



# A Governança Corporativa nas Empresas Familiares Brasileiras

Pesquisa sobre a estrutura e as práticas de governança adotadas pelas empresas familiares no Brasil

2023



ACI Institute Brasil  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar



**KPMG Board Leadership Center**  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

# Introdução

Durante o segundo semestre de 2022, o ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil realizaram uma pesquisa com as principais empresas brasileiras com controle ou participação familiar significativa.

Ouvir, analisar, estudar e acompanhar de perto a trajetória dos negócios familiares é parte inerente do processo de conhecer e entender o mercado brasileiro de forma ampla. Sabe-se que a representatividade de empresas com esse tipo de estrutura no país é bastante significativa – pelo menos 90% das organizações no Brasil são classificadas como “familiares”, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Além disso, elas empregam cerca de 75% da força de trabalho nacional e são as responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB)<sup>1</sup>. Ou seja, debruçar-se sobre estrutura, composição, práticas, metas, ambições e planos das empresas familiares é observar um reflexo do que acontece na maioria das companhias brasileiras.

Entender as consequências dessas práticas e ter a dimensão de seus impactos pode constituir uma ferramenta importante para traçar perspectivas sobre o futuro do país, seja no aspecto da governança ou mesmo da economia. Foi pensando nisso que o ACI

Institute e o Board Leadership Center da KPMG produziram este material que você tem em mãos.

Tivemos cerca de 100 respondentes de 15 estados brasileiros, sendo a maioria (49%) membros da família proprietária, reforçando a qualidade dos dados aqui divulgados por terem sido concedidos por pessoas que realmente estão inseridas no negócio e na família. Vale destacar também que 45% da nossa amostra é composta por empresas que possuem um faturamento de mais de R\$ 1 bilhão, com um quadro de funcionários que se dividiu de forma mais representativa (50%) entre aquelas que têm de 500 a 999 colaboradores (25%) e as que têm mais de 3 mil colaboradores (25%).

Os dados mostram um cenário otimista sobre o desempenho dos negócios nos últimos doze meses. A maioria dos respondentes relatou que houve crescimento na receita das vendas, na lucratividade, nos investimentos e no número de funcionários. De maneira geral, as expectativas positivas também se mantêm para o próximo ano, evidenciando um ambiente de confiança na recuperação econômica no pós-pandemia, mesmo em um cenário econômico bastante desafiador.

Nas páginas a seguir, você encontrará todos os detalhes desta nossa pesquisa sobre empresas familiares. São *insights* relevantes sobre questões variadas do universo dos *family businesses*, incluindo

dados sobre remuneração, sucessão, aspectos sobre as estruturas e as práticas de governança corporativa, entre outros. Esperamos que os dados sejam úteis e possam contribuir para uma melhor compreensão do mercado dos empreendimentos familiares, proporcionando maior confiança e uma jornada mais precisa ao navegar pelos inúmeros desafios que encontraremos ao longo dos próximos anos.

Boa leitura!



**Sidney Ito**

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center da KPMG no Brasil; Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil



**Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center e de Markets da KPMG no Brasil

<sup>1</sup> Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. Sebrae, 2021. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores\\_f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores_f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD)

# Sumário

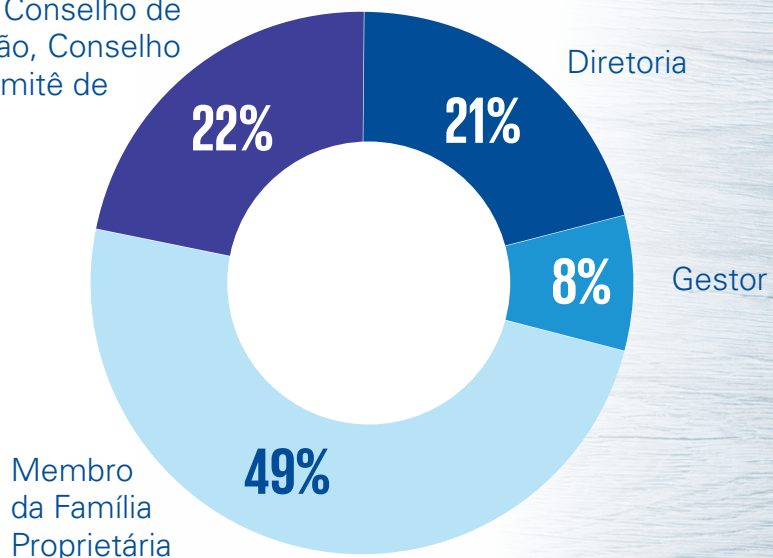
<b>Perfil das empresas familiares participantes</b> .....	<b>4</b>
Setor da indústria .....	5
Faturamento, longevidade e número de funcionários das empresas .....	6
Participação, controle e tipo de sociedade .....	8
<b>Os negócios das empresas familiares</b> .....	<b>9</b>
Expectativas para o futuro .....	11
Fontes de financiamento .....	15
<b>A governança corporativa nas empresas familiares</b> .....	<b>16</b>
<b>Estruturas de governança corporativa</b> .....	<b>22</b>
Conselho de Família e Conselho de Administração .....	24
<b>Diretoria Executiva</b> .....	<b>28</b>
<b>Remuneração do conselho de administração e da diretoria executiva</b> .....	<b>30</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>32</b>
<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center no mundo</b> .....	<b>33</b>
<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil</b> .....	<b>34</b>
<b>Linha do tempo da governança corporativa</b> .....	<b>35</b>

# Perfil das empresas familiares participantes

A pesquisa realizada pelo ACI Institute em parceria com o Board Leadership Center Brasil contou com a participação de cerca de 100 respondentes, distribuídos entre 15 estados brasileiros. Os dados trazem perspectivas tanto de membros da família proprietária (49%), quanto de integrantes da diretoria (21%) e de membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria (22%).

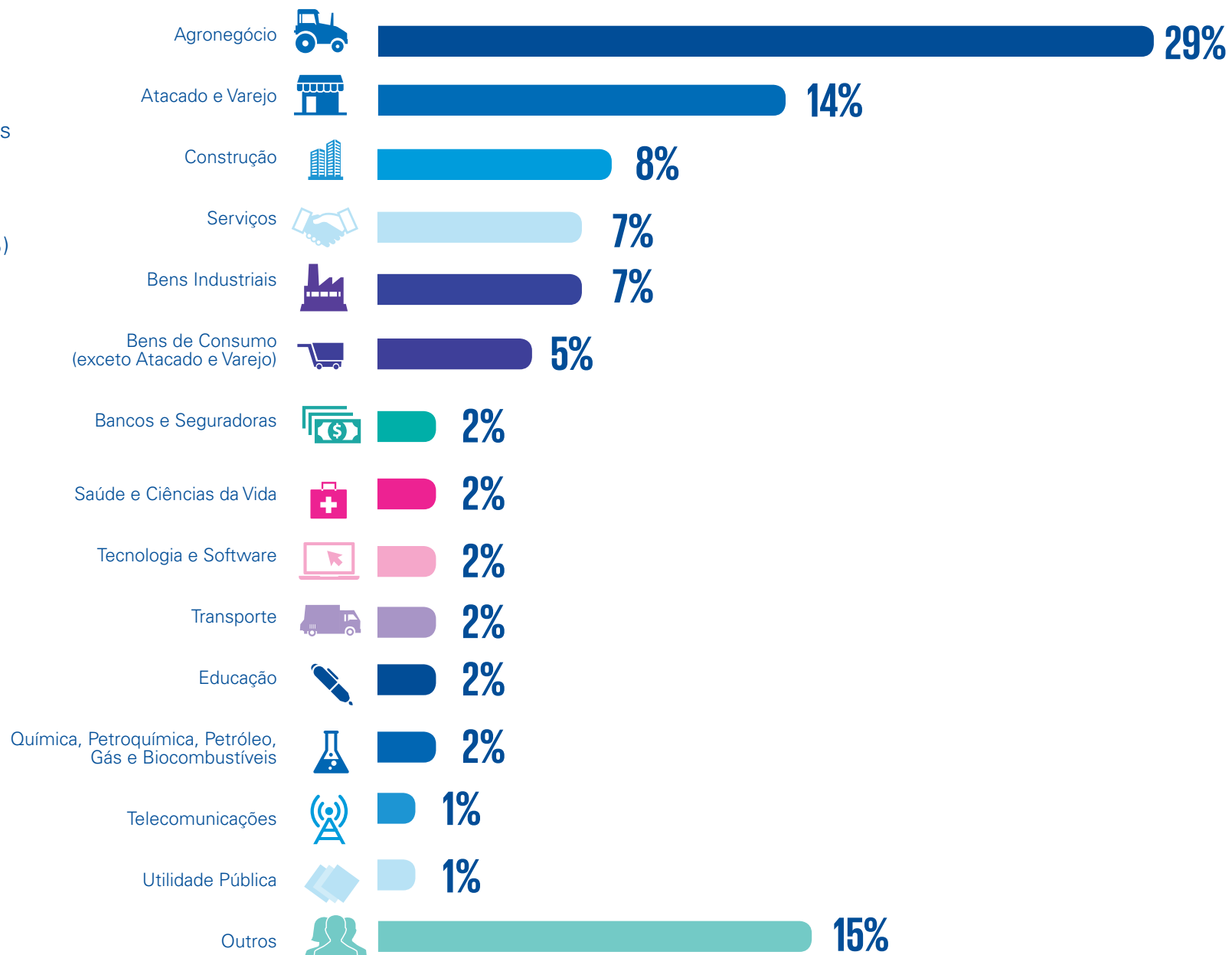
## Cargos dos respondentes

Membro do Conselho de Administração, Conselho Fiscal ou Comitê de Auditoria



## 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.

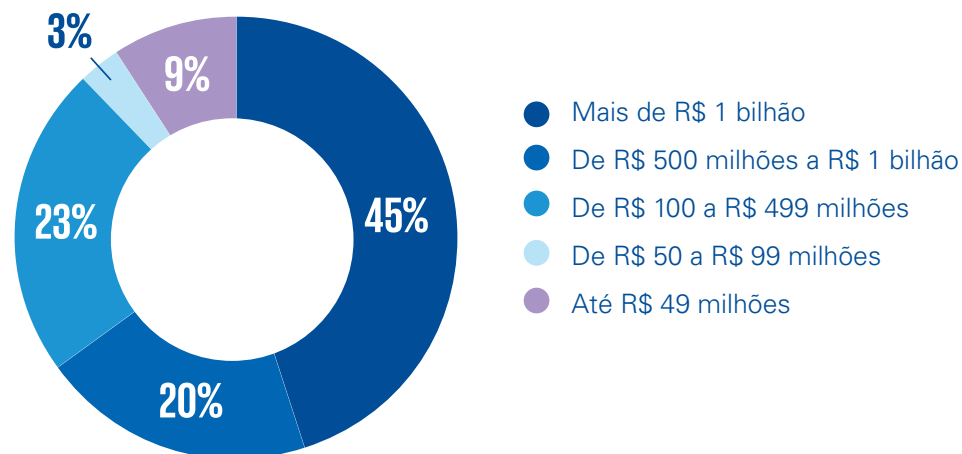
## Faturamento, longevidade e número de funcionários das empresas

A maioria das empresas (45%) que compõem a nossa amostra tem faturamento anual de mais de R\$ 1 bilhão, seguida pelas companhias com faturamento na faixa de R\$ 100 milhões a R\$ 499 milhões (23%). No geral, a pesquisa traz dados de organizações maduras, visto que 37% têm de 41 a 70 anos de existência, 25% têm mais de 70 anos e 21% têm de 21 a 40 anos.

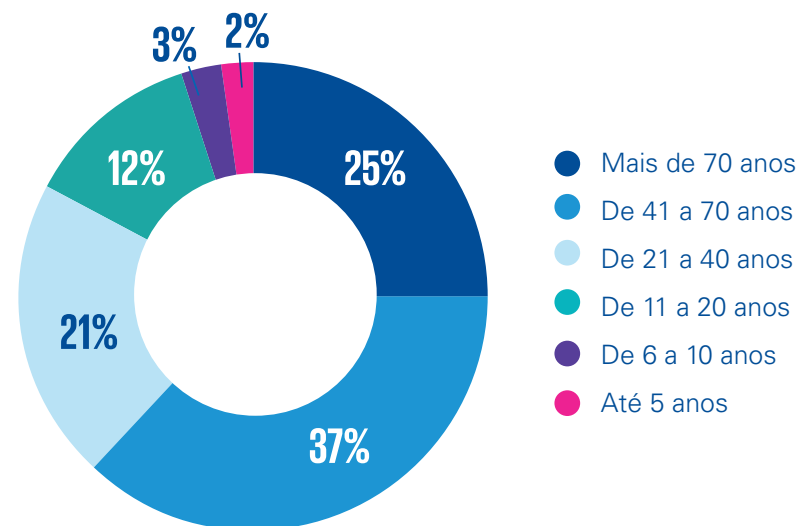
Além disso, os resultados mostraram uma atuação mais presente da segunda geração da família (40%) nos negócios. Todavia, 28% disseram que a primeira geração ainda continua ativa. Juntas, a quarta, quinta e sexta gerações representam 10% da atuação nos *family businesses* brasileiros.

Entre as empresas participantes desta pesquisa, as que possuem mais de 3 mil funcionários e as que têm de 500 a 999 foram as mais representativas, ambas com 25%.

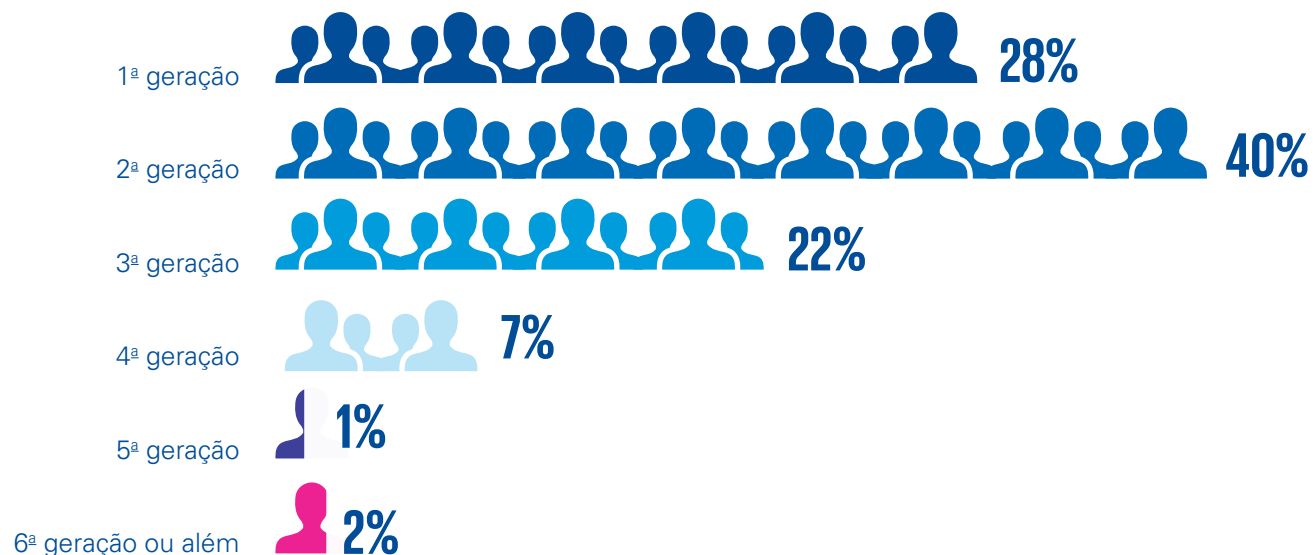
### Faturamento



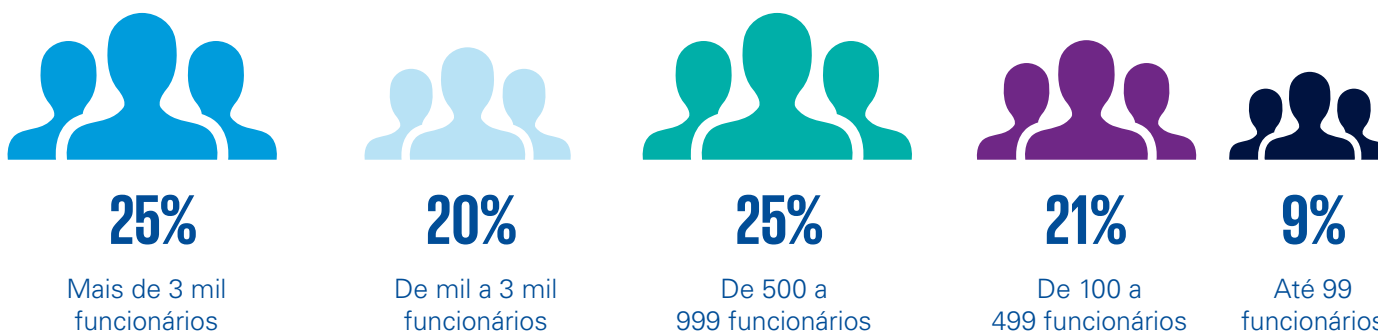
### Longevidade das empresas



## Quais gerações da família atuam na empresa? .....

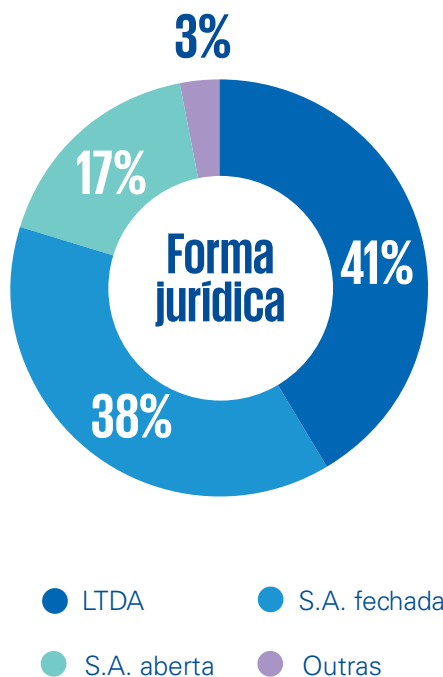
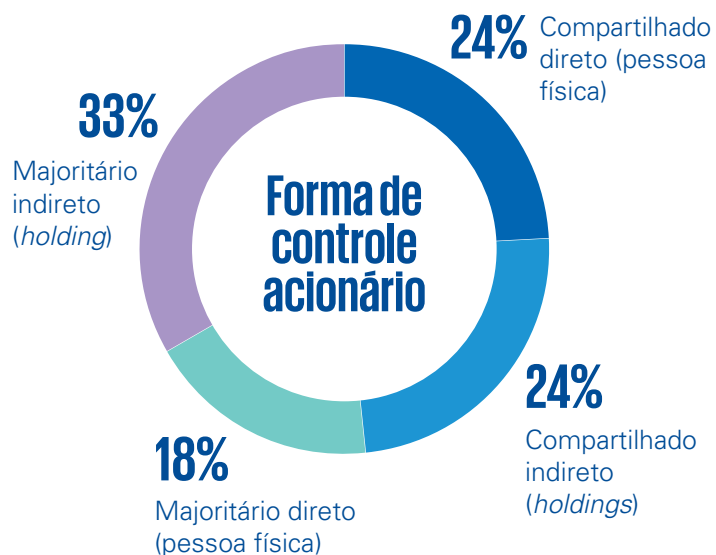


## Quantidade de funcionários

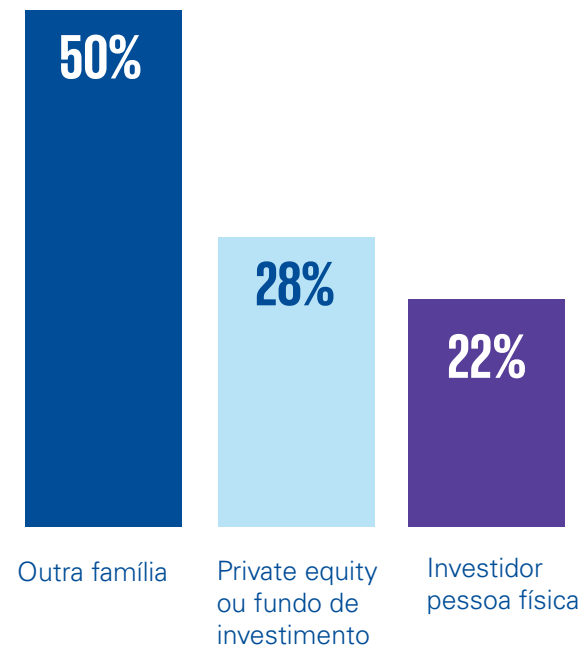


## Participação, controle e tipo de sociedade

A maioria (51%) das empresas da nossa pesquisa tem controle majoritário, sendo 33% indireto, ou seja, por pessoa jurídica/*holdings* e 18% direto – por pessoa física. Com relação à forma jurídica, 41% são sociedades limitadas (Ltda.) e 38% são S.A. de capital fechado. Nas companhias em que há participação minoritária, na metade dos casos trata-se da presença de outra família; em 28%, de *private equity* ou fundo de investimento; e, em 22%, de um investidor pessoa física.



## Havendo a presença de participação minoritária na empresa, qual seria ela?



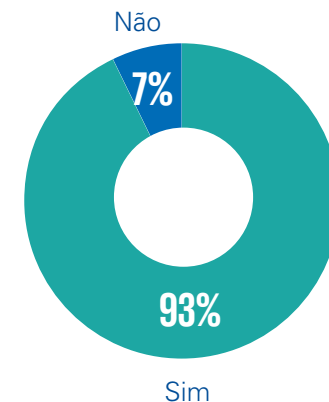


# Os negócios das empresas familiares

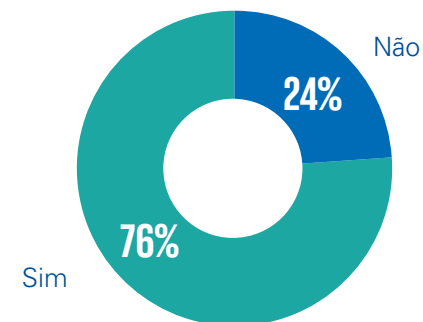
De maneira geral, a análise dos dados a seguir aponta para um cenário de bastante otimismo por parte dos empreendedores familiares, apesar das adversidades enfrentadas pelas companhias ao longo dos últimos anos - heranças do pós-pandemia, impactos na cadeia de suprimentos, cenário político polarizado, para elencar alguns. Ainda assim, 93% das empresas familiares relataram aumento na receita de vendas nos últimos doze meses e 76% constataram aumento da lucratividade.

De acordo com os resultados de uma pesquisa global sobre *family business* da KPMG e do STEP Project Global Consortium<sup>2</sup>, a longevidade e o nível de maturidade das empresas familiares têm impacto relevante nos resultados financeiros. Os maiores crescimentos em vendas foram reportados por 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.

**Nos últimos doze meses, houve crescimento nas receitas de vendas?**



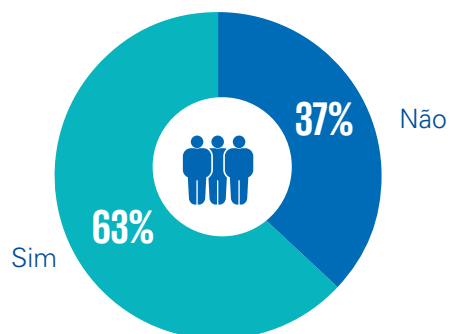
**Nos últimos doze meses, houve crescimento na lucratividade?**



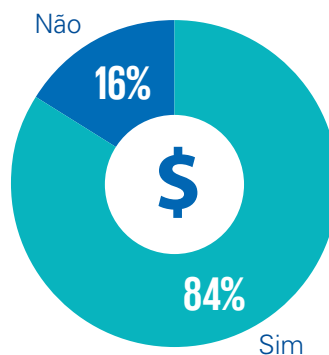
<sup>2</sup> O Poder Regenerativo das Empresas Familiares: Empreendedorismo Transgeracional. KPMG e STEP Project Global Consortium, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2022/09/empresas-familiares-destacam-com-resiliencia-na-pandemia.html>

Na pesquisa realizada pelo ACI Institute, quando os participantes foram questionados se houve aumento nos investimentos, 84% responderam positivamente. Em relação ao número de funcionários, 63% disseram que houve crescimento nos últimos doze meses.

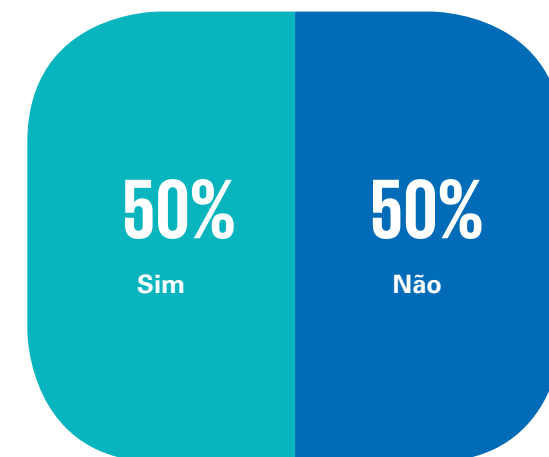
## Nos últimos doze meses, houve crescimento na quantidade de funcionários?



## Nos últimos doze meses, houve aumento nos investimentos?



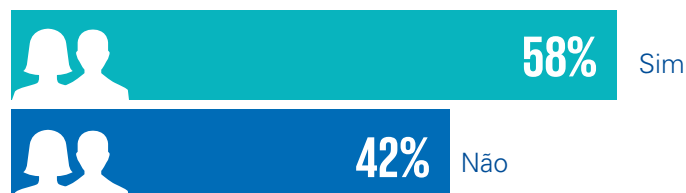
## Nos últimos doze meses, houve crescimento na abrangência geográfica dos negócios?



## Expectativas para o futuro

Apesar do cenário e das perspectivas desafiadoras para os negócios em 2023, observamos uma expectativa positiva dos respondentes, com a maioria relatando otimismo em relação aos itens especificados nos gráficos a seguir. A única exceção se refere ao crescimento na abrangência geográfica dos negócios, aspecto que dividiu 50% dos respondentes.

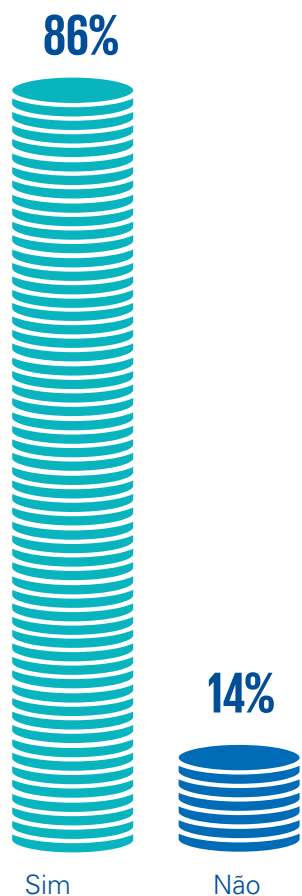
### Para os próximos doze meses, é previsto o aumento na quantidade de funcionários?



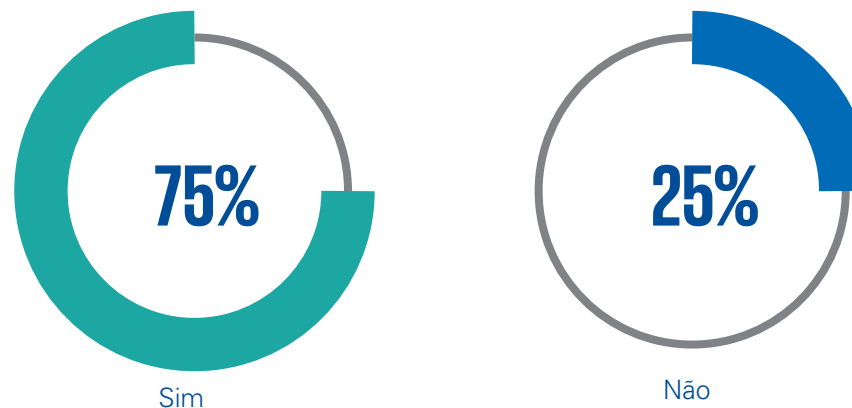
### Para os próximos doze meses, é previsto o aumento nos investimentos?



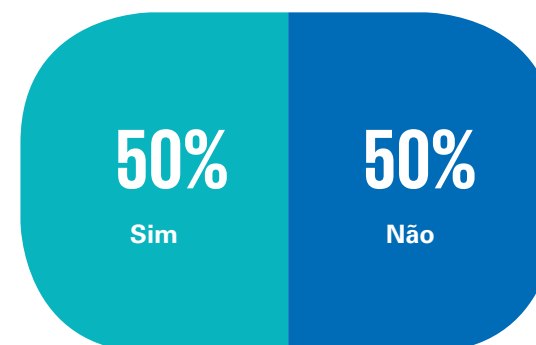
## Para os próximos doze meses, é previsto o aumento nas receitas de vendas?



## Para os próximos doze meses, é previsto o aumento na lucratividade?



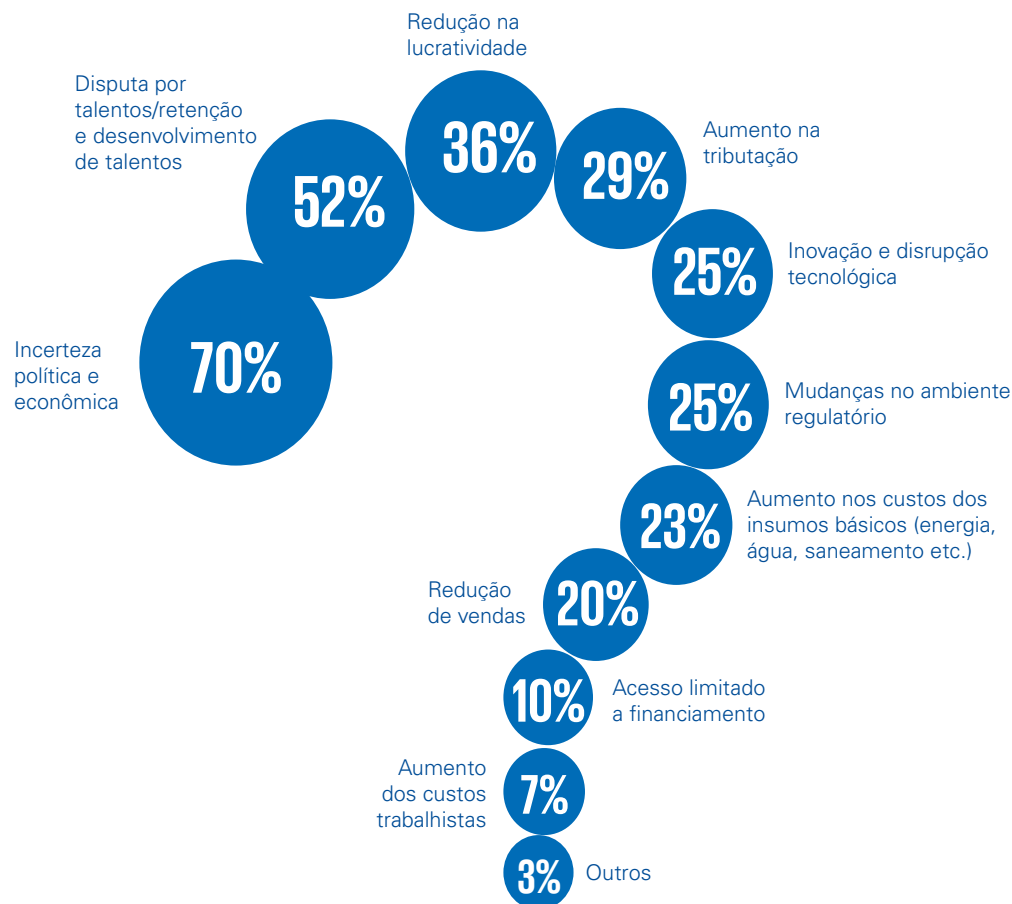
## Para os próximos doze meses, é previsto o aumento na abrangência geográfica dos negócios?



A maioria (70%) dos respondentes considera a incerteza política e econômica como a principal preocupação para suas empresas familiares ao longo dos próximos três anos. Os dados podem refletir os resultados da recente eleição realizada no país, mas, historicamente, os empreendedores brasileiros sempre enfrentaram instabilidades e insegurança em distintas áreas — política, econômica, jurídica e regulatória.

Vale destacar também os dados referentes a disputa/ retenção e desenvolvimento de talentos, a maior preocupação para 52% dos empreendedores familiares. De fato, as questões envolvendo a gestão de talentos devem ser uma prioridade para lideranças corporativas de forma geral este ano. A publicação [Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2023<sup>3</sup>](#) elenca dois tópicos sobre o assunto: fazer da gestão de talentos, da estratégia do capital humano e da sucessão do CEO prioridades; e pensar de forma estratégica sobre as questões de talento, especialização e diversidade no conselho.

## Quais são as principais preocupações da sua empresa familiar para os próximos três anos?

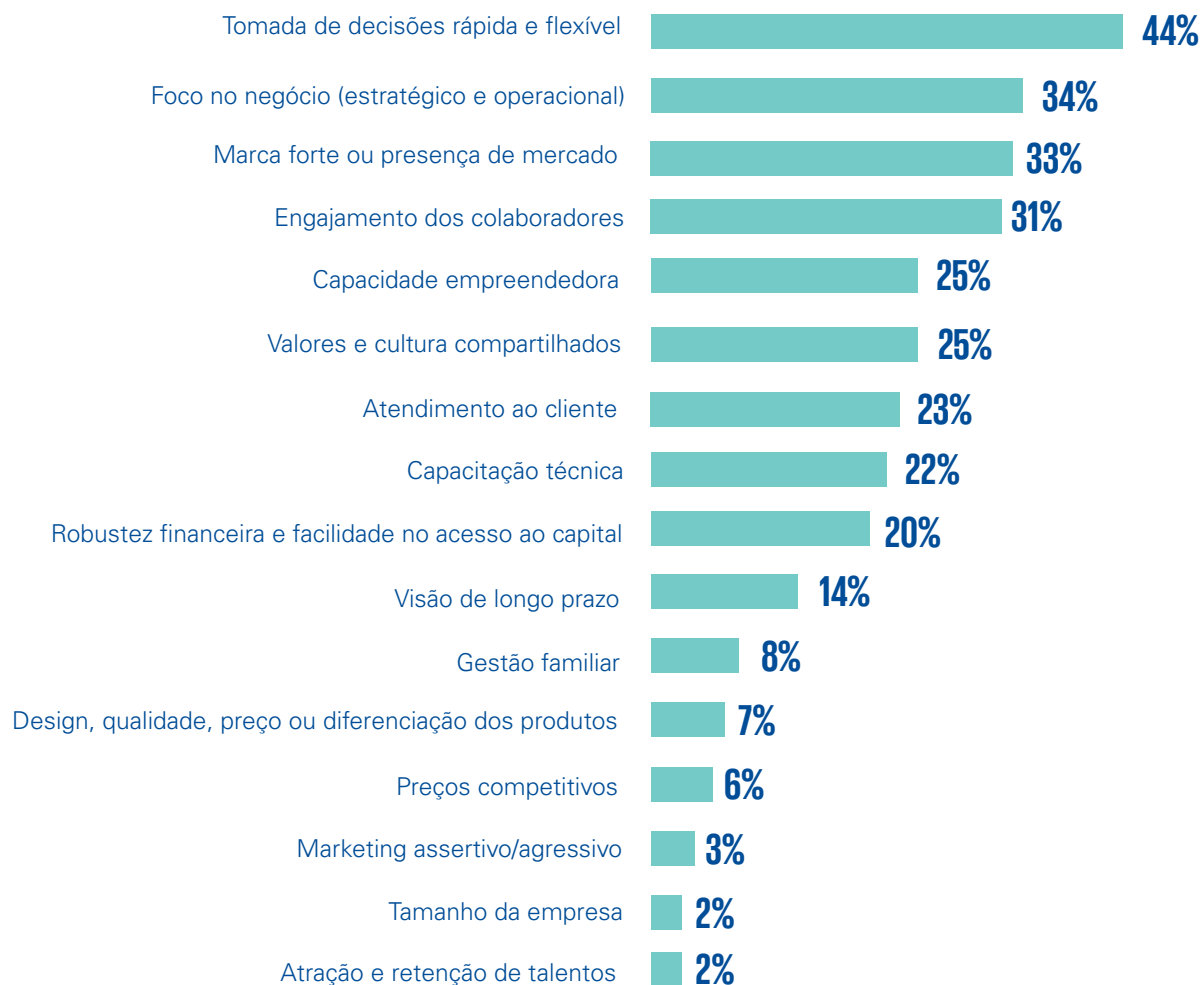


\*Múltiplas opções possíveis

<sup>3</sup> Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2023. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2023/01/kpmg-prioridades-conselhos-administracao-2023.html>

Para 44% dos respondentes desta pesquisa, a capacidade de tomar decisões de forma rápida e flexível é um dos pontos fortes dos empreendimentos familiares, seguido pelo foco no negócio estratégico e operacional (34%) e pela marca forte ou presença de mercado (33%). Vale ressaltar que a atração e retenção de talentos foi citado como ponto forte por apenas 2% das empresas.

## Quais são os pontos fortes da sua empresa?

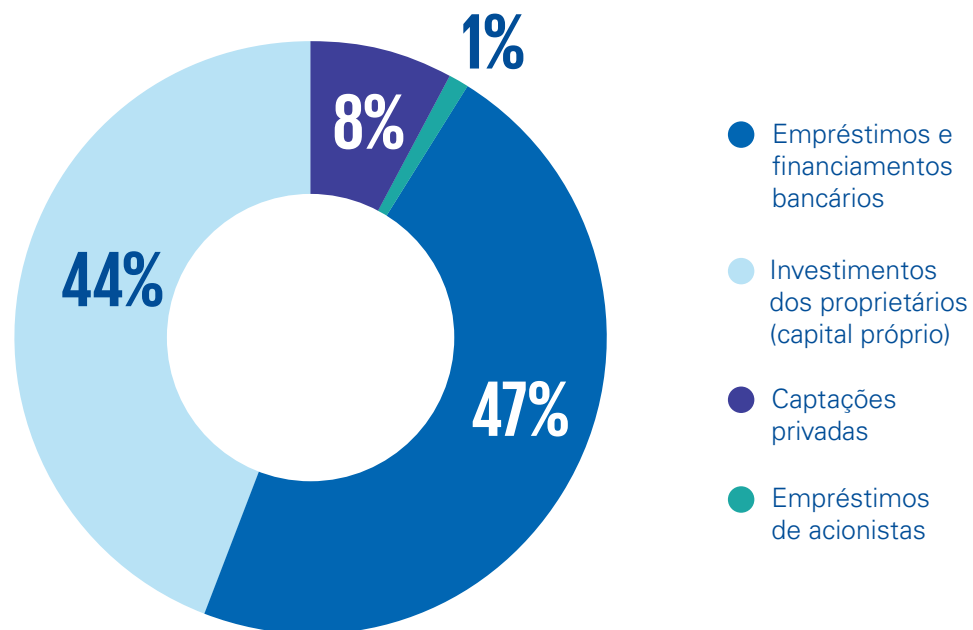


\*Múltiplas opções possíveis

## Fontes de financiamento

A principal forma de captação de recursos para as empresas familiares são os empréstimos e financiamentos bancários (47%), seguida dos investimentos dos proprietários (44%).

### Qual a principal forma de captação de recursos da empresa?



# A governança corporativa nas empresas familiares

Quando perguntados sobre as questões mais importantes para o sucesso da empresa familiar, as respostas que mais se destacaram foram: boas práticas de governança corporativa (53%); preparação e capacidade demonstrada pelos sucessores (51%); e harmonia e comunicação entre as gerações da família (47%). Por outro lado, a aquisição da participação societária dos membros da família que não estão envolvidos no negócio pelos membros familiares atuantes; cargos-chave da gestão serem exercidos por familiares; e engajamento em atividades filantrópicas foram os itens menos destacados pelos respondentes.

## Avalie a importância das questões abaixo para o sucesso da empresa familiar

Boas práticas de Governança Corporativa



Preparação e capacidade demonstrados pelos sucessores



Harmonia e comunicação entre as gerações da família



Comunicação com a família sobre a situação do negócio, incluindo os problemas e as decisões



Equilíbrio entre as necessidades da família e de investimento nos negócios



Manutenção do controle da família no negócio



Diversidade no Conselho de Administração, na Diretoria e na gestão



Aquisição da participação societária dos membros da família que não estão envolvidos no negócio pelos membros familiares atuantes



Cargos-chave da gestão serem exercidos por familiares



Engajamento em atividades filantrópicas



2%

- Extremamente importante
- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante

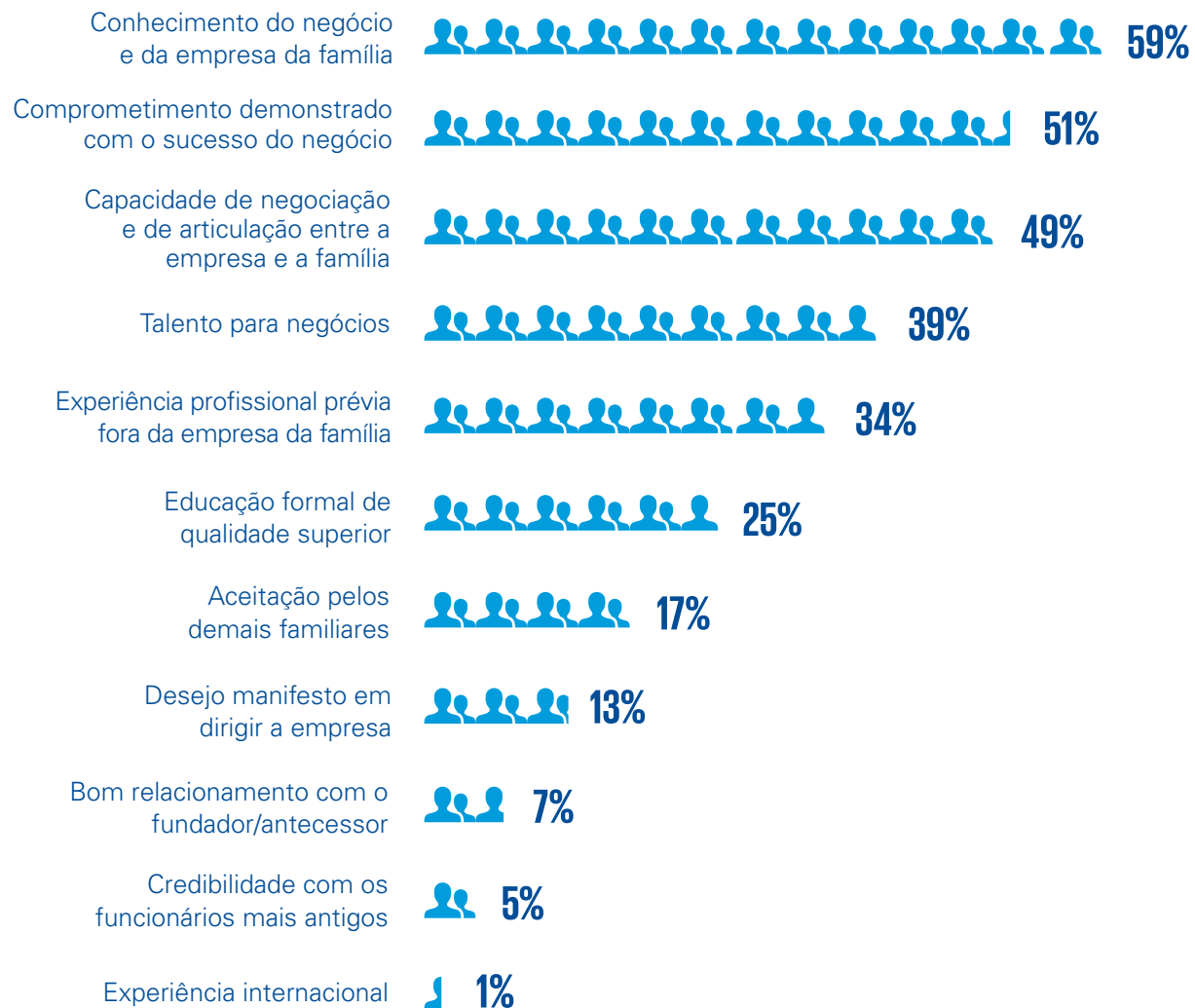
\*A somatória dos valores pode não resultar 100% devido ao arredondamento.



O processo de sucessão é estratégico e fundamento base para a perenidade dos negócios em qualquer companhia. Nas empresas familiares, a questão se torna ainda mais complexa. Não está limitada apenas ao encerramento de um ciclo e início de outro, mas envolve os membros da família, diferentes perspectivas, relacionamentos, legado e, por fim, define o rumo que o empreendimento familiar vai tomar nos próximos anos. Uma tarefa bastante desafiadora, que excede a governança corporativa e engloba a governança familiar.

Ao analisarmos os dados desta pesquisa, é possível afirmar que, para a maioria dos respondentes (59%), conhecer o negócio e a empresa da família é atributo essencial para a escolha de um sucessor familiar, seguido do comprometimento demonstrado com o sucesso do negócio (51%) e a capacidade de negociação e de articulação entre a empresa e a família (49%).

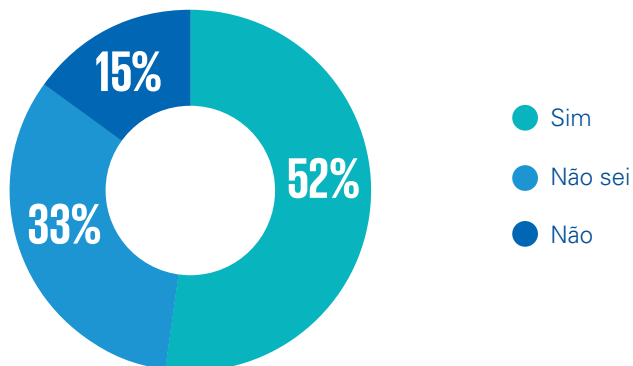
## Quais são os três atributos mais importantes para a escolha de um sucessor familiar? .....



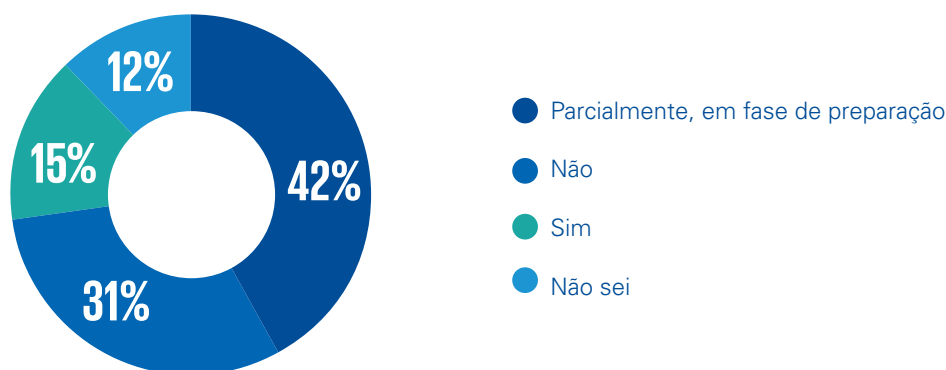
\*Múltiplas opções possíveis

Considerando a relevância que o processo de sucessão tem em uma empresa familiar, é um ponto de atenção o fato de que 52% dos familiares da próxima geração não desejam participar da gestão. Além disso, vale destacar que 31% acreditam que a próxima geração ainda não está preparada para assumir esses cargos e outros 42% consideram que esses membros estão parcialmente preparados.

## Há familiares da próxima geração que não desejam participar da gestão da empresa?

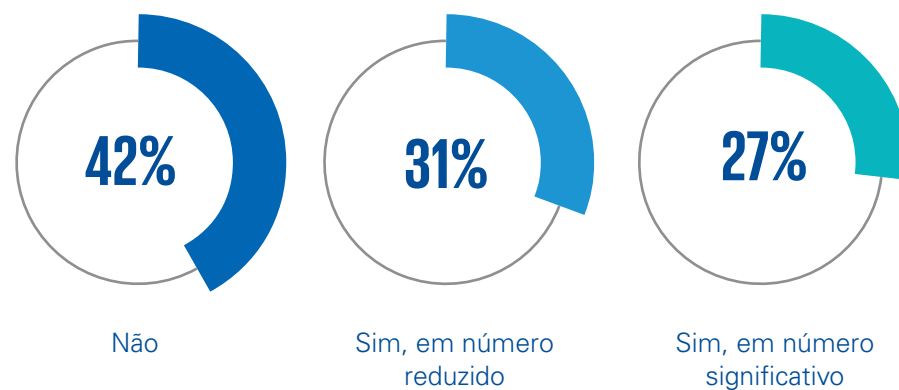


## Você considera que a próxima geração já está preparada para participar da gestão da empresa?

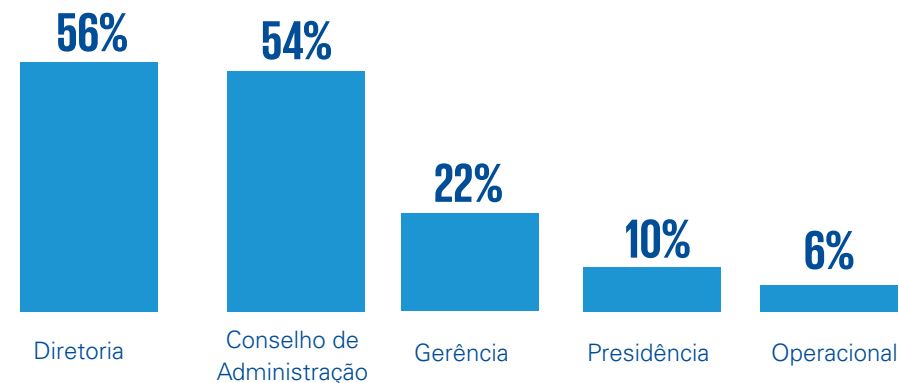


A maioria dos respondentes (51%) disse que até três membros da família trabalham no negócio, enquanto um quarto (25%) afirma que há de quatro a cinco. Especificamente com relação à participação das mulheres da família nos empreendimentos, 42% disseram que elas não ocupam cargos, enquanto 27% relataram que elas atuam em número significativo. Entre as que ocupam cargos, a maioria está concentrada na diretoria (56%) e no conselho de administração (54%).

## As mulheres da família ocupam cargos na empresa?



## Em caso afirmativo, em quais funções?



\*Múltiplas opções possíveis

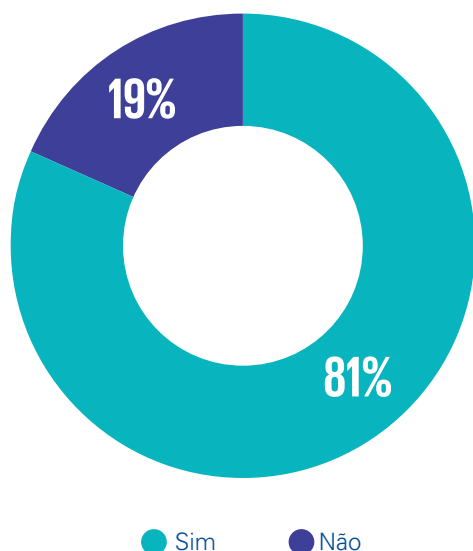
## Quantos membros da família ocupam cargos na empresa?



Para empresas familiares, o planejamento estratégico, assim como os processos de sucessão, são um desafio. Isso porque, muitas vezes, os valores e as necessidades da família conflitam com os objetivos do negócio em si.

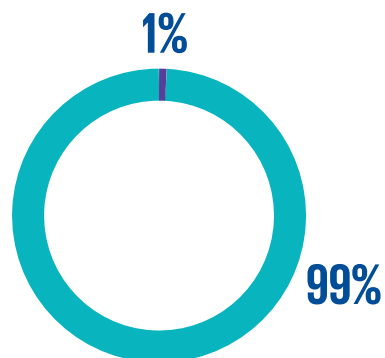
O planejamento estratégico dos *family businesses* deve considerar o legado da família e assegurar que, mesmo que o negócio mude para atender às transformações constantes do cenário atual, a cultura corporativa seja duradoura, tendo os valores da família como força motriz da direção estratégica da empresa. Das organizações analisadas, 81% afirmam ter um plano estratégico formalizado e que a sua execução é acompanhada.

..... **A empresa tem um plano estratégico formalizado e a sua execução é acompanhada?**

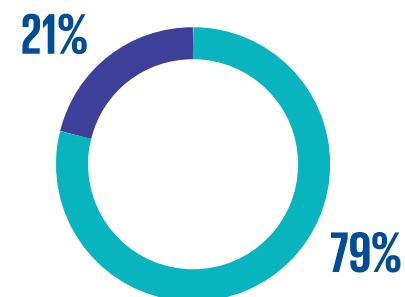


Praticamente todos os respondentes desta pesquisa afirmaram que separam as despesas pessoais da família e as despesas dos negócios da empresa, ou seja, há um consenso claro e definido de que essa distinção é necessária. Além disso, a maioria (79%) relatou que suas empresas possuem um orçamento atrelado ao planejamento estratégico, sendo que 95% das empresas disseram ter relatórios gerenciais e financeiros adequados, que permitem acompanhar esse orçamento.

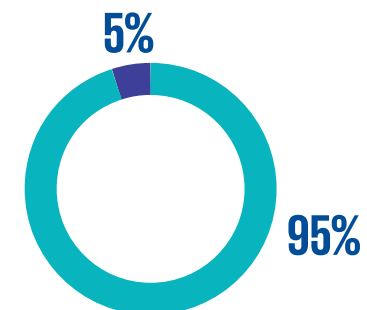
**A companhia separa as despesas pessoais da família das despesas da empresa?**



**A empresa tem um orçamento atrelado ao planejamento estratégico?**



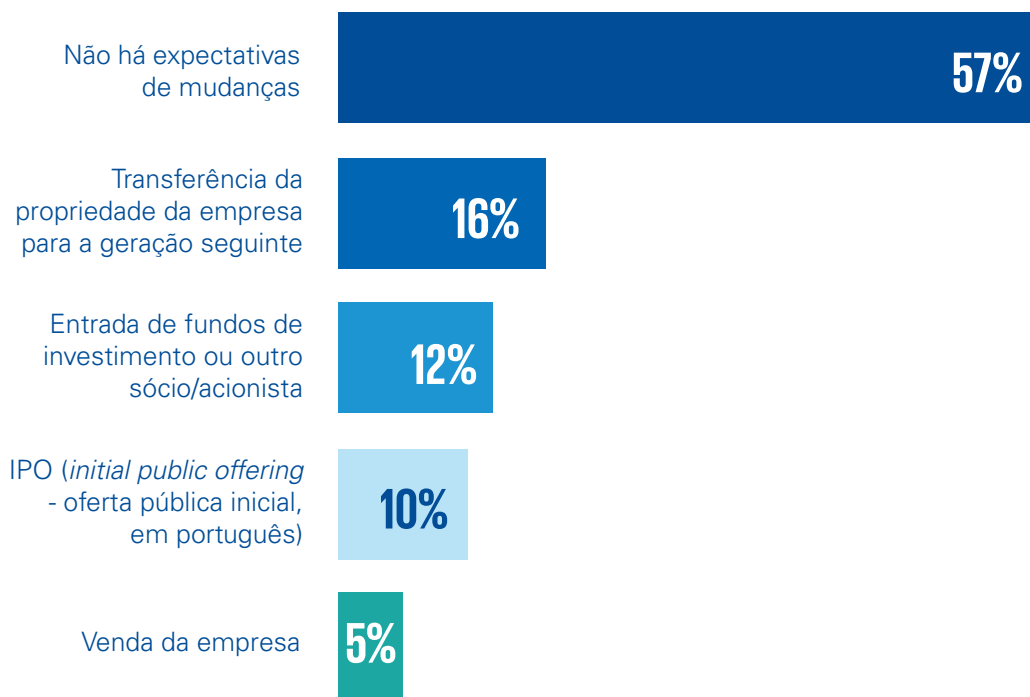
**A empresa tem relatórios gerenciais e financeiros adequados que permitam acompanhar o orçamento?**



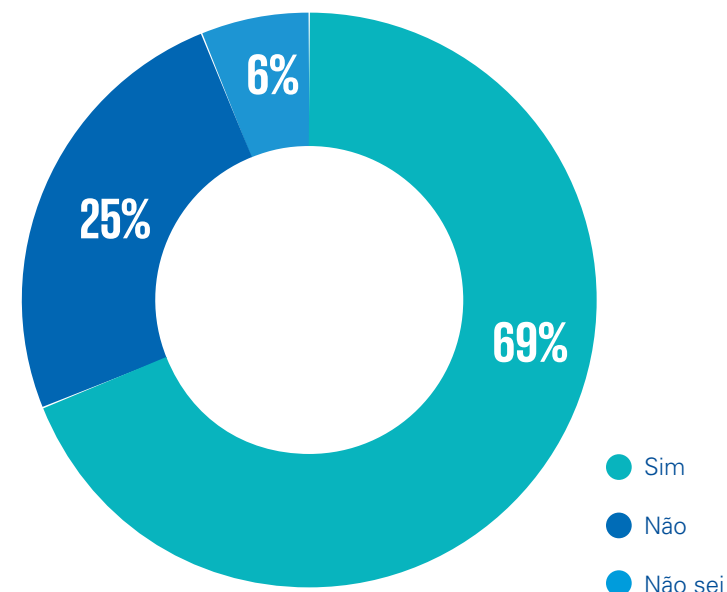
● Sim  
● Não

Para 57% dos respondentes, não há nenhuma expectativa de mudança na estrutura societária da organização nos próximos anos. Por outro lado, dentre as opções de possíveis alterações, a transferência da propriedade da empresa para a geração seguinte foi a mais citada (16%).

## Há expectativa, para os próximos anos, das seguintes mudanças na estrutura societária?



## A família contratou um especialista externo para orientá-la no planejamento societário e/ou na estruturação da governança?



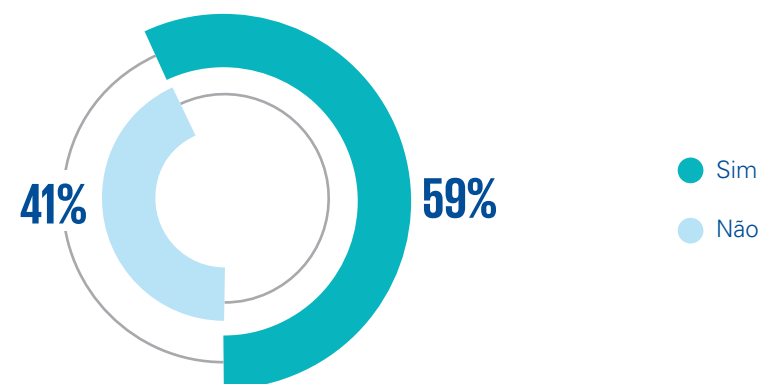
**69%** é a porcentagem de famílias que declaram ter contratado um especialista externo para obter orientação em relação ao planejamento societário ou estruturação da governança.

# A estrutura da governança corporativa e da governança familiar

Independentemente de serem empresas familiares ou não, mecanismos e estruturas de governança corporativa podem fornecer pesos e contrapesos necessários para explorar novas oportunidades e fortalecer a resiliência corporativa frente à volatilidade do mercado. Paralelamente, uma estrutura de governança familiar conectada e alinhada com a governança corporativa é fundamental para o sucesso e a continuidade dos negócios.

Entre as empresas analisadas nesta pesquisa, 59% afirmam ter um processo estruturado para o gerenciamento de riscos; 74% contam com uma área de auditoria interna; e 88% contratam auditoria independente, reforçando a preocupação que os *family businesses* brasileiros têm com a governança corporativa.

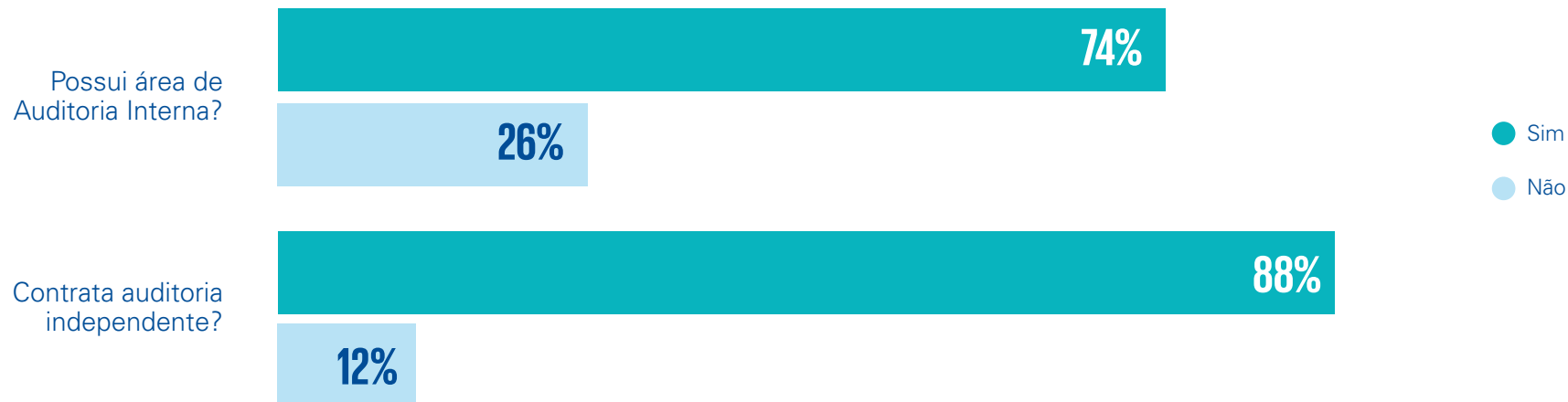
## Na empresa, existe um processo estruturado de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos?



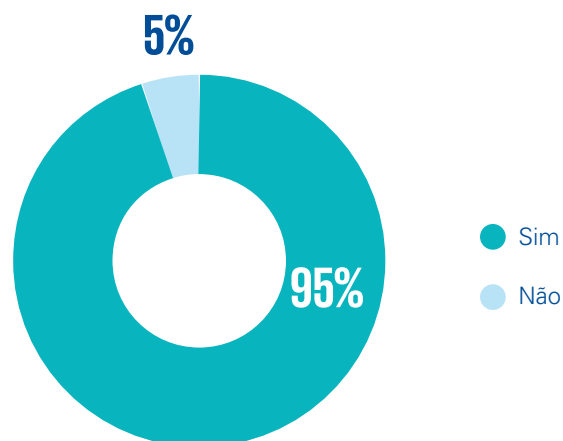
Comparativamente, 80% das empresas abertas brasileiras<sup>4</sup> têm uma área específica para o gerenciamento de riscos e 90% têm uma política formalizada.

<sup>4</sup> A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – 17ª edição. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2022/12/governanca-empresas-abertas-brasileiras-esta-fortalecida.html>

## A empresa



## A empresa possui um sistema integrado de Tecnologia da Informação (ex: SAP, Totvs)?

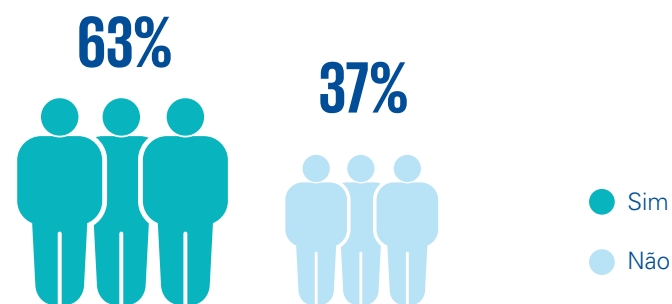


## Conselho de Família e Conselho de Administração

A criação de um conselho de família é fundamental para assegurar que os interesses da família também serão considerados na condução do negócio, de forma harmoniosa e perene e em um formato de portfólio de investimentos. Mais de 60% das empresas que participaram desta pesquisa têm conselho de família ou equivalente constituído — porcentagem significativamente maior do que a observada na pesquisa global conduzida pela KPMG e o STEP Project Global Consortium, em que apenas 24% dos respondentes afirmaram deliberar suas decisões familiares no negócio por meio de um conselho de família<sup>5</sup>.

Políticas formais escritas — como protocolo da família e acordo de acionistas — e a implementação de um conselho de família são algumas das estratégias que empresas familiares podem implementar em suas estruturas para definir os papéis em cada nível e esclarecer a visão que se tem para o negócio. Entre as empresas que compõem esta pesquisa, 71% têm um acordo de acionistas formalizado.

### A(s) família(s) proprietária(s) constituiu(íram) um Conselho de família (ou equivalente)?



### Há um acordo de acionistas formalizado?

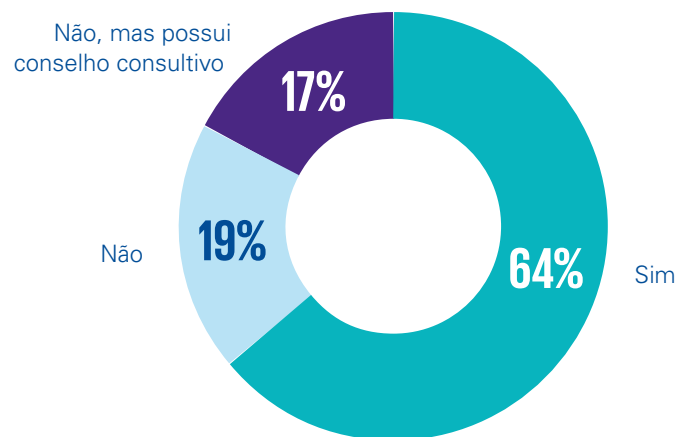


<sup>5</sup> O Poder Regenerativo das Empresas Familiares: Empreendedorismo Transgeracional. KPMG e STEP Project Global Consortium, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2022/09/empresas-familiares-destacam-com-resiliencia-na-pandemia.html>

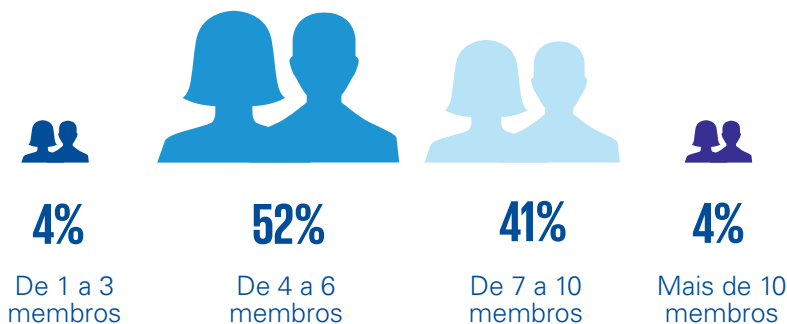


Quase dois terços (64%) das empresas analisadas contam com um conselho de administração e outras 17% têm conselho consultivo. Entre aquelas com um conselho de administração, quase todas (98%) têm ao menos um membro da família nesse conselho e 85% conta com conselheiro(s) independente(s).

## A empresa tem Conselho de Administração?

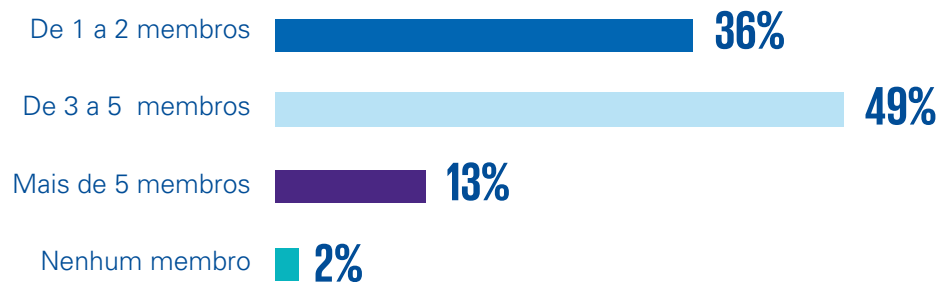


## Quantidade de membros



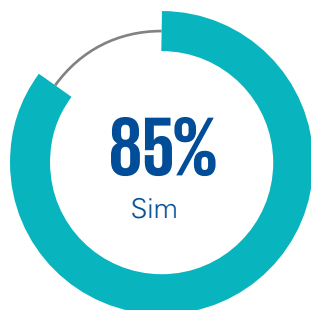
\*A somatória não resulta 100% devido ao arredondamento

## Quantos membros do Conselho de Administração pertencem à família?

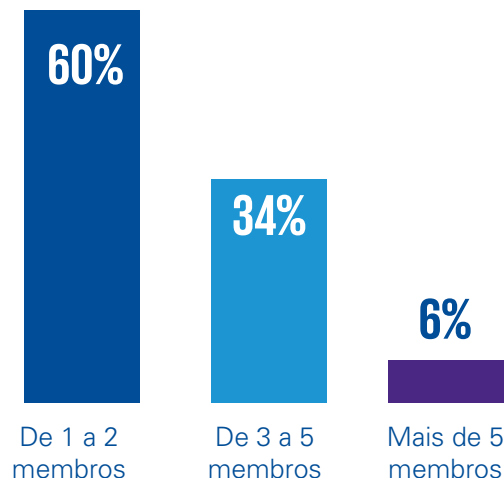


A maioria (60%) das empresas analisadas nesta pesquisa tem de um a dois membros independentes no conselho e a orientação de uma consultoria externa foi apontada como a estratégia mais utilizada para a escolha desses conselheiros independentes.

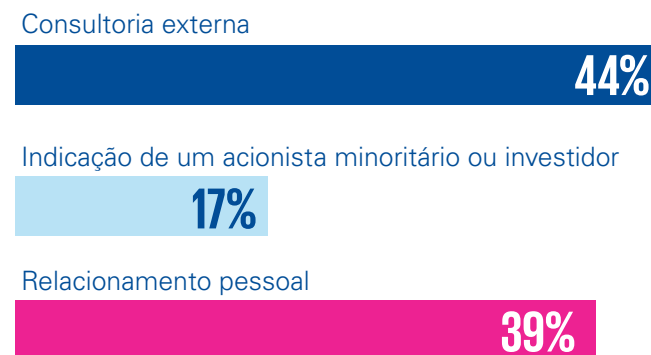
### Existem membros independentes no Conselho de Administração?



### Quantos membros independentes no Conselho de Administração?

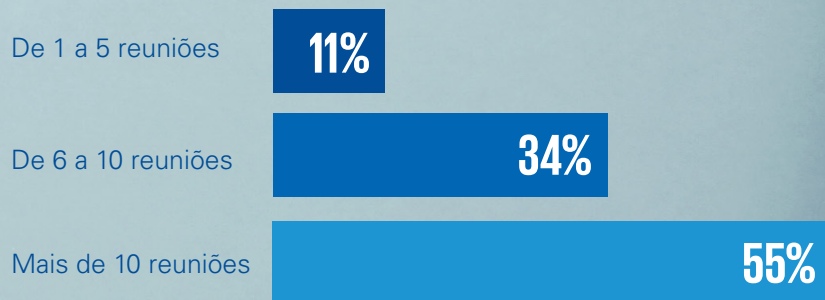


### Qual método foi utilizado para a seleção do membro independente?



Quanto às reuniões do conselho de administração, 55% dos respondentes informaram realizar mais de 10 reuniões anuais — em linha com o observado também nas empresas abertas brasileiras, nas quais os conselhos de administração realizam, em média, 19 reuniões anuais, considerando reuniões ordinárias e extraordinárias.

## Quantas reuniões o Conselho de Administração realiza anualmente?

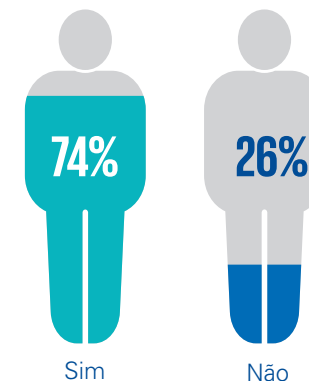


# Diretoria Executiva

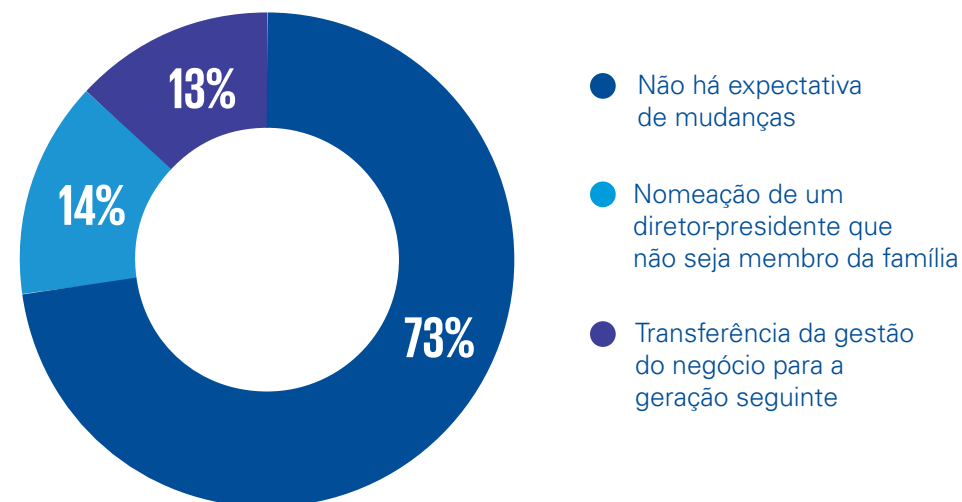
Entre as empresas analisadas, em apenas 26% delas o Diretor-Presidente ou equivalente não é um membro da família fundadora e cerca de 7 em cada 10 empresas (73%) não planeja mudar a gestão nos próximos três anos. Para manter a sustentabilidade do negócio, preservando os valores da família e a cultura do fundador, manter o controle costuma ser um fator importante para essas organizações.

Entre as empresas desta pesquisa que esperam alguma mudança, somente 14% têm a expectativa de nomear um Diretor-Presidente que não seja membro da família. Esse cenário pode ser influenciado pelos múltiplos desafios enfrentados e transformações pelas quais as empresas passaram nos últimos anos. De acordo com uma pesquisa da KPMG no Reino Unido<sup>6</sup>, em quase metade das empresas familiares que alteraram seus planos de sucessão, a geração mais velha, que já estava na liderança, retardou seus planos de aposentadoria ou voltou aos negócios de forma mais ativa — possivelmente temendo o desafio imposto por operar mudanças simultâneas de uma só vez.

## O Diretor-Presidente (ou equivalente) é membro da família?



## Há expectativa, para os próximos 3 anos, das seguintes mudanças na gestão da empresa:



<sup>6</sup> Family businesses look to next generation to drive change. KPMG no Reino Unido, 2022. Disponível em: <https://home.kpmg/uk/en/blogs/home/posts/2022/12/family-businesses-look-next-generation-drive-change.html>

Os programas executivos focados na formação de sucessores no Brasil (56%) e as mentorias com especialistas ou profissionais da própria empresa (53%) são as fontes de treinamento que mais se destacam na formação de sucessores. A vivência internacional, seja como uma experiência de vida (10%) ou programas executivos de formação de sucessores no exterior (14%), foi considerada a ação menos prioritária.

## Em relação à formação dos sucessores familiares, quais são as ações de desenvolvimento priorizadas?

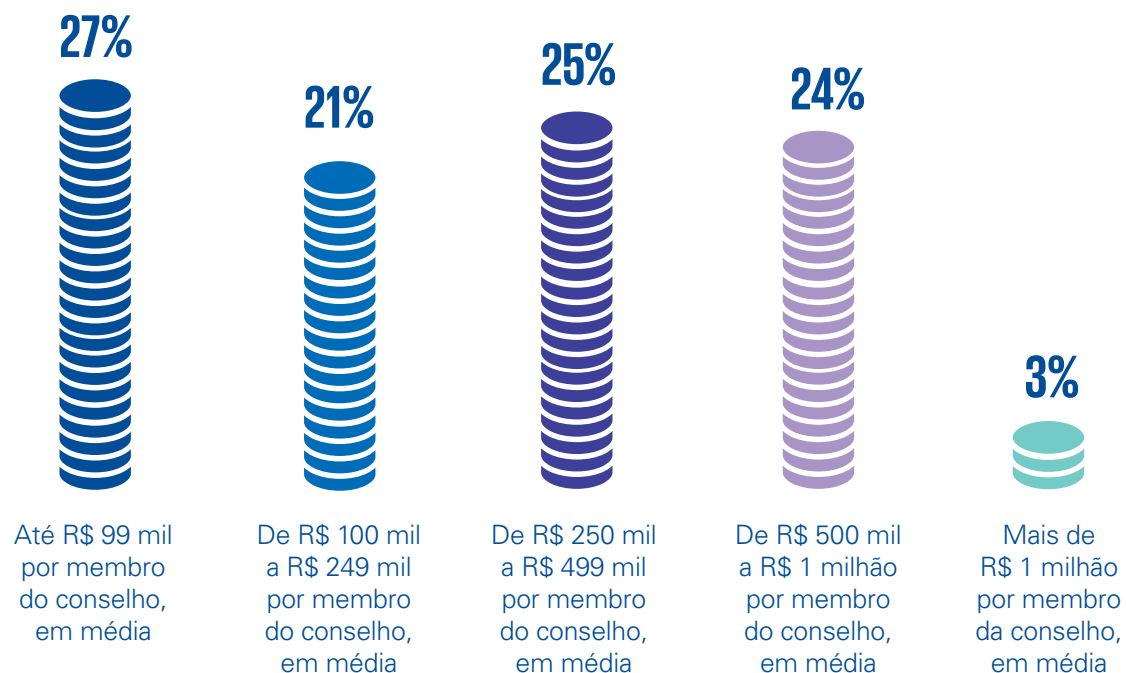


\*Múltiplas opções possíveis

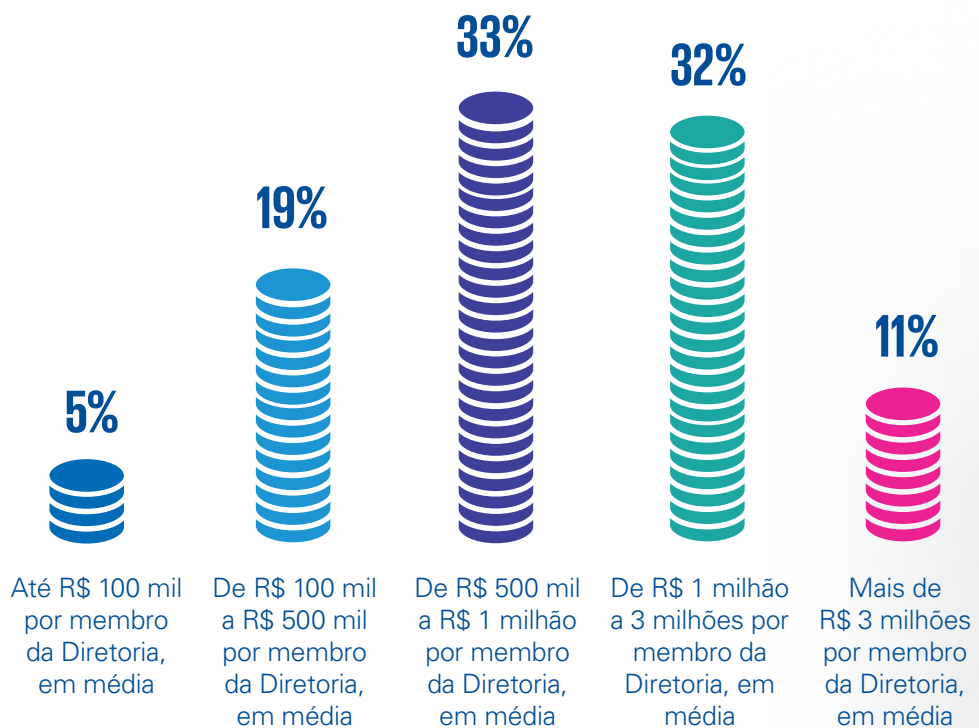
# Remuneração do conselho de administração e da diretoria

Das empresas familiares que têm um conselho de administração, a maioria paga, em média, até R\$ 99 mil por membro do conselho, anualmente. Apenas 3% informaram que a média de remuneração anual paga aos membros do conselho de administração fica acima de R\$ 1 milhão. Comparativamente, quase um terço (32%) das empresas que participaram desta pesquisa pagam, em média, entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões por membro da diretoria, por ano. Em 33%, a remuneração anual média individual fica entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão.

## Qual foi o montante total de remuneração paga ao Conselho de Administração, no período de um ano?



## Qual foi o montante total de remuneração paga aos membros da Diretoria Executiva no período de um ano? .....



# Conclusão

A capacidade de adaptação e transformação são características intrínsecas aos negócios familiares brasileiros. Não à toa, a habilidade para tomar decisões de forma rápida e flexível foi identificada como o maior ponto forte dos *family businesses*. O levantamento global da KPMG e do STEP Project Global Consortium corrobora esse cenário ao apresentar que 59% dos líderes de empresas familiares no Brasil citam e se identificam com o perfil transformacional, ou seja, um estilo de gestão caracterizado pela capacidade de transformação da cultura interna para alcançar melhores resultados. Mais de 50% apontaram a proatividade como orientação empreendedora, o que significa que essas empresas se dedicam às novas oportunidades, à antecipação de demandas e à adaptação ao ambiente competitivo.

Entretanto, os constantes desafios no ambiente de negócios causa apreensão. Talvez seja por isso que muitos não pretendem transferir a gestão do negócio para alguém de fora da família. E esse não é um cenário exclusivo do Brasil. De acordo com uma pesquisa da KPMG no Reino Unido com negócios familiares, apenas uma em cada sete empresas que alteraram seus planos de sucessão e liderança pretendem buscar um líder para o negócio de fora da família.

Esse cenário não significa uma falta de profissionalismo ou enfraquecimento das práticas de governança nos *family businesses* brasileiros. Pelo contrário, 53% dos respondentes afirmam e reconhecem que as boas práticas de governança corporativa são fundamentais para o seu sucesso.

Nossa pesquisa mostra que os empreendimentos familiares estão preocupados em atender às expectativas de boas práticas de governança, seja por meio da criação de conselhos de administração,

a inclusão de conselheiros independentes, a formalização de acordos de acionistas, entre outras estratégias implementadas. Inclusive, um dos pontos de preocupação apontado pelos respondentes em nossa pesquisa é a capacitação das próximas gerações da família em termos de conhecimento técnico e dos negócios, pensando nesse processo de sucessão de forma profissional e planejada. Ou seja, processo totalmente similar, seja a empresa familiar ou não.

Vemos ainda um forte empenho dessas empresas em manter vivo o legado da família ao mesmo tempo que renovam os negócios e preparam a empresa para um mercado competitivo e altamente incerto. Por acreditarem que a próxima geração ainda não está plenamente preparada para assumir a gestão (31% acreditam que a próxima geração ainda não está preparada e 42% consideram que está parcialmente preparada), o conhecimento sobre o negócio, incluindo iniciativas de mentoria com profissionais e especialistas da própria empresa, torna-se o fator mais relevante para a escolha de um sucessor. Mais do que o encerramento de um ciclo e a troca de lideranças, o processo de sucessão nas empresas familiares também tem o peso de carregar os valores da família.

Não há dúvidas da importância do papel das empresas familiares para o cenário corporativo no Brasil. Nesta pesquisa, podemos perceber claramente como a qualidade das decisões, a união e a harmonia da família e o desenvolvimento de talentos são tão importantes quanto questões financeiras e de lucratividade para o sucesso e a longevidade dos *family businesses*. Sem o alinhamento dessas questões, não seria possível construir negócios familiares resilientes, consolidados e, ao mesmo tempo, flexíveis e ágeis o suficiente para sobreviverem às turbulências do ambiente em que operam.



## O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil .....

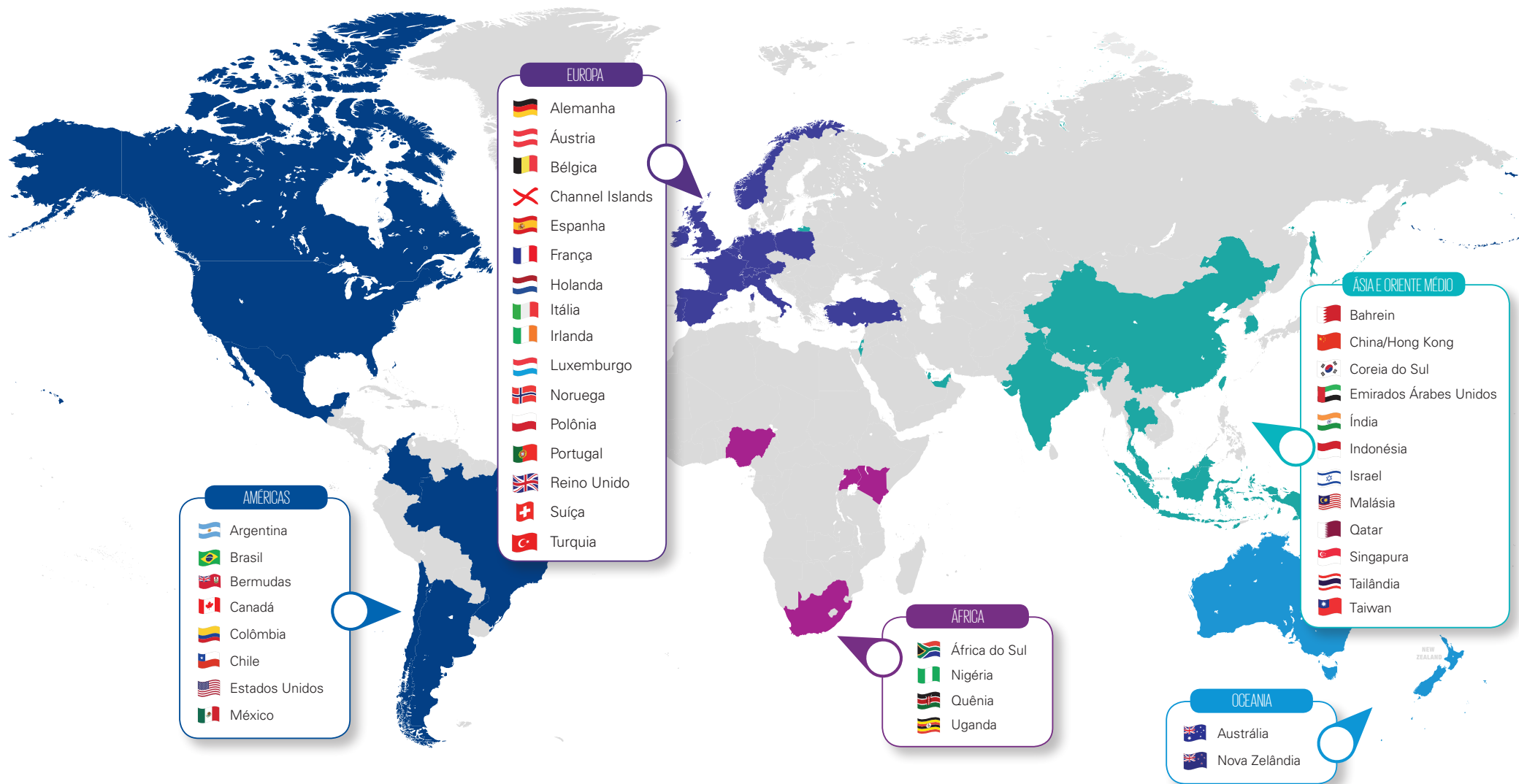
Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios.

Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em quase 20 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O Board Leadership Center da KPMG (BLC) atua na promoção de boas práticas de governança corporativa para gerar valor de longo prazo e aumentar a confiança dos *stakeholders*.

O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 80 Mesas de Debates e os membros do ACI recebem, quinzenalmente e em primeira mão, uma *newsletter* com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos relevantes na agenda de governança corporativa. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute, o Board Leadership Center e a KPMG contribuem para discussões sobre os desafios oportunos e relevantes da alta administração, oferecendo análises de grandes questões que remodelam nosso ambiente atual para a governança corporativa, contribuindo para fortalecer as boas práticas no Brasil e no mundo.



# O ACI Institute e o Board Leadership Center no Mundo



# Linha do tempo da governança corporativa



# Fale com o nosso time

## **Sidney Ito**

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

## **Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center e de  
Markets da KPMG no Brasil

Entre em contato pelo email:  
[acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)

## **Ser inovador transforma negócios.**

#KPMGTransforma

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



© 2023 KPMG Auditores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Arte e Diagramação: Ex Libris Comunicação Integrada / Regina Gotlieb Beer



**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.