



Governança nas Empresas Familiares Pernambucanas



Recife, 16 de agosto de 2016

Sobre Empresa Familiar Competitiva & Governança

**“Onde quer que
exista democracia e
liberdade de
iniciativa existirá a
empresa familiar”.**

Antônio Carlos Vidigal

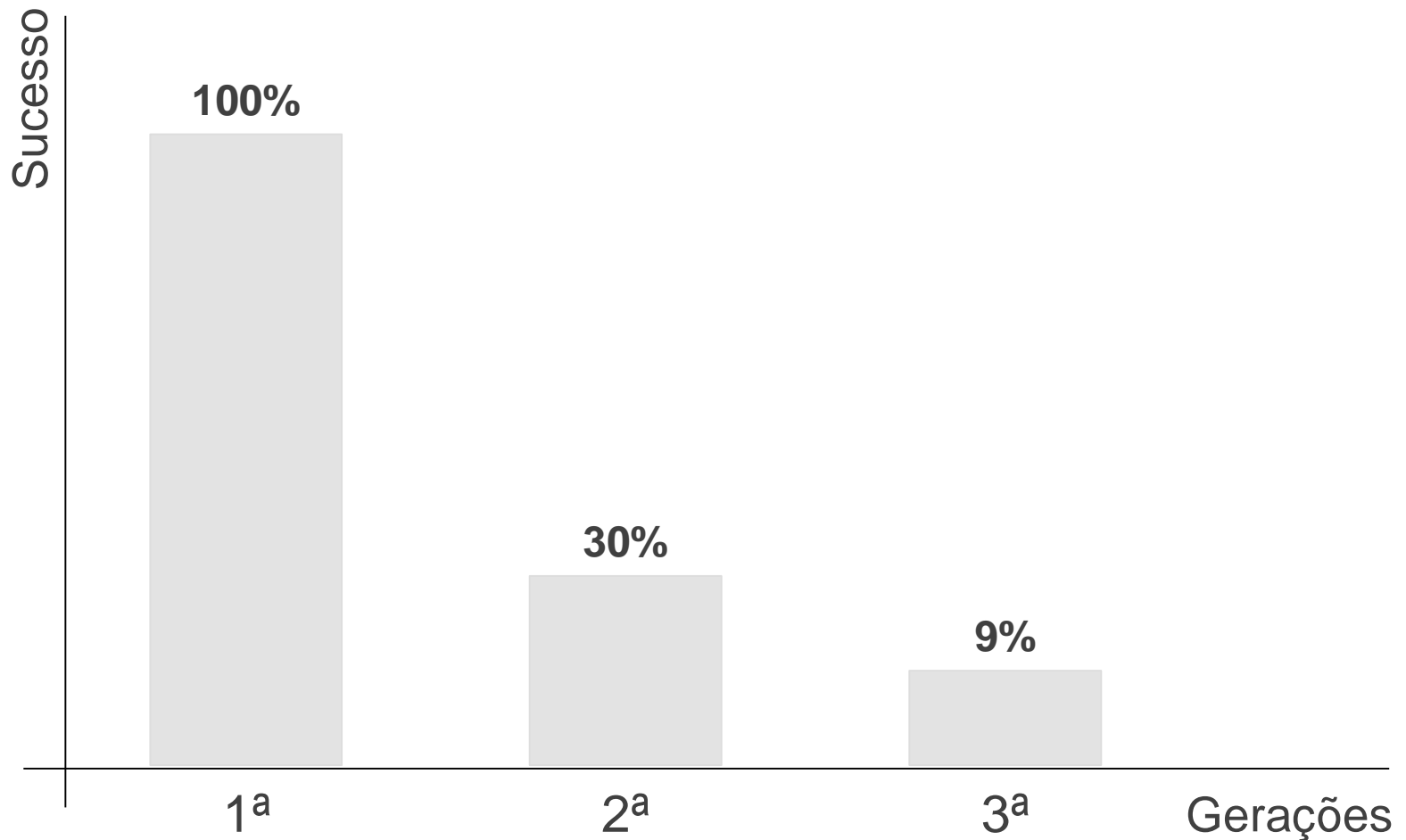
Coordenador do PDG de Governança Corporativa do
IBMEC Educacional S/A

Força da Empresa Familiar

1. Empresas familiares correspondem a cerca de 30% das empresas mundiais que faturam acima de 1 bilhão de dólares por ano. (Harvard Business Review)
2. Empresas familiares representam cerca de 2/3 de todas as empresas do mundo. (Harvard Business School)
3. São familiares cerca de 85% das empresas brasileiras e 52% das empresas de Pernambuco. (IBGE; Site O Estado; Sebrae)
4. Dos 300 maiores grupos empresariais no Brasil, 265 são familiares. (IBGE; Site O Estado)
5. Cerca de 50% do PIB do País é gerado pelas empresas familiares. (IBGE; Site O Estado)



Sobrevivência *



* Fonte: Portal Estadão/IBGE, 2015



“O que compromete a sobrevivência da empresa familiar bem sucedida é a sucessão mal resolvida”.

In Empresa Familiar Competitiva – Um Desafio da Gestão
(Cármem Cardoso, Francisco Cunha e Teresa Ribeiro, 2013).`



- **65% de 5.000 donos de empresas familiares entrevistados consideram vender suas empresas.**
- **Principal problema apontado: falta de plano de sucessão.**

* **Fonte:** pesquisa realizada pela Family Business Place & Charles Russel Speechlys, Reino Unido, 2014.



Exigências para a Perenidade

1. Profissionalização da Gestão e dos Controles.

2. Implantação da Governança Corporativa.

3. Equacionamento da Sucessão.



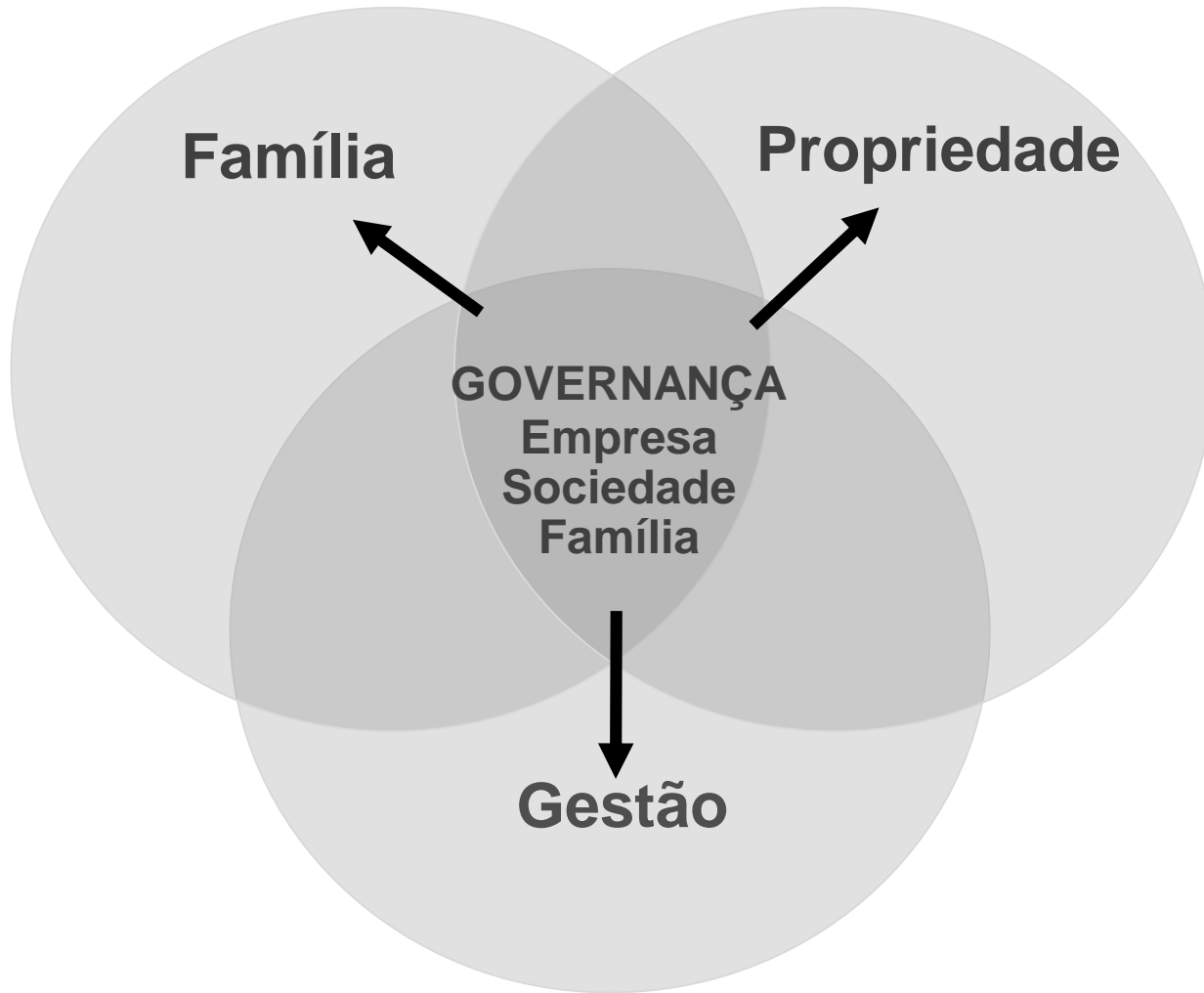
Governança Corporativa - Conceito CVM

“Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.”



Governança na Empresa Familiar



Família Propriedade

Conjunto das *regras* que definem as interações entre os sistemas empresarial, societário e familiar.

GOVERNANÇA
Empresa
Societário
Família
Gestão

1. Profissionalização dos cargos gerenciais.
2. Acordos formalizados: societário e de família.
3. Controle e transparência na prestação de contas.
4. Código de ética.
5. Sistema efetivo de controles.
6. Planejamento estratégico integrado.
7. Mecanismos de proteção do patrimônio.
8. Conselhos instituídos e efetivos:
 - Acionistas/Sócios
 - Administração
 - Família
9. Modelo de gestão participativa, incluindo colegiados gerenciais.
10. Pactos de Gestão.
11. Plano de sucessão.
12. Sistema de Integridade (Conformidade, *Compliance*).

- **Patrimônio.**
- **Valores.**
- **Segurança.**
- **Negócios Sustentáveis.**
- **Relações de Qualidade.**
- **Reputação.**
- **Construção de um Sonho.**



A Pesquisa

Respondentes

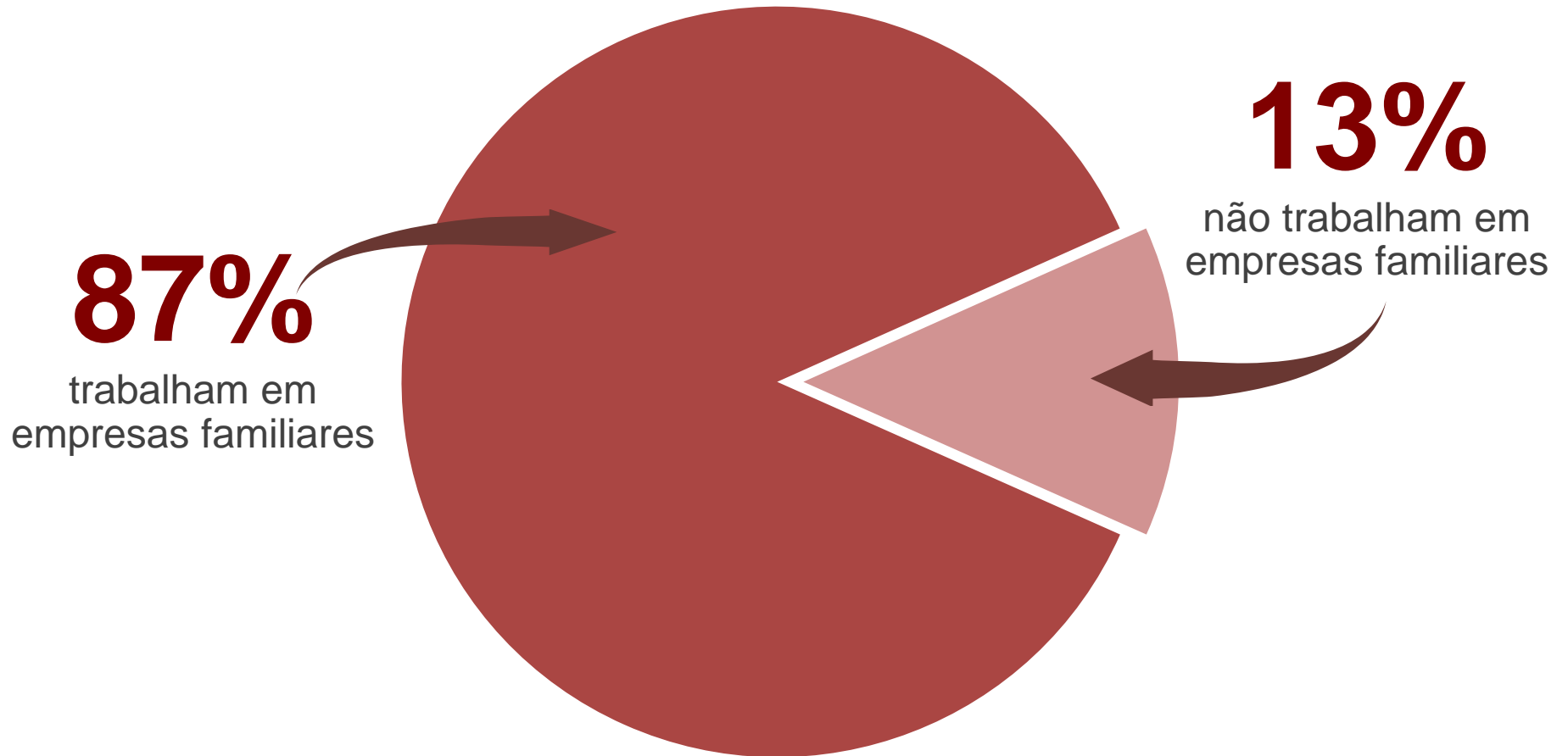
187

Empresas Participantes

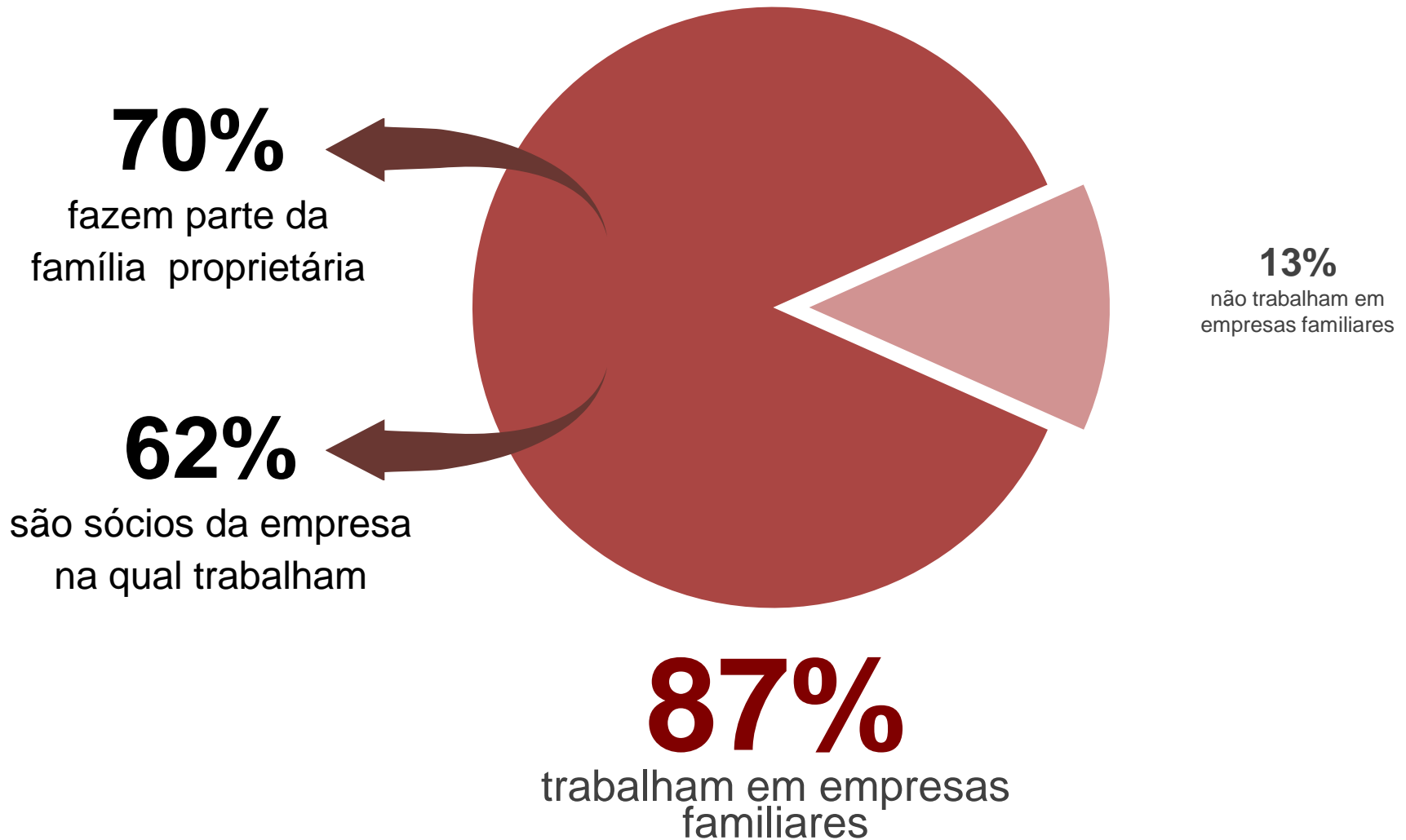
111

Perfil da Amostra

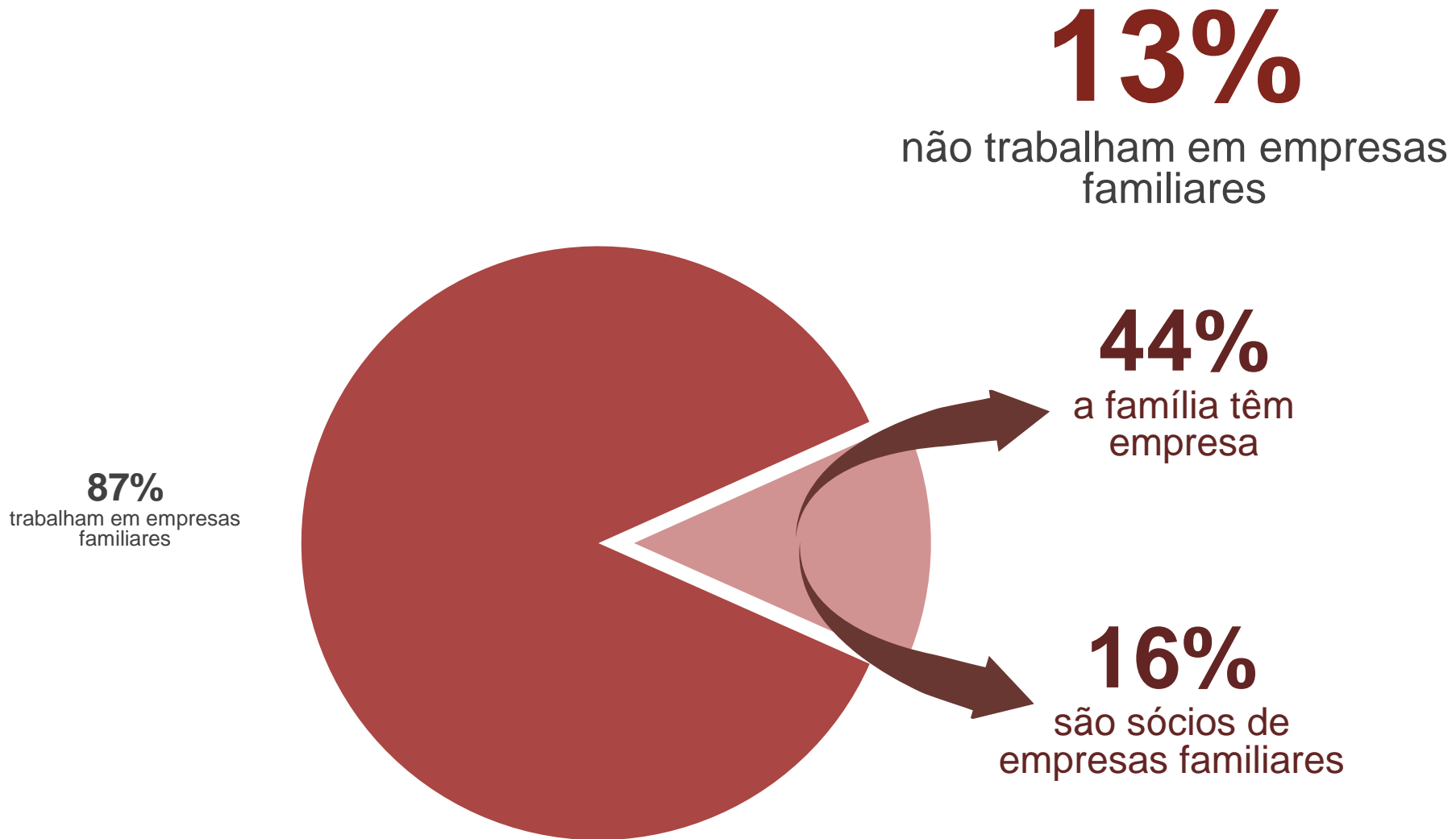
Respondentes



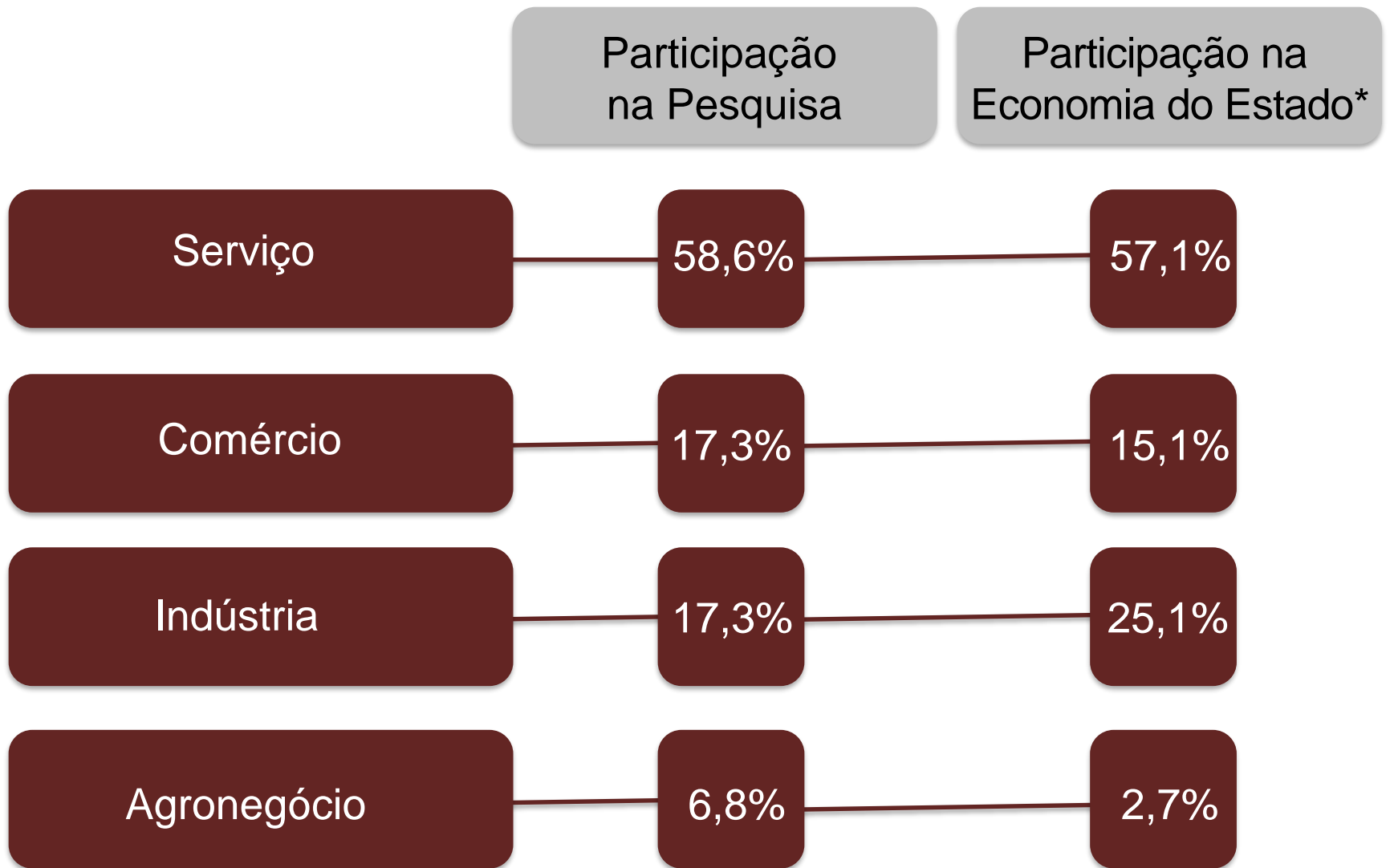
Respondentes



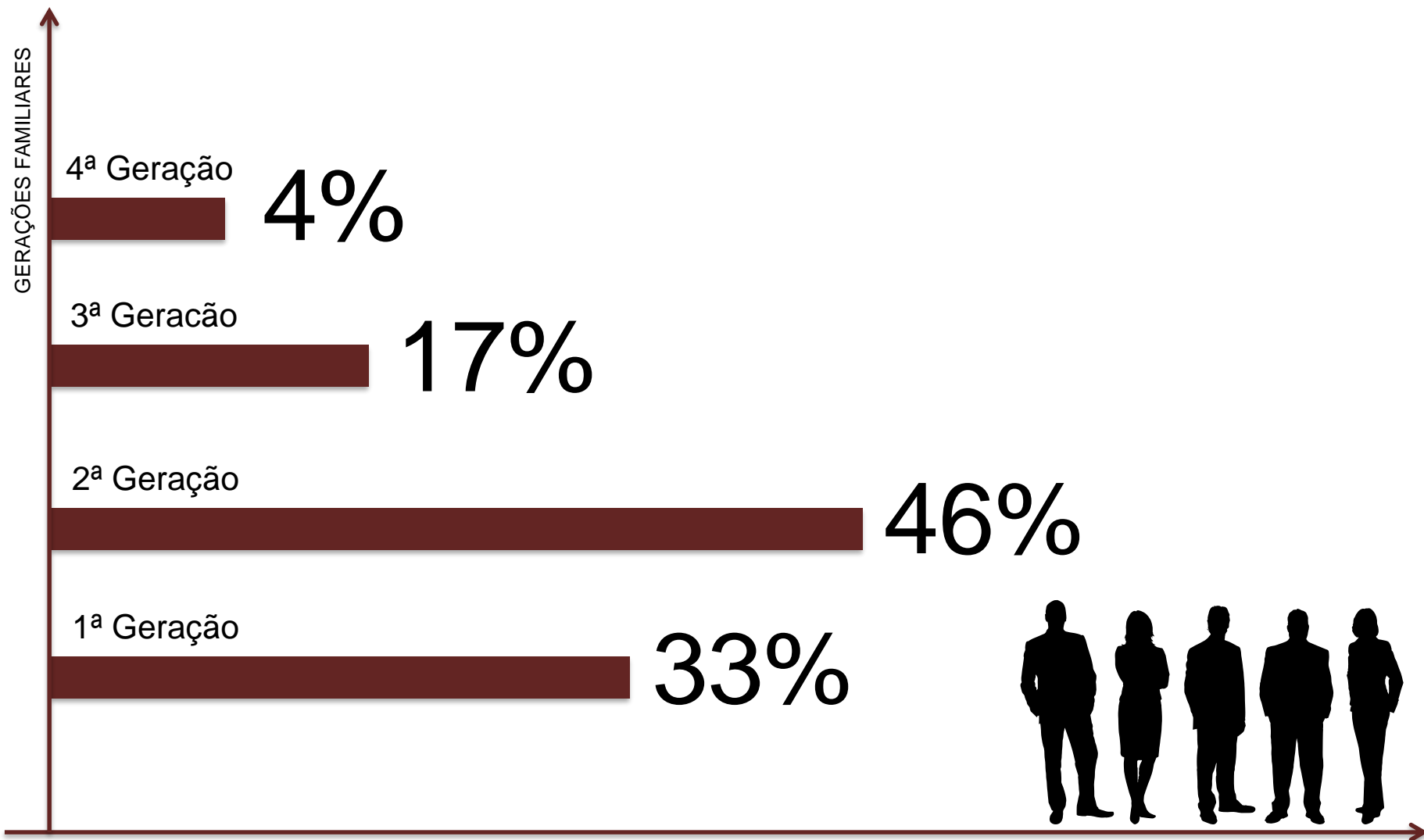
Respondentes



Segmento de Atuação dos Respondentes

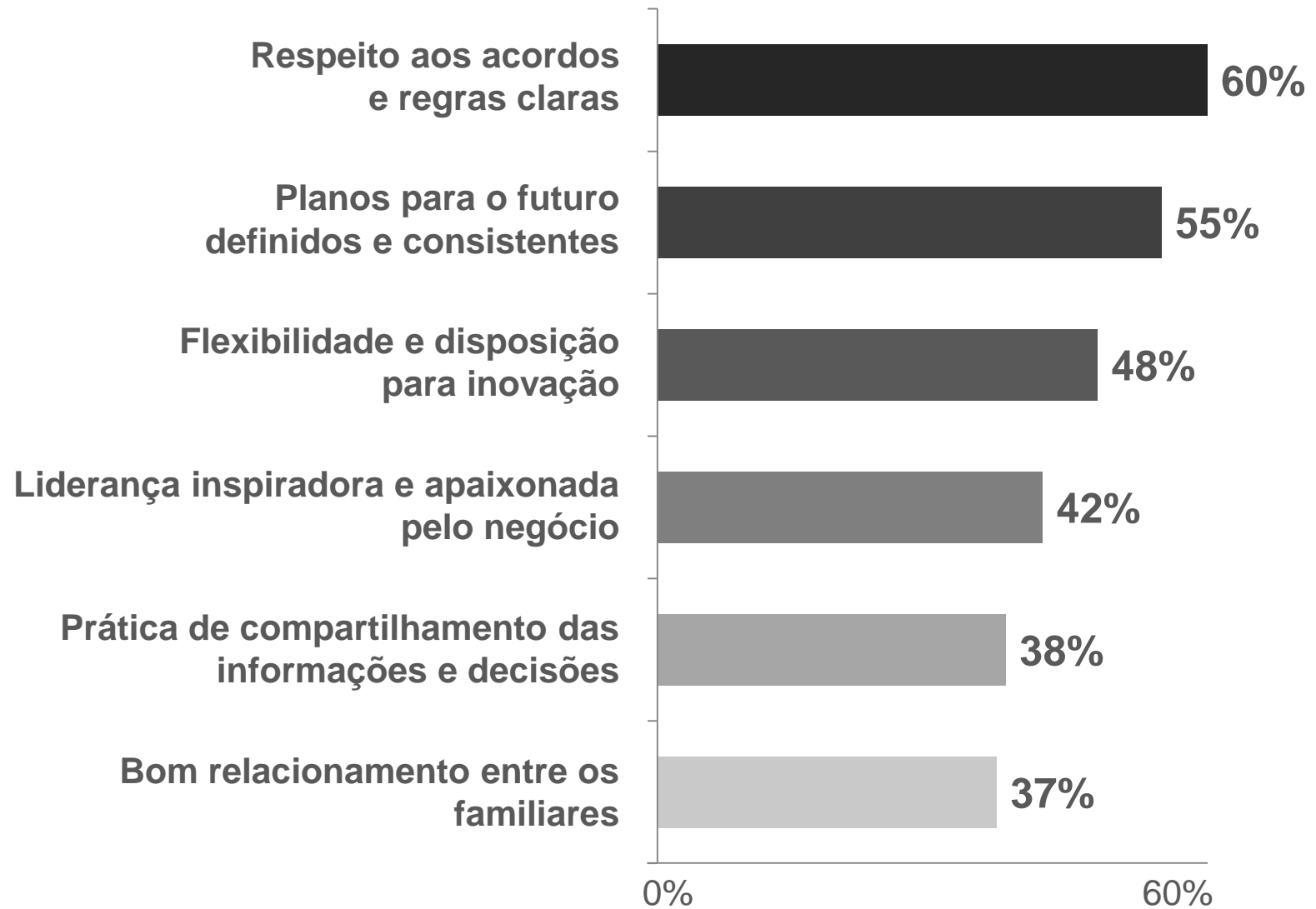


Geração Atual nas Empresas

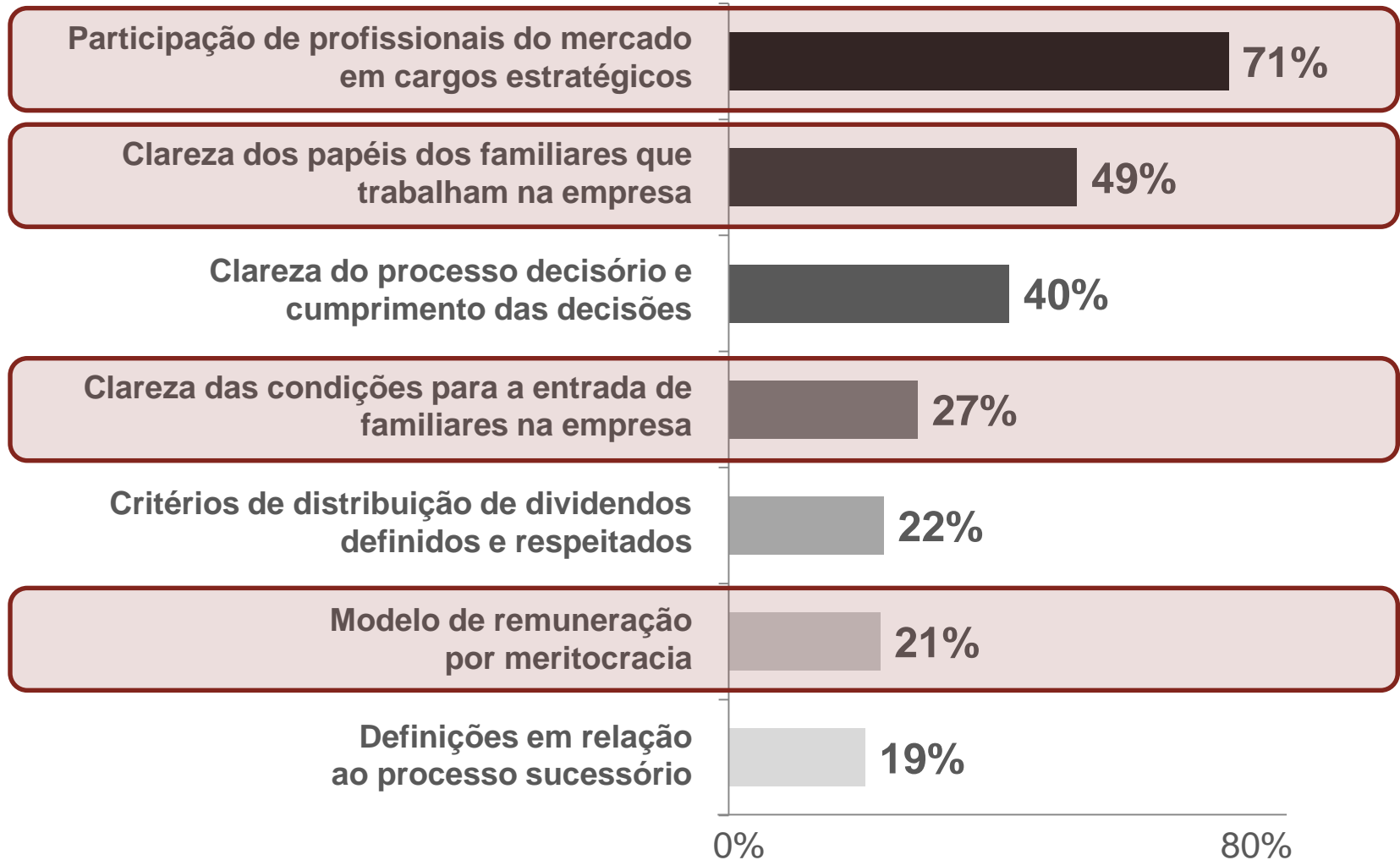


Percepções dos Pesquisados

Principais Fatores de Sucesso



Boas Práticas Existentes



Profissionalização



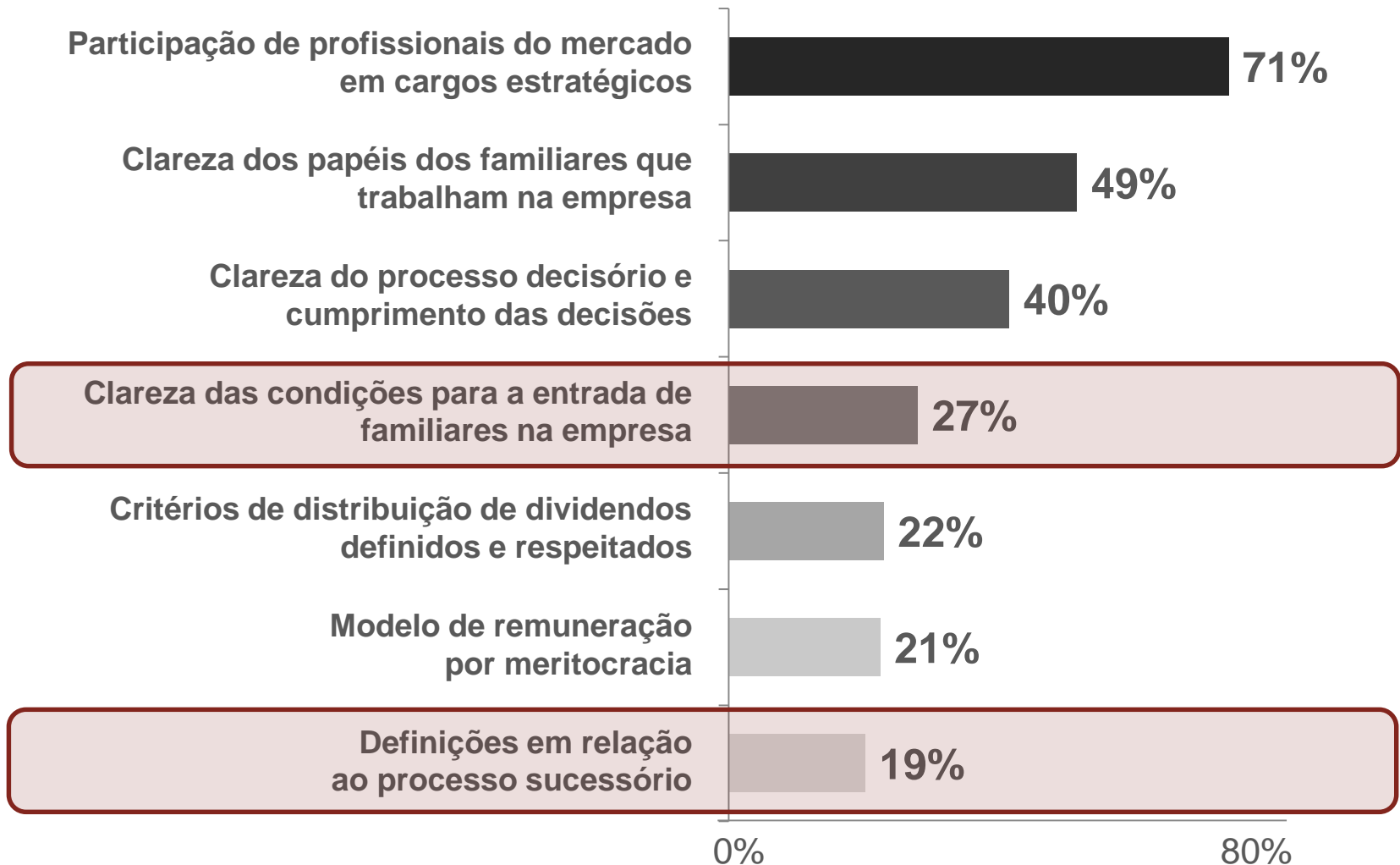
Boas Práticas Existentes



Governança



Boas Práticas Existentes



Sucessão



Desafios da Sucessão

Escolha e formação de sucessores

50%

Exercício do “desapego” ao poder

28%

Definição do momento correto da
passagem do bastão

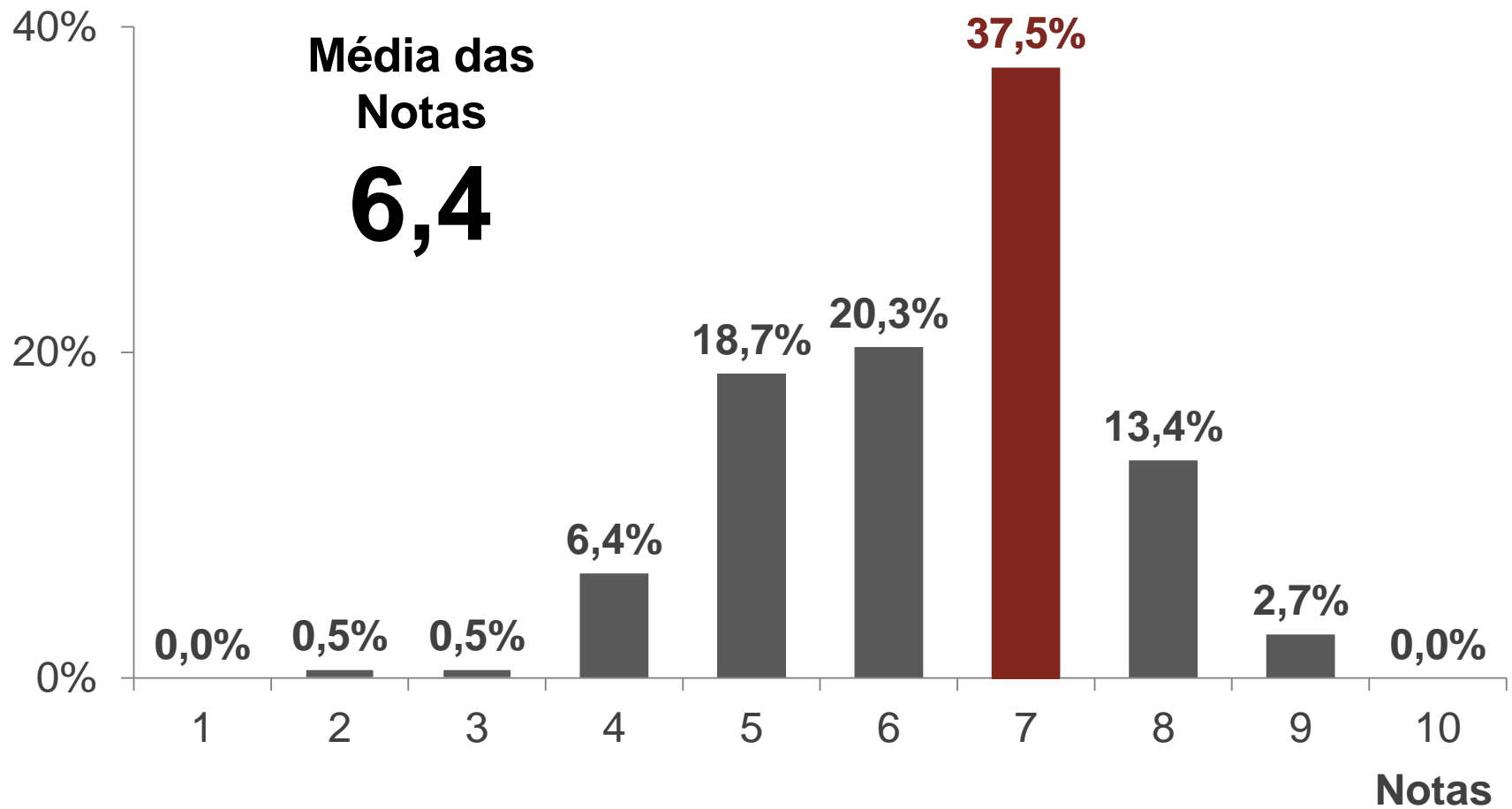
17%

Respeito à história construída

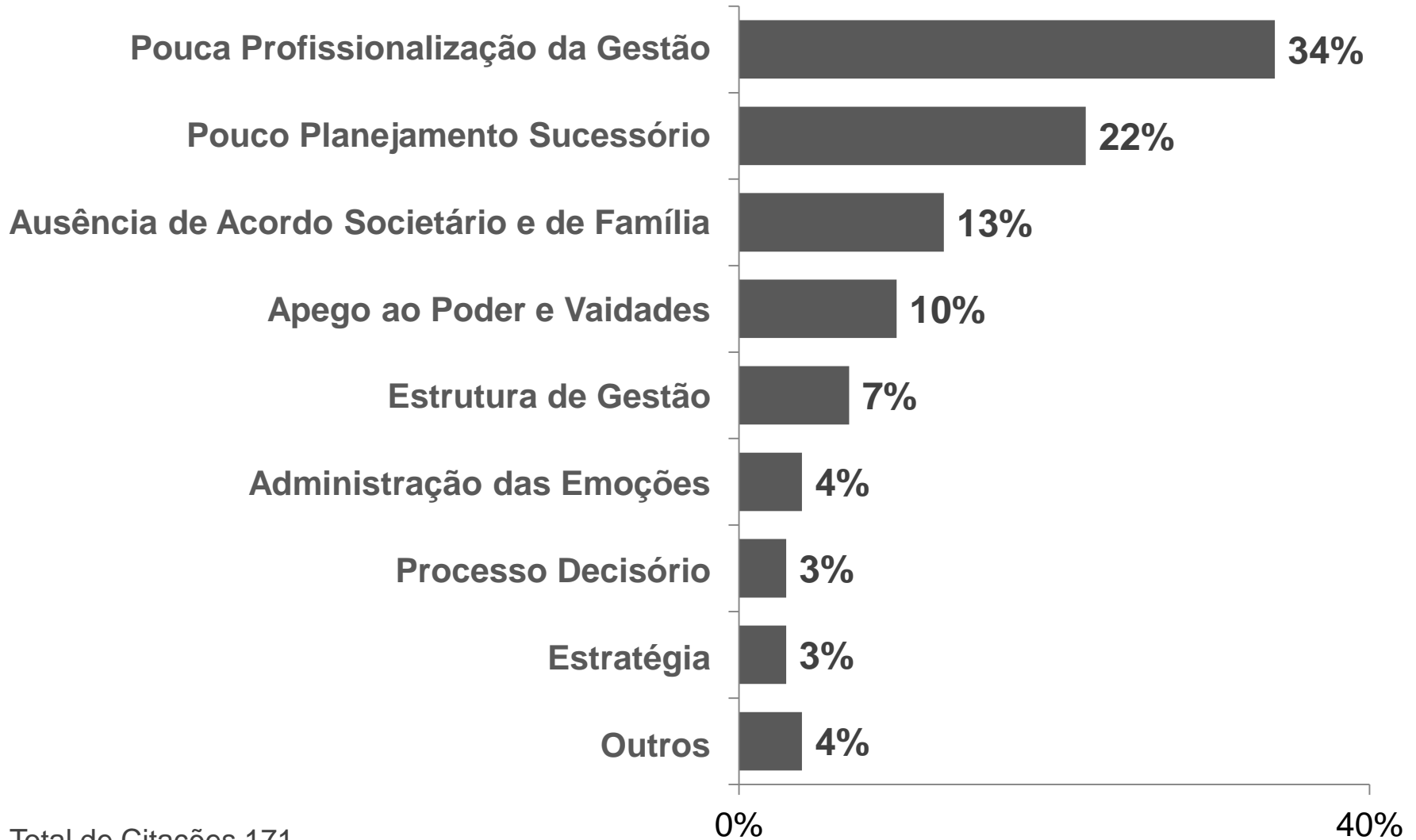
5%



Avaliação da Qualidade da Gestão



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



Total de Citações 171



Pouca Profissionalização da Gestão (34%)

- *Dificuldade para transferir/confiar responsabilidades para novos gestores.*
- *Familiars conseguirem se relacionar como profissionais e não como parentes.*
- *Introdução dos filhos na empresa por serem filhos, independentemente da qualificação.*
- *Mistura entre pessoa física e pessoa jurídica.*
- *Mistura dos âmbitos empresarial e familiar.*

Total de Citações 171



Pouca Profissionalização da Gestão

34%

Pouco Planejamento Sucessório

22%

Pouco Planejamento Sucessório (22%)

- *Falta definição de quem será o sucessor.*
- *Baixa capacitação dos sucessores.*
- *Falta de critérios e regras claras de sucessão.*
- *Alguns sucessores acreditam que o sucesso vem garantido na DNA.*

Outros

3%

4%

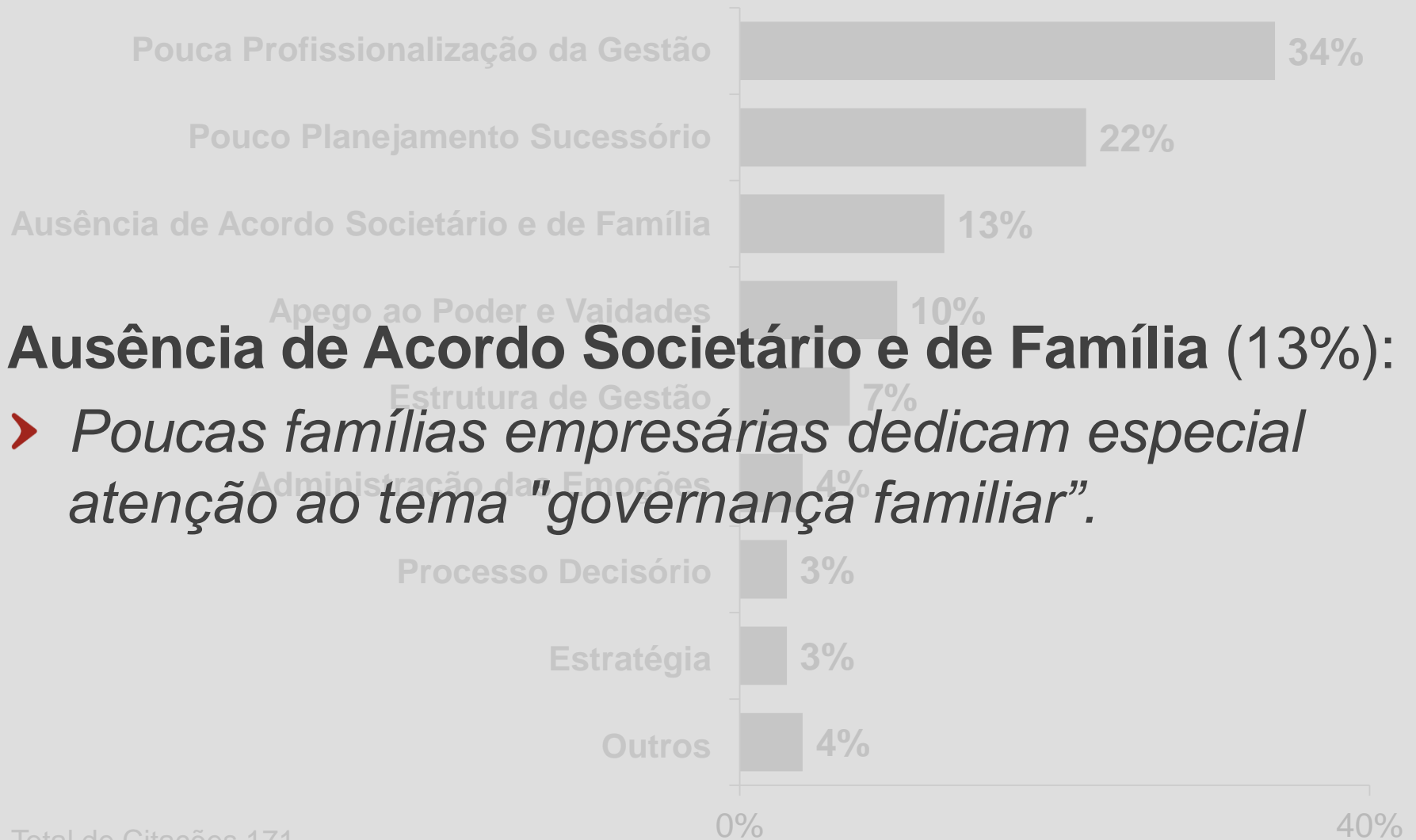
0%

40%

Total de Citações 171



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



Ausência de Acordo Societário e de Família (13%):

- *Poucas famílias empresárias dedicam especial atenção ao tema "governança familiar".*

Total de Citações 171



Apego ao Poder e Vaidades (10%)

- *Desrespeito à hierarquia sucessória.*
- *Apego ao poder, acreditando que o formato que deu certo não deve ser modificado (esse pensamento segura o crescimento da empresa).*

Pouca Profissionalização da Gestão

34%

Pouco Planejamento Sucessório

22%

Ausência de Acordo Societário e de Família

13%

Apego ao Poder e Vaidades

10%

Estrutura de Gestão

7%

Administração das Emoções

4%

Processo Decisório

3%

Estratégia

3%

Outros

4%

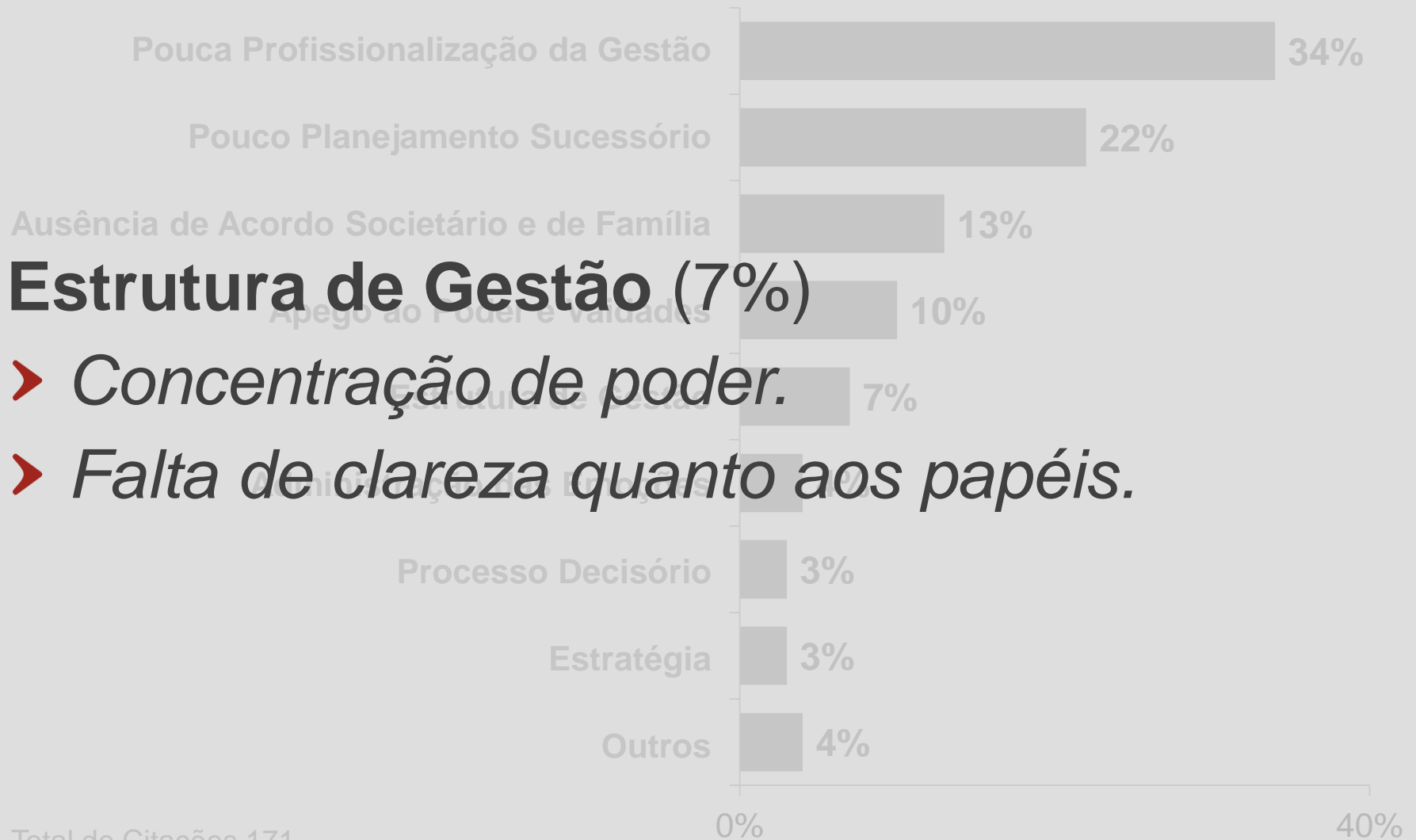
0%

40%

Total de Citações 171



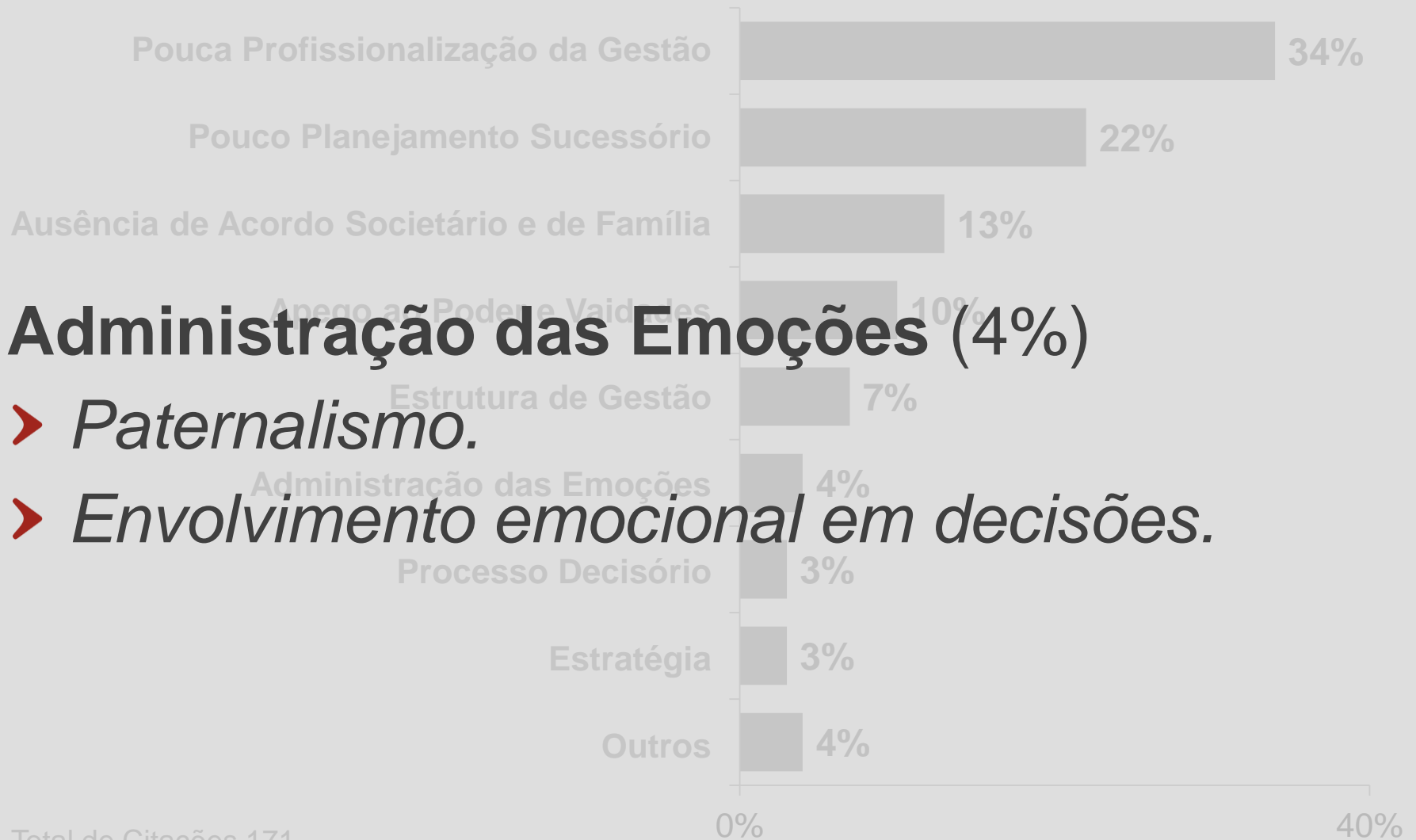
Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



Total de Citações 171



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



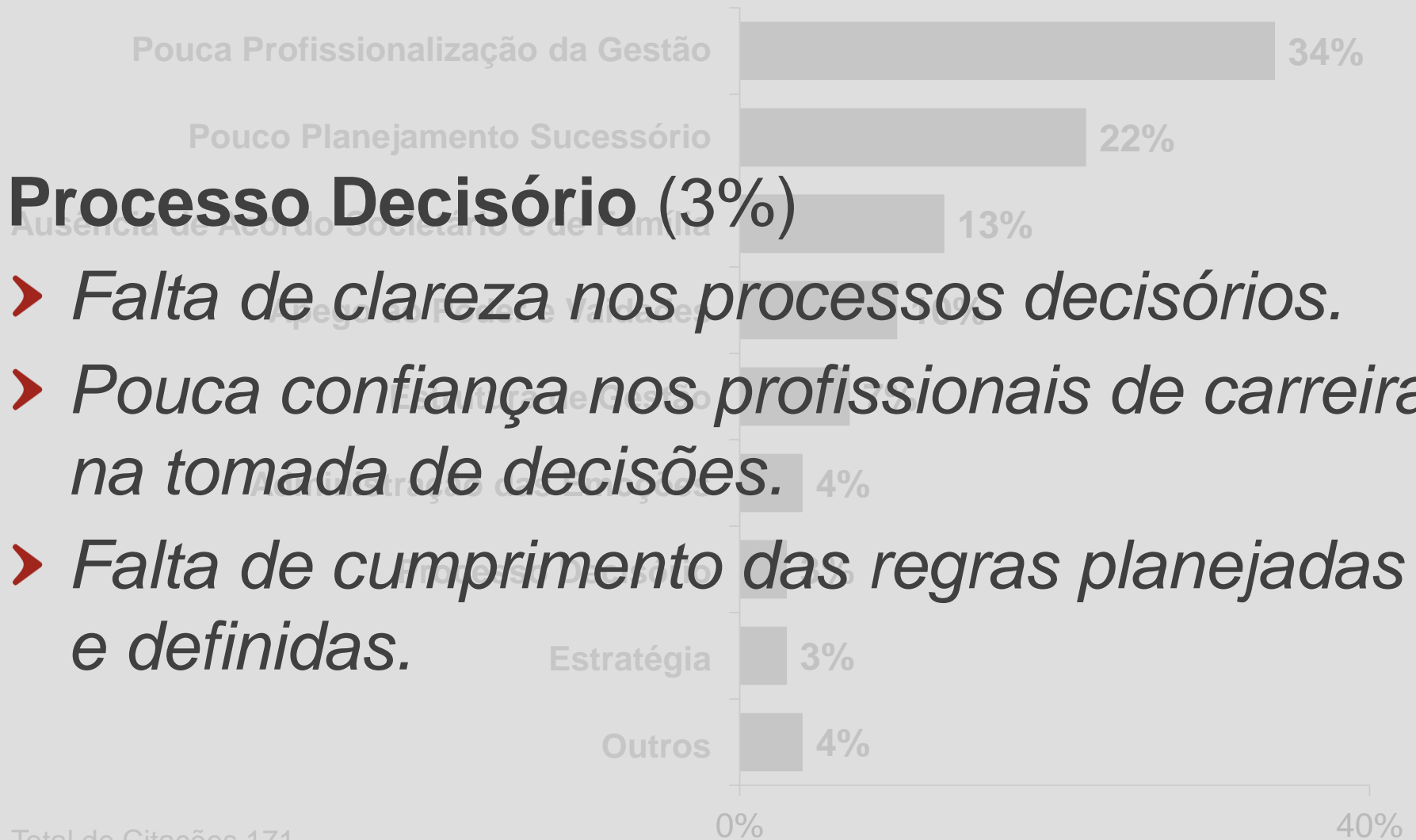
Administração das Emoções (4%)

- *Paternalismo.*
- *Envolvimento emocional em decisões.*

Total de Citações 171



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



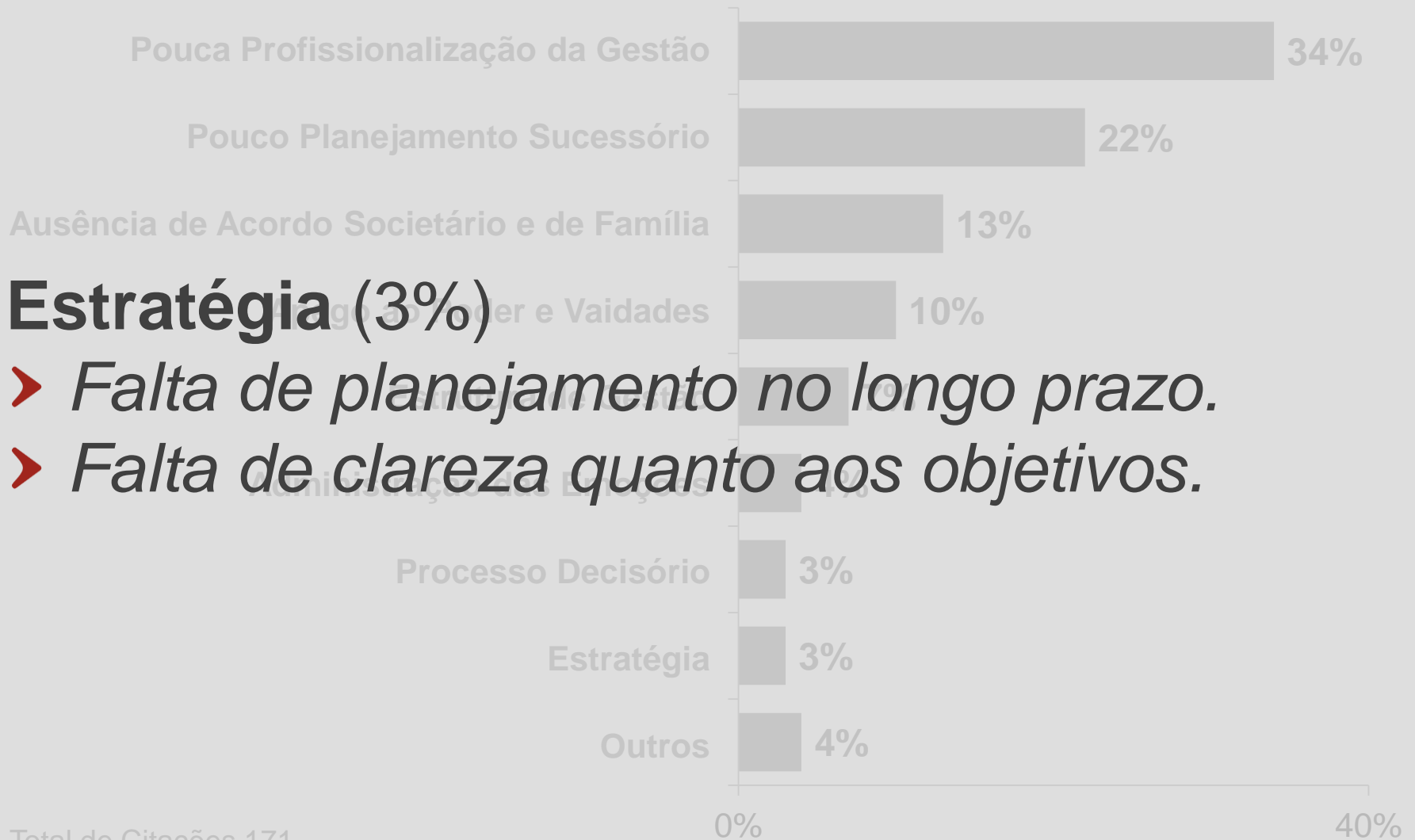
Processo Decisório (3%)

- *Falta de clareza nos processos decisórios.*
- *Pouca confiança nos profissionais de carreira na tomada de decisões.*
- *Falta de cumprimento das regras planejadas e definidas.*

Total de Citações 171



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



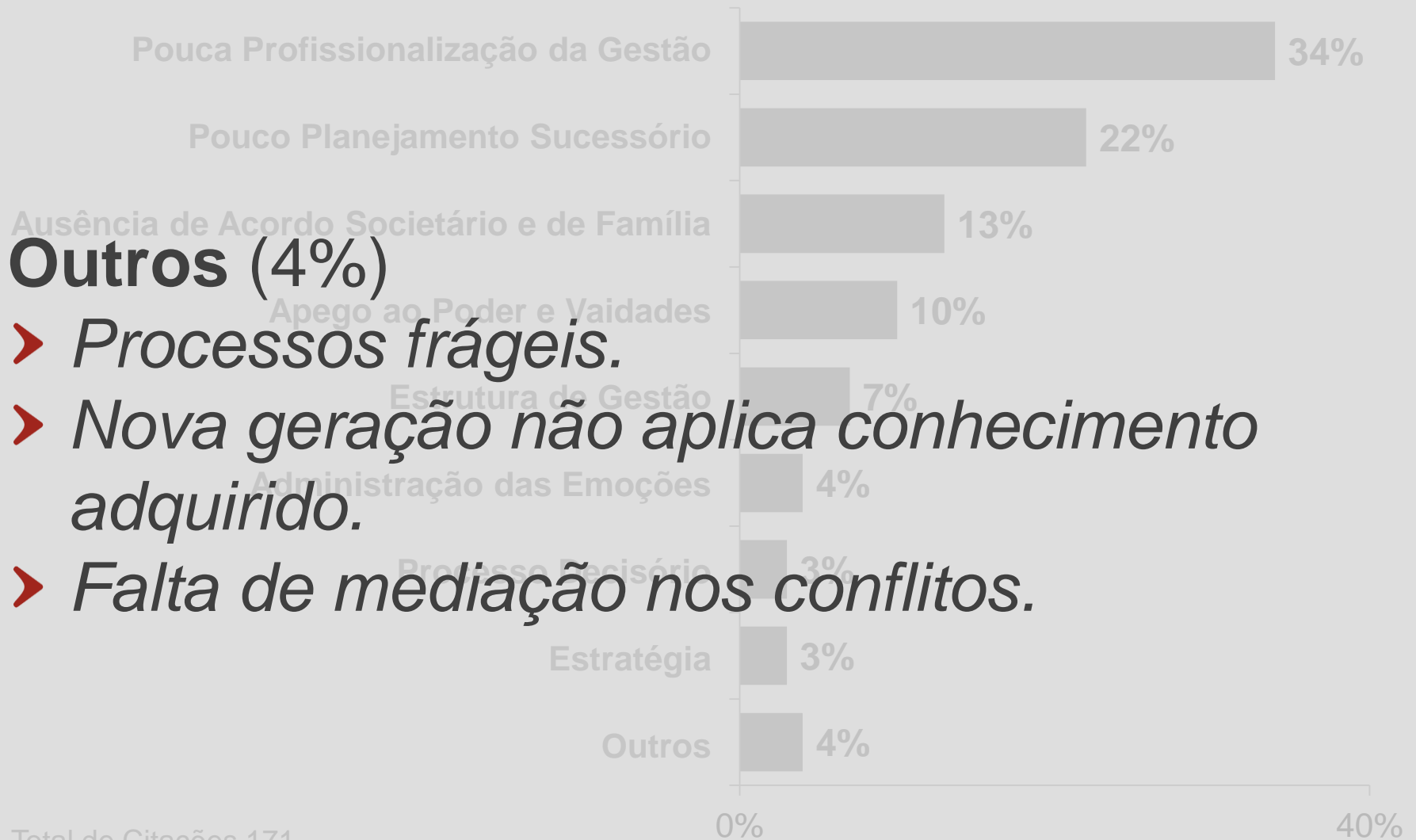
Estratégia (3%)

- *Falta de planejamento no longo prazo.*
- *Falta de clareza quanto aos objetivos.*

Total de Citações 171



Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



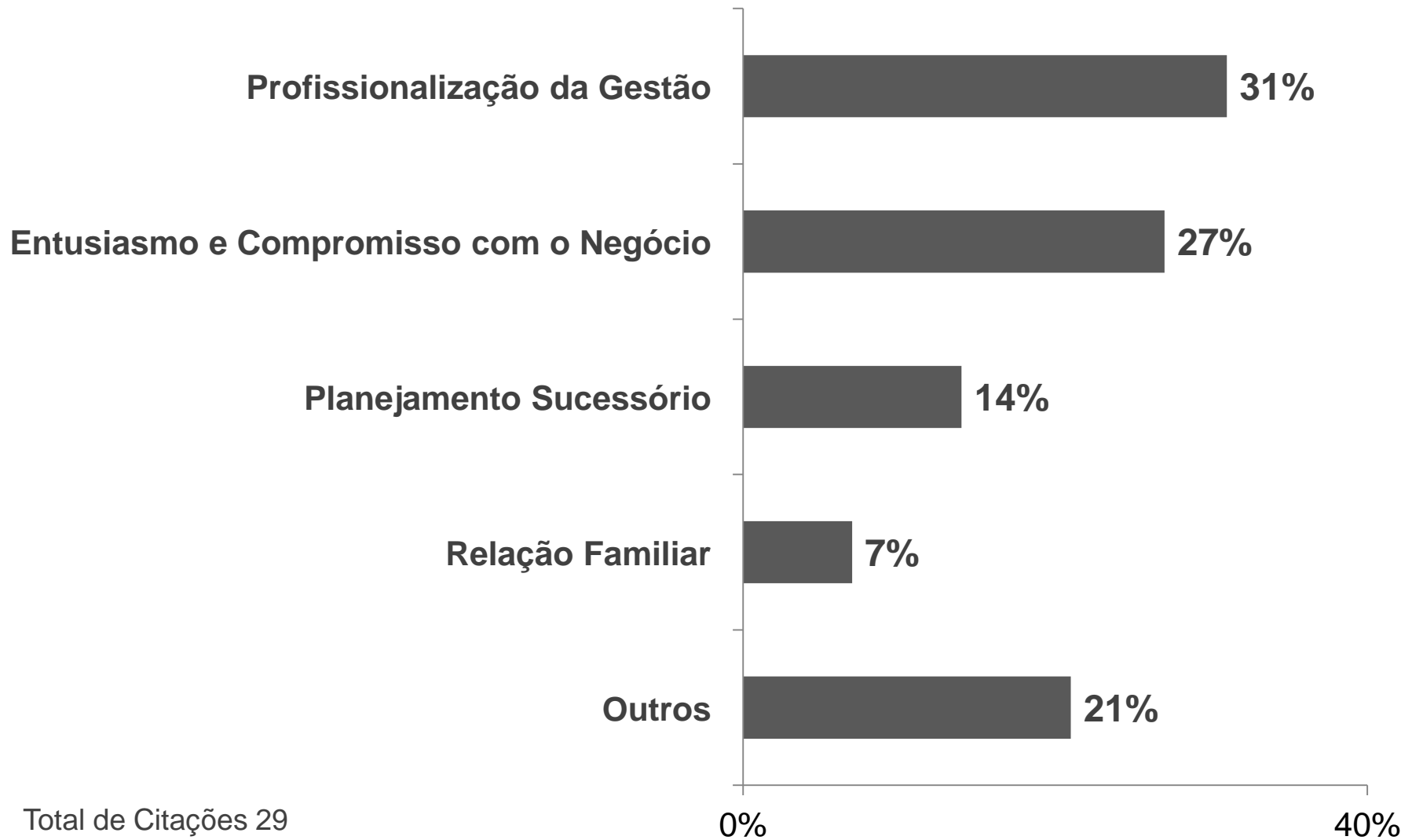
Outros (4%)

- *Processos frágeis.*
- *Nova geração não aplica conhecimento adquirido.*
- *Falta de mediação nos conflitos.*

Total de Citações 171



Forças das Empresas com Melhor Avaliação > 7



Total de Citações 29



Profissionalização da Gestão (31%)

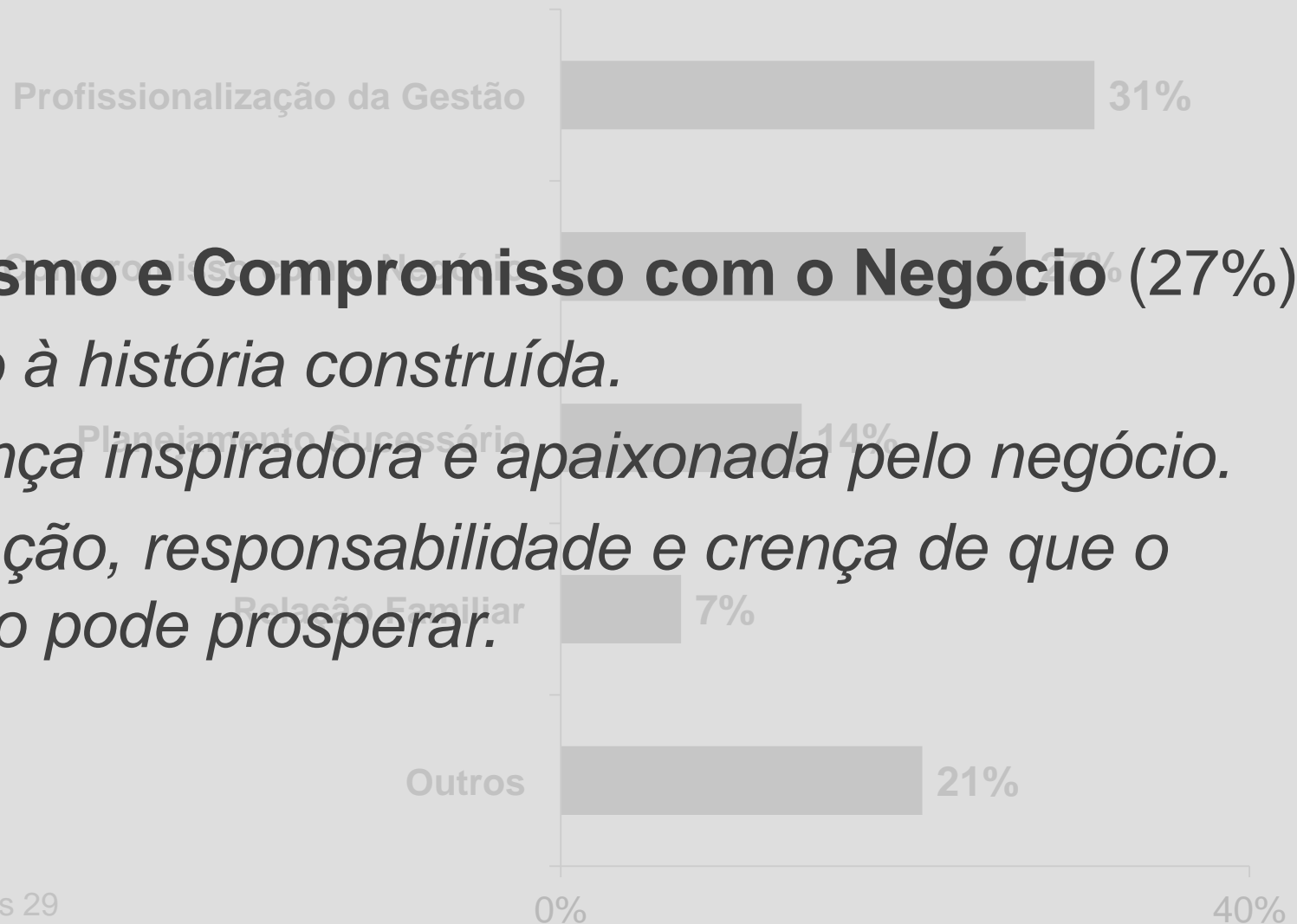
- Estrutura de gestão definida. 27%
- Amadurecimento do processo decisório.
- Planejamento estratégico. 14%
- Participação de profissionais do mercado em cargos estratégicos. 7%
- Práticas de governança corporativa. 21%

Total de Citações 29



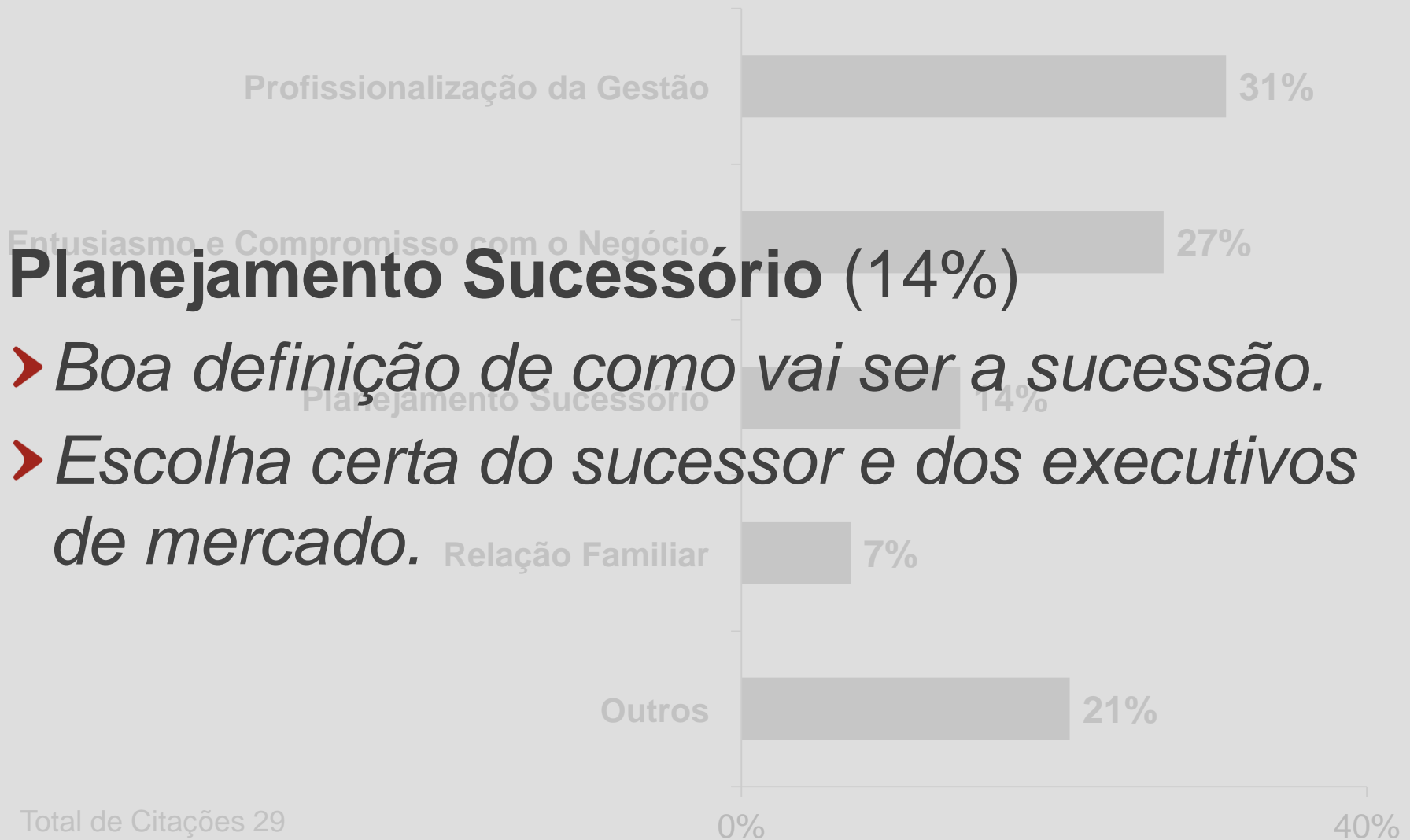
Entusiasmo e Compromisso com o Negócio (27%)

- *Apreço à história construída.*
- *Liderança inspiradora e apaixonada pelo negócio.*
- *Dedicação, responsabilidade e crença de que o negócio pode prosperar.*



Total de Citações 29





Planejamento Sucessório (14%)

- *Boa definição de como vai ser a sucessão.*
- *Escolha certa do sucessor e dos executivos de mercado.*

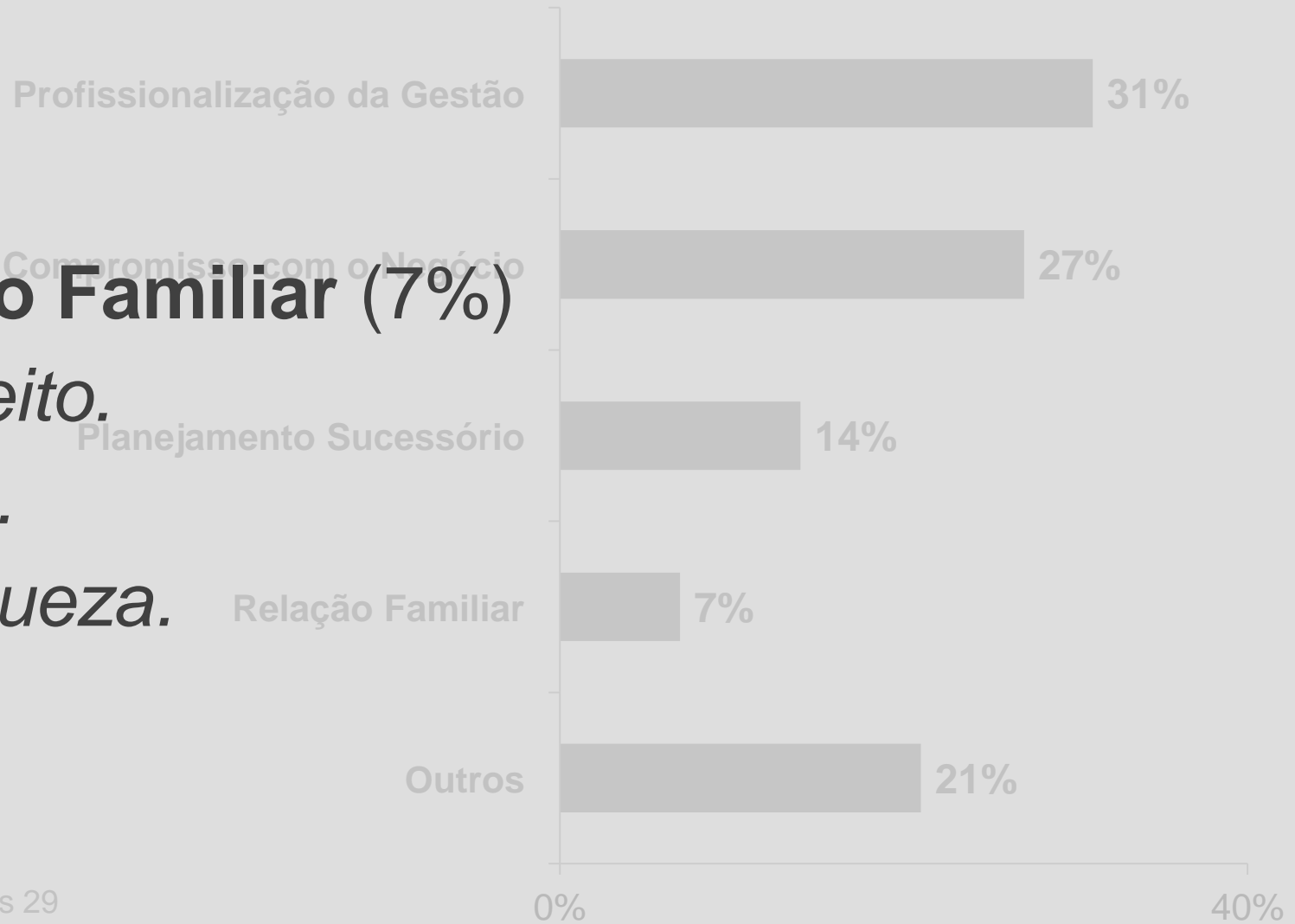
Total de Citações 29



Forças das Empresas com Melhor Avaliação > 7

Relação Familiar (7%)

- *Respeito.*
- *União.*
- *Franqueza.*



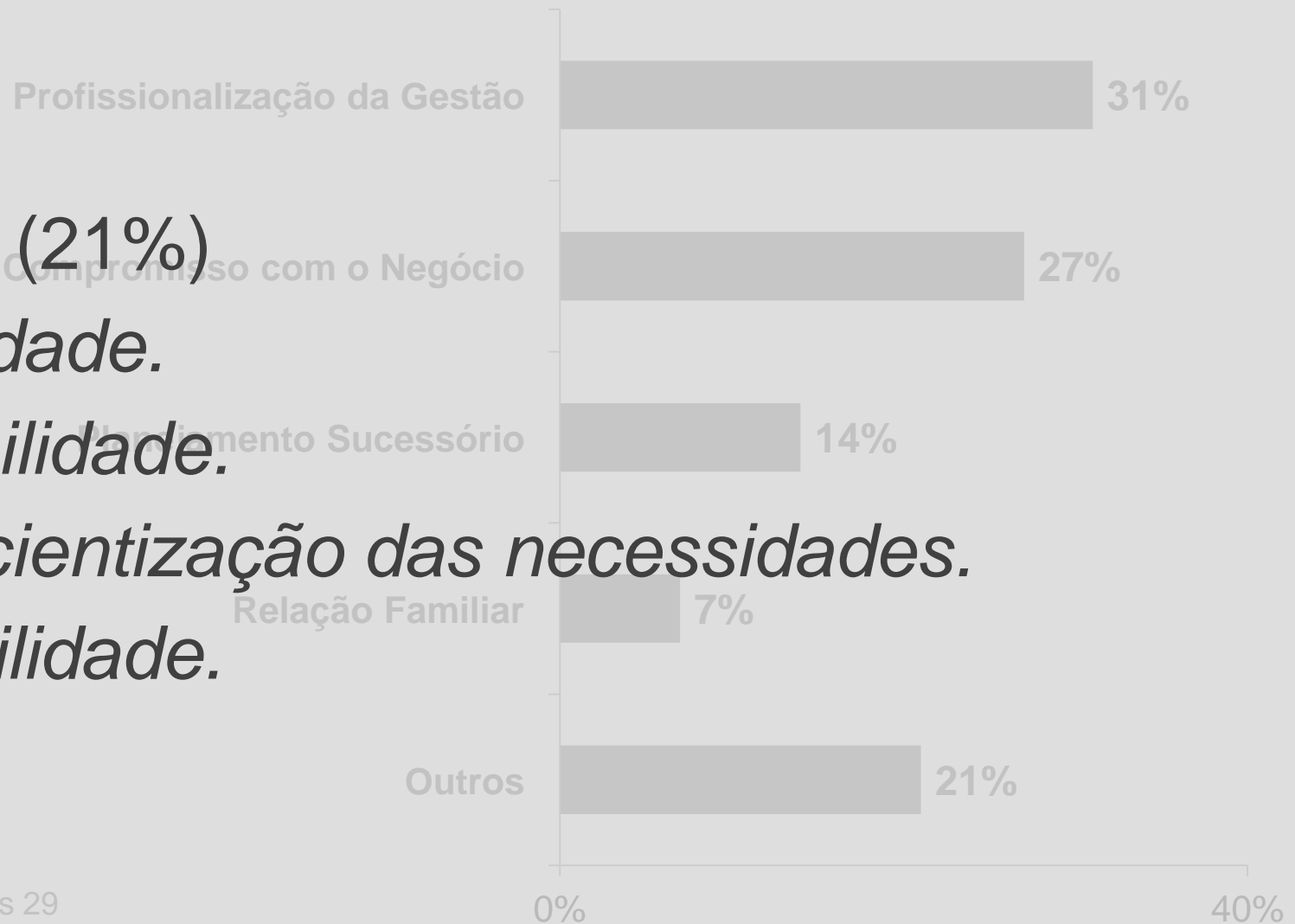
Total de Citações 29



Forças das Empresas com Melhor Avaliação > 7

Outros (21%)

- *Identidade.*
- *Flexibilidade.*
- *Conscientização das necessidades.*
- *Estabilidade.*

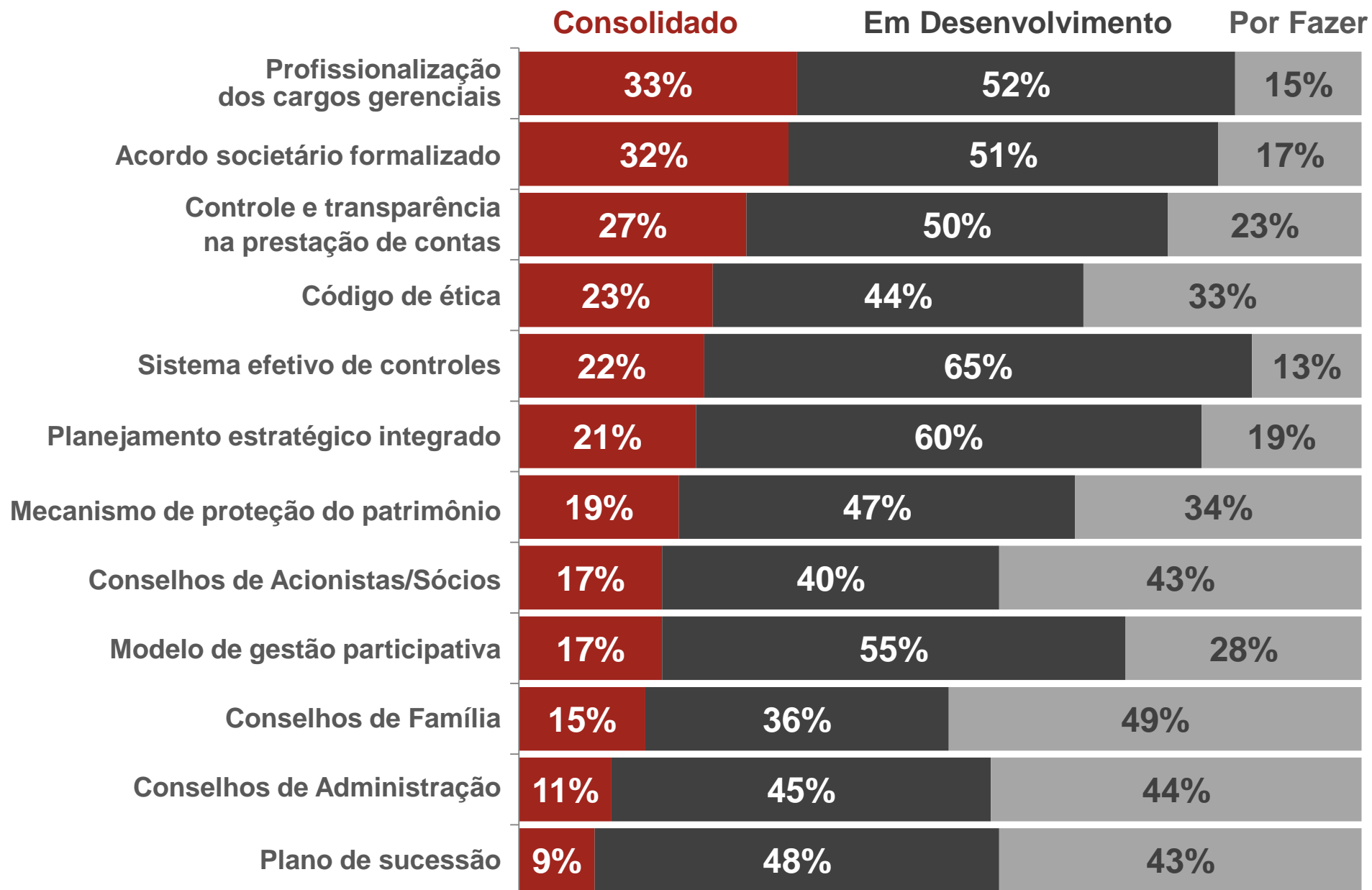


Total de Citações 29



Desenvolvimento das Boas Práticas de Governança Corporativa

Boas Práticas de Governança Corporativa



Algumas Reflexões Antes de Concluir

“A diferença entre uma firma familiar que sucumbe às suas deficiências e uma que explora seus pontos fortes está na qualidade do sistema de governança.”

John L. Ward,
Universidade North Western (Illinois, USA)



Falta de Regras

“Muitas empresas familiares quebram na primeira geração em função dos conflitos. Outras quebram em função de um processo sucessório mal planejado e executado.

A maioria quebra em função da falta de regras combinadas entre os sistemas familiar, empresarial e societário.

Ou seja, ausência de enquadres recomendados pelas boas práticas da governança corporativa.”

Werner Bornholdt,
consultor e membro coordenador do IBGC-Sul



Relevância do Tema Sucessão

“É imutável que uma empresa tem que ser gerenciada para atender três mercados: o mercado de seus bens e serviços, o mercado de seus postos de trabalho e o mercado do seu dinheiro, dos capitais.

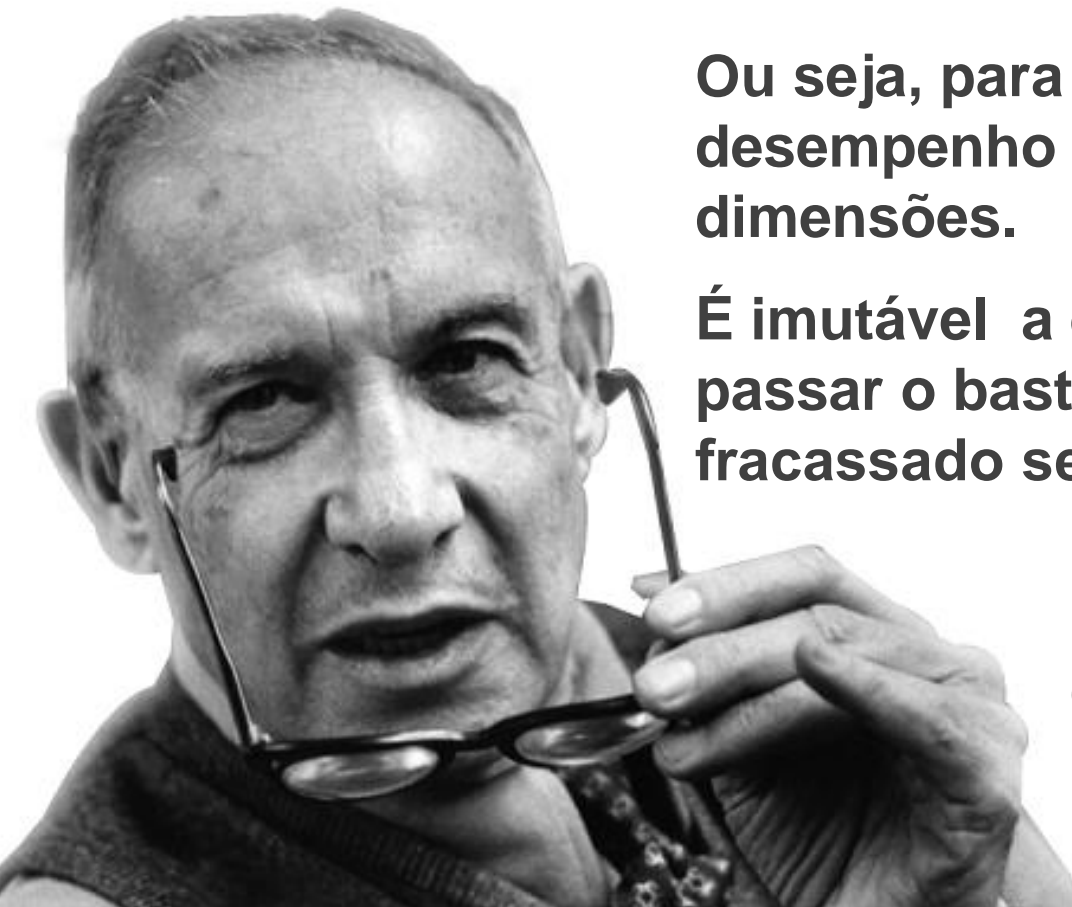
Ou seja, para obter sucesso, é preciso ter desempenho excelente em todas essas dimensões.

É imutável a extrema relevância de passar o bastão: uma administração terá fracassado se a sua sucessora fracassar.”

Peter Drucker

1909 – 2005

guru dos gurus da Administração



“A empresa e a família só sobreviverão e sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir à família”.

Peter Drucker

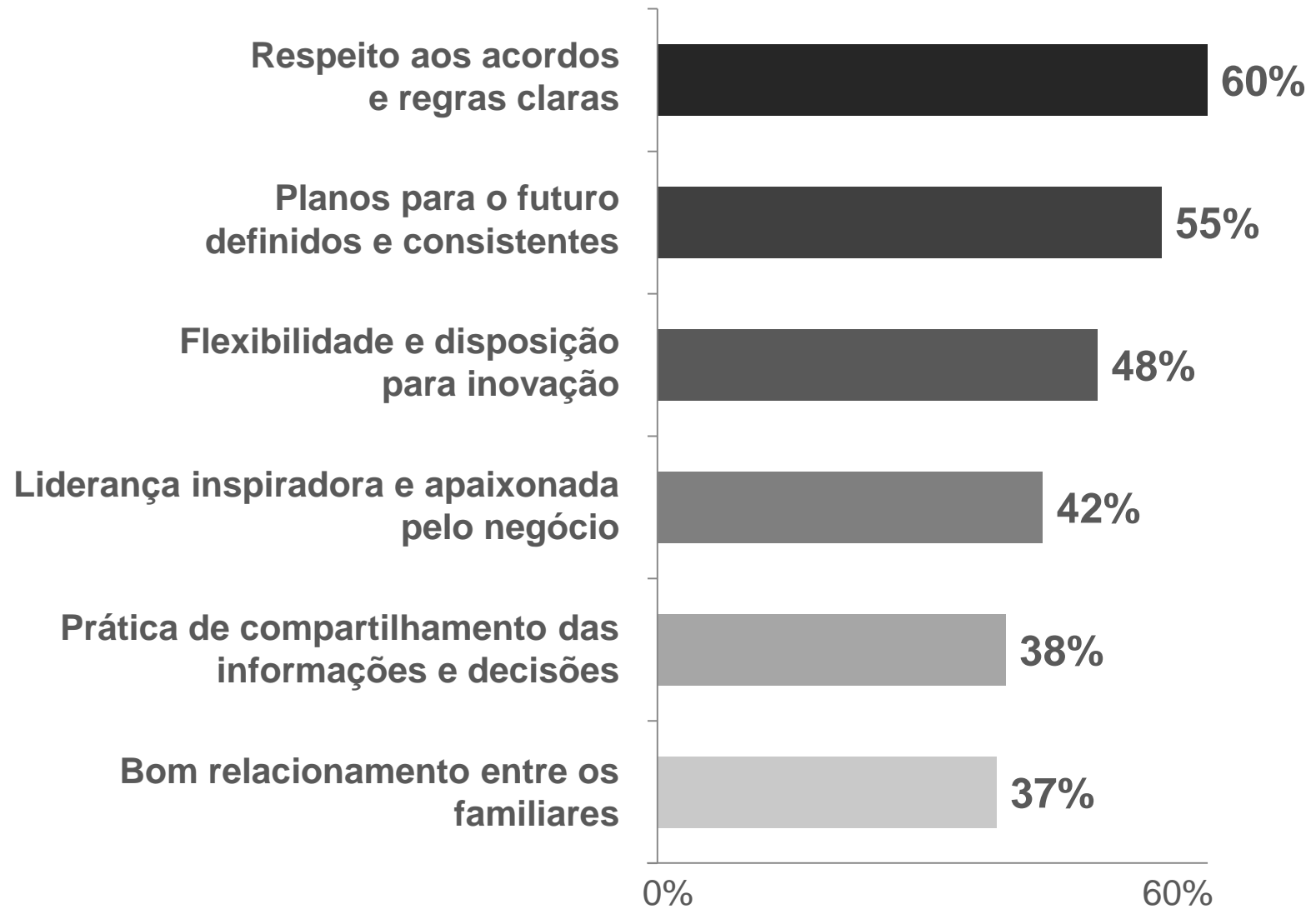
1909 – 2005

guru dos gurus da Administração

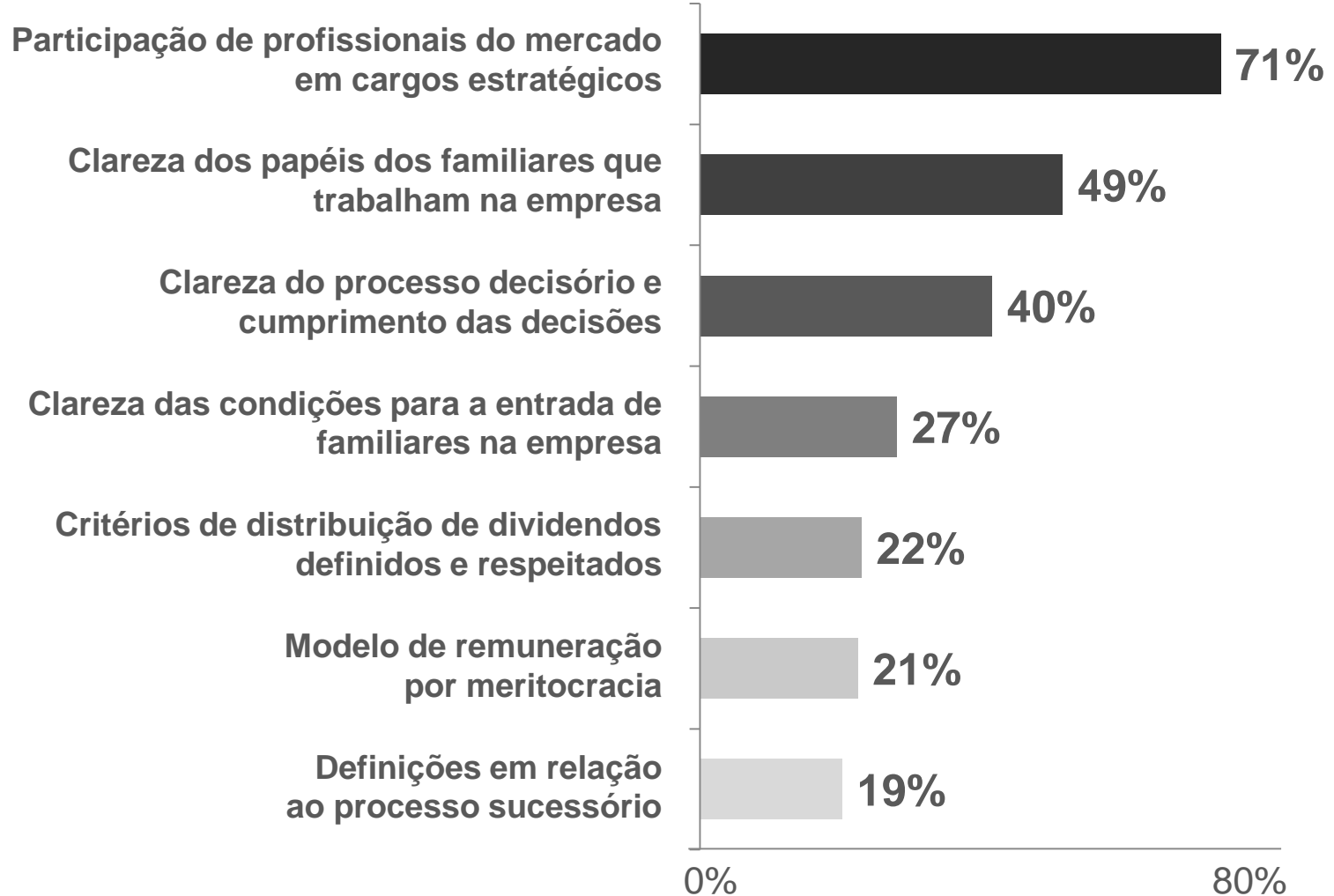


**Para Concluir: o que a
Pesquisa Evidencia**

Principais Fatores de Sucesso



Boas Práticas Existentes



Desafios da Sucessão

Escolha e formação de sucessores

50%

Exercício do “desapego” ao poder

28%

Definição do momento correto da
passagem do bastão

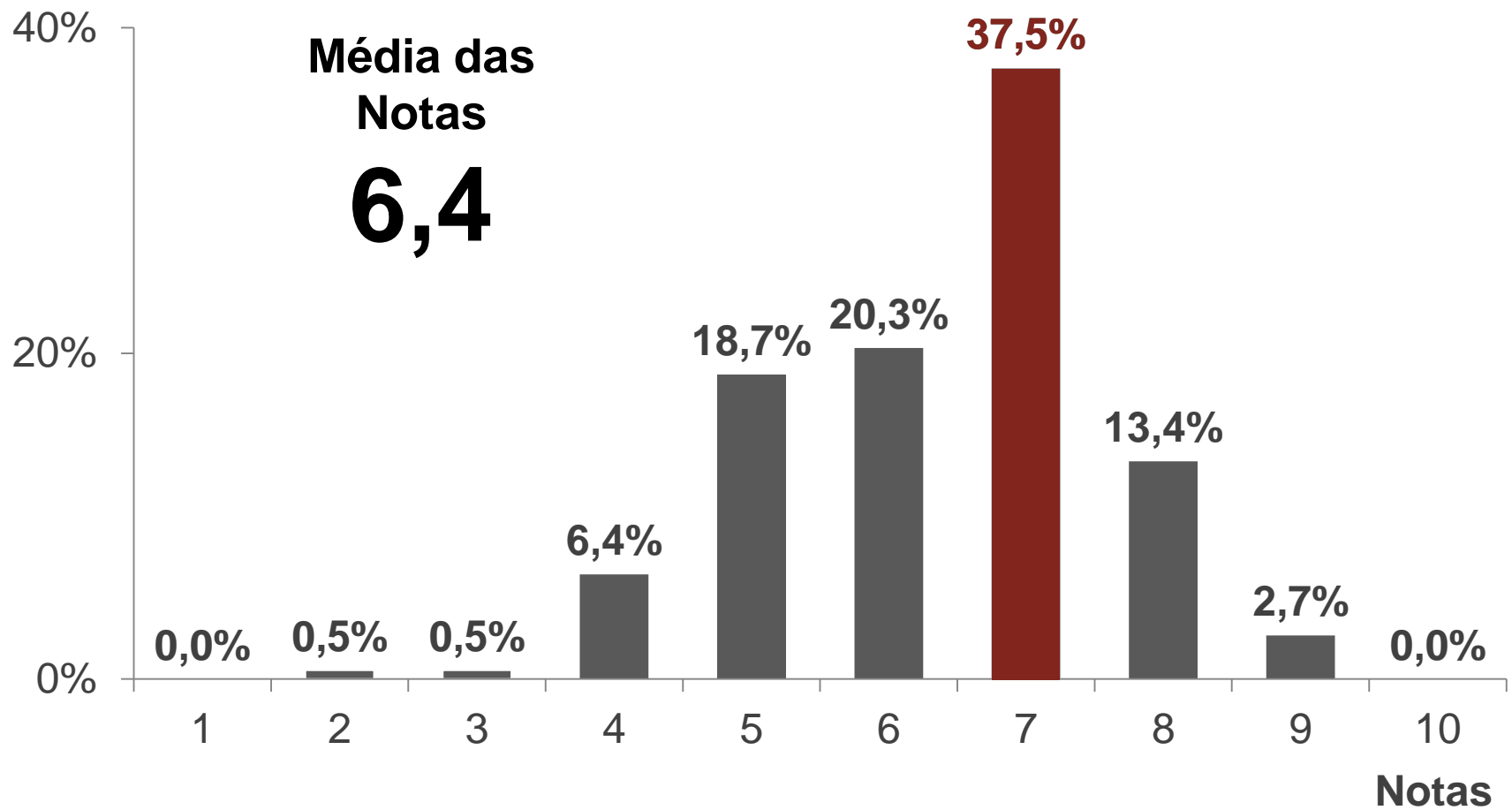
17%

Respeito à história construída

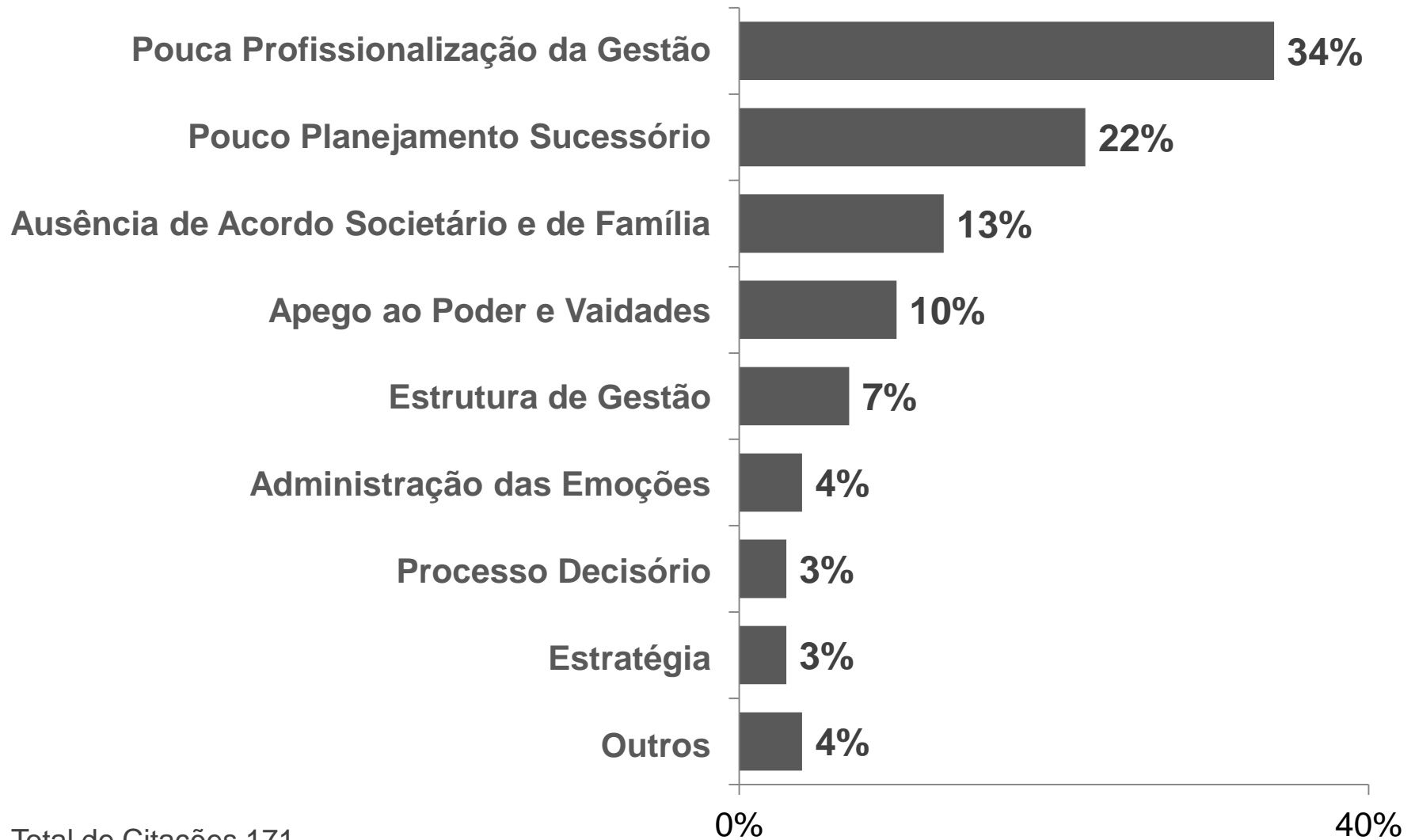
5%



Avaliação da Qualidade da Gestão



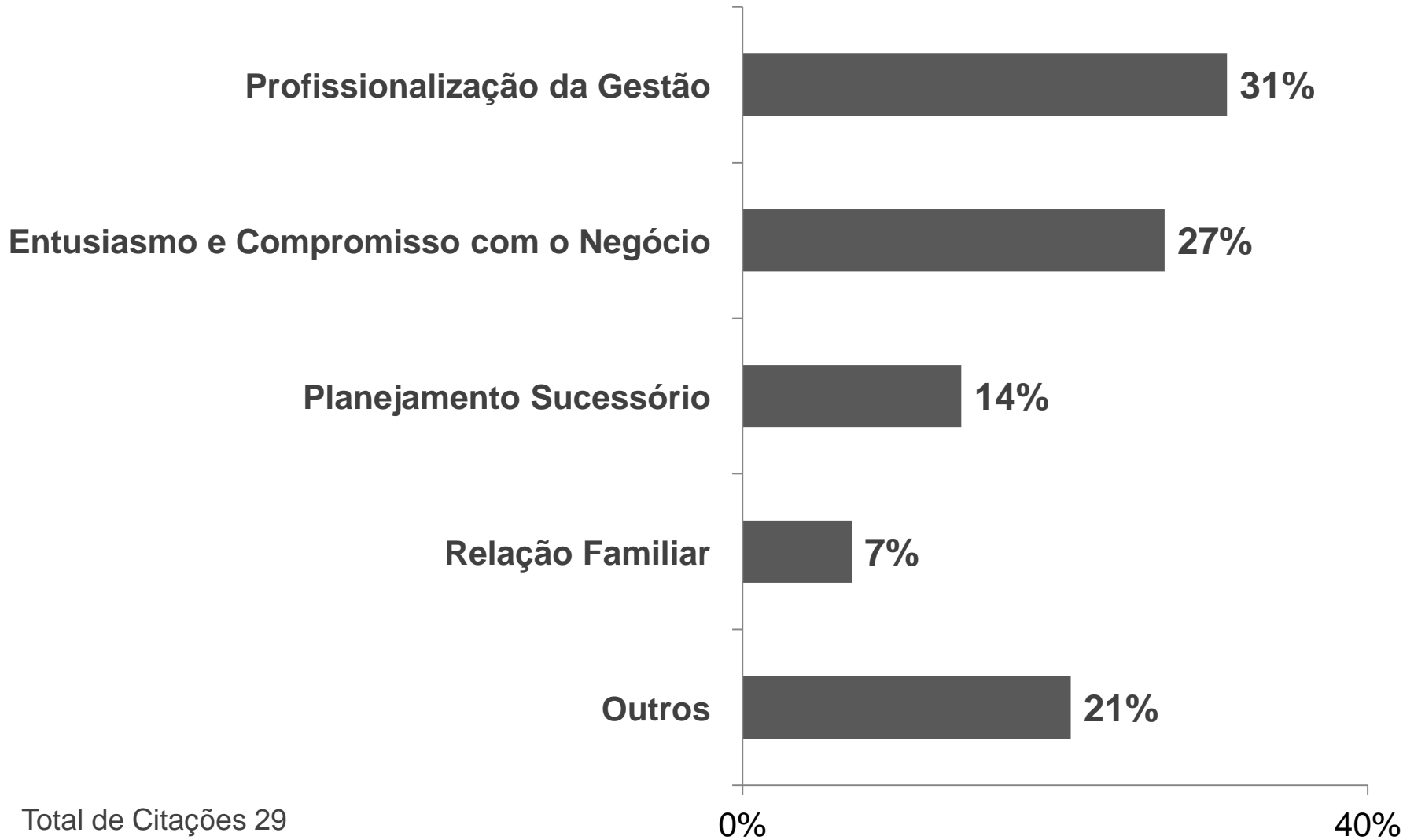
Fragilidade das Empresas com Avaliações ≤ 7



Total de Citações 171



Forças das Empresas com Melhor Avaliação > 7



Total de Citações 29



Boas Práticas de Governança Corporativa

