outras.

Fazemos parte de um Network de firmas presente em 158 países e territórios, com mais de 250 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. Nosso propósito é construir confiança na sociedade e resolver problemas importantes.

Presente no país desde 1915, a PwC Brasil conta com mais de 4 mil profissionais distribuídos em 17 escritórios em todas as regiões brasileiras.

O aspecto mais estratégico dessa estrutura pulverizada é garantir que, além da capacitação e especialização inerentes a todos os profissionais da firma, os colaboradores regionais tenham amplo conhecimento das culturas e das vocações econômicas próprias de cada região.

#### SÓCIO-PRESIDENTE

Fernando Alves

#### SÓCIO E LÍDER DE SERVIÇOS PARA EMPRESAS FAMILIARES

Carlos Mendonça

## CRÉDITOS

Esta pesquisa foi desenvolvida por grupo de trabalho formado por membros do IBGC e da PwC. Representaram as suas instituições:

IBGC: Eduardo Mattos, Luiz Martha, Thiago Goes, Tobias Coutinho Parente, Valeria Café e William Barros  
PwC: Carlos Mendonça e Elton Amaral

## AGRADECIMENTOS

Aos membros da Comissão de Empresas de Controle Familiar do IBGC, Gabriela Baumgart, Lídia Leila Silva, Luís Fernando Baldan Fechio, Maria Cecília Saraiva Mendes Gonçalves, Maria Cristina Bianchi e Monika Hufenüssler Conrads, pelas contribuições no fórum restrito que debateu o escopo desta pesquisa.

Aos coordenadores gerais dos Capítulos Regionais do IBGC, Alfredo Burghi, Antônio Jorge Araújo, Carlos Alexandre Peres, Ênio de Melo Coradi, João Laudo de Camargo, Júlio Borges de Carvalho e Leonardo Wengrover, pelo apoio na identificação das empresas familiares que atuam em suas regiões.

Às empresas participantes que gentilmente responderam ao questionário desta pesquisa.

À Ana Paula Baltasar e Andrea Stahel Monteiro da Silva, pela colaboração no processo de revisão do texto desta pesquisa.

A Cátia Tokoro, Gabriela Fregapane, Renata Paula Santiago, Vera Lucia de Almeida Pereira Elias e Zélia Janssen pelo auxílio no envio dos questionários às empresas.

A Agência Estadual de Fomento (AgeRio) e ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) por ajudarem na coleta dos dados no estado do Rio de Janeiro.

A Cláudio Pinheiro Machado Filho, Gabriela Baumgart, Monika Hufenüssler Conrads, Sara Hughes e Vicky Bloch, pelos comentários feitos a partir da análise dos resultados, que enriqueceram este relatório de pesquisa.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
Governança em empresas familiares: evidências brasileiras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2019.  
(Série IBGC Pesquisa).  
60 p.

ISBN: 978-85-99645-71-0

1. Governança corporativa. 2. Empresa familiar. I. Título

CDD-658.041



# Sumário

APRESENTAÇÃO	7
DESTAQUES	9
A PESQUISA	11
1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	13
2. ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA NA EMPRESA	19
2.1 Participação do fundador e ciclo geracional	19
2.2 Gestão	21
2.3 Conselho de administração	22
2.4 Propriedade	26
3. GOVERNANÇA	31
3.1 Governança familiar	32
3.1.1 Relação entre família e empresa	33
3.1.2 Patrimônio	37
3.1.3 Estruturas de governança familiar	39
3.1.4 Sucessão	41
3.2 Governança corporativa	44
3.2.1 Sócios	44
3.2.2 Conselho de administração	45
3.2.3 Órgãos de fiscalização e controle	48

3.2.4	Código de conduta/ética	48
3.3	Intenções e planos da família empresária	49
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE I – METODOLOGIA	55
	APÊNDICE II – ESPECIALISTAS OUVIDOS	59

# Apresentação

Como grandes responsáveis pela geração de renda e empregos, as empresas familiares são protagonistas na economia da maioria dos países. Aprofundar o conhecimento sobre como essas organizações atuam em governança – objetivo principal da pesquisa que deu origem a este relatório – é, portanto, passo fundamental para fomentar o desenvolvimento econômico.

Essas empresas lidam com questões que ultrapassam a esfera do negócio. A sobreposição entre os sistemas da organização, da família e da propriedade amplia as discussões sobre governança para além dos aspectos corporativos, avançando sobre o âmbito familiar.

Como resultado, observamos que a filosofia e as práticas de governança – corporativa e familiar – adotadas por uma empresa afetam e são afetadas pela coesão da família e acabam por determinar como seus membros se envolvem no negócio e o conduzem no dia a dia, moldando a atuação da empresa e influenciando seu desempenho no longo prazo.

Com o intuito de contribuir para a disseminação de boas práticas de governança em empresas familiares e para a maior longevidade dessas organizações, o IBGC e a PwC realizaram um levantamento sobre o estado atual da governança em empresas familiares brasileiras, e apresentam aqui os resultados desse trabalho. As análises são comentadas por empresários, especialistas e acadêmicos, que enriquecem o relatório com suas visões e experiências a respeito do tema.

Os resultados nos indicam que as empresas familiares em um ciclo geracional mais avançado são as que mais frequentemente incorporam práticas de governança. O desafio que está posto é que as boas práticas de governança permeiem também empresas sob a gestão da primeira



geração, de forma que empresa e família capturem os benefícios da boa governança.

Acreditamos que o conteúdo detalhado nas próximas páginas pode colaborar para o

trabalho de todos os profissionais envolvidos na dinâmica das famílias empresárias e para o desenvolvimento e o amadurecimento da governança das empresas familiares.

# Destaques

Os resultados deste estudo oferecem indícios sobre os desafios que as famílias empresárias enfrentam ao longo de suas trajetórias. Apesar de cada família ter uma história única, alguns padrões merecem atenção especial. Um dos principais é que as boas práticas de governança estão mais presentes entre as empresas que se encontram na terceira geração.

Esse cenário impõe às famílias empresárias a necessidade de discutir com antecedência as questões de governança, familiar e corporativa, para que possam trilhar o caminho da longevidade nos negócios.

## Envolvimento da família na empresa

- Em 64,2% da amostra o fundador atua na empresa.
- O diretor-presidente é um membro da família controladora em 82,1% das empresas.
- A existência de um conselho de administração estatutário é mais frequente entre as empresas que estão na terceira geração e em que o fundador não está mais atuando. Na segunda geração há um percentual maior de conselhos consultivos, enquanto na terceira geração prevalecem os conselhos estatutários.
- A presença de um conselheiro independente ocorre com mais frequência entre as grandes empresas e entre aquelas em que o fundador não está mais atuando.
- Conflitos familiares são apontados como o principal motivo para a saída de sócios das empresas pesquisadas. Enquanto a “profissionalização” da gestão e a expansão do negócio são os principais motivos para a entrada de novos sócios.

## Governança

- Entre os motivos que levaram as empresas a discutir as questões de governança, aprimorar o modelo de gestão foi o mais recorrente, tendo sido assinalado por 67,4% das empresas.
- Somente 10% das empresas afirmaram nunca ter discutido a adoção de práticas de governança.

## Governança familiar

- 73,1% das famílias pesquisadas têm pelo menos uma estrutura de governança familiar. A mais comum é a reunião/assembleia familiar.
- 48% das famílias elaboraram um documento que disciplina a relação entre a família e o negócio. A existência desse documento é menos frequente entre as empresas comandadas pela primeira geração ou em que o fundador ainda está atuando.
- As famílias apresentam mais regras para tratar da entrada de familiares na empresa do que para disciplinar a sua saída.
- 68,1% têm mecanismos formais para garantir a separação entre o patrimônio da família e o da empresa.
- A maioria (59,5%) conta ou contou com orientações de profissionais externos para a gestão do patrimônio da família. Escritórios de advocacia e empresas de consultoria são os orientadores mais frequentes.
- Apenas 27,6% têm plano de sucessão para cargos-chave. O percentual é ainda menor (19,6%) quando considerado o plano para o presidente do conselho de administração.
- O percentual de empresas com plano de sucessão não ultrapasa

sa 40%, independentemente do recorte analisado. O grupo de empresas com faturamento anual superior a R\$ 400 milhões é o que detém o maior percentual, 40%. Também se destacam em relação às demais as empresas em que o diretor-presidente é da terceira geração, 38,7%.

## Governança corporativa

- 59,5% das empresas têm acordo entre os seus sócios.
- Entre as empresas que têm conselho de administração, 41,9% têm comitês temáticos de assessoramento. Os mais comuns são de auditoria, recursos humanos, estratégia e finanças.
- 22,3% das empresas que têm conselho de administração realizam algum tipo de avaliação formal do órgão. Apenas 4,5% realizam tanto a avaliação do conselho como colegiado quanto dos conselheiros de forma individual.
- 93,9% das empresas têm alguma estrutura de fiscalização e controle. A mais recorrente é a controladoria.
- 63,8% das empresas apresentam código de conduta/ética, e 64,6% dos códigos contemplam os valores fundamentais da família empresária.

## Intenções e planos da família empresária

- Em 69,2% das empresas, a intenção da família empresária controladora é expandir o negócio atual. Somente 6,8% pensam em sair do negócio em que estão atuando, e 4,3% pretendem diminuir a participação da família na empresa.

# A Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é apresentar um panorama das práticas de governança adotadas pelas empresas familiares brasileiras de capital fechado. Os dados estão organizados em três grandes blocos. O primeiro descreve o perfil das empresas que participaram do estudo, o segundo analisa o envolvimento da família empresária no negócio, identificando de que forma os familiares participam da propriedade, do conselho e da gestão, e o terceiro apresenta as práticas de governança adotadas pelas empresas, divididas entre aquelas voltadas para a governança familiar e as destinadas à governança corporativa.

## 1

# Perfil das Empresas Participantes

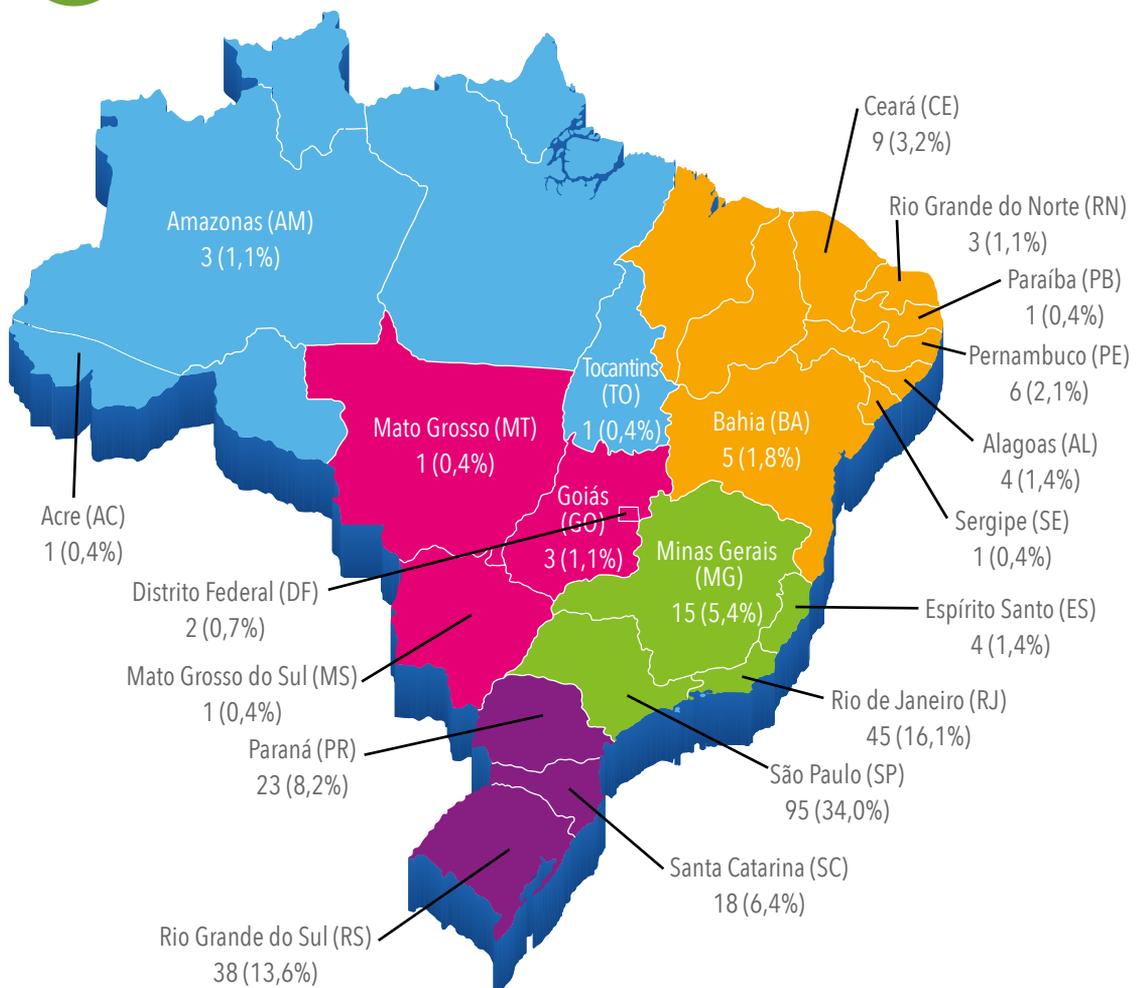
A amostra deste estudo é composta de 279 empresas brasileiras de controle familiar de capital fechado que responderam ao questionário enviado. Mais detalhes estão disponíveis no Apêndice I – Metodologia.

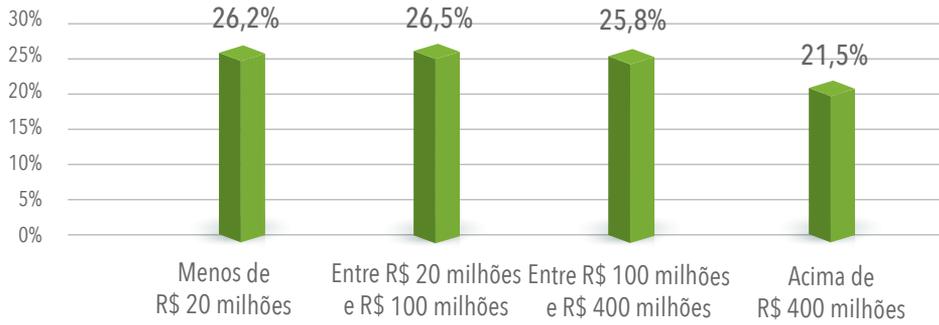
As empresas participantes da pesquisa têm suas sedes distribuídas em 21 estados, contemplando as cinco regiões brasileiras. A amostra também se apresenta heterogênea quando observadas características como: porte, setor, tempo de existência e natureza jurídica. Em relação aos respondentes, a maioria é composta de acionistas, conselheiros e diretores executivos.

Vale ressaltar que os resultados encontrados não podem ser generalizados para todas as empresas familiares brasileiras de capital fechado, pois cada família empresária tem uma trajetória particular. Todavia, a amostra deste estudo é uma das maiores já pesquisadas dentro do universo de empresas familiares brasileiras, o que torna as evidências aqui apresentadas úteis para um melhor entendimento do envolvimento das famílias nos seus negócios e as práticas de governança familiar e corporativa adotadas no mercado brasileiro.


**Tabela 1. Amostra de Empresas por Região Geográfica**

SEDE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sudeste	159	57,0%
Sul	79	28,3%
Nordeste	29	10,4%
Centro-Oeste	7	2,5%
Norte	5	1,8%
Total	279	100%

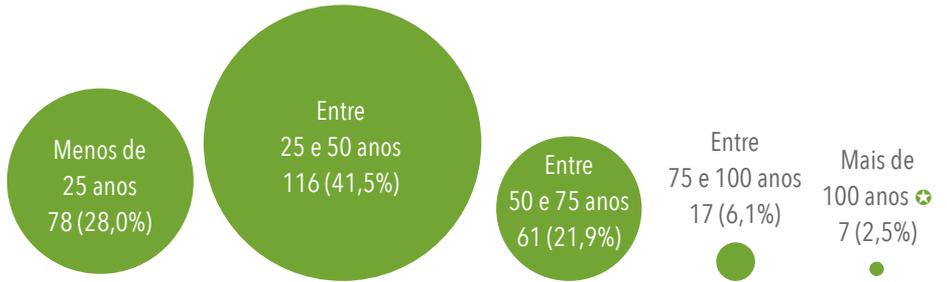

**Figura 1. Amostra de Empresas por Estado**


**Gráfico 1. Amostra de Empresas por Faixa de Faturamento Anual\***


\* Menos de R\$ 20 milhões: 73 empresas; entre R\$ 20 milhões e R\$ 100 milhões: 74 empresas; entre R\$ 100 milhões e 400 milhões: 72 empresas; acima de R\$ 400 milhões: 60 empresas.

**Figura 2. Amostra de Empresas por Setor**

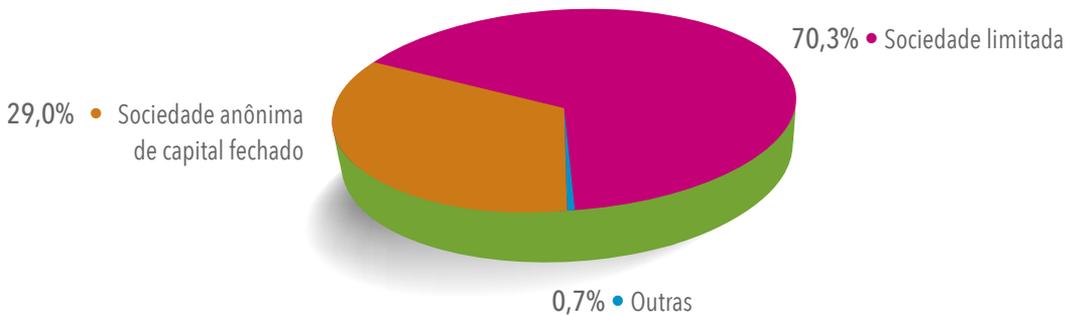

**Figura 3. Amostra de Empresas por Tempo de Existência**



✦ Entre as sete empresas centenárias:

- Quatro têm como diretor-presidente um membro da família, sendo três deles da terceira geração e um da segunda geração.
- Duas empresas não têm membros da família em cargos de gestão.
- Seis têm conselho de administração, sendo que todas têm membros da terceira geração, três têm membros da segunda e duas têm membros da quarta.
- Seis têm apenas uma família como acionista controladora.
- Uma tem sócios de fora da família.
- Três têm plano de sucessão para cargos-chave.

**Gráfico 2. Amostra de Empresas por Natureza Jurídica\***

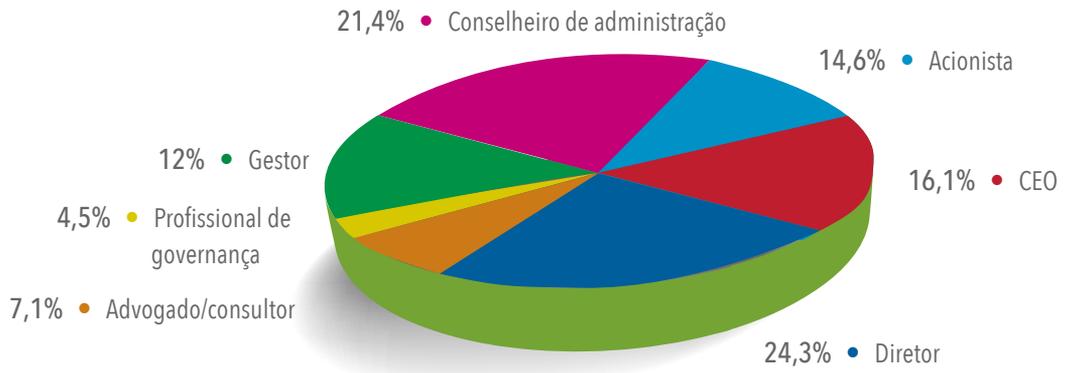


\* Sociedade limitada: 196; sociedade anônima de capital fechado: 81; outras: 2.

**Figura 4. Número de Funcionários**



Gráfico 3. Cargo/Ocupação dos Respondentes



## 2

# Envolvimento da Família na Empresa

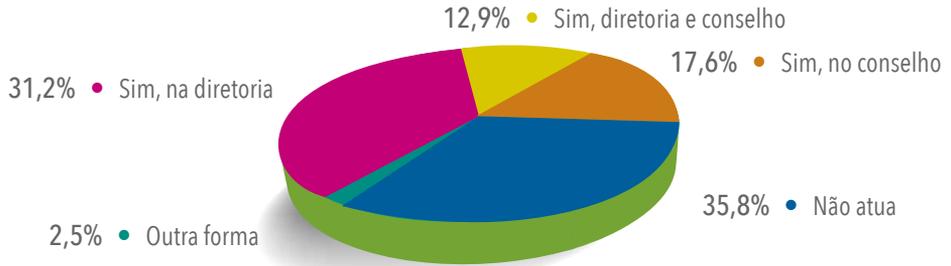
O objetivo desta seção é entender como a família empresária se envolve com a empresa. São apresentados dados da presença de membros da família controladora na gestão, no conselho de administração e na propriedade. Além disso, o envolvimento da família é analisado com base na atuação do fundador da empresa e no ciclo geracional em que a família empresária se encontra.

## 2.1 Participação do fundador e ciclo geracional

Em 35,8% das empresas pesquisadas, o fundador já não está presente. Nos casos em que ele ainda trabalha na empresa, sua atuação é maior na diretoria.



Gráfico 4. Atuação do Fundador na Empresa

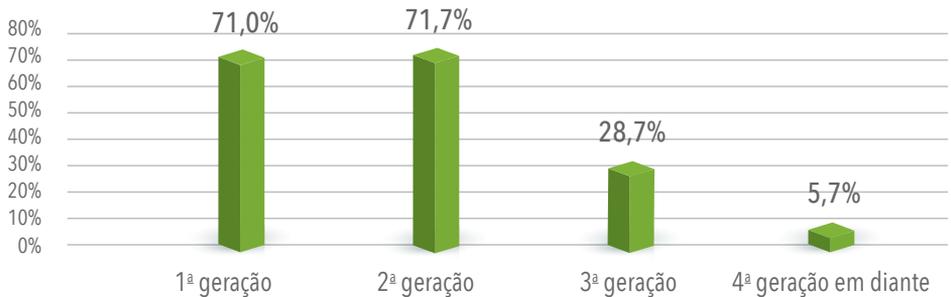


Em relação ao ciclo geracional, em 71% dos casos há pelo menos um membro da primeira geração envolvido na empresa, seja na gestão, no conselho ou na propriedade. Esse percentual praticamente se mantém em relação à segunda geração. **Todavia, na terceira geração ele cai para 28,7% e, na quarta, para 5,7%.**

✪ Este dado condiz com os da pesquisa global realizada em 2016 pela PwC, que apontam maior chance de descontinuidade da empresa familiar no longo prazo, com apenas 12% das empresas alcançando a terceira geração e 3% chegando à quarta (PwC, *A Conexão que Faltava: A Importância do Planejamento Estratégico para o Sucesso da Empresa Familiar*, 2016, p. 5).



Gráfico 5. Gerações Envolvidas na Empresa



“Para uma empresa familiar se manter competitiva, ela deve se reinventar. Aquela que se reinventa de maneira apropriada talvez tenha chance de se consolidar por mais de uma geração. Para tanto, a empresa precisa criar e organizar suas estruturas de governança. Assim, a ‘passagem’ da segunda para a terceira geração fica mais fácil.”

Sara Hughes

## 2.2 Gestão

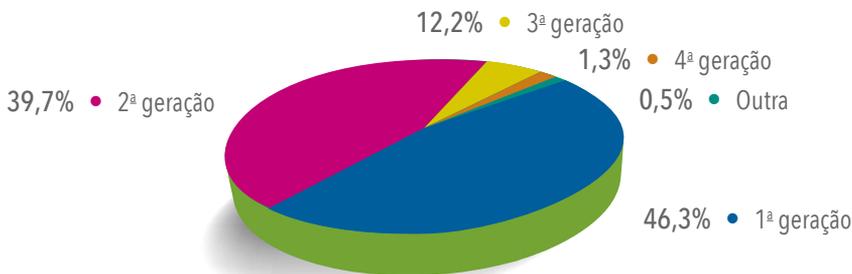
As famílias têm um elevado envolvimento na gestão de suas empresas. Em 82,1% dos casos, o diretor-presidente é um membro da(s) família(s) controladora(s). Além disso, quase metade deles

(46,3%) é da primeira geração. Em 41,6% das empresas, todos os diretores são membros da família. Em contrapartida, 12,2% delas não têm representantes da família na diretoria.

Tabela 2. Origem do Diretor-presidente

ORIGEM	PERCENTUAL
Familiar	82,1%
Não familiar	17,9%

Gráfico 6. Geração do Diretor-presidente\*



\* Consideradas apenas as 229 empresas em que o diretor-presidente é membro da família

Tabela 3. Representatividade dos Diretores que São Membros da Família Empresária

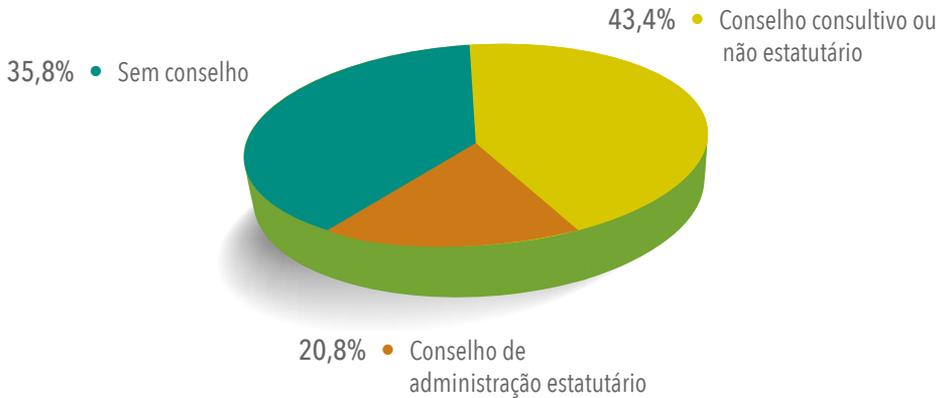
FAIXAS	PERCENTUAL
Sem familiares	12,2%
0,01% a 50%	29,3%
50,01% a 99,9%	16,9%
100% de familiares	41,6%

## 2.3 Conselho de administração

Entre as empresas respondentes, 64,2% têm alguma forma de conselho de administração, seja ele consultivo ou estatutário.



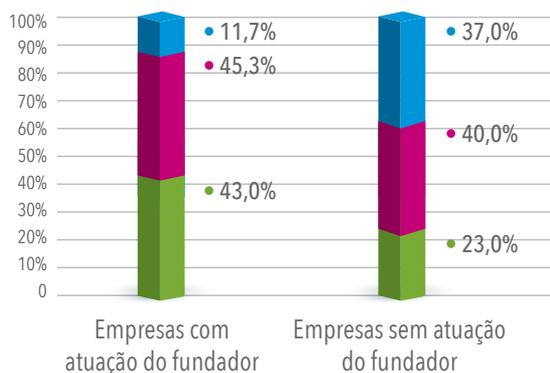
Gráfico 7. Existência de Conselho de Administração Consultivo ou Estatutário



A existência do conselho de administração pode variar conforme a atuação do fundador, o ciclo geracional e o porte da empresa. Verifica-se, por exemplo, que, entre o grupo de empresas em que não há atuação do fundador, é maior o percentual de empresas com conselho, especialmente estatutário.



Gráfico 8. Existência de Conselho conforme a Atuação do Fundador

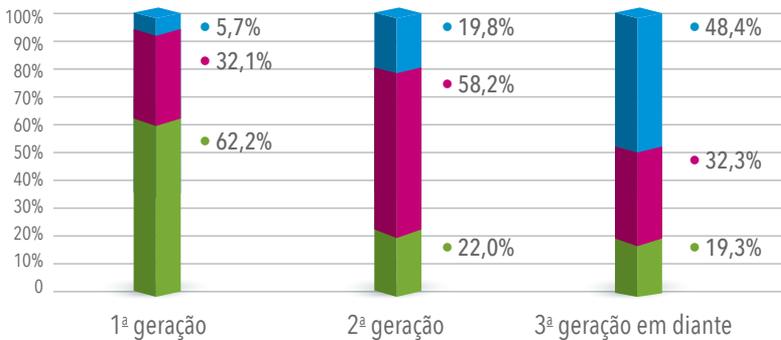


- Não tem conselho de administração
- Conselho consultivo ou conselho de administração não estatutário
- Conselho de administração estatutário

Quando analisada a geração da família da qual o diretor-presidente faz parte, percebe-se que há uma tendência de crescimento do percentual de empresas com conselho de administração, conforme as gerações vão avançando.

Outro ponto de destaque é que, na segunda geração, há um percentual maior de conselhos consultivos, enquanto na terceira geração essa parcela diminui e aumenta o percentual de conselhos de administração estatutários.

Gráfico 9. Existência de Conselho conforme a Geração do Diretor-presidente



- Não tem conselho de administração
- Conselho consultivo ou conselho de administração não estatutário
- Conselho de administração estatutário

“Em uma perspectiva histórica, o desenvolvimento econômico brasileiro pode ser considerado recente. Não raro, encontramos empresas de sucesso em que o fundador está presente e até à frente dos negócios. É comum ainda que tenhamos na estrutura de governança, a decisão nas três esferas de poder (família, propriedade e gestão) concentrada em uma pessoa. É uma situação que precisa de novos arranjos à medida que a família cresce e mais membros tornam-se protagonistas. Para os assuntos do negócio, um primeiro movimento costuma ser o conselho consultivo, que depois pode evoluir para um conselho de administração.”

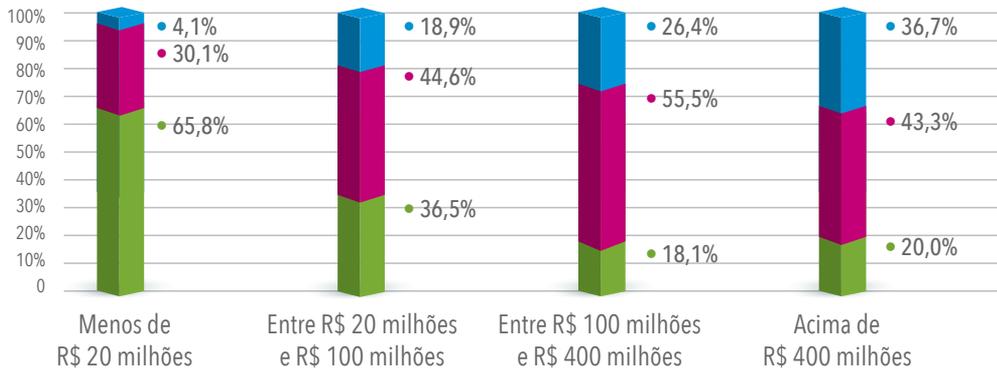
Monika Conrads

Quando analisado o faturamento das empresas, também se percebe uma tendência de evolução. Quanto maior a

empresa, maior a chance de ela ter um conselho de administração, especialmente estatutário.



**Gráfico 10.** Existência de Conselho de Administração conforme o Faturamento Anual da Empresa



- Não tem conselho de administração
- Conselho consultivo ou conselho de administração não estatutário
- Conselho de administração estatutário

O envolvimento da família é elevado nos conselhos de administração. Aproximadamente 97% das empresas que dispõem desse órgão têm pelo menos um membro da família controladora como conselheiro. Por

outro lado, cerca de 80% das empresas têm conselheiros que não são familiares (considerando conselhos de administração estatutários e consultivos). A composição desses dois tipos de conselho é similar.



**Tabela 4.** Representatividade dos Conselheiros que São Membros da Família Empresária

FAIXAS	CONSELHO CONSULTIVO	CONSELHO ESTATUTÁRIO
Sem familiares	3,3%	3,4%
0,01% a 50%	27,3%	29,3%
50,01% a 99,9%	48,7%	50,0%
100% de familiares	20,7%	17,2%

Como ocorre com a existência do conselho de administração, as **classes de conselheiros** não familiares também variam conforme a atuação do fundador, o ciclo geracional e o porte da empresa. Entre as empresas em que o

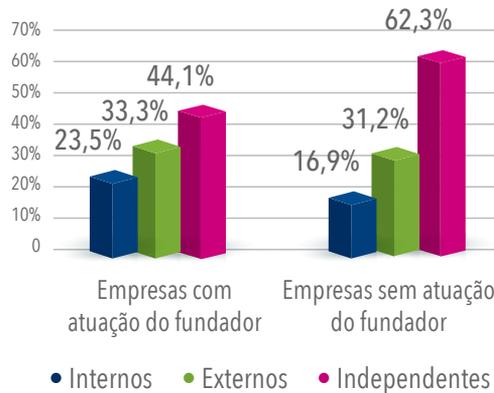
fundador não atua mais, é maior a presença de conselheiros independentes e menor a presença de conselheiros internos. Essa relação também é observada quando se analisa o avanço do ciclo geracional e o porte da empresa.

⇒ Conforme o IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 2015, p. 45, podem ser identificadas três classes de conselheiros: "(i) internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização; (ii) externos: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores, ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador [...]; e (iii) independentes: conselheiros externos que não têm relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos e prestadores de serviços [...]"

"À medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, é comum que membros das famílias deixem o dia a dia, optando por uma gestão da empresa por meio de profissionais que não façam parte da família. Nesse contexto, as famílias optam por participar do negócio por meio de estruturas de conselhos."

Carlos Mendonça

Gráfico 11. Classe de Conselheiros Não Familiares conforme a Atuação do Fundador

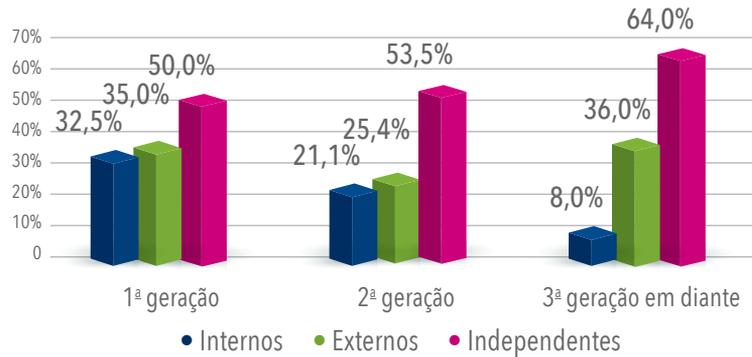


"No processo de evolução da governança de uma empresa familiar, a contratação de conselheiros independentes é um marco para a melhoria da cultura decisória, trazendo maior diversidade de experiências, conhecimento e disciplina."

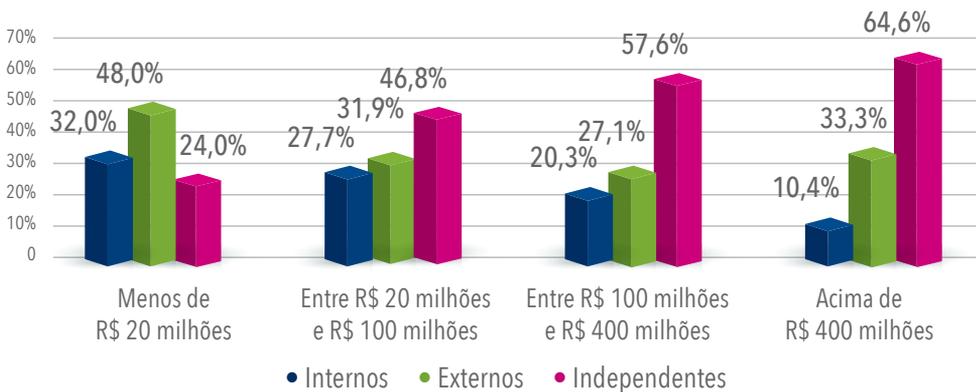
Monika Conrads



**Gráfico 12.** Classe de Conselheiros Não Familiares conforme a Geração do Diretor-presidente



**Gráfico 13.** Classe de Conselheiros Não Familiares conforme o Faturamento Anual da Empresa



## 2.4 Propriedade

A maioria das empresas são consideradas unifamiliares, ou seja, têm apenas uma família controladora (71,7%). Além dis-

so, apenas 20,4% têm sócios não familiares. Entre essas, o tipo mais comum de sócio externo é o empresário individual (61,4%).



"Muitas vezes os familiares não foram preparados para ter sócios externos ao círculo familiar. O patrimônio tem um significado peculiar para a família empresária. Para ter sócios não pertencentes à família, é preciso se preparar, principalmente porque, ao fazer essa preparação, os membros da família descobrem de que fatores a família está disposta a 'abrir mão' e quais são os fatores inegociáveis. Ter consciência disso facilita o relacionamento."

Vicky Bloch

Tabela 5. Tipo de Controle



CONTROLE	PERCENTUAL
Unifamiliar – empresa controlada por apenas um núcleo familiar	71,7%
Multifamiliar – duas (ou mais) famílias sem laços consanguíneos compartilham o controle da empresa	28,3%

Tabela 6. Presença de Sócios Não Familiares



SÓCIOS NÃO FAMILIARES	PERCENTUAL
Não	79,6%
Sim	20,4%

Tabela 7. Tipo de Sócios Não Familiares\*



SÓCIOS NÃO FAMILIARES	PERCENTUAL
Empresário individual	61,4%
Outra empresa	14,0%
Banco de fomento**	12,3%
Fundo de investimento	10,5%
Banco comercial	1,8%
<i>Private equity</i>	1,8%
<i>Venture capital</i>	1,8%
Outros	14,0%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

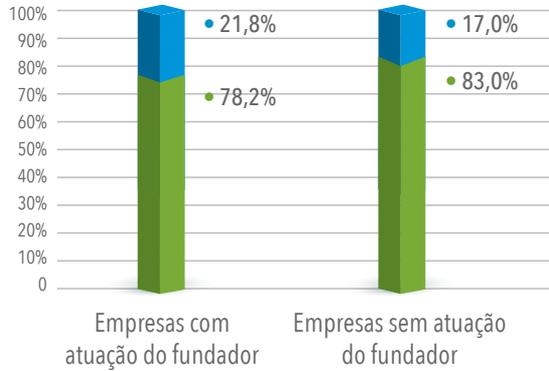
\*\* BNDES, BNB, Banrisul, Basa, BRDE, entre outros bancos locais com foco no desenvolvimento econômico das regiões.

Nos diferentes recortes, há variações pequenas na presença de sócios não familiares. Apenas nos casos em que a variável é a geração do diretor-presidente, nota-se

um aumento na presença de sócios externos quando o diretor-presidente pertence à terceira geração da família.



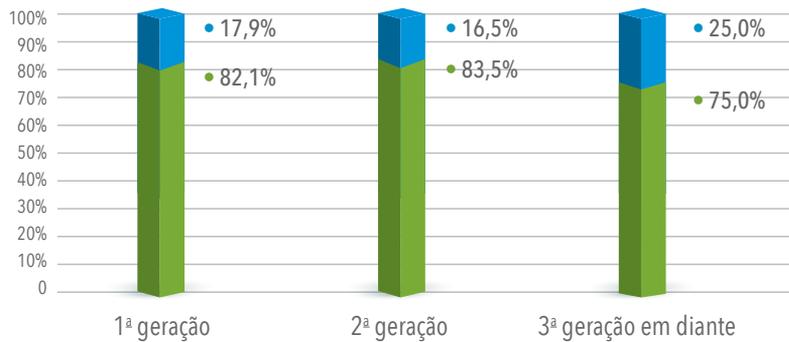
**Gráfico 14.** Existência de Sócios Não Familiares conforme a Atuação do Fundador



- Não tem sócios não familiares
- Sim, tem sócios não familiares

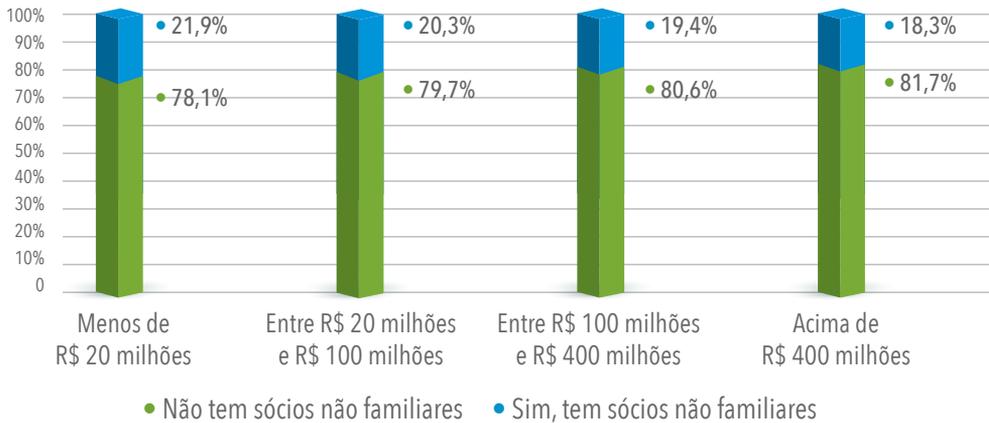


**Gráfico 15.** Existência de Sócios Não Familiares conforme a Geração do Diretor-presidente



- Não tem sócios não familiares
- Sim, tem sócios não familiares

**Gráfico 16.** Existência de Sócios Não Familiares conforme o Faturamento Anual da Empresa



"Pelo pouco acesso ao crédito e seu elevado custo, as empresas familiares não têm tantas alternativas para se financiarem. Quando elas estão em processo de expansão e não possuem capacidade para financiá-lo, é que elas tendem a buscar sócios, o que ainda é um fenômeno recente no Brasil, com os fundos de private equity, por exemplo. Se existissem alternativas mais acessíveis para o crédito, é provável que as famílias empresárias tivessem uma cultura mais aberta para ter parceiros externos."

Sara Hughes

Ao todo, 34,1% das empresas registraram a entrada e/ou saída de sócios nos últimos cinco anos, sendo maior o número de saídas. "Conflitos familiares" foram con-

siderados o principal motivo para a saída de sócios, enquanto a "profissionalização da gestão" é o motivo mais citado para a entrada deles.

**Tabela 8.** Entrada e/ou Saída de Sócios nos Últimos Cinco Anos

ENTRADA E/OU SAÍDA	PERCENTUAL
Não ocorreu	65,9%
Entrada de sócios	11,8%
Saída de sócios	14,0%
Ambos	8,3%



Tabela 9. Motivos que Levaram à Entrada e/ou Saída de Sócios\*

MOTIVOS	ENTRADA DE SÓCIOS	MOTIVOS	SAÍDA DE SÓCIOS
1 - Profissionalização da gestão	41,1%	1 - Conflitos familiares	41,9%
2 - Expansão da empresa	39,3%	2 - Profissionalização da gestão	35,5%
3 - Dificuldades financeiras da empresa	16,1%	3- Dificuldades financeiras da empresa	25,8%
4 - Necessidade de capital da empresa	16,1%	4 - Falecimento de sócio	19,4%
5 - Falecimento de sócio	8,9%	5 - Reestruturação societária	12,9%
6 - Conflitos familiares	5,4%	6 - Expansão da empresa	11,3%
7 - Reestruturação societária	1,6%	7 - Questões pessoais do sócio	8,1%
8 - Questões pessoais do sócio	0,0%	8 - Necessidade de capital da empresa	4,8%
9 - Outros	14,3%	9 - Outros	12,9%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.



“Conflitos familiares continuam sendo a principal ameaça para as empresas familiares, por essa razão a importância da governança familiar, que tem entre seus principais objetivos a harmonização da família, integração dos membros, preservação dos valores, legado e história, manutenção do sentimento de pertencimento, acompanhamento dos processos sucessórios, educação e aperfeiçoamento dos acionistas e herdeiros.”

**Gabriela Baumgart**

## 3

## Governança

**E**sta seção apresenta os resultados relativos às práticas de governança familiar e governança corporativa adotadas pelas empresas participantes da pesquisa. Para o primeiro grupo, são analisados dados referentes às regras sobre o relacionamento entre a família e a empresa, o patrimônio da família, as estruturas de governança familiar e a sucessão. No âmbito da governança corporativa, são observadas as práticas referentes a sócios, conselho de administração, órgãos de fiscalização e controle e código de conduta/ética. Ao final, também são apresentadas as intenções futuras das famílias empresárias.

Antes de apresentar os resultados, é importante entender os motivos que levam as famílias empresárias a discutir práticas de governança, sejam elas familiares ou corporativas. O motivo apontado com mais frequência é aprimorar o modelo de gestão da empresa, seguido por contribuir para a longevidade da empresa e facilitar o processo sucessório.

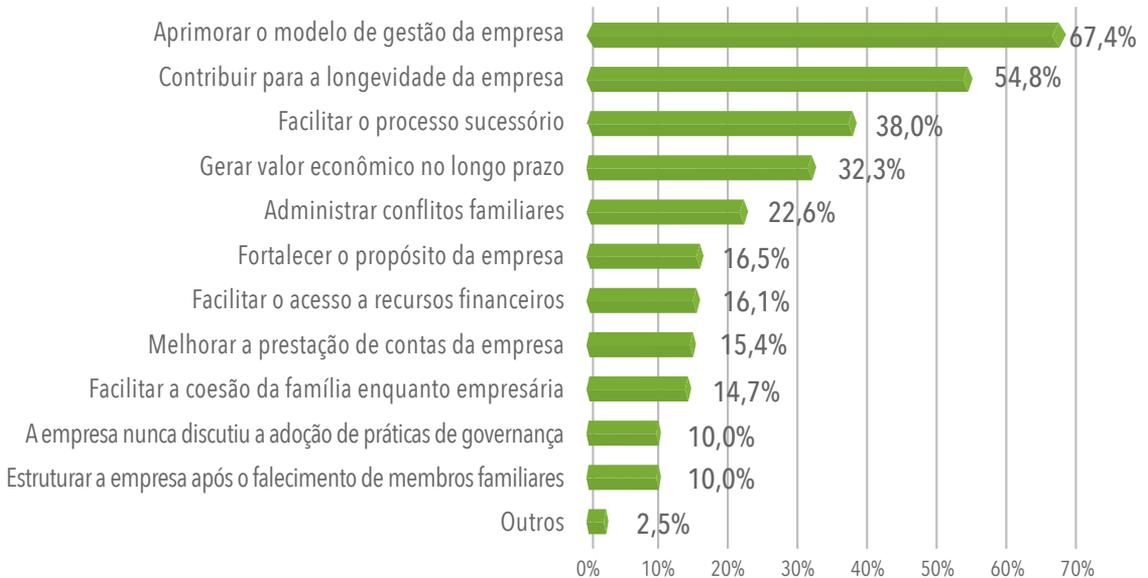
"As discussões sobre como estruturar a governança corporativa e até mesmo familiar somente serão produtivas se os processos de gestão estiverem bem organizados na empresa, pois é fundamental que os executivos e os membros da família que não participam da gestão tenham acesso a informações de qualidade."

Cláudio Machado Filho





**Gráfico 17.** Motivos que Levaram a Família a Discutir a Adoção de Práticas de Governança\*



\* Cada respondente assinalou três opções.

### 3.1 Governança familiar

**G**overnança familiar  é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais com base em sua identidade (**valores, propósitos e princípios da família**)  e no estabelecimento de regras, acordos e

papéis. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesses entre familiares, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

 Para maior aprofundamento, consultar: IBGC, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, 2016, p. 12.

 Conforme os resultados da pesquisa global da PwC, *Global Family Business Survey 2018: The Values Effect*, realizada em 2018, as empresas que registram por escrito seus valores familiares e sua missão tendem mais que a média a: (i) ter um plano de sucessão formal em vigor; (ii) ter um plano estratégico de médio prazo totalmente orçamentado, formalizado e comunicado; (iii) ver a segurança cibernética e a inteligência artificial como desafios; (iv) ter crescido nos últimos dois anos; e (v) ter expectativa de crescer nos próximos dois anos.

### 3.1.1 Relação entre família e empresa

A dinâmica de relacionamento entre a família e o negócio é um aspecto crucial para a longevidade da empresa familiar. Para garantir alinhamento e comunicação clara entre os membros da família, é recomendável elaborar documentos que disciplinem esse relacionamento.

Esta pesquisa constatou que 48% das empresas têm algum documento com essa finalidade. Os mais recorrentes são o acordo de sócios e o protocolo ou constituição familiar. Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa realizada pelo IBGC sobre **protocolo familiar** ⇨, segundo a qual 50% das empresas familiares não dispunham de nenhum documento para disciplinar a **relação entre família e negócio** 📄.

⇨ Protocolo familiar é um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias a fim de transcrever expectativas, valores, princípios, regras e condutas da família em um instrumento formal. Nele, são definidos papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções válidos para todos os que integram a família empresária.

📄 Para mais detalhes, consultar: IBGC, *Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios*, 2018.

"A governança familiar é importante para a longevidade do empreendimento familiar. Não basta somente implementar a governança corporativa; é preciso cuidar da família. Empresas familiares são construídas em torno de valores e com um propósito aspiracional.

É a governança familiar que dá sustentação a esse legado. As regras de governança dependem de muitos fatores, como o estágio do negócio, a cultura corporativa, os valores e o histórico da família. O desenvolvimento de regras antes que elas sejam necessárias é uma oportunidade para as famílias lidarem com problemas potencialmente sensíveis antes que eles se tornem pessoais. As regras devem ser construídas de forma participativa, com o envolvimento de diversas gerações para que tenham legitimidade."

Carlos Mendonça

Tabela 10. Existência de Documento que Discipline a Relação entre Família e Negócio

DOCUMENTOS	PERCENTUAL
Não tem	52,0%
Sim, acordo de sócios e/ou protocolo ou constituição familiar	45,1%
Sim, outro documento	2,9%

A existência desses documentos varia conforme o ciclo geracional da família, sendo ela menos frequente entre as empresas comandadas pela primeira geração ou em que

o fundador ainda atua, e mais comum entre as empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões.

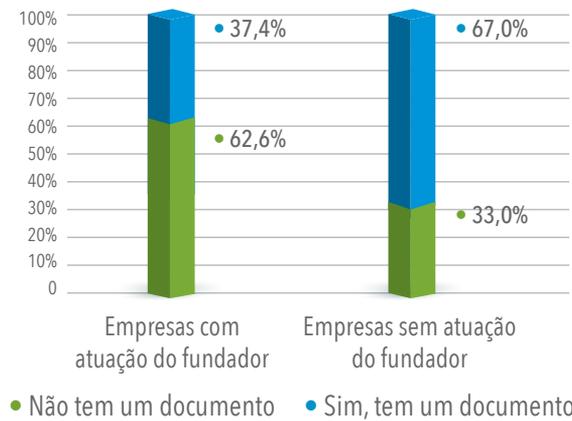


"Com o crescimento da família e o avanço das gerações, as regras que disciplinam a relação com o negócio se fazem cada vez mais necessárias. Outro ponto importante é a disponibilização e o correto entendimento das regras. Não basta tê-las; é importante internalizá-las e vivenciá-las."

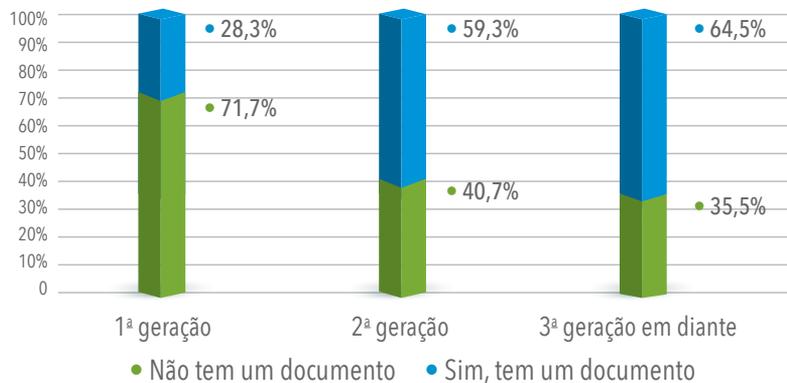
Gabriela Baumgart



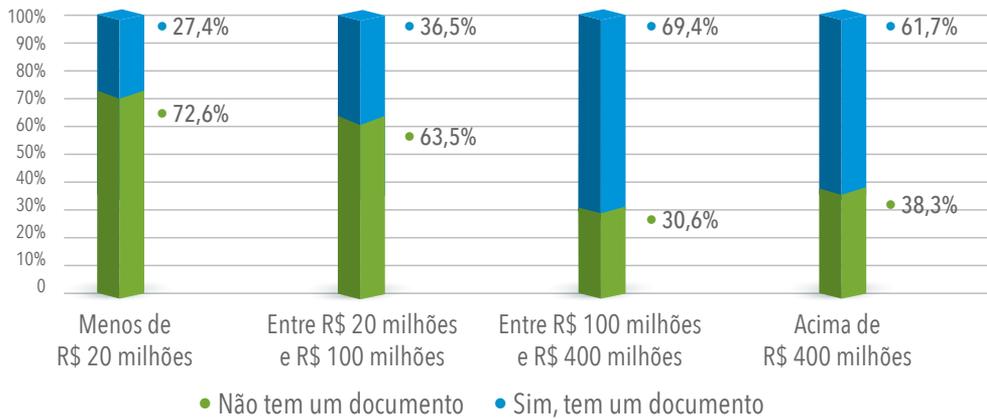
**Gráfico 18.** Existência de Documento que Discipline a Relação entre Família e Negócio conforme a Atuação do Fundador



**Gráfico 19.** Existência de Documento que Discipline a Relação entre Família e Negócio conforme a Geração do Diretor-presidente



**Gráfico 20.** Existência de Documento que Discipline a Relação entre Família e Negócio conforme o Faturamento Anual da Empresa



Outro aspecto relevante para o sucesso da empresa familiar é a existência de regras para pautar o envolvimento da família no negócio, seja na gestão, no conselho ou na propriedade. Os dados apontam que apro-

ximadamente metade das empresas pesquisadas não tem tais regras. Quando as têm, é mais comum que estabeleçam critérios para a entrada do que para a saída de familiares da empresa.

“É previsível que haja dispersão da propriedade entre gerações e falta de proximidade e interesse das próximas gerações pelo negócio da família.

Nesse contexto, é importante que o acordo de acionistas contenha regras para a saída deles. Essas regras devem abranger a forma de avaliação e o prazo de pagamento aos membros da família que tenham interesse em sair do negócio.”

**Carlos Mendonça**

**Tabela 11.** Existência de Regras para Entrada e Saída de Familiares

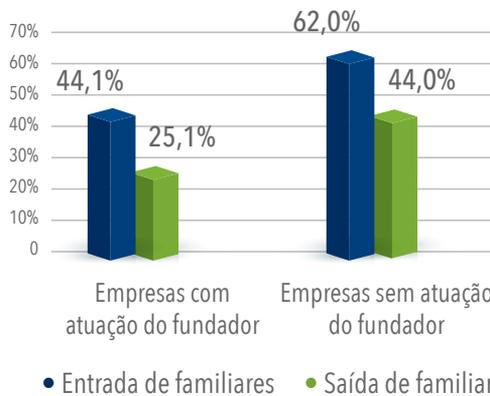
	REGRAS PARA ENTRADA	REGRAS PARA SAÍDA	NÃO EXISTEM REGRAS FORMALIZADAS
Diretoria	43,7%	22,2%	54,5%
Conselho	38,0%	18,3%	58,8%
Propriedade	33,3%	24,7%	60,6%

Assim como nos documentos que disciplinam a relação entre família e negócio, a existência de regras para a entrada e saída de familiares também varia conforme o ciclo geracional.

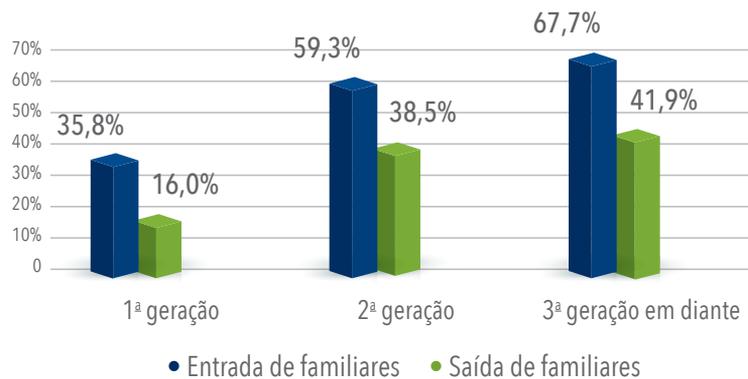
Elas são mais presentes nas empresas em que o fundador não mais atua, em que o diretor-presidente é membro da terceira geração ou nas que faturam mais de R\$ 100 milhões anualmente.



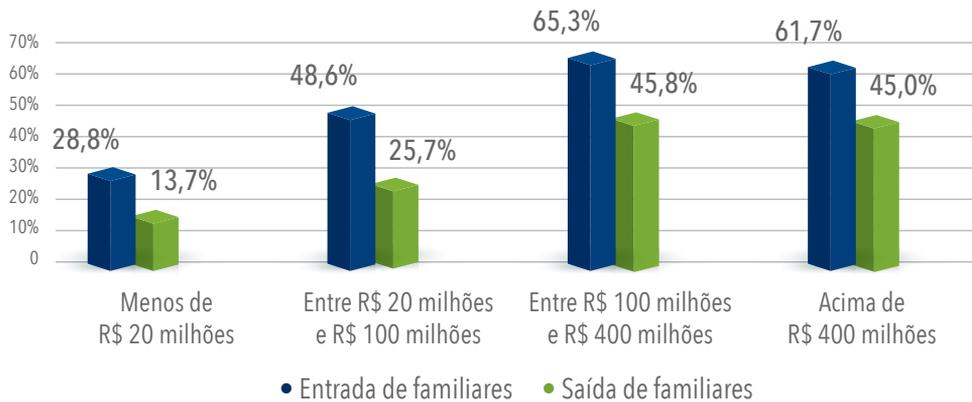
**Gráfico 21.** Existência de Regras para Entrada e Saída de Familiares conforme a Atuação do Fundador



**Gráfico 22.** Existência de Regras para Entrada e Saída de Familiares conforme a Geração do Diretor-presidente



**Gráfico 23.** Existência de Regras para Entrada e Saída de Familiares conforme o Faturamento Anual da Empresa



### 3.1.2 Patrimônio

A boa gestão do patrimônio é uma das formas de manter a família empresária coesa, pois ajuda a evitar potenciais conflitos. Uma

boa prática é estabelecer mecanismos para separar o patrimônio da família do da empresa. Essa recomendação é seguida por 68,1% das empresas pesquisadas.

**Tabela 12.** Existência de Mecanismos Formais para a Separação entre o Patrimônio da Família e da Empresa

	PERCENTUAL
Não	31,9%
Sim	68,1%

Quando os membros da família utilizam recursos do patrimônio da família para promover projetos não relacionados à empresa, é recomendável que esse processo seja guiado por regras claras, algo que

somente 26,5% das famílias pesquisadas afirmam ter. Entre os tipos de projetos mais abordados por essas regras, estão aqueles relacionados a novos negócios de familiares ou os de caráter pessoal.



**Tabela 13.** Existência de Regras relativas à Promoção, por Membros da Família, de Projetos Não Ligados à Empresa

	PERCENTUAL
Não	73,5%
Sim	26,5%



**Tabela 14.** Tipos de Projetos Contemplados pelas Regras\*

	PERCENTUAL
Novos negócios de familiares	68,9%
Projetos pessoais	47,3%
Projetos filantrópicos	41,9%
Novos negócios de não familiares	33,8%
Projetos culturais	21,6%
Outros	10,8%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

A maioria das empresas (59,5%) conta ou contou com orientação de profissionais externos para **gerenciar o patrimônio da família** ✪. Os profissionais mais requisitados são escritórios de advocacia e empresas de consultoria.

✪ Segundo a pesquisa global da PwC *Global Family Business Survey 2018: The Values Effect*, realizada em 2018, 69% das empresas familiares brasileiras (53% na amostra global) buscarão profissionais de fora da família para ajudar a administrá-la.



**Tabela 15.** Orientações Externas para a Gestão do Patrimônio da Família

	PERCENTUAL
Não	40,5%
Sim, atualmente	43,0%
Sim, no passado	16,5%

**Tabela 16.** Instituições que Orientam ou Orientaram a Gestão do Patrimônio da Família\*


INSTITUIÇÕES	ATUALMENTE	NO PASSADO
Escritório de advocacia	75,8%	73,9%
Empresa de consultoria	61,7%	71,7%
Escritório de contabilidade	33,3%	43,5%
Bancos	25,8%	19,6%
Planejador financeiro pessoal	14,2%	4,3%
Escritório próprio de <i>family office</i>	12,5%	6,5%
Escritório terceirizado de <i>family office</i>	8,3%	4,3%
Amigo próximo à família	8,3%	8,7%
Outros	5,0%	4,3%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

### 3.1.3 Estruturas de governança familiar

A governança familiar trata de questões que dizem respeito à família empresária, sua evolução, relações interpessoais e sua interação com a empresa. Por isso, é fundamental que

existam fóruns para debater temas exclusivos à família empresária. Ao todo, 73,1% das famílias pesquisadas têm pelo menos uma **estrutura de governança familiar** ⇒. A mais comum é a reunião/assembleia familiar, seguida por comitê de sócios e conselho de família.

⇒ As estruturas de governança familiar mais recorrentes são: (i) *reunião e/ou assembleia familiar*: fórum de caráter informativo, orientativo e/ou deliberativo, no qual são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares. Participam todos os membros da família; (ii) *conselho de família*: formado por um grupo de familiares, é responsável por propor e monitorar as atividades da família e pela interface com os outros órgãos de governança; (iii) *family office*: estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares; (iv) *comitê de sócios*: órgão sem papel deliberativo que discute temas societários ou que dizem respeito exclusivamente aos sócios.

Mais detalhes em: IBGC, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, 2016, pp. 32-37.



Tabela 17. Estruturas de Governança Familiar\*

ESTRUTURAS	PERCENTUAL
Reunião e/ou assembleia familiar	47,3%
Comitê de sócios	33,0%
Conselho de família	32,6%
<i>Family office</i>	16,1%
Nenhuma	26,9%
Outras	6,5%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.



Tabela 18. Principais Atividades Desempenhadas na Reunião e/ou Assembleia Familiar\*

ATIVIDADES	PERCENTUAL
Apresentar a prestação anual de contas	54,5%
Divulgar informações sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família	53,8%
Promover a comunicação entre os membros da família e os órgãos de governança	49,2%
Discutir e definir diretrizes, planos e políticas familiares	45,5%
Desenvolver ou atualizar o acordo de sócios	44,7%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.



Tabela 19. Principais Atividades Desempenhadas pelo Conselho de Família\*

ATIVIDADES	PERCENTUAL
Discutir e definir diretrizes, planos e políticas familiares	70,3%
Elaborar e atualizar o protocolo ou constituição familiar	68,1%
Mediar conflitos	67,0%
Contribuir para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar	65,9%
Organizar, preservar e divulgar a memória e o legado da família	65,9%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

**Tabela 20.** Principais Atividades Desempenhadas pelo Comitê de Sócios\*


ATIVIDADES	PERCENTUAL
Desenvolver ou atualizar o acordo de sócios	63,4%
Apresentar a prestação anual de contas	55,9%
Mediar conflitos	49,5%
Coordenar o processo de sucessão	49,5%
Divulgar informações sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família	44,1%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

**Tabela 21.** Atividades Desempenhadas pelo *Family Office*\*


ATIVIDADES	PERCENTUAL
Prestar serviços ou atender às necessidades dos familiares e suas empresas	66,7%
Administrar ativos financeiros e bens imobiliários dos membros da família	62,2%
Promover a comunicação entre os membros da família e os órgãos de governança	35,6%
Divulgar informações sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família	31,1%
Apresentar a prestação anual de contas	28,9%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

### 3.1.4 Sucessão

A sucessão é um dos principais desafios enfrentados por famílias empresárias. Segundo a pesquisa global da PwC de 2018, *Global Family Business Survey 2018: The Values*

*Effect*, 44% das empresas familiares não têm um plano de sucessão. Em nossa pesquisa, o número é ainda maior, com 72,4% das empresas brasileiras respondendo não ter um plano de sucessão para cargos-chave.



“O tema sucessão é muito discutido, mas nem sempre fácil de ser tratado com a profundidade que merece. Muito embora as pessoas saibam que não são eternas em suas posições, nem sempre estão preparadas para deixá-las. O processo quase sempre é abrupto e pega todos de surpresa. E, por mais que exista mapeamento/planejamento, na maioria das vezes os possíveis sucessores nunca estão 100% preparados para assumir as novas posições. Todavia, os planos precisam avançar. Estabelecer número de mandatos para rotação da presidência do conselho talvez seja a forma de fazer com que os planos sejam mais necessários e efetivos.”

Gabriela Baumgart



Tabela 22. Existência de Plano de Sucessão para Cargos-chave

	PERCENTUAL
Não	72,4%
Sim	27,6%



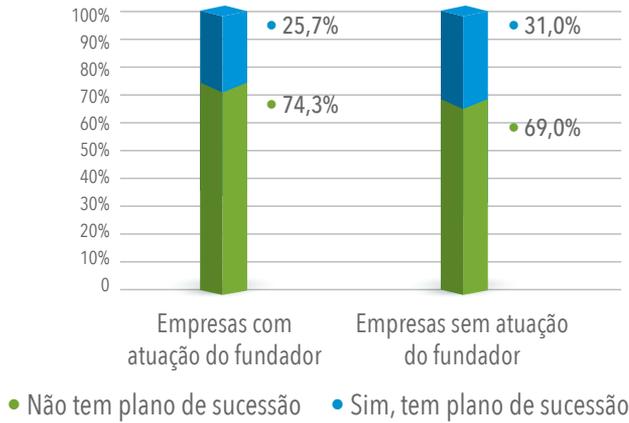
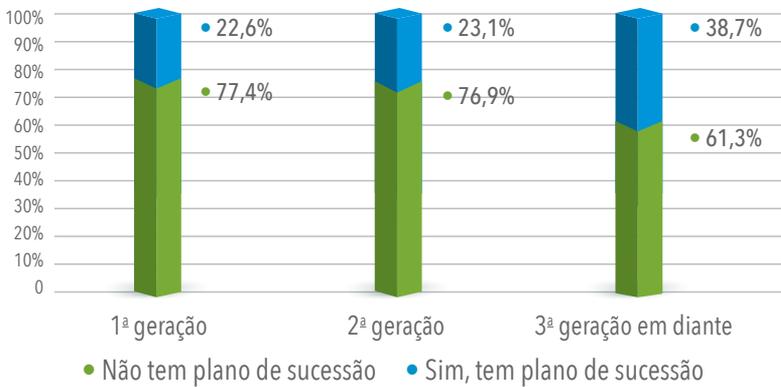
Tabela 23. Cargos para os Quais Há Plano de Sucessão

CARGOS	PERCENTUAL
Diretor-presidente	22,6%
Cargos-chave (diretoria, gerência etc.)	21,1%
Presidente do conselho de administração*	19,6%
Demais conselheiros (não considerando o presidente do conselho)*	17,9%

\* Para o cálculo, foram consideradas apenas as empresas que têm conselho.

O percentual de empresas com plano de sucessão permanece em 40% ou menos, independentemente do recorte analisado. O grupo de empresas com faturamento anual

superior a R\$ 400 milhões é o que registra o maior percentual, 40%. Também se destacam em relação às demais as empresas em que o diretor-presidente é da terceira geração.

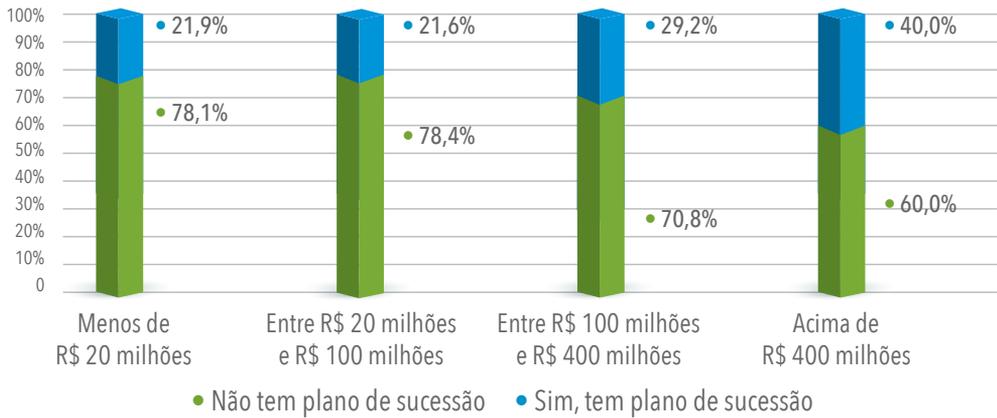
**Gráfico 24.** Existência de Plano de Sucessão conforme a Atuação do Fundador

**Gráfico 25.** Existência de Plano de Sucessão conforme a Geração do Diretor-presidente


“É natural que a primeira geração não saiba como abordar a sucessão, pois nunca passou pela situação. Muitas vezes, a temática é introduzida pelas novas gerações, por sócios externos ou algum parceiro financeiro. Para ter êxito, o fundamental é que a família encare o processo sucessório como um aprendizado. Os familiares devem considerar que existe uma assimetria de conhecimento entre as gerações e que diferentes pontos de vista podem surgir. O diálogo e a busca por conhecimento devem ser o pilar do processo sucessório.”

Cláudio Machado Filho



Gráfico 26. Existência de Plano de Sucessão conforme o Faturamento Anual da Empresa



“Sucessão é sempre um tema delicado, pois nos defronta com término de um ciclo. Se você não planejou um próximo ciclo, você não fecha o atual. Por isso, não é o tamanho da empresa que define se os ciclos estão planejados, mas a evolução da família como empresária e sua prontidão para entender e implementar boas práticas de governança.”

Vicky Bloch

## 3.2 Governança corporativa

**G**overnança corporativa  é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Ela engloba os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Em empresas familiares, a governança corporativa envolve uma série de práticas, formais e informais,

que afetam a atuação da empresa. É salutar ter clareza dessas práticas e do modo como a governança corporativa pode contribuir para o desenvolvimento da empresa e propriamente da família.

### 3.2.1 Sócios

Segundo os respondentes, 59,5% das empresas têm acordos formalizados entre seus sócios, mas alguns desses acordos não contemplam todos os sócios. Além disso, 60,9% têm alguma política para pagamento de dividendos.

 Para maior aprofundamento, consultar: IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5. ed., 2015, p. 20.

Tabela 24. Existência de Acordo de Sócios/Acionistas



	EMPRESAS SEM SÓCIOS NÃO FAMILIARES	EMPRESAS COM SÓCIOS NÃO FAMILIARES	AMOSTRA GERAL
A empresa não tem acordo	43,6%	28,1%	40,4%
Tem acordo e contempla todos os sócios familiares	37,8%	17,5%	33,7%
Tem acordo e contempla todos os sócios, familiares e não familiares	6,8%	38,6%	13,3%
Tem acordo e contempla somente alguns dos sócios familiares	10,4%	3,5%	9,0%
Tem acordo e contempla somente alguns sócios familiares e não familiares	1,4%	12,3%	3,6%

Tabela 25. Existência de Políticas para o Pagamento de Dividendos



	PERCENTUAL
Não	39,1%
Sim	60,9%

### 3.2.2 Conselho de administração

Como apresentado na Seção "Destques", 64,2% das empresas têm conselho de administração, seja consultivo ou não. Desses,

41,9% têm comitês temáticos de assessoramento. Os comitês mais presentes são os de auditoria, recursos humanos, estratégia e finanças.

Tabela 26. Existência de Comitês Temáticos para Assessorar o Conselho\*



	PERCENTUAL
Não	58,1%
Sim	41,9%

\*Consideradas apenas as 179 empresas que tinham conselho de administração.



Tabela 27. Comitês de Assessoramento ao Conselho\*

COMITÊS	PERCENTUAL
Auditoria	46,7%
Recursos humanos	44,0%
Estratégia	41,3%
Finanças	36,0%
Riscos	30,7%
Governança	29,3%
Investimentos	21,3%
Ética	20,0%
Tecnologia	18,7%
<i>Compliance (conformidade/integridade)</i>	17,3%
Remuneração	14,7%
Sustentabilidade	14,7%
<i>Marketing</i>	8,0%
Inovação	6,7%
Comunicação	5,3%
Saúde	4,0%
Outros	14,7%

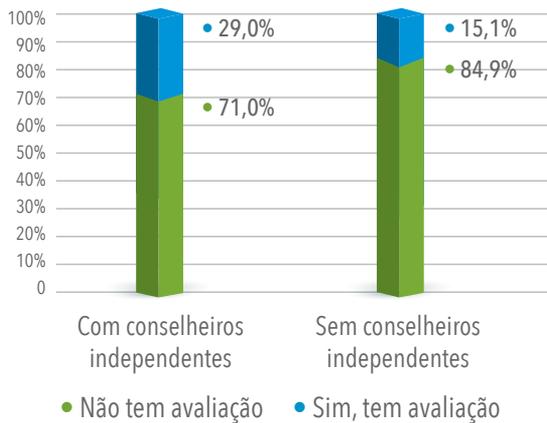
\* Consideradas apenas as 75 empresas que informaram ter comitês de assessoramento ao conselho de administração. O respondente podia assinalar mais de uma opção.

O percentual de empresas que realizam algum tipo de avaliação formal do conselho de administração é baixo: 22,3% da amostra. Esse resultado é um pouco mais elevado, porém,

para as empresas que têm conselheiros independentes, reforçando a ideia de que o conselheiro independente pode contribuir para o aprimoramento da governança corporativa.

**Tabela 28.** Existência de Processo de Avaliação Formal do Conselho


	PERCENTUAL
Não	77,7%
Sim	22,3%

**Gráfico 27.** Existência de Processo de Avaliação Formal do Conselho conforme a Presença de Conselheiros Independentes


Quando consideradas as empresas que realizam tanto a avaliação do conselho como colegiado quanto dos conselheiros de forma individual, o percentual é reduzido para

4,5%. O resultado é um pouco melhor entre as empresas que contam com conselheiros independentes (7,5%).

“A avaliação do conselho é uma importante ferramenta para o aprimoramento e a evolução da governança nas empresas de controle familiar. É aconselhável que as primeiras avaliações sejam feitas com base no desempenho do colegiado e que, com o passar do tempo e o amadurecimento do grupo, os membros possam ser avaliados individualmente.”

Gabriela Baumgart





Tabela 29. Tipo de Avaliação

	SEM CONSELHEIROS INDEPENDENTES	COM CONSELHEIROS INDEPENDENTES	AMOSTRA GLOBAL
Avaliação do conselho como colegiado	8,1%	14,0%	11,2%
Avaliação dos conselheiros individualmente	5,8%	7,5%	6,7%
Ambas as avaliações	1,2%	7,5%	4,5%

### 3.2.3 Órgãos de fiscalização e controle

Em 93,9% das empresas da amostra há pelo menos uma estrutura de fiscalização e con-

trole. As mais recorrentes são controladoria, auditoria independente e auditoria interna.



Tabela 30. Mecanismos de Fiscalização e Controle\*

MECANISMO	PERCENTUAL
Controladoria	53,8%
Auditoria independente	50,5%
Auditoria interna	44,4%
Área de <i>compliance</i>	12,9%
Conselho fiscal	6,8%
Nenhum	6,1%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

### 3.2.4 Código de conduta/ética

A maioria das empresas tem código de conduta/ética. Em 83,7% dos casos o código foi aprovado pelo conselho de administração (se

existente) ou pelos sócios, e, em 64,6%, os valores fundamentais para a família empresária estão incorporados.



Tabela 31. Existência de Código de Conduta / Ética

	PERCENTUAL
Não	36,2%
Sim	63,8%

**Tabela 32. Em Relação ao Código de Conduta / Ética\***


	PERCENTUAL
Foi aprovado pelo conselho (se existente) ou pelos sócios	83,7%
Incorpora os valores fundamentais da família	64,6%
Prevê medidas específicas a serem adotadas em situações de conflito de interesses	55,1%
Prevê mecanismos para a apuração e eventual proposição de medidas corretivas e punitivas em casos de descumprimento do código	54,5%
Foi elaborado com a participação dos funcionários que não fazem parte da diretoria executiva	44,9%
Está divulgado no <i>website</i> da empresa	43,8%

\* Consideradas apenas as 178 empresas que informaram ter código de conduta/ética. O respondente podia assinalar mais de uma opção.

### 3.3 Intenções e planos da família empresária

**A**s famílias têm boas perspectivas para o futuro de suas empresas, sendo que 69,2% afirmaram ter a intenção de expandir

o negócio atual. Somente 6,8% pensam em sair do negócio em que estão atuando e 4,3% em diminuir a participação da família.

**Tabela 33. Perspectivas Futuras para a Família Empresária\***


PERSPECTIVAS	PERCENTUAL
Expansão do negócio atual	69,2%
Permanência no negócio atual	60,2%
Investimento em novos negócios	39,8%
Parceria com outros investidores	26,2%
Saída do negócio atual	6,8%
Abertura de capital	6,1%
Diminuição da participação no negócio atual	4,3%
Outros	2,5%

\* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

# Considerações Finais

A governança muitas vezes é analisada como uma questão exclusiva do relacionamento entre propriedade e gestão. Todavia, no âmbito das empresas familiares, a governança é expandida para abordar questões referentes aos objetivos, valores e princípios que guiam a família empresária.

O foco desta pesquisa foi justamente analisar as práticas relacionadas à governança familiar e corporativa em empresas familiares brasileiras de capital fechado, levando em conta que o amadurecimento da família empresária e dos seus negócios contribui de forma relevante para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Neste trabalho, foi possível perceber a diversidade desse grupo de empresas, seus diferentes ciclos e práticas. Se algumas famílias e suas empresas ainda precisam se conscientizar da importância de criar regras para disciplinar o relacionamento da família com o negócio, outras têm como desafio o processo de avaliação individual dos conselheiros de administração.

A pesquisa demonstrou que algumas boas práticas de governança estão mais consolidadas, como a adoção de mecanismos formais para separar o patrimônio da família e o da empresa e a criação de órgãos de fiscalização e controle. Por outro lado, há um longo caminho de amadurecimento a ser trilhado em relação ao processo sucessório e à avaliação do conselho de administração, por exemplo. Além disso, as organizações sob a gestão da primeira geração da família empresária precisam discutir e implantar boas práticas de governança a fim de se prepararem melhor para lidar com os desafios que marcam a trajetória de uma empresa familiar.

Para futuras pesquisas, espera-se que os resultados apontem uma constante evolução das práticas de governança nas empresas familiares de capital fechado, responsáveis por

relevante parcela da riqueza gerada por nossa economia. O amadurecimento da família empresária e de seus negócios contribui para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

# Referências

- GERSICK, K. E. *et al.* *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Harvard Business Press, 1997.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed., São Paulo, IBGC, 2009 (Série IBGC Código).
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed., São Paulo, IBGC, 2015 (Série IBGC Código).
- \_\_\_\_\_. *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. São Paulo, IBGC, 2016 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).
- \_\_\_\_\_. *O Papel do Protocolo Familiar na Longevidade da Família Empresária*. São Paulo, IBGC, 2018 (Série IBGC Segmentos).
- \_\_\_\_\_. *Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios, 2018*. São Paulo, IBGC, 2018 (Série IBGC Pesquisa).
- PwC (PRICEWATERHOUSECOOPERS). *A Conexão que Faltava: A Importância do Planejamento Estratégico para o Sucesso da Empresa Familiar*. São Paulo, PwC, 2016.
- \_\_\_\_\_. *Global Family Business Survey 2018: The Values Effect – How to Build a Lasting Competitive Advantage Through Your Values and Purpose in a Digital Age*. PwC, 2018.
- ROSSETTI, J. P. "Os '8 PS' da Governança Corporativa em Empresas Familiares: Uma Proposta Metodológica para Levantamento de Hiatos". In: FONTES FILHO, J. R. & LEAL, R. P. C. (orgs.). *Governança Corporativa em Empresas Familiares*. São Paulo, IBGC, 2011, pp. 87-108.
- TAGIURI, R., & DAVIS, J. A. "On the Goals of Successful Family Companies". *Family Business Review*, vol. 5, n. 1, 1992, pp. 43 - 62.

# Apêndice I – Metodologia

Esta pesquisa, inspirada no modelo de três círculos, apresentado por **Tagiuri e Davis** , balizou sua avaliação em três tópicos de igual importância para a governança das empresas familiares: família, empresa e propriedade. Ela também levou em conta o modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares, que é a evolução do modelo de três círculos. Outra metodologia relevante considerada foi a dos “8 Ps”, proposta por **Rossetti** .

O foco da pesquisa foi analisar empresas brasileiras de capital fechado e **de controle familiar** . Para ser considerada brasileira, a empresa deveria estar sediada no Brasil, e, para ser de capital fechado, não poderia ter natureza jurídica de sociedade anônima de capital aberto.

 R. Tagiuri e J. A. Davis, “On the Goals of Successful Family Companies”, 1992.

 J. P. Rossetti, “Os ‘8 PS’ da Governança Corporativa em Empresas Familiares: Uma Proposta Metodológica para Levantamento de Hiato”, 2011.

 Definição adotada para empresa de controle familiar: organizações de controle definido ou difuso em que uma ou mais famílias detêm o poder de controle societário. Para mais detalhes, consultar: IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 4. ed., 2009, p. 18.

## Amostra e coleta dos dados

Os dados foram coletados durante os meses de setembro e outubro de 2018 por meio de um questionário *on-line* encaminhado para a base de *e-mails* de empresas familiares do IBGC e da PwC, empresas familiares cadastradas na Métrica de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado do IBGC e outras bases de contatos correlatas. Ao todo, 767 empresas iniciaram o preenchimento do questionário e 371 o concluíram.

Dos questionários preenchidos, 279 foram considerados válidos. Os critérios para a exclusão de respondentes da amostra são apresentados na tabela a seguir.



**Tabela 34.** Critérios para a Exclusão de Respondentes da Amostra

CRITÉRIOS	RESPONDENTES
Questionários concluídos	371
(-) Empresas com menos de 10 funcionários	50
(-) Empresas que responderam ao questionário duas vezes*	8
(-) Organizações do terceiro setor	1
(-) Empresas de capital aberto	2
(-) Dados inconsistentes**	31
Questionários válidos	279

\* Quando uma empresa respondeu duas vezes ao questionário, a última resposta foi considerada para fins de análise. \*\* Ao todo, foram identificados 133 questionários com dados inconsistentes. Todas as empresas foram consultadas para esclarecimentos e correções. Apenas 31 delas não retornaram o contato.

## Questionário

Para ajudar na elaboração do questionário, foi realizado um fórum com seis membros de famílias empresárias. Na ocasião, discutiram-se os pontos que seriam abordados na pesquisa e a melhor forma para elaborar as questões. Após a sessão, o questionário foi redigido e submetido ao grupo para fins de validação. Recebidas as contribuições dos participantes, foram realizados os ajustes considerados pertinentes.

O questionário consistiu em 46 questões divididas em três segmentos: (i) envolvimento da família com a empresa; (ii) governança familiar; e (iii) governança corporativa. Em relação ao envolvimento familiar, a pesquisa contemplou itens como a presença do funda-

dor, o ciclo geracional e aspectos envolvendo a participação da família na gestão, no conselho de administração e na estrutura de propriedade das empresas. Em relação à governança familiar foram analisados itens como as regras que disciplinam a relação entre a família e a empresa, o patrimônio familiar, as estruturas de governança familiar e o processo sucessório. O item sobre governança corporativa buscou compreender aspectos como acordos entre sócios, estrutura e práticas do conselho de administração, existência de mecanismos de fiscalização e controle e informações sobre código de conduta das empresas. Além disso, foram formuladas perguntas sobre as perspectivas futuras da família empresária.

## Análises

**P**ara realizar as análises apresentadas, as empresas foram classificadas de acordo com três critérios:

- atuação do fundador;
- geração do CEO;
- faturamento do ano de 2017.

Para definir se o fundador atuava na empresa, os respondentes indicavam se ele ocupava algum cargo e o cargo ocupado. Em

relação à geração do CEO, foram analisadas as empresas em que o CEO era membro da família. Para tanto, os respondentes indicavam a qual geração da família o CEO pertencia. Por fim, o faturamento anual foi dividido em quatro faixas: menos de R\$ 20 milhões; entre R\$ 20 milhões e R\$ 100 milhões; entre R\$ 100 milhões e R\$ 400 milhões; e acima de R\$ 400 milhões.

# Apêndice II – Especialistas Ouvidos

## Carlos Mendonça

Líder de Serviços para Empresas Familiares da PwC Brasil e membro da liderança global da PwC para esse segmento. Presta assessoria a famílias na preservação do seu patrimônio e em relação à governança corporativa e familiar, com foco em readequação da governança corporativa, planejamento sucessório, protocolos de família, acordos de acionista e conselho de família. Atuou em projetos de auditoria de demonstrações financeiras em empresas privadas nacionais (capital aberto ou fechado) e grandes multinacionais. Também apoia compradores e vendedores em processos de fusão e aquisição e tem experiência em mais de duzentas transações nacionais e internacionais do gênero.

## Cláudio Pinheiro Machado Filho

Professor-doutor do Departamento de Administração da FEA-USP. Coordenador de projetos da Fundação Instituto de Administração (FIA) e do Centro de Conhecimento em Agronegócios da USP (Pensa). Conselheiro certificado pelo IBGC. Atua há 25 anos como pesquisador em Gestão Estratégica e Governança, com projetos desenvolvidos para empresas nacionais, multinacionais, cooperativas e organizações de terceiro setor. Membro do conselho curador da FIA e de conselhos consultivos de grupos de controle familiar.

### Gabriela Baumgart

Sócia do Grupo Baumgart, onde foi executiva da Cidade Center Norte por 18 anos, onde hoje coordena o comitê de estratégia e inovação. Apoiadora do Movimento de Empresas B no Brasil, mentora de empresários, conselheira independente e membro de comitês de diversas empresas nacionais. Preside a Comissão de Empresas Familiares do IBGC. É bacharel em direito pela USP, pós-graduada em administração de empresas pela FGV e pela Harvard Business School.

### Monika Hufenüssler Conrads

Empresária, presidente do conselho de administração da Duas Rodas Industrial, vice-presidente do conselho de administração do IBGC e conselheira de diversas empresas e entidades. Também é membro da Comissão de Empresas de Controle Familiar do IBGC. Atuou como presidente de diversas organizações, entre elas a Associação Empresarial de Jaraguá do Sul (ACIJS), a Sociedade Cultura Artística (SCAR) e o Festival de Música de Santa Catarina (Femusc).

### Sara Hughes

Americana, residente no Brasil há 22 anos, é graduada em pedagogia e em Economia Empresarial com ênfase em Relações Internacionais pela Universidade da Califórnia (UCSB) e tem MBA pela IESE School of Business, em Barcelona. Atuou no Grupo Lwart, implementando estruturas para crescimento, governança e novos negócios, onde faz parte do Comitê Estratégico do Conselho de administração do Grupo. Em 2008, fundou a FourC Bilingual Academy, atuando como Diretora Geral. Também é presidente do Instituto Liderajovem, que mobiliza anualmente 1500 jovens. Em Governança Familiar atua como conselheira em várias organizações, entre elas no The Family Business Network (FBN Brazil) e também em comitês do IBGC.

### Vicky Bloch

Possui 43 anos experiência ocupando posições na área de Recursos Humanos nos segmentos financeiro. Fundou e gerenciou por dezoito anos a DBM do Brasil acumulando a gestão da América Latina por dez anos. Hoje é sócia da Vicky Bloch Associados, empresa focada em Coaching e consultoria para empresas familiares. Lecionou no MBA de Recursos Humanos da FIA, bem como na FGV-SP no PEC de Recursos Humanos. Leciona hoje no programa de Consultoria de Carreira da FIA, no IBGC no tema de Sucessão em empresas familiares e no Programa CEO FGV. Foi monitora do curso de Family Business de Harvard a convite do Prof. John Davis por dois anos. É formada em Psicologia pela PUC-SP, fez o "The Columbia Coaching Certification" (External Coach Intensive) na Columbia University e participou na Singularity University do Advanced Management. É membro do Conselho de Administração do IBGC. É membro do Comitê de Pessoas do A C Camargo Cancer Center. É coautora do livro "Coaching Executivo - Uma questão de Atitude". É colunista do jornal Valor e da Revista RH e tem uma coluna diária na BAND NEWS FM sobre Carreira.

## IBGC – ASSOCIADOS MANTENEDORES



“A base de conhecimento em governança corporativa e familiar vem se ampliando consideravelmente nos últimos anos, porém sua aplicação prática ainda tem um longo caminho. A pesquisa vem mostrar um pouco desta nossa realidade brasileira, país de muitas oportunidades, onde o empreendedorismo e a criatividade fazem parte do progresso. Tenho convicção de que, se conseguirmos melhorar a governança das empresas familiares, a economia brasileira dará um enorme salto em eficiência.”

MONIKA CONRADS

Presidente do Conselho de Administração Duas Rodas Industrial  
Vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC

“Cada empresa familiar é única e deve procurar desenvolver suas próprias soluções. Nesse processo, é importante que as famílias busquem informação e conhecimento, para que elas criem espaços de diálogo, capazes de desenvolver em seus membros a habilidade de tomada de decisão e que irão suportar a governança corporativa e familiar.”

SARA HUGHES

Conselheira de Administração do The Family  
Business Network (FBN Brazil)

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-99645-71-0



9 788599 645710