



**GOVERNANÇA
NAS EMPRESAS
FAMILIARES
PERNAMBUCANAS**



**RELEMBRANDO
REFLEXÕES DA PESQUISA**

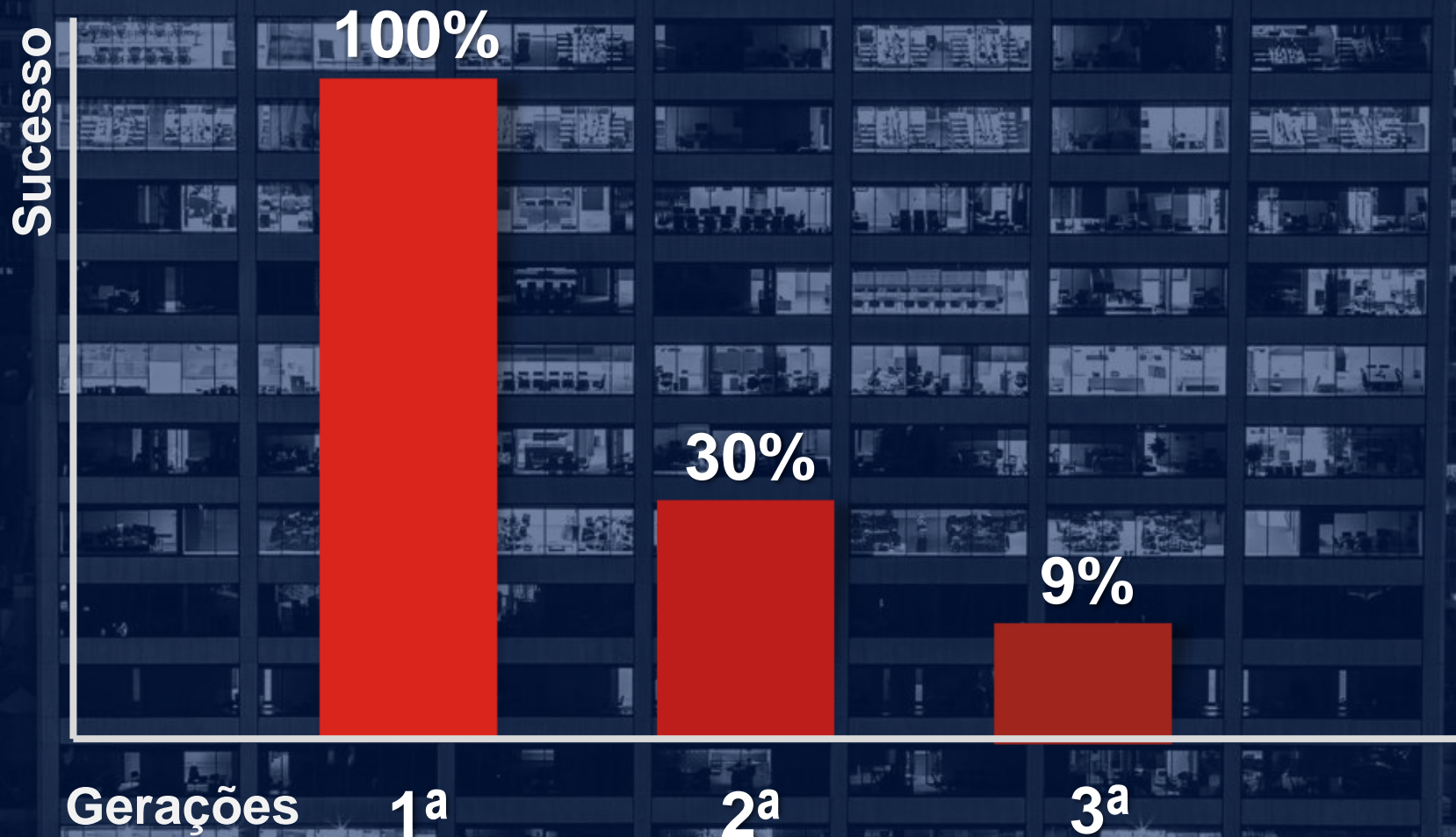
2016

**“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

SOBREVIVÊNCIA



“ 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

NOVAS REFLEXÕES

▶ LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Vida média no segmento: **3 gerações**

Ultrapassam a 3^a geração: **12%**

Ultrapassam a 4^a geração: **3%**

DADOS RECENTES

Apenas **19%** das empresas familiares brasileiras (15% no mundo) têm plano de sucessão.

Dado positivo para o Brasil: **era 11% em 2014.**

FORÇA DA EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares representam **80%** das 19 milhões de empresas do País.

Contribuem com **50% do PIB nacional**; são a espinha dorsal do setor corporativo brasileiros.

▶ DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR

Elementos fundamentais para a solidez e a competitividade dessas empresas:

1 investimento em inovação - de produtos e serviços e do modelo de negócios;

2 um **planejamento sucessório consistente.**

A man and a woman are sitting at a table, looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a light-colored shirt, and the woman is on the right, wearing a plaid shirt. They are both looking down at the tablet. The background shows a kitchen with shelves and a potted plant. The image has a blue tint.

CURIOSIDADE

Proprietários de empresas consideram suas esposas os mais confiáveis conselheiros; seguem-se os contadores e parceiros de negócios



LEGADO

Fundadores e líderes consideram que transmitir valores para as gerações subsequentes é tão importante quanto transmitir a riqueza familiar

LEGADO

Valores incluem: estimular as crianças a ganharem seu próprio dinheiro; filantropia e doações para caridade e voluntariado.



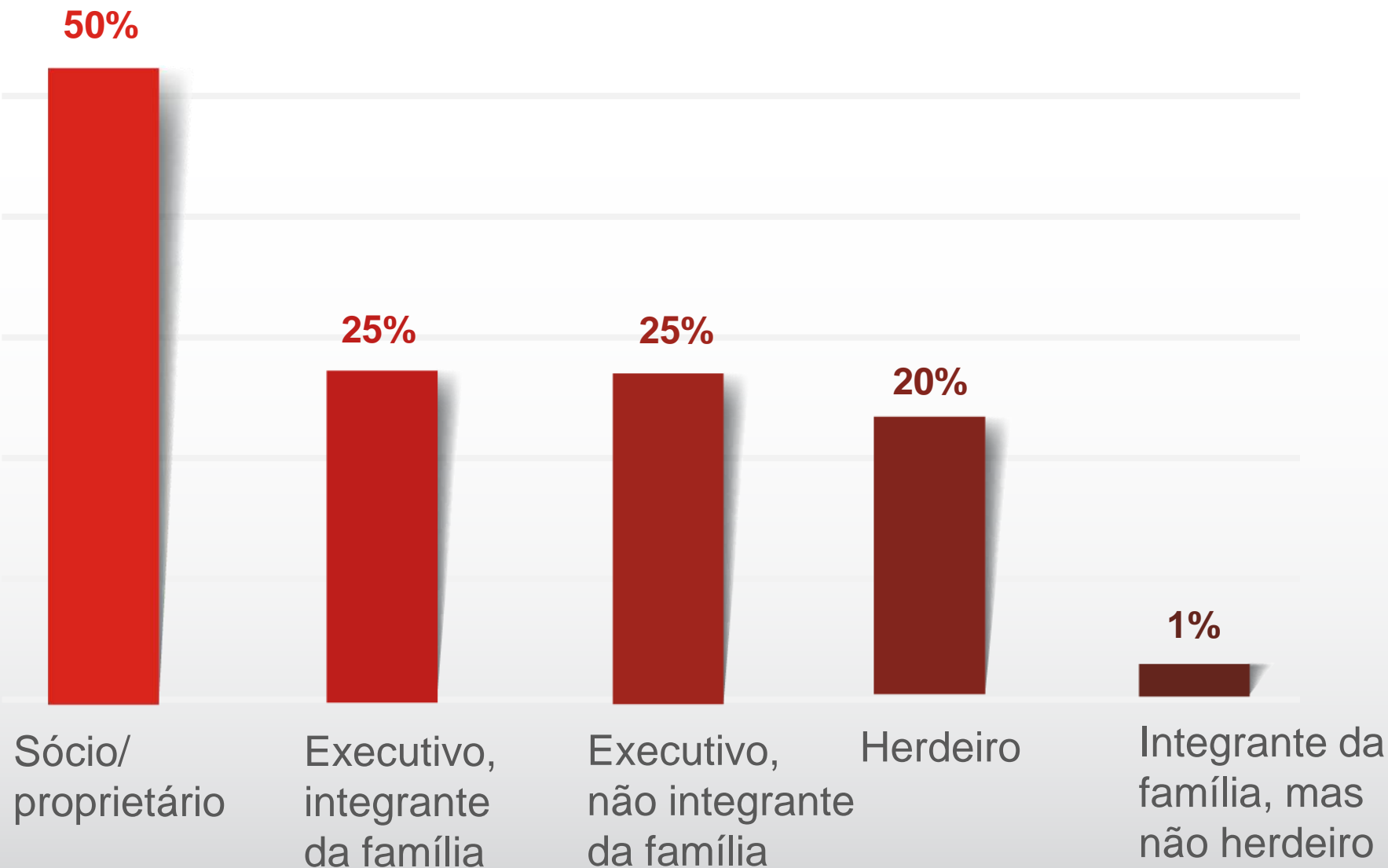
GOVERNANÇA
NAS EMPRESAS
FAMILIARES
PERNAMBUCANAS

2017

PERFIL DA AMOSTRA

202
RESPONDENTES

► POSIÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR



SEGMENTO PREDOMINANTE

AGRONEGÓCIO

11%

15%

INDÚSTRIA

26%

COMÉRCIO

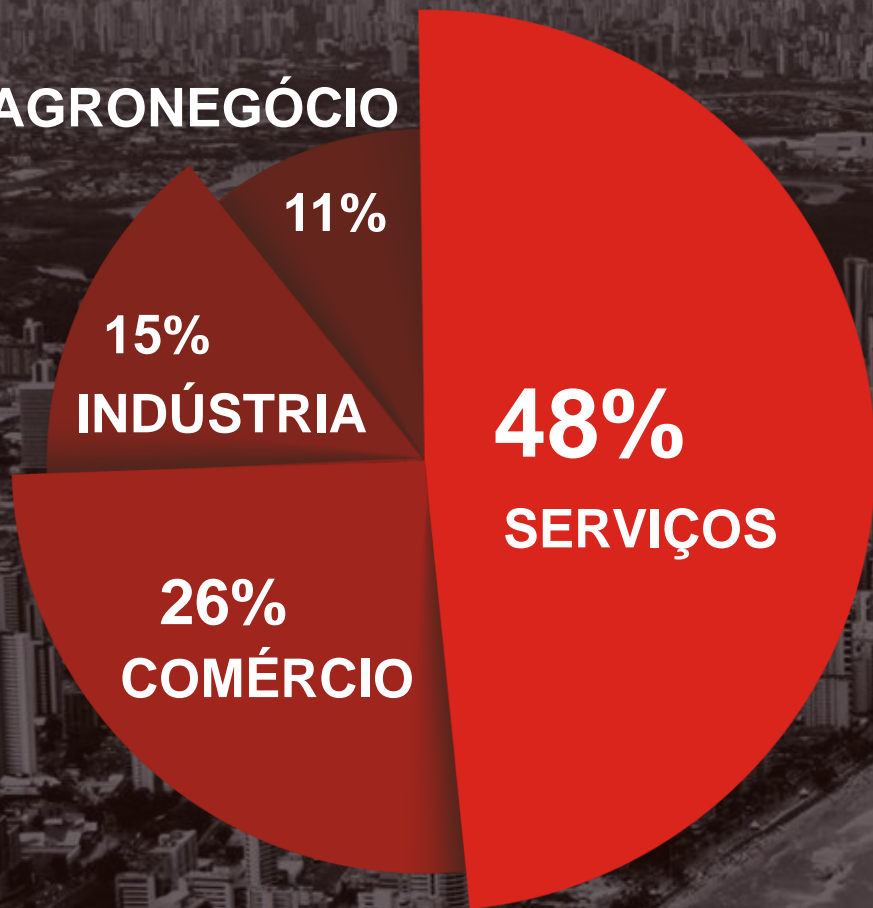
48%

SERVIÇOS

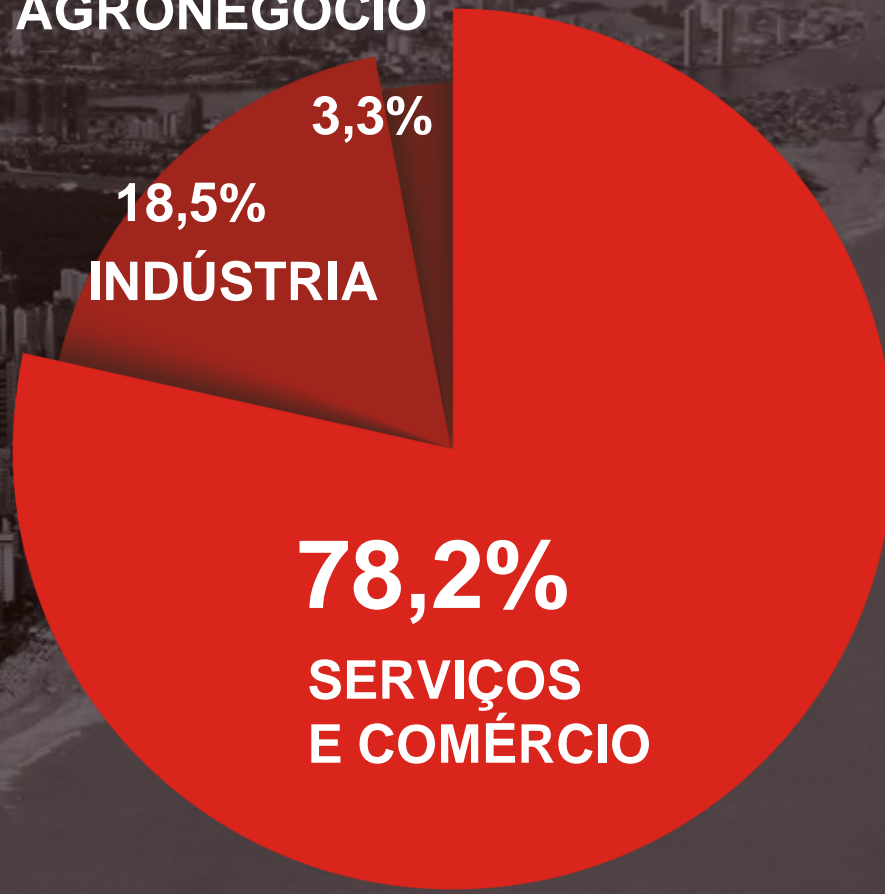


SEGMENTO PREDOMINANTE NO PIB DE PERNAMBUCO

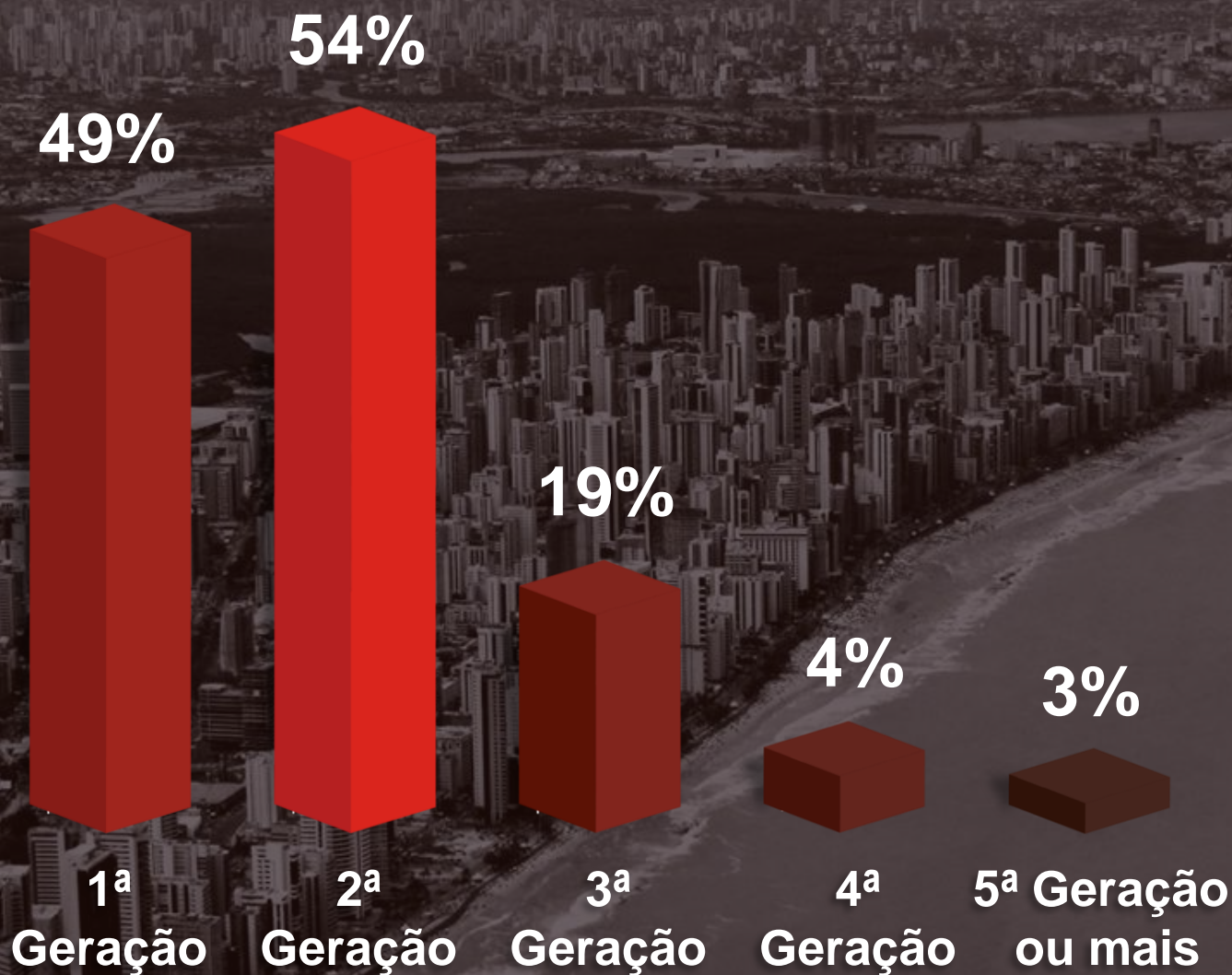
AGRONEGÓCIO



AGRONEGÓCIO

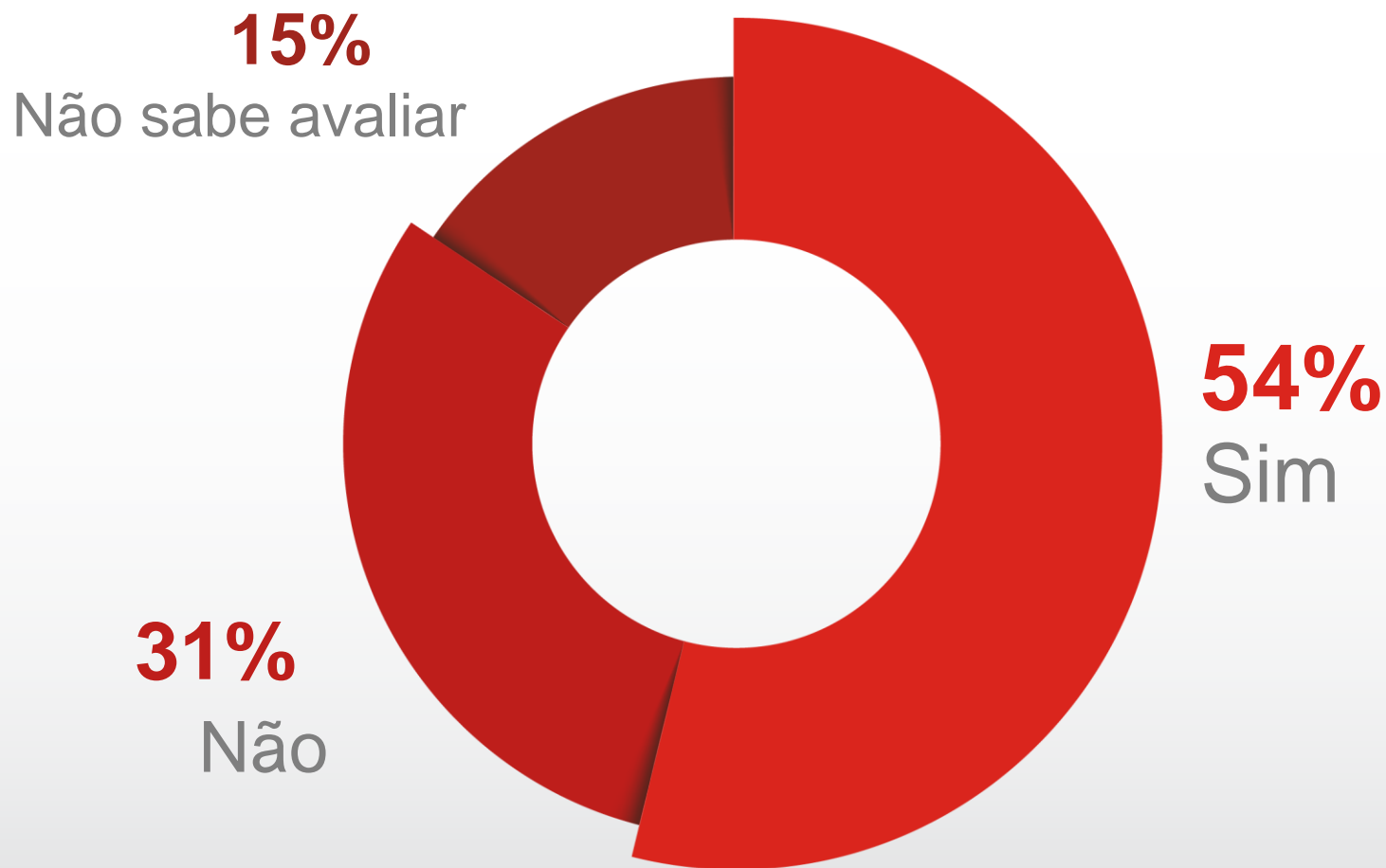


GERAÇÃO ATUAL NA GESTÃO

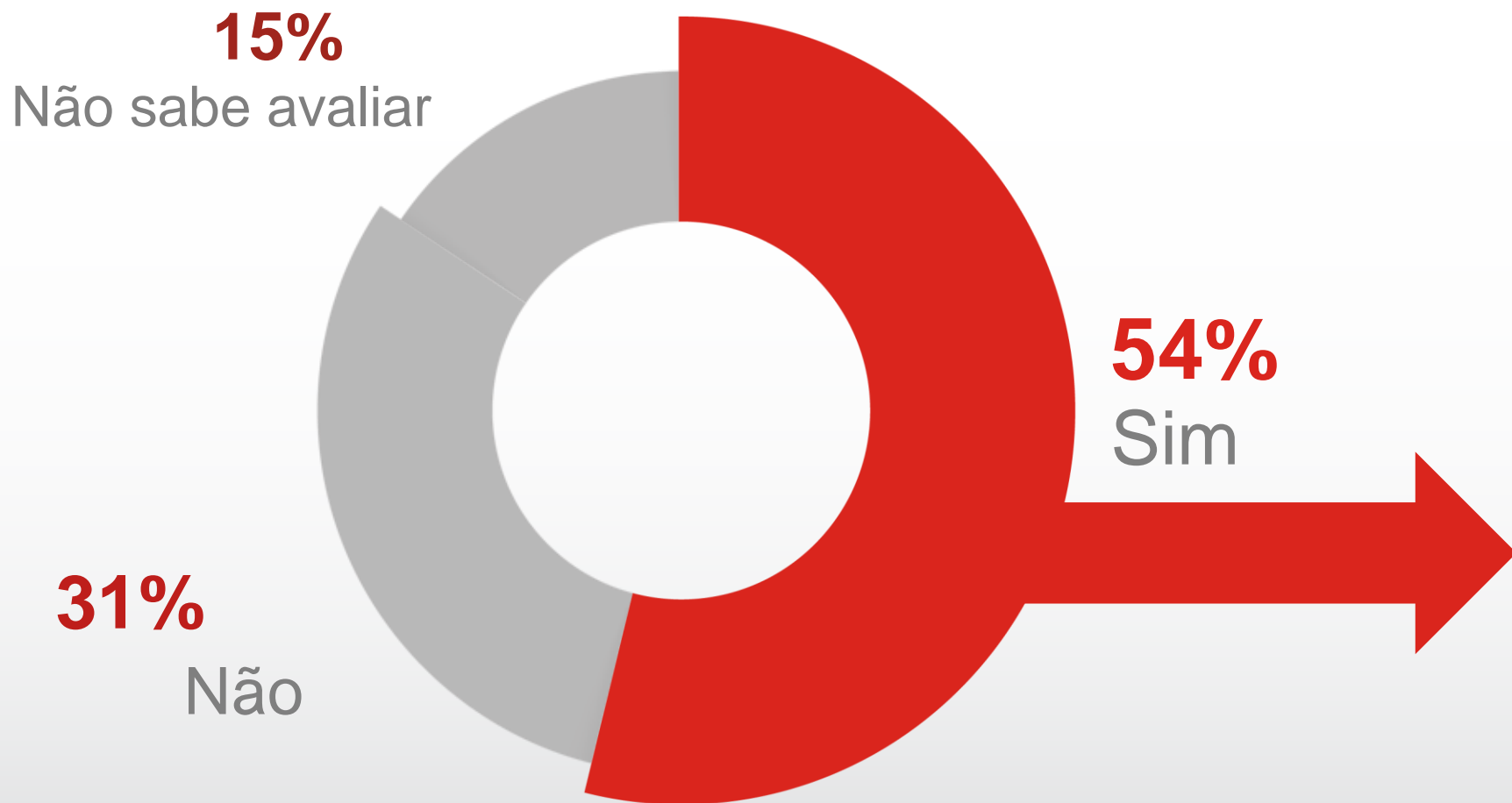


I
**PROFISSIONALISMO
NO PROCESSO
SUCESSÓRIO**

PROFISSIONALISMO NO TRATAMENTO DA SUCESSÃO



PROFISSIONALISMO NO TRATAMENTO DA SUCESSÃO



PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM O PROFISSIONALISMO

Acompanhamento da evolução dos sucessores **61%**

Perfil definido para os sucessores **56%**

Regras para entrada de sucessores **47%**

Programa de formação **39%**

Critérios de remuneração **35%**

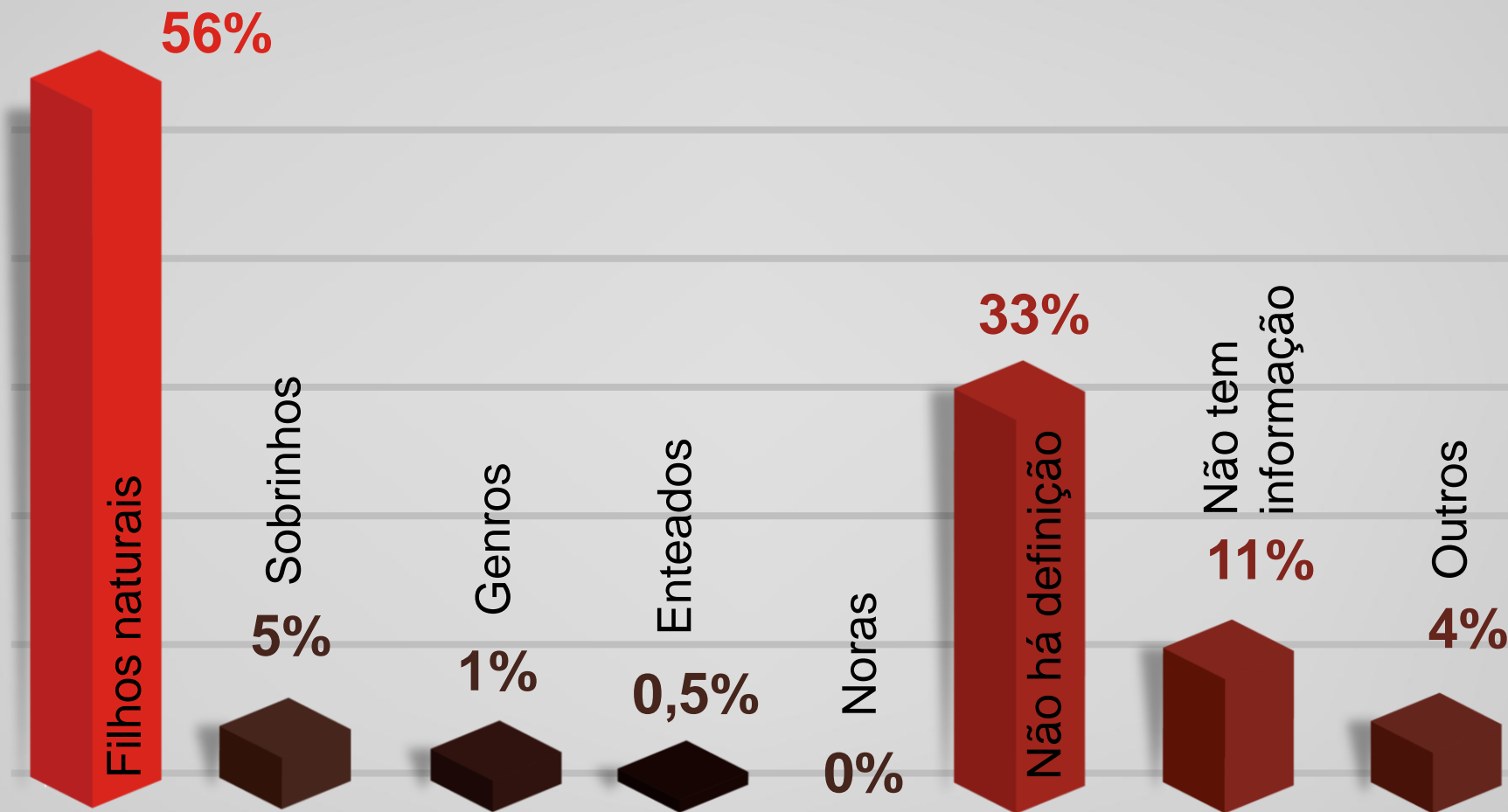
Regras claras para saída de sucessores **16%**

Não tem informação **6%**

Outros **2%**

II CRITÉRIOS PARA A ENTRADA DE SUCESSORES

FAMILIARES QUE PODEM SE CANDIDATAR A OCUPAR POSIÇÕES DE LIDERANÇA



PRÉ-REQUISITOS A SEREM ATENDIDOS PELOS FAMILIARES PARA ENTRAREM NA EMPRESA

32% Nível superior

30%

Oportunidade de trabalho ou desenvolvimento de um projeto na empresa

16%

Experiência anterior no mercado

12%

Domínio de um segundo idioma

10%

Pós graduação

4%

Intercâmbio no exterior

26%

Nenhum/Não há definição

19%

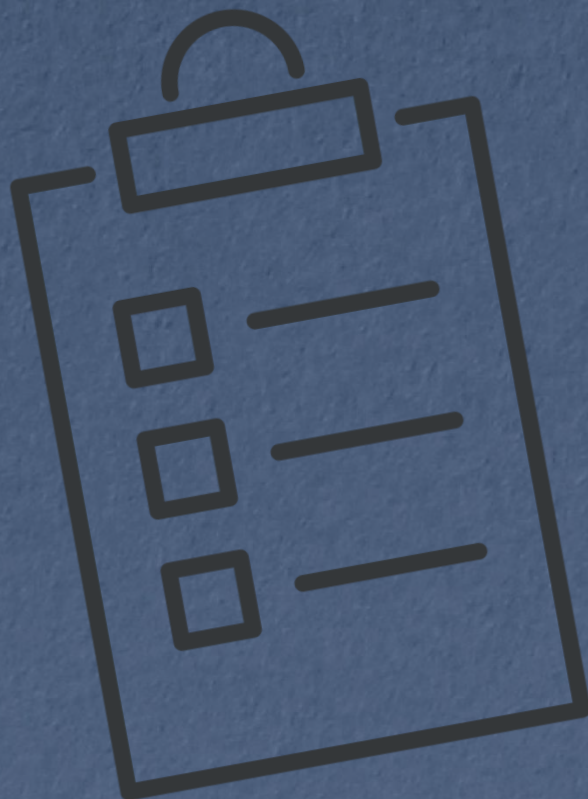
Não tem informação

6%

Outros

III PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DOS SUCESSORES

USO DE MECANISMOS DE AVALIAÇÃO



MECANISMOS DE AVALIAÇÃO UTILIZADOS

71%

Desempenho na função exercida

57%

Perfil de competência no momento de inserção na empresa

47%

Evolução do desenvolvimento do perfil

19%

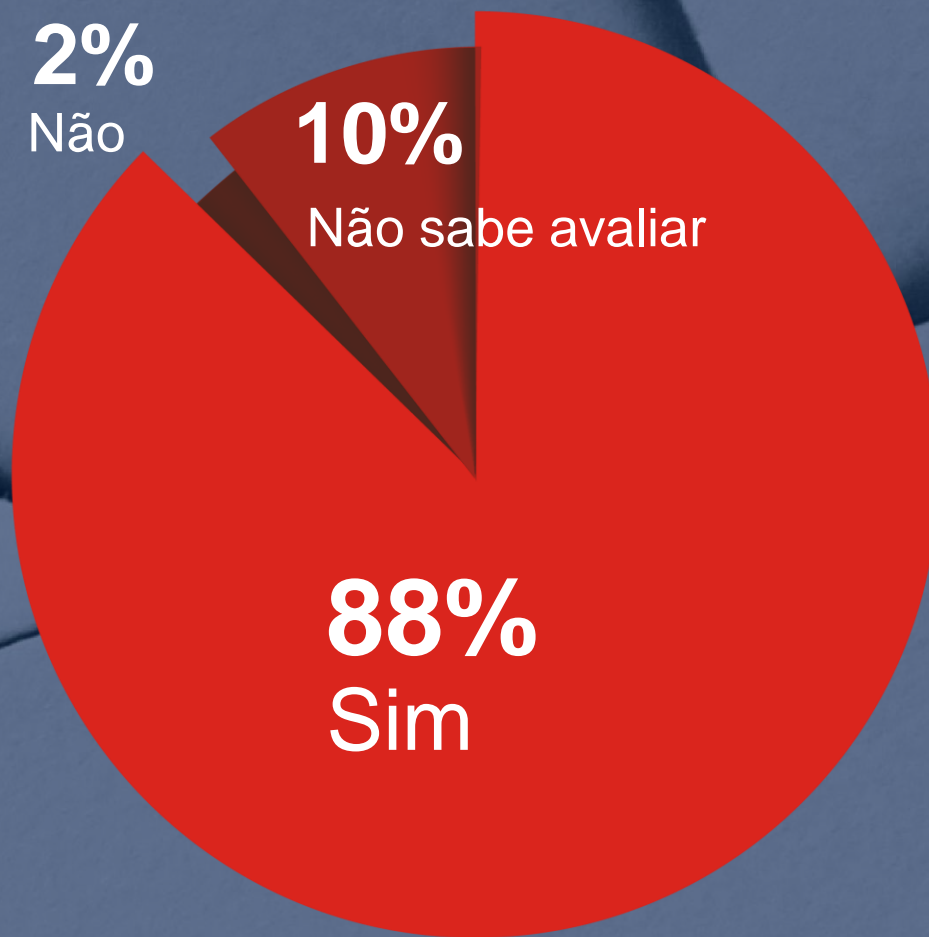
Perfil de competências para orientar plano de desenvolvimento

1% Resultado Ebitda

1% Não tem informação



IMPACTOS DA AVALIAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO E/OU CARREIRA DO SUCESSOR



IMPACTOS

Progressão na função **86%**

Aumento de remuneração **44%**

Patrocínio de eventos de capacitação **33%**

Descontinuidade do processo após avaliações sucessivas sem resultado positivo **30%**

Bonificações ou premiações **23%**

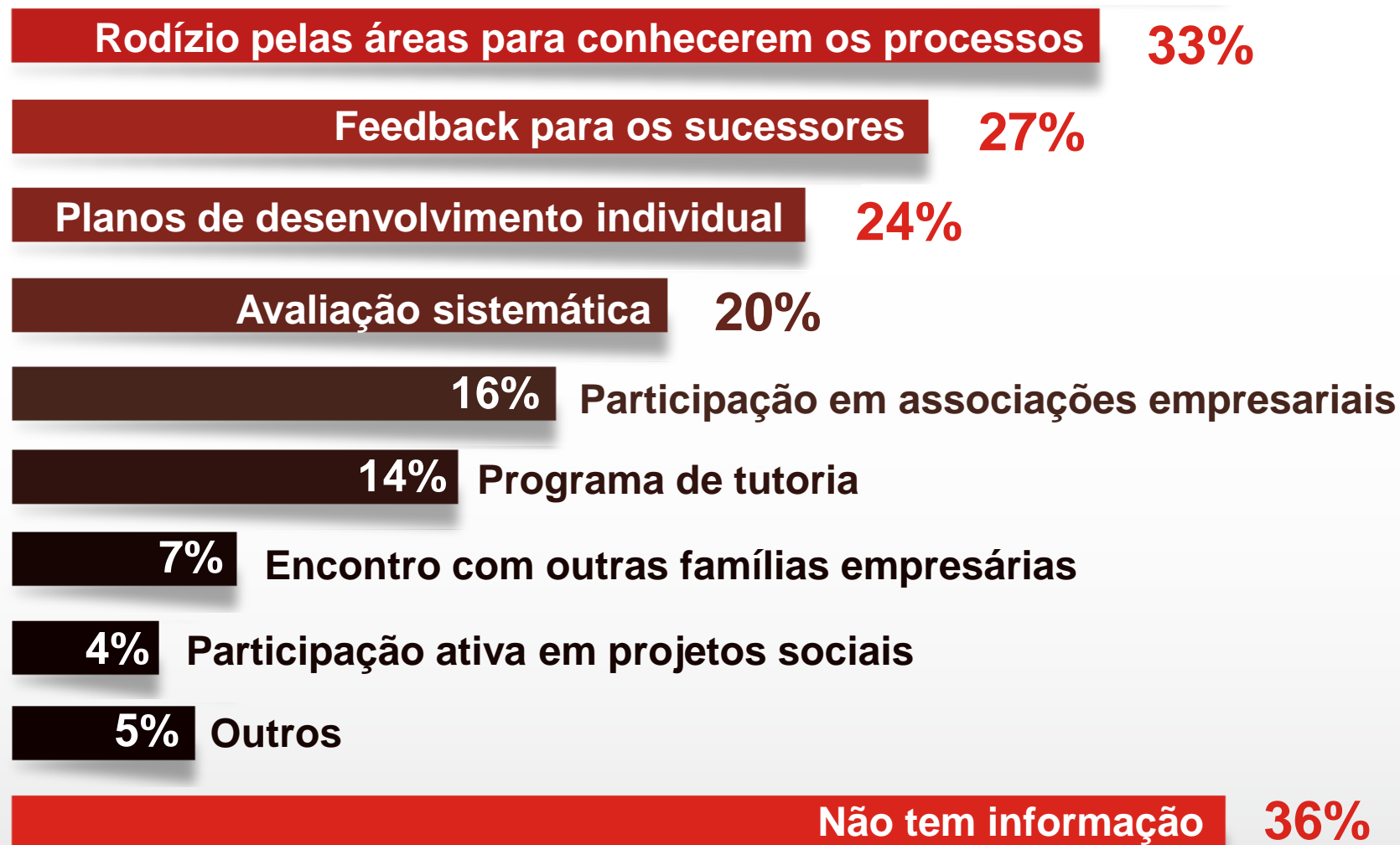
Não tem informação **2%**

Outros **2%**



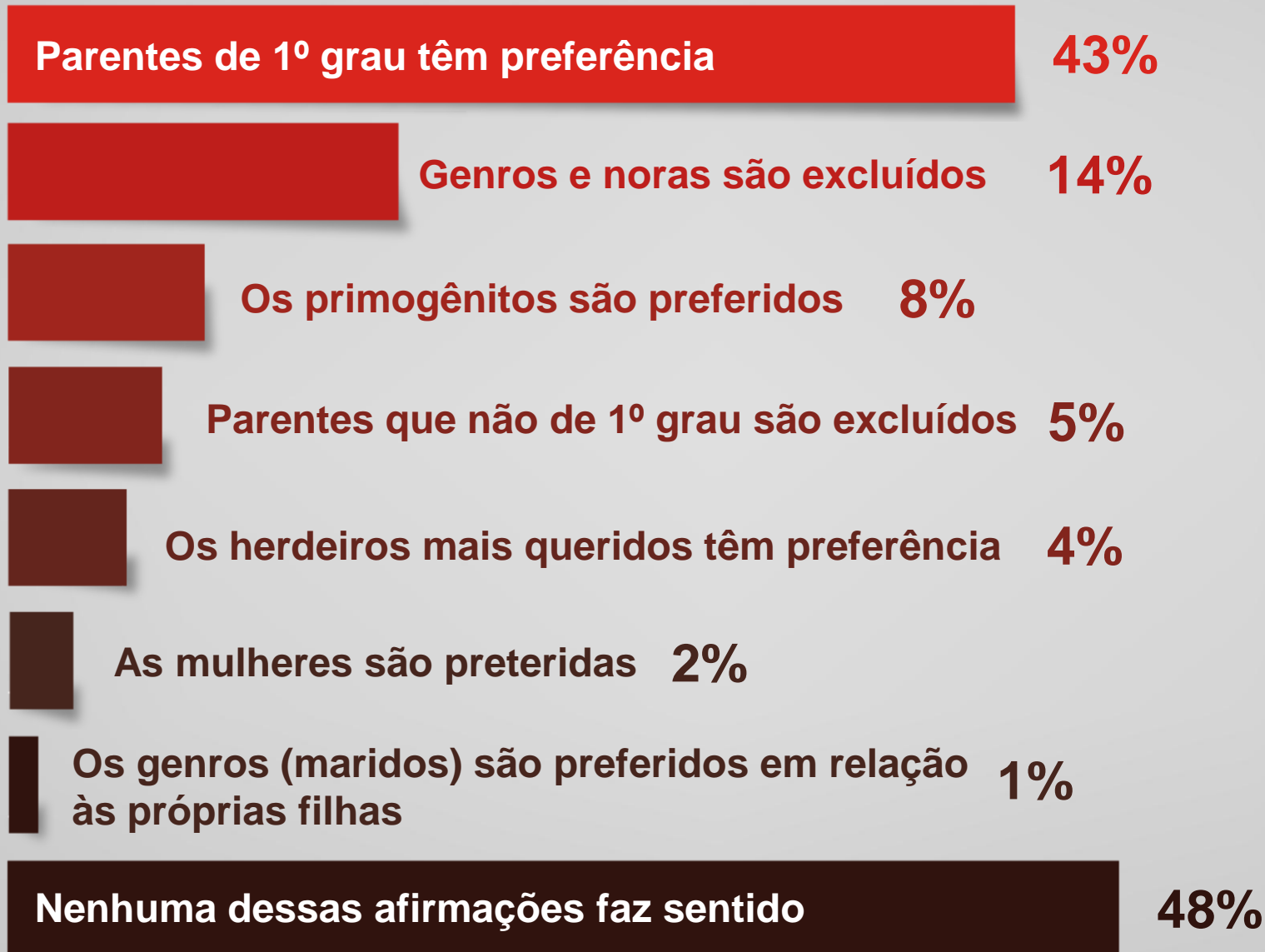
IV
ATIVIDADES PARA
DESENVOLVIMENTO e ou
FORMAÇÃO
DOS SUCESSORES

ATIVIDADES ADOTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SUCESSORES



V
PREFERÊNCIAS E
RESTRICÇÕES
NA ESCOLHA DE
SUCESORES

FATORES QUE INTERFERIR NA ESCOLHA DOS SUCESSORES



VI
CONDICIONANTES
PARA UM SUCESSOR
SER CONSIDERADO
COMPETENTE

CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS

(média de notas de 1 a 4)

Liderança (habilidade para mobilizar pessoas) 3,8

Visão de futuro para o negócio 3,8

Capacidade de realização 3,7

Uso adequado do poder 3,7

Atitudes de profissionalismo, respeitando normas 3,7

Decisões considerando capacidade financeira 3,7

Capacidade de lidar com pressão e riscos 3,6

Habilidade no trato com profissionais 3,6

Persistência e perseverança 3,6

Conhecimento sobre o negócio atual	3,5
Habilidade para administrar conflitos/disputas	3,5
Dinamismo no desempenho das funções	3,5
Prontidão na resposta a demandas e problemas	3,5
Uso dos recursos da empresa sem privilégio	3,5
Habilidade para coordenar equipes/grupos	3,5
Investimento no próprio desenvolvimento	3,4
Disposição tratar questões familiares	3,3
Paciência com a transição de poder	3,3
Respeito à história construída	3,2
Bom relacionamento com todos da família	3,1

COMENTÁRIOS & RECOMENDAÇÕES

DESTAQUES DA PESQUISA

**Concentração de 1ª e 2ª gerações trabalhando juntas
– grande desafio da sobrevivência.**

Alta (54%) a percepção de que a sucessão vem sendo tratada com profissionalismo. Apesar disso, só 24% afirmam haver processos de avaliação de desempenho.

É expressivo o percentual dos que não sabem avaliar ou não têm ➤ INSUFICIENTE COMUNICAÇÃO

Mecanismos adequados para tratar a sucessão profissionalmente;

- **acompanhamento da evolução,**
- **definição do perfil desejado,**
- **regras para entrada,**
- **programa de formação estruturado,**
- **e critérios de remuneração,**

Ainda se evidenciam preconceitos no estabelecimento de restrições:

- **relações familiares que não de 1º grau,**
- **mulheres.**

Traços valorizados para os sucessores dizem mais respeito ao negócio

- **liderança,**
- **visão de futuro,**
- **capacidade de realização,**

que ao trato da dimensão familiar

- **disposição para tratar questões familiares,**
- **bom relacionamento com todos os familiares,**
- **respeito à história construída,**
- **paciência com a transição.**

RECOMENDAÇÕES

1. Planejar a sucessão o mais cedo possível.

2. Promover programas de formação de herdeiros.

3. Destacar para potenciais sucessores a oportunidade e a responsabilidade – não a obrigação, nem a comodidade

4. Para os sucedidos:

compreender quando é o momento de se afastar

Apoiar, transmitir experiência e fazer a transição de comando.

5. Para os sucessores:

Promover mudanças respeitando a história.

Valorizar a experiência dos sucedidos e o legado que recebe.

6. Profissionalização

Enfatizar competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).
Desautorizar privilégios para a família

7. Valorizar o desempenho como principal balizador

Avaliação sistemática; diferenciais de remuneração associados a resultados.

8. Articular processo sucessório & gestão

Envolver executivos; respeitar as hierarquias existentes.

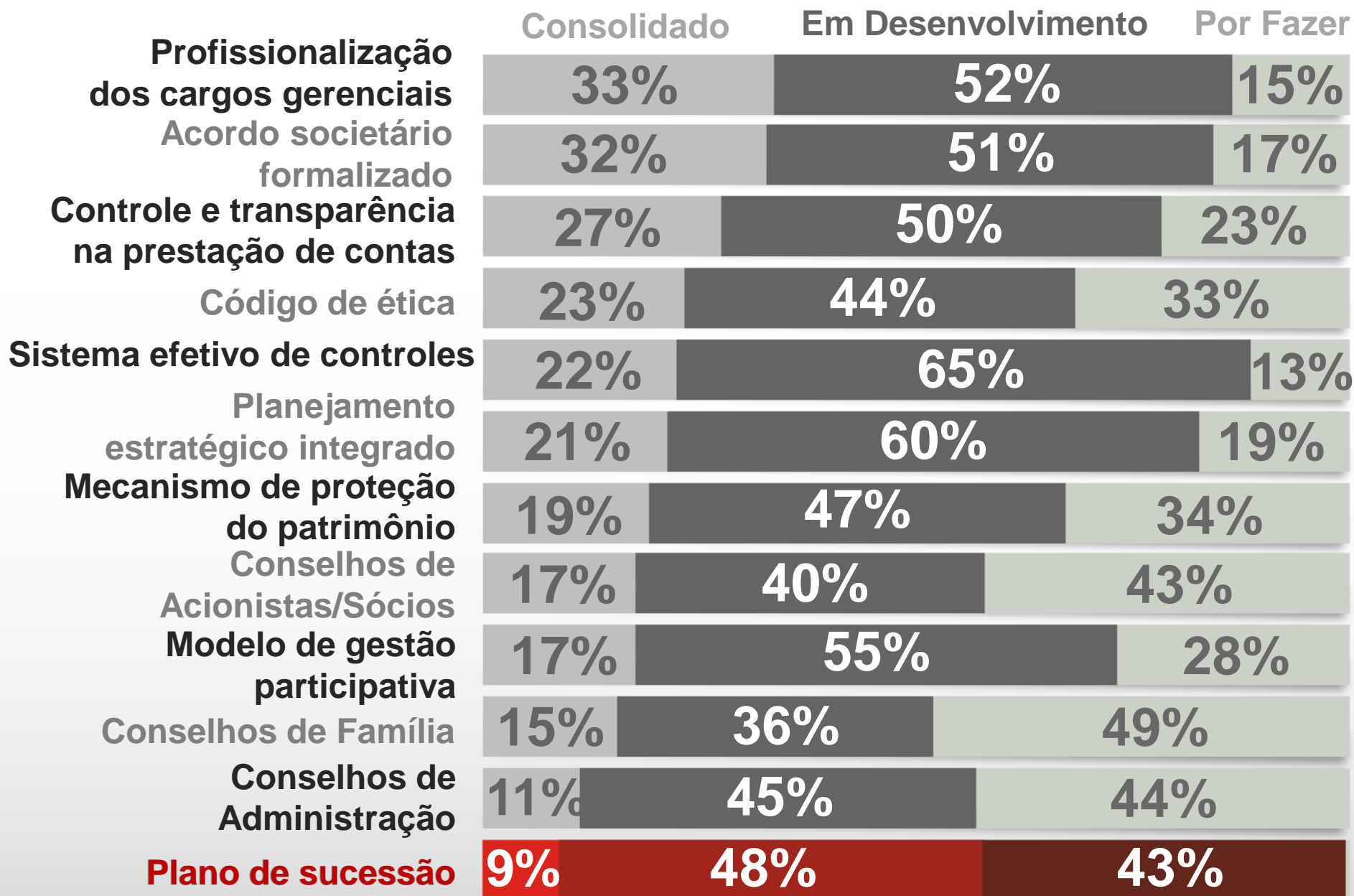
9. Cuidar da comunicação

Na empresa; para a família.

10. Cuidar da governança corporativa

Definição de regras claras para os familiares; regras para conflitos de interesse.

Boas Práticas de Governança Corporativa – Pesquisa 2016





Obrigada!

Cármén Cardoso
ccardoso@tgi.com.br

Francisco Cunha
fcunha@tgi.com.br

Georgina Santos
gsantos@tgi.com.br