


# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Comitê de Governança  
e Planejamento da  
**ACI-NH/CB/EV/DI**


**ACI**

VALOR QUE REPRESENTA



“ Governança eficaz nasce da clareza de papéis, do respeito aos desafios e da **harmonia entre tradição e inovação.** ”

# SUMÁRIO

- 
- 04** A ACI
  - 05** COMITÊ
  - 06** PARCEIRO - CHARNESKI ADVOGADOS
  - 07** MARIA CRISTINA E MIGUEL
  - 08** DEPOIMENTOS DE CONVIDADOS
  - 12** A RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA PARA EMPRESAS FAMILIARES
  - 14** MAPA DE BOAS PRÁTICAS
  - 16** BENEFÍCIOS
  - 17** PROPRIEDADE
  - 21** GESTÃO
  - 25** FAMÍLIA
  - 29** LEVANTAMENTO DE DADOS

# ACI

---

Quando tudo está em transformação, é preciso se transformar. Explorar os próprios potenciais e os potenciais ao seu redor. Compreendendo as tendências e inovações de um mundo cada vez mais tecnológico, conectado e ao mesmo tempo preocupado.

Os setores do Comércio, Indústria e Serviços são propulsores de uma sociedade em movimento. Juntos e, principalmente, alinhados, constroem riquezas econômicas, sociais e ambientais. Sejam Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas, ou até mesmo Empreendedores Individuais e Startups, todos são importantes e peças únicas deste ecossistema.

E, para encarar este desafio, cada um pode contar com a ACI. Que, mais do que nunca, transforma as forças de uma entidade de mais de 100 anos de história em conhecimento para criar e oferecer soluções de importância percebida para todos os seus perfis de associados. Contemplando comunicação eficaz, comprometimento socioeconômico e sustentável, com autoridade e empatia. Tudo para que o maior propósito da ACI se realize: entregar representatividade em forma de valor para aqueles que querem desempenhar protagonismo em seus negócios, impactando positivamente a economia, as pessoas e a sociedade.

# Comitê

---

Criado em 2015 com o intuito de estimular a formação de agentes de mudança que incentivem a adoção de Boas Práticas de Governança Corporativa, o grupo trabalha de forma sistemática com temas relacionados às três esferas da empresa familiar: família, empresa e propriedade. A Entidade busca propiciar aos integrantes um ambiente favorável para o crescimento pessoal e profissional, estimulando o intercâmbio de experiências e conhecimento, além do desenvolvimento econômico e social de nossa região. Ações como essas, do Comitê de Governança e Planejamento, estimulam as organizações a adotarem Boas Práticas e, por consequência, alcançarem a longevidade de suas empresas familiares.

## Integrantes:

Vice-presidente Maria Cristina Bohnenberger - Universidade Feevale

Andrea A. Schneider Ortiz - Unimed Vale do Sinos

Cristina Pacheco - Esquadrias Scheid

David Paludo - Lojas Paludo

Everaldo Cavalheiro - Cavalheiro Consultoria em Qualidade

Miguel Vieira - RV Advogados

Rose Mari Flesch Goetz - Soluções Gestão Inteligente

Samuel Felipe Fuhr - Posto Sapatão Comércio de Combustíveis

Sidnei Lopes Dias - Sidnei Dias Mentoria

Tatiane Metz - Audicon Contabilidade

Vinicius Klein Bondan - Bondan Advogados Associados

## Responsáveis pela elaboração da Cartilha:

Maria Cristina Bohnenberger | Miguel Vieira | Cristina Pacheco

O escritório **Charneski Advogados** é referência em assuntos tributários e societários há mais de 16 anos. Somos identificados por uma atuação técnica, ética, inovadora e com impacto estratégico, contribuindo para o sucesso das organizações de todos os portes e segmentos atendidos.

## ESPECIALIDADES

### ► DIREITO TRIBUTÁRIO

**CONSULTORIA TRIBUTÁRIA:** Pareceres jurídicos, opiniões legais e soluções preventivas que buscam proporcionar segurança na tomada de decisão, mitigar riscos e gerar eficiência.

**CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO:** defesa estratégica do contribuinte em processos administrativos e judiciais em todas as instâncias, incluindo CARF e Tribunais Superiores (STF e STJ).

### ► DIREITO SOCIETÁRIO

Estruturação empresarial completa, incluindo governança, reestruturações e combinações societárias.

### ► DIREITO CONTÁBIL

Aplicação do nosso know-how às questões jurídicas que envolvem conhecimentos contábeis aprofundados.

### ► ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL E SUCESSÕES

Planejamento com foco na eficiência tributária e preservação do legado familiar.



[www.charneski.com.br](http://www.charneski.com.br)

[in@charneskiadvogados](https://www.linkedin.com/company/charneskiadvogados)

[@charneskiadvogados](https://www.instagram.com/charneskiadvogados)

[✉charneski@charneski.com.br](mailto:charneski@charneski.com.br)

PORTO ALEGRE/RS - SÃO PAULO/SP



## Maria Cristina Bohnenberger

Pró-reitora de Ensino da Universidade Feevale e Vice-presidente de Governança e Planejamento da ACI-NH/CB/EV/DI

A Governança Corporativa se efetiva por meio da utilização de um conjunto de boas práticas destinadas à gestão eficiente das organizações. Para que o processo de governança seja efetivo, essas práticas devem estar fundamentadas em princípios sólidos, com destaque para a ética e a clareza de propósito. É fundamental salientar que a governança corporativa desempenha um papel essencial na promoção da performance e na perpetuidade das organizações, não estando restrita a empresas de grande porte, familiares ou de capital aberto.

---



## Miguel Marques Vieira

Sócio-diretor da RV Advogados e integrante do Comitê de Governança e Planejamento da ACI-NH/CB/EV/DI

O trabalho desenvolvido pelo Comitê de Governança e Planejamento da ACI-NH/CB/EV/DI pretende incentivar que todas as empresas familiares de nossa região organizem e planejem seus acordos e fóruns adequados para assegurar sua longevidade. A adoção de boas práticas de Governança Corporativa proporciona uma maior clareza de papéis e responsabilidades dos sócios, gestores e familiares, prevenindo as organizações de eventuais conflitos societários e familiares, que podem comprometer o desenvolvimento das organizações de controle familiar.

# DEPOIMENTOS DE CONVIDADOS

---



## João Bosco Silva

Sócio e Consultor Sênior da Cambridge  
Family Enterprise Group (CFEG)

O Brasil avançou na governança corporativa, mas ainda há desafios. Muitos empresários a veem como custo, quando, na verdade, é um investimento que gera valor. Empresas bem estruturadas reduzem custos de captação e atraem investidores. No entanto, governança de fachada não basta – transparência e controles sólidos são essenciais. A falta de boas práticas já levou empresas à perda de valor e prejuízos a investidores.

## Rochele Silveira

Sócia-diretora e 2ª Geração  
do Spa Médico Kurotel



Iniciamos a Governança no Kurotel em 2011. Desde então, conseguimos separar assuntos relacionados a família, propriedade e negócio. Estruturamos conselhos e papéis dos familiares e gestores, provando que mesmo empresas menores precisam estar bem estruturadas para crescer e prosperar. Da mesma forma que trabalhamos com prevenção no Kur, trabalhamos através das boas práticas da governança com prevenção de conflitos familiares e de negócio.

A Governança é nossa aliada para a saúde e longevidade da nossa empresa.



# DEPOIMENTOS DE CONVIDADOS

---

## Cristine Grings Nogueira

CEO Piccadilly Company



Temos muito orgulho de compartilhar que a Piccadilly está completando 70 anos. Esta conquista é fruto de muito trabalho e dedicação da nossa família empresária, que hoje já está na terceira geração, apoiada por uma base sólida que a governança corporativa tem nos proporcionado. Infelizmente as estatísticas evidenciam que as empresas na terceira geração dão fim aos negócios e nossa busca tem sido por quebrar este paradigma. Para isso ser possível, assumir boas práticas de governança é um apoio muito relevante que faz toda a diferença a medida que a família cresce e os desafios se intensificam. As empresas familiares têm muitos ativos que as diferenciam e inclusive as tornam mais valiosas do que as empresas não familiares. No entanto há também os dilemas e os temas críticos que precisam ser administrados com sabedoria e método, e que se não bem conduzidos podem levar ao fim de companhias construídas com muito amor e dedicação ao longo de décadas. A Piccadilly vem numa caminhada evolutiva de implementação de boas práticas de governança ao longo de mais de 10 anos e esta escolha tem sido muito assertiva para a evolução da nossa família empresária e do nosso negócio. Nós seguimos firmes e confiantes nesta caminhada, acreditando na importância de continuarmos amadurecendo nossos processos com o objetivo de termos uma governança cada vez mais robusta, que apoie a busca pela longevidade e solidez da nossa empresa familiar.

# DEPOIMENTOS DE CONVIDADOS

---



## Mauricio Sirotsky Neto

Sócio-fundador da RBS Ventures  
e Sócio-diretor da Maromar Investimentos

Empresas familiares enfrentam desafios bem particulares para garantir sua continuidade ao longo das gerações. A adoção de boas práticas de Governança Corporativa fortalece a transparência, facilita processos de sucessão e reduz conflitos entre familiares e gestores. Com regras claras e processos bem definidos, a empresa ganha eficiência e confiança, atraindo investidores e garantindo sustentabilidade. Tudo isso envolve disciplina e diálogo permanentes.

## Aline Eggers

Diretora-presidente  
da Fruki



A implantação da Governança Corporativa na Fruki foi decisiva para garantir um crescimento sustentável e estruturado. Com regras claras, papéis definidos e decisões compartilhadas, a empresa fortaleceu sua gestão, construiu relacionamentos de confiança e se preparou para o futuro. Mais do que um modelo de gestão, a Governança é um compromisso com a perenidade.

# DEPOIMENTOS DE CONVIDADOS

---

## Andrea Kohlrausch

Presidente da  
Calçados Bibi



A longevidade da marca Bibi e do nosso negócio está sem dúvida conectada com a qualidade e a importância que adotamos ao longo dos anos para o desenvolvimento e evolução do tema governança corporativa. São 76 anos de história, desde 1949, com uma história de pioneirismo e empreendedorismo de uma empresa familiar que já está na sua terceira geração e já passou por inúmeros desafios e que busca seguir se perpetuando de forma sustentável e inovadora no mercado. Toda empresa familiar tem três círculos que precisam ser geridos e bem desenvolvidos: o círculo do negócio (que precisa ter uma gestão profissional mesmo com familiares na gestão e precisa desenvolver um planejamento estratégico com visão futura) da sociedade (com regras transparentes e claras sobre entradas e saídas de sócios dentre outros aspectos) e da família herdeira. Há muitos anos temos praticado, desenvolvido e evoluído iniciativas nestes três círculos. Há mais de uma década criamos nosso conselho consultivo onde meu pai participa junto com dois membros independentes ao negócio nos apoiando na gestão estratégica, inclusive apoiando na sucessão da segunda geração para a troca de bastão para mim (terceira geração) em 2019. Sem dúvida nenhuma o amadurecimento no desenvolvimento da nossa governança é algo que nos trouxe até aqui e vai nos ajudar a perpetuar nosso negócio para novas gerações.

# A RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA PARA EMPRESAS FAMILIARES

---

As empresas familiares possuem uma dinâmica reconhecida pelo modelo dos 3 círculos da organização: PROPRIEDADE, FAMÍLIA E GESTÃO. A compreensão dos papéis e responsabilidades de cada um dos membros da família empresária, em cada uma das gerações da família, é fundamental para a implementação de um adequado sistema de Governança Corporativa e Familiar. Observados, no caso concreto, os desafios dos negócios e das gerações das famílias, prioridades e os limites da empresa familiar.



GERSIK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom; LANSBERG, Ivan.  
De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios. 1997.

# MAPA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESAS FAMILIARES



VALOR QUE REPRESENTA



**VEJA ALGUNS  
BENEFÍCIOS QUE  
BOAS PRÁTICAS  
EM GOVERNANÇA  
CORPORATIVA  
PROPORCIONAM:**



**ALINHAR  
INTERESSES**



**MINIMIZAR  
CONFLITOS**



**DAR MAIS  
TRANSPARÊNCIA  
EM PROCESSOS  
DE SUCESSÃO**



**MONITORAR  
A GESTÃO**



**IDENTIFICAR,  
AVALIAR E  
MITIGAR RISCOS**



**AUXILIAR NO  
PROCESSO  
DE TOMADA  
DE DECISÕES  
ESTRATÉGICAS**



**FACILITAR  
ACESSO A CAPITAL**

**Adotando estas  
e outras práticas  
você estará  
contribuindo  
para a qualidade  
da gestão da  
organização,  
sua longevidade  
e o bem comum.**



# PROPRIEDADE

---



A propriedade diz respeito a titularidade do capital social detido, pelo grupo familiar, e a sua relação com a organização empresarial.



## HOLDINGS FAMILIARES

---

A constituição de holdings familiares (patrimoniais ou de participações societárias) para a EFETIVA SEPARAÇÃO PATRIMONIAL ENTRE OS BENS EMPRESARIAIS E FAMILIARES.



## REUNIÃO DE SÓCIOS

---

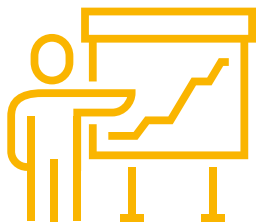
Para um permanente acompanhamento dos assuntos relacionados à sociedade empresária recomenda-se a realização de REUNIÕES DE SÓCIOS COM FREQUÊNCIA SUPERIOR AO PREVISTO EM LEI (trimestral ou semestral).



## ACORDO DE SÓCIOS OU ACIONISTAS

---

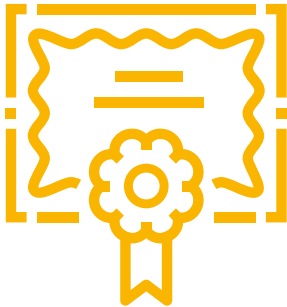
Os sócios das empresas familiares devem negociar de forma cuidadosa os termos e condições de um Acordo de Sócios ou Acionistas para ALINHAMENTO DOS INTERESSES E ASSEGURAR UMA VISÃO DE LONGO PRAZO PARA AS ORGANIZAÇÕES.



## COMITÊ OU CONSELHO DE SÓCIOS

---

Tal órgão de Governança Corporativa pretende ser um fórum adequado e permanente para a ANÁLISE E DISCUSSÃO A RESPEITO DOS ASSUNTOS RELACIONADOS AO CÍRCULO DA PROPRIEDADE, tais como distribuição de lucros, investimentos futuros, revisão e alteração de cláusulas do Acordo de Sócios, dentre outras matérias de interesse dos sócios.



## PROCESSO E FORMAÇÃO DE SÓCIOS OU ACIONISTAS

---

Os herdeiros e sócios das empresas familiares devem ser preparados para serem sócios ou acionistas responsáveis de suas empresas. RECOMENDA-SE A REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS/CURSOS na área de liderança, contabilidade, educação financeira, planejamento estratégico, Boas Práticas de Governança Corporativa e outros assuntos de relevância para uma boa preparação adequada dos sócios.



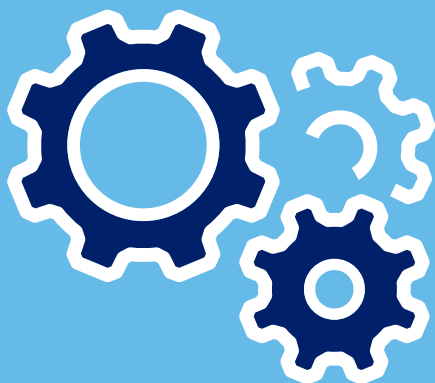
## CRIAÇÃO DE UM FUNDO PARA A COMPRA DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS

---

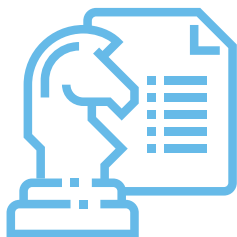
Recomenda-se que os sócios provisionem valores para a CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM FUNDO DE RESERVA para eventual compra de participações societárias para os sócios que pretendem se retirar, a qualquer momento, da sociedade empresária.

# GESTÃO

---



A gestão eficiente da empresa familiar deve observar sempre o interesse da organização, em primeiro lugar.



## CONSELHO CONSULTIVO

---

O Conselho Consultivo é constituído para **ASSESSORAR DE FORMA PERMANENTE A GESTÃO DA EMPRESA COM UMA VISÃO ESTRATÉGICA E DE LONGO PRAZO** a partir do alinhamento de interesses entre os sócios e os gestores/executivos da companhia. Os integrantes do Conselho devem aconselhar o presidente e seus executivos a observarem o cumprimento do planejamento estratégico para atingimento dos resultados propostos e o acompanhamento e gestão dos riscos corporativos. É sempre recomendada a participação de conselheiros independentes para assegurar uma visão diferenciada e complementar nesse relevante órgão colegiado.



## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

---

Em um estágio mais avançado de Governança Corporativa, o Conselho Consultivo pode ser transformado em um Conselho de Administração, conforme o disposto na Lei das Sociedades Anônimas, sendo que **AS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS CONSELHEIROS ESTÃO DETERMINADAS NO ACORDO DE SÓCIOS E ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA.**



## COMITÊS DE ASSESSORAMENTO DO CONSELHO

---

O Conselho (Consultivo ou de Administração) PODE CRIAR COMITÊS DE ASSESSORAMENTO NA ANÁLISE APROFUNDADA DOS TEMAS RELEVANTES PARA A COMPANHIA como, por exemplo, o Comitê de Análise e Gerenciamento de Riscos, de Inovação e de Pessoas. Tais Comitês podem ser formados por conselheiros, gestores e também prestadores de serviços contratados pela empresa.



## SECRETARIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

---

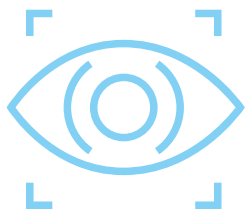
A Secretaria de Governança Corporativa deve zelar pelo funcionamento e aprimoramento do processo de implementação de Boas Práticas de GC na empresa familiar. Será o órgão RESPONSÁVEL PARA ASSEGURAR UMA MELHOR GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS A SEREM TRANSMITIDOS entre Conselho Consultivo ou de Administração e os executivos da empresa e vice-versa, dentre outras atribuições.



## AUDITORIA INDEPENDENTE

---

O Conselho deve contratar uma empresa de auditoria independente para **AUXILIAR NA SUPERVISÃO DA GESTÃO E CONTROLE DOS RISCOS EMPRESARIAIS** com a finalidade de prevenir e/ou mitigar eventos que possam comprometer o regular desenvolvimento da empresa familiar.



## CONSELHO FISCAL

---

A criação de um Conselho Fiscal, nos termos da legislação vigente, tem por finalidade **FISCALIZAR AS AÇÕES PRATICADAS PELA GESTÃO DA EMPRESA**. Os membros do Conselho Fiscal devem também opinar a respeito das contas da organização e emitir pareceres a este respeito.

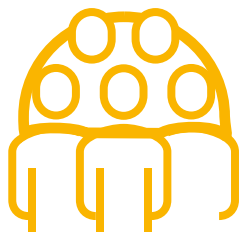


# FAMÍLIA

---



A harmonia entre os familiares deve ser sempre uma prioridade para assegurar melhores condições em favor do sucesso empresarial.



## CONSELHO DE FAMÍLIA

---

As organizações de controle familiar devem considerar a criação de um Conselho de Família. Este é o órgão responsável por **MANTER ASSUNTOS DE ORDEM FAMILIAR SEPARADOS DOS ASSUNTOS DA ORGANIZAÇÃO** a fim de evitar a interferência indevida sobre a gestão por assuntos de interesse exclusivo da família. Trata-se de um fórum de debates e para alinhamento dos membros da família empresária em questões familiares, em que os interesses, conflitos, expectativas, valores, ética, condutas e educação para o papel de familiares/sócios podem ser discutidos e administrados, além de promover a integração e a perpetuação do legado.



## PROTOCOLO FAMILIAR

---

O acordo ou protocolo familiar tem por objetivo preservar os valores, a harmonia, a união e as relações entre os familiares, acordar e estabelecer comportamentos e procedimentos a partir da **DEFINIÇÃO DE REGRAS DE CONVÍVIO** na relação entre os próprios familiares, inclusive cônjuges/companheiros, vetar atos que são considerados nocivos ao convívio societário, ao desenvolvimento do negócio e a harmonia da família. Neste protocolo, os familiares podem estabelecer como se dará o funcionamento do Conselho de Família e quem serão os representantes dos núcleos familiares, a constituição e a gestão de um Family Office, a utilização adequada das redes sociais pelos membros da família, dentre outros temas de interesse.



## FAMILY OFFICE

---

O escritório da família pode ser constituído para prestar serviços de contabilidade, jurídico, apoio administrativo, administração dos bens móveis e imóveis aos familiares, gerir os recursos financeiros e propiciar também o desenvolvimento dos familiares. A administração financeira dos interesses familiares DEVE SER INDEPENDENTE DA EMPRESA FAMILIAR PARA EVITAR EVENTUAIS CONFLITOS DE ORDEM FAMILIAR E SOCIETÁRIO.



## REUNIÃO PRÉVIA DAS HOLDINGS FAMILIARES À REUNIÃO DOS SÓCIOS

---

A reunião prévia dos representantes das holdings familiares (sociedades empresárias que possuem as participações societárias, de titularidade dos membros da família, que controlam as empresas operacionais ou produtivas) é RECOMENDADA PARA QUE OS FAMILIARES TENHAM UMA POSIÇÃO DELIBERADA E DEFINIDA PREVIAMENTE, observado o disposto no Protocolo Familiar e no Acordo de Sócios, sempre em favor dos interesses da companhia.



## FUNDO DE INVESTIMENTO E INCENTIVO AOS FAMILIARES PARA OUTRAS INICIATIVAS E EMPREENDIMENTOS

---

Algumas organizações familiares constituem um fundo de investimento para proporcionar que os familiares interessados sejam também empreendedores em outras iniciativas empresariais e negócios, além da organização familiar da qual já são parte integrante. Esta prática é recomendada para ESTIMULAR MAIOR EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR e também na consolidação de uma família empresária que não seja dependente somente de sua empresa familiar.



## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL DOS FAMILIARES

---

Os familiares, herdeiros ou não, das empresas familiares DEVEM SER PREPARADOS PARA ASSUMIREM SEU LUGAR NO MUNDO PROFISSIONAL. Recomenda-se a realização de treinamentos/cursos na área de liderança, contabilidade, educação financeira, planejamento estratégico, assim como auxílio para os familiares que não querem participar da gestão da empresa se desenvolverem em outras áreas. Ademais, recomenda-se a elaboração de um plano para o desenvolvimento individual dos familiares para serem acionistas e/ou gestores responsáveis com a finalidade de assegurar a longevidade das empresas familiares. Neste planejamento, serão mapeados todos os interesses e competências do familiar para avaliar em que medida poderá efetivamente contribuir e participar para a evolução da organização.

# LEVANTAMENTO DE DADOS

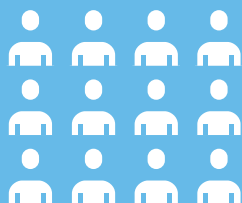
---



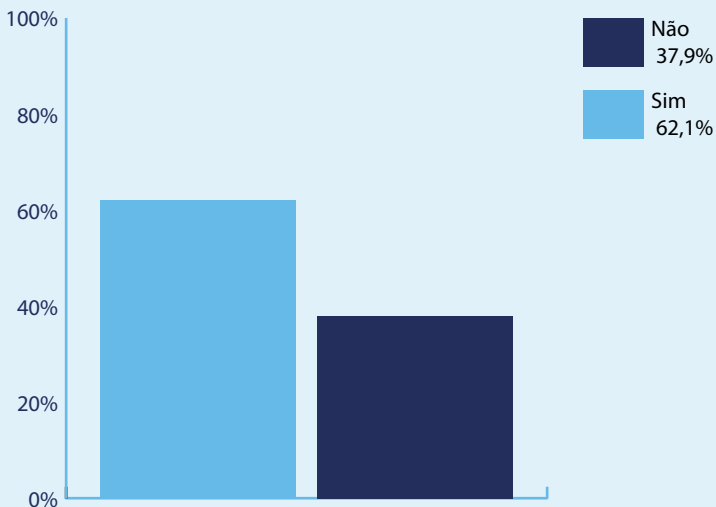
Os desafios da  
**GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**  
para a longevidade da empresa familiar.

78 respostas

**73,4 %** Atua em uma empresa familiar



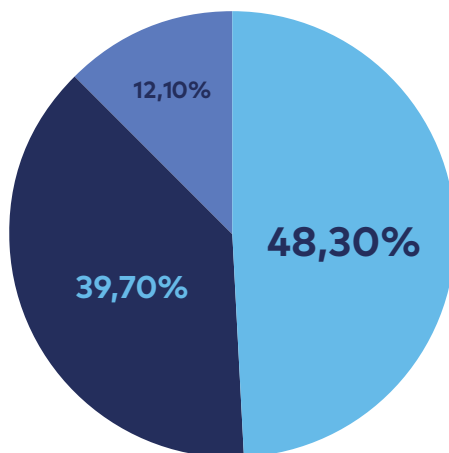
## A empresa que você representa possui controle societário de uma ou mais famílias?





Segmento da empresa:

**Indústria**  
**Serviços**  
**Comércio**



## Faturamento anual da empresa:

**6,9% - Microempresa**

Menor ou igual a R\$360 mil

**25,9% - Pequena empresa**

Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões

**37,9% - Média Empresa I**

Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

**10,3% - Média Empresa II**

Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões

**19% - Grande empresa**

Maior que R\$ 300 milhões

## Número de funcionários:

**20,7 %**

Comércio e Serviços: Até 9 empregados  
Ou Indústria: Até 19 empregados

**36,2 %**

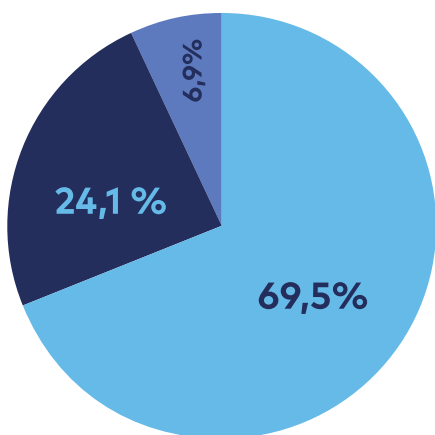
Comércio e Serviços: De 10 a 49 empregados  
Ou Indústria: De 20 a 99 empregados

**20,7 %**

Comércio e Serviços: De 50 a 99 empregados  
Ou Indústria: De 100 a 499 empregados

**22,04 %**

Comércio e Serviços: 100 ou mais empregados  
Ou Indústria: 500 ou mais empregados

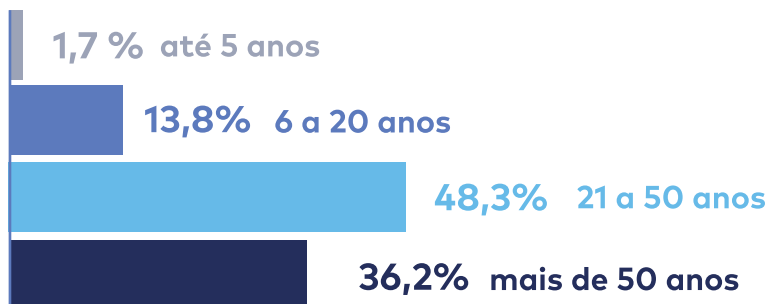


**O respondente é sócio e/ou gestor da empresa?**

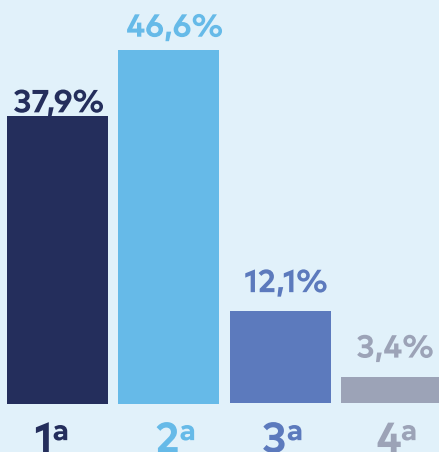
**Sócio**  
**Gestor**  
**Outro**



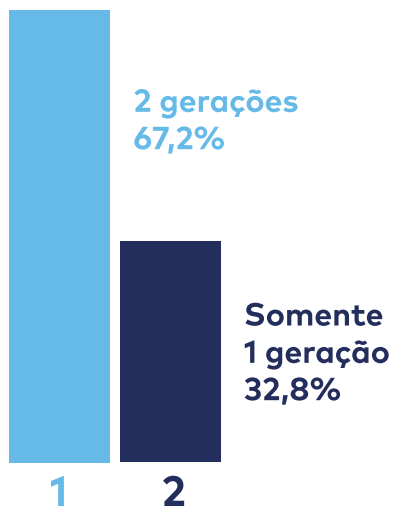
## Idade da empresa



## Geração da família responsável pela gestão da empresa



## Gerações da família atuam simultaneamente na gestão do negócio



## Quantos e quais membros da família trabalham na empresa:

### Pais

A maioria das empresas tem  
0 ou 1 pai/mãe trabalhando

22 empresas não têm pais envolvidos

29 contam com 1 pai ou mãe  
atuando na empresa

Apenas 7 possuem mais de 1

### Irmãos

**O número de irmãos varia mais:**

29 empresas não têm irmãos na gestão

26 têm entre 1 e 3 irmãos atuando juntos

3 contam com 4 ou mais irmãos

## Cônjuges

**A presença do cônjuge é menos frequente:**

42 empresas não têm cônjuges atuando

16 têm 1 ou 2 cônjuges envolvidos

## Filhos

**Os filhos participam em uma parcela significativa:**

29 empresas ainda não têm filhos atuando

29 empresas contam com

1 a 3 filhos envolvidos

## Outros parentes

**A maior parte (45) não tem outros membros**

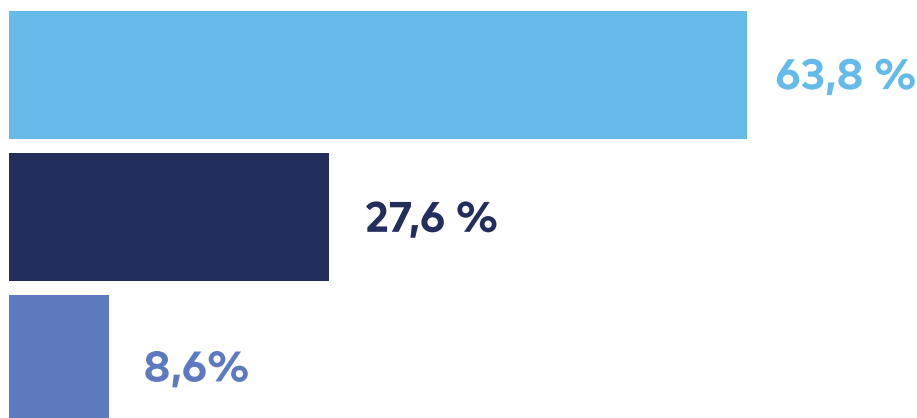
13 empresas contam com 1 ou mais parentes na gestão

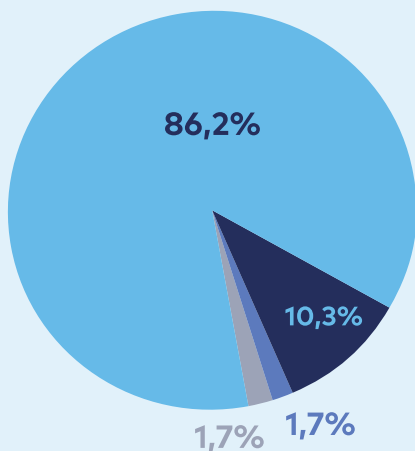
## Tipo de controle societário:

**Pessoa física**  
(sociedade de  
pessoas físicas)

**Pessoa  
jurídica**  
(holding)

**Pessoa física  
compartilhada  
com jurídica**





## Tipos de recursos:

Dos sócios  
Empréstimos privados  
Banco  
Business

## Forma jurídica:



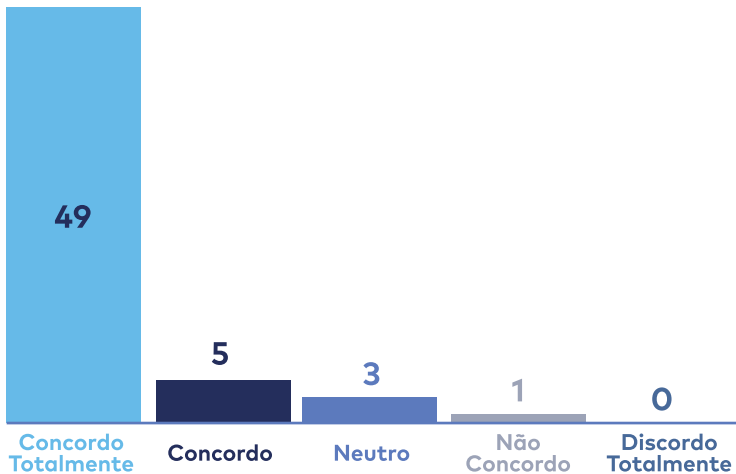
84,5 % - Sociedade Limitada

## Quais são as três principais preocupações da empresa familiar:

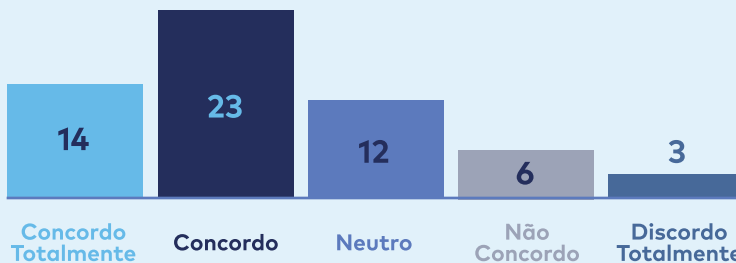
- 70,7%** - Talentos/retenção e desenvolvimento de pessoas
- 55,2%** - Tributação
- 44,8%** - Redução de lucro/vendas
- 44,8%** - Incerteza política
- 43,1%** - Sucessão
- 12,1%** - Financiamento
- 12,1%** - Questões jurídicas
- 8,6 %** - Sustentabilidade
- 1,7 %** - Falta de mão de obra
- 1,7 %** - Crescimento significativo em vendas
- 1,7 %** - Cyber risks e complexidade regulatórias nossas e de clientes

## Qual o grau de concordância das questões abaixo, relacionadas às práticas de Governança Corporativa na sua empresa?

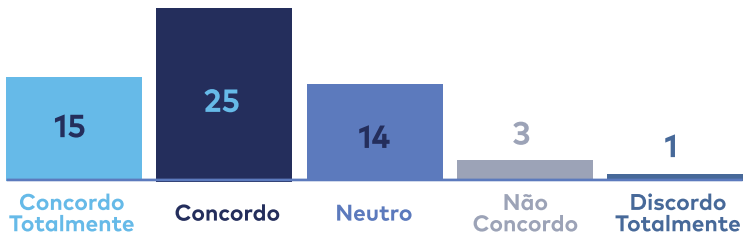
Há separação das finanças da família ou dos sócios e da empresa?



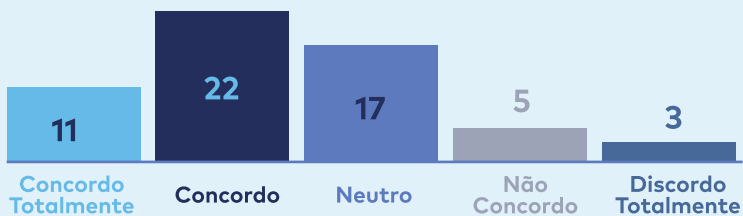
Há planejamento do processo de sucessão e do treinamento para os escolhidos?



Há um processo claro e transparente de comunicação entre as gerações?

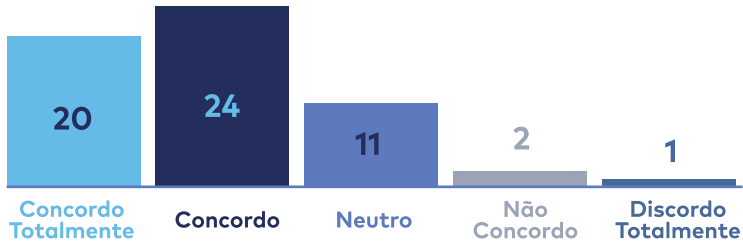


Há comunicação com os membros da família que não atuam na empresa sobre a situação do negócio?

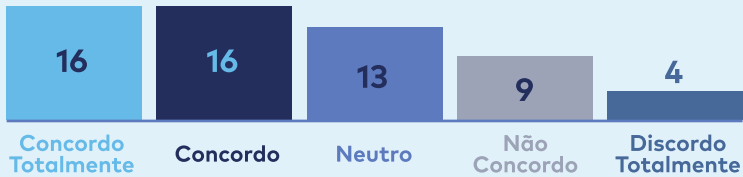




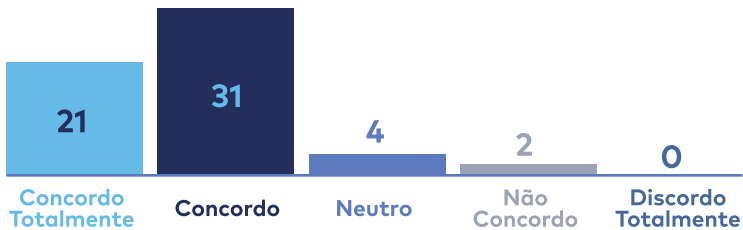
Há preocupação com a educação financeira dos membros da família?



Se necessário, a família aceitaria um gestor não familiar?



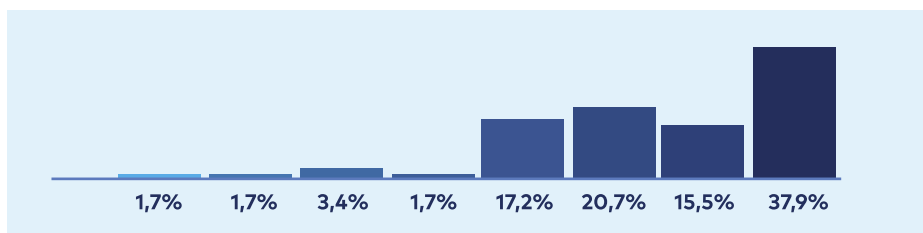
Empresa pratica ações sócio/ambientais?



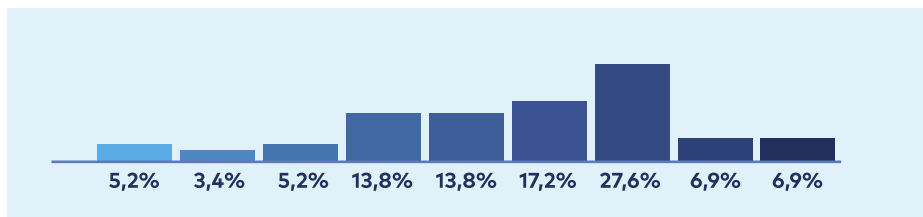
## Itens de governança presentes na sua empresa:

- Sistema integrado de TI - 72,4%
- Código de ética e conduta - 60,3%
- Acordo de sócios - 55,2%
- Auditoria interna - 41,4%
- Diversidade - 37,9%
- Holdings - 34,5%
- Auditoria independente - 32,8%
- Conselho de sócios - 32,8%
- Canal de denúncias - 31%
- Compliance - 27,6%
- Conselho Familiar - 25,9%
- Conselheiros externos - 24,1%
- Protocolo familiar - 24,1%
- Conselho Administrativo - 15,5%
- Conselho Consultivo - 10,3%
- Nenhum - 6,9%

**Em uma escala de 01 a 10**  
(sendo 01 nada importante e 10 muito importante),  
**qual o grau de importância da**  
**Governança para a sua empresa.**



**Em uma escala de 01 a 10**  
(sendo 01 muito iniciante e 10 bem desenvolvido),  
**qual o grau de maturidade da**  
**Governança para a sua empresa.**



Realização:



Parceiro:

**Charneski**  
ADVOGADOS

Apoio Institucional:



**nexo** GOVERNANÇA  
CORPORATIVA

**51 2108.2108**

[www.acinh.com.br](http://www.acinh.com.br)

@fin @entidadeforte