

# MÉDIA É



PREPARE  
SUA **EMPRESA**  
**FAMILIAR** PARA  
A PRÓXIMA  
GERAÇÃO



PATROCÍNIO

**Claro**  
empresas

REALIZAÇÃO

**CBN**

PEQUENAS  
Empresas  
& **Negócios**  
GRANDES

ECONÔMICO  
**Valor**





GOVERNANÇA E  
FORTALECIMENTO  
DA LIDERANÇA  
TRANSFORMAM  
TRADIÇÃO EM  
CRESCIMENTO  
SUSTENTÁVEL

TEXTO **CARINA BRITO**  
E **MÔNICA KATO**



# Sumário

**4** A FORÇA DAS  
EMPRESAS FAMILIARES

**7** O DESAFIO  
DO CRESCIMENTO

**11** MATURIDADE QUE  
GERA EXPANSÃO

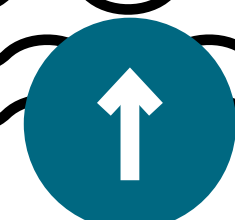
**13** O MOMENTO DE  
PROFISSIONALIZAR  
É AGORA

**17** PREPARAÇÃO  
DE LIDERANÇAS

**20** FAMÍLIA NA EMPRESA

**29** INVESTIMENTO  
EM GOVERNANÇA





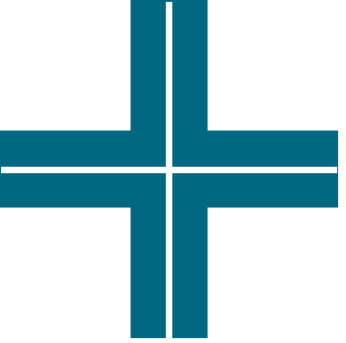
1.

## **A FORÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES**

4

As médias representam menos de 1% do total de empresas no Brasil, mas têm peso expressivo na economia. São responsáveis por 20% dos empregos formais (CLT) e por 25% da massa salarial do país. Dentro desse universo, a maioria é de natureza familiar – mais exatamente 70,9%, segundo levantamento da Fundação Dom Cabral (FDC).



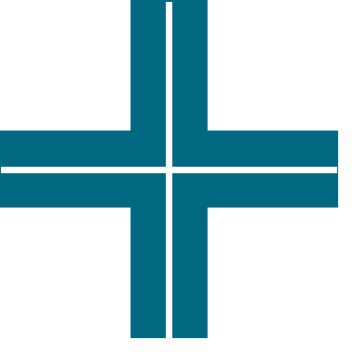


5

Os resultados são consistentes, de acordo com o estudo: companhias de médio porte apresentam receita média de R\$ 80 milhões, margem de 24% de Ebitda (sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e 9% de lucro líquido, o que indica solidez operacional e potencial de crescimento.

Entre elas – que são majoritariamente familiares, vale lembrar –, a longevidade é um traço marcante. Mais de 50% estão em atividade há mais de 30 anos, o que indica consistência ao longo do tempo e capacidade de atravessar



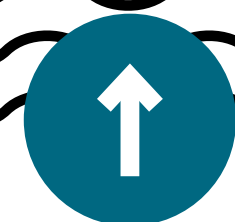


diferentes ciclos econômicos.

“As médias, apesar das dores, têm muitos méritos, porque sobreviveram ao teste de mercado, ganharam mais robustez e encontraram mais facilidade na formação de parcerias porque construíram lastro”, diz Guilherme Fowler, economista e professor associado do Insper. “Além disso, passaram pela curva da experiência e são mais flexíveis que as grandes, uma vez que estão mais próximas de clientes e fornecedores.”

6





2.

## O DESAFIO DO CRESCIMENTO

7

Mesmo com essas vantagens, os desafios despontam – especialmente na expansão. “No período de 2021 a 2024, a economia brasileira cresceu 3,3%, enquanto a receita das empresas de médio porte não passou de 1,5%, isto é, a metade, o que mostra o grau de dificuldade enfrentado por elas”, afirma Eduardo Menicucci, professor da





FDC. “Dos três setores, a indústria é a que mais sofreu no período, com crescimento de 1%; e serviços registrou melhor desempenho, 8,8%.”

8 As diferenças também podem ser identificadas quando o recorte é feito entre companhias familiares e não familiares. Outro levantamento da FDC, a partir de uma base de quase 20 mil CNPJs de médias empresas, mostra que o ritmo diminuiu nos últimos anos.

De 2022 a 2024, caiu a proporção de empresas em crescimento e alto crescimento (taxa anual de faturamento superior a





15%) em relação ao período anterior (2016 a 2021). Nas empresas familiares, a oscilação foi mais acentuada: houve redução de 24% entre aquelas classificadas como de alto crescimento, enquanto nas não familiares houve aumento de 10%.

- 9 Os dados não indicam que empresas familiares estejam condenadas à estagnação. Pelo contrário: muitas delas combinam visão de longo prazo, valores sólidos e forte capacidade de decisão. Mas podem indicar que, para crescer de forma sustentável, é preciso fazer ajustes dentro de casa.



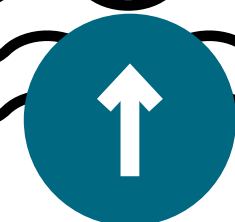


Maturidade de gestão se reflete em melhores indicadores de produtividade, maior confiança no futuro e taxas mais elevadas de expansão do faturamento.

## COMPARAÇÃO DE PERFIL DE CRESCIMENTO DE MEs

	2016-2021		2022-2024	
	FAMILIAR	NÃO FAMILIAR	FAMILIAR	NÃO FAMILIAR
SEM CRESCIMENTO	15%	14%	33% ▼ +120%	32% ▼ +129%
CRESCIMENTO	60%	57%	49% ▼ -18%	35% ▼ -39%
ALTO CRESCIMENTO	25%	29%	19% ▼ -24%	32% ▼ +10%





3.

## **MATURIDADE QUE GERA EXPANSÃO**

11

Empresas com maior produtividade também são as mais maduras e, conseqüentemente, as que costumam ter as melhores curvas de crescimento.

Essa é uma das conclusões da análise de diversas pesquisas realizadas pela FDC, avaliando respostas de quase 20 mil CNPJs.

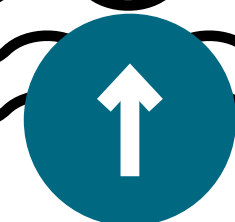




12

O desejo comum a muitos empreendedores é que o negócio seja bem-sucedido e passe de geração para geração. Mas para que isso aconteça, além das questões pertinentes a qualquer empresa, como gestão financeira, de pessoas e inovação, há aqui outro desafio: como incluir familiares de maneira que ela funcione com eficiência e harmonia.





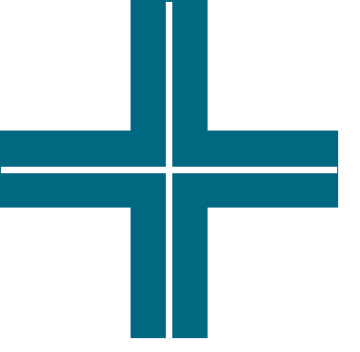
4.

## O MOMENTO DE PROFISSIONALIZAR É AGORA

13

Um líder bem preparado é capaz de influenciar engajamento das pessoas, resultados e sustentabilidade das corporações, segundo a pesquisa PwC Global Hopes and Fears. Em um cenário de constantes transformações, uma gestão próxima de suas equipes se torna exemplo de resiliência e segurança, inspirando esses





comportamentos nos times.

Camila Cinquetti, sócia e líder de workforce da consultoria PwC Brasil, destaca que as empresas passam e passarão por reinvenções e transformações, e a cultura da inovação e da colaboração será cada vez mais fortalecida. “A sustentabilidade do negócio para mantê-lo competitivo está nas mãos dos líderes.”

14

Mas atenção: não existe fórmula mágica para liderar. “Já dizia [o *professor e consultor*] Peter Drucker que ‘a cultura come a estratégia no café da manhã’, e entendemos por cultura





a forma como as pessoas se comportam frente aos desafios e oportunidades do negócio”, diz Camilla Padua, sócia-líder de consultoria em capital humano da KPMG.

Para a especialista, de nada vale uma bela estratégia sem uma execução diligente.

15 “O papel da gestão em direcionamento, definição de prioridades, engajamento e conciliação de interesses costuma ter um peso relevante nos resultados. O papel de um líder é conhecer suas equipes e proporcionar as condições para elas darem o melhor. Assim, a cultura favorável aos negócios emerge.”



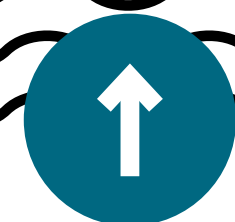


## **OS LÍDERES PRECISAM TER:**

- Capacidade de enxergar o futuro e criar valor
- Habilidade para criar e executar estratégias
- Clareza de propósito e valores
- Coragem de falhar
- Disposição para decisões ousadas
- Humildade para reconhecer limites
- Entendimento da tecnologia como facilitador
- Capacidade de negociar, formar parcerias e superar resistências
- Flexibilidade e integridade

FONTE: PWC BRASIL





5.

## **PREPARAÇÃO DE LIDERANÇAS**

17

Colocar a lista acima em prática demanda capacitação e treinamento. Cursos de graduação, pós-graduação, MBAs, mentorias, coaching, plano de desenvolvimento individual (PDI) e trainee são alguns programas aos quais um líder pode recorrer para melhorar sua formação.





## **ESSES RECURSOS:**

- Melhoram a capacidade de comunicação
- Criam um ambiente positivo
- Estimulam o autoconhecimento
- Permitem identificar pontos fortes e fracos da equipe
- Treinam a escuta ativa e a empatia
- Afiam a visão estratégica
- Incentivam a capacidade de delegar
- Promovem o desenvolvimento contínuo





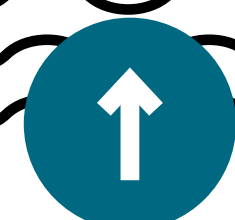
19

“

**Todo líder deve investir em aprendizado técnico, mas também em autoconhecimento, autocuidado e momentos de bem-estar. Líderes que cuidam de si cuidam melhor de suas equipes e negócios, e conseguem ter mais clareza para definir o momento certo de profissionalizar sua empresa”**

**CAMILLA PADUA,**  
sócia-líder de consultoria em  
capital humano da KPMG





6.

## **FAMÍLIA NA EMPRESA: COMO FAZER FUNCIONAR**

20

Incluir familiares não deve ser uma decisão improvisada, mas fundamentada em normas e com a concordância de todas as partes interessadas. Por isso, a primeira providência é criar o protocolo familiar, um documento que estabelece regras baseadas nos valores de quem fundou ou está à frente do negócio.





## **COMO ELABORAR**

**Essa ferramenta visa definir as funções de cada familiar.**

**O texto deve esclarecer:**

- Quem pode ingressar
- As regras para participação
- A necessidade de formação na área ou experiência anterior
- A obrigatoriedade de um estágio ou a possibilidade de ingresso direto
- As formas de fazer promoções
- As maneiras de lidar com a saída de um membro
- A política de sucessão

21

## **APOSTAR NA GESTÃO DE CONFLITOS**

“Conflitos são inevitáveis, mas gerenciáveis. Só não dá para





ignorá-los e tentar resolvê-los quando já for tarde”, assinala Rosa Bernhoeft, CEO da Alba Consultoria, focada em liderança, gestão de pessoas e sucessão familiar.

22

Para Elismar Álvares, professora associada da FDC e curadora do Family Business (núcleo da instituição especializado no desenvolvimento de negócios familiares), vale conversar desde cedo para não acumular mágoas. “Saber dialogar requer treinamento. A família deve entender que coisas duras podem ser ditas com respeito, em um clima de confiança, sem deixar





traumas. É necessário criar o hábito de falar sobre tudo.”

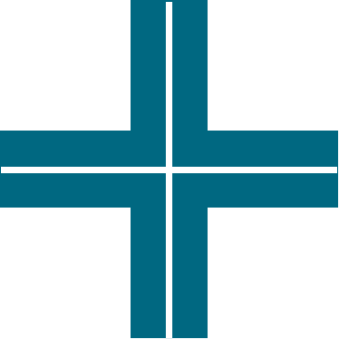
Quando os desentendimentos impedem o diálogo produtivo e ameaçam as relações ou o empreendimento, uma figura mediadora pode entrar em cena. O apoio funciona no sentido de criar espaços neutros, institucionalizar a comunicação, identificar as motivações das discórdias e formatar acordos.

23

## **INVESTIR EM EDUCAÇÃO**

O caminho passa pela estruturação de um processo gradual de preparação para que os familiares consigam entregar resultados em quaisquer posições, tanto em





24

técnicas quanto na gestão ou no conselho (*leia mais a seguir*). Isso começa com o diagnóstico de competências de cada herdeiro, seguido de um plano de formação individual a partir de *assessment*, uma ferramenta de avaliação para identificar habilidades e competências para o desenvolvimento de carreira.

“

**Competência não é hereditária. Líder não é um cargo, mas um estado de ser – construído com trabalho contínuo”**

**ROSA BERNHOEFT,**  
CEO da Alba Consultoria





## **ALINHAR EXPECTATIVAS**

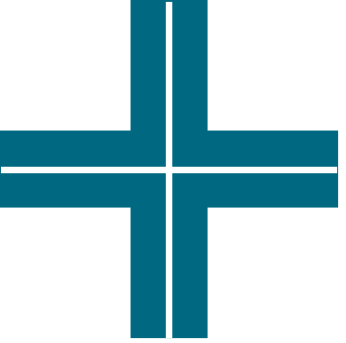
Nivelar o que se espera de cada pessoa e o que ela deve fazer para alcançar seus objetivos ajuda a guiar o colaborador (familiar) em sua trajetória e o auxilia a se sentir seguro e satisfeito.

25

Para isso, é importante institucionalizar esse processo por meio de governança e do diálogo estruturado.

O primeiro passo é definir claramente os valores do núcleo empresarial e dos vínculos pessoais, discutindo princípios como ética, respeito, compromisso, inovação e meritocracia.





## **ESTABELEECER UM PLANO SUCESSÓRIO**

“O trabalho ocupa um espaço grande na vida, e não dá para obrigar um filho a tocar a empresa se ele não tem interesse, habilidade e competência”, destaca Álvares, da FDC. O planejamento sucessório deve começar cedo, no intuito de preparar herdeiros e negócio para mudanças como aposentadoria ou saída do fundador – de preferência, quando os potenciais substitutos são jovens, permitindo um desenvolvimento gradual.

26





27

## **PASSO A PASSO**

- Identificar perfis potenciais, considerando competências e motivações
- Garantir que passem por formações estruturadas de desenvolvimento, como treinamentos, mentorias, estágios e programas de liderança com metas
- Orientar que, se possível, tenham experiência em outras empresas
- Promover uma rotação em diferentes áreas e funções

## **DECIDIR COLETIVAMENTE**

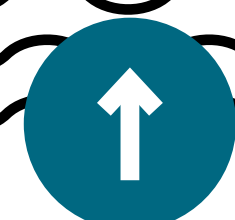
As empresas que não conseguem estruturar a governança corporativa (e também a familiar) não precisam carregar o mesmo





sobrenome para sempre, segundo a CEO da Alba Consultoria. Em certos casos, a melhor decisão é trazer executivos de fora ou até vender: “Só é preciso decidir consciente e coletivamente”.





7.

## INVESTIMENTO EM GOVERNANÇA

29

Montar um conselho permite abrir um espaço de análises, debates e discussões com profissionais experientes em diversas áreas, que apoiam gestores na tomada de decisão. “É um antídoto contra a solidão do comando, uma oportunidade de visualizar pontos que, quando se está imerso no dia a dia, às vezes não se enxerga”, diz Daise





Natividade, conselheira em organizações do terceiro setor.

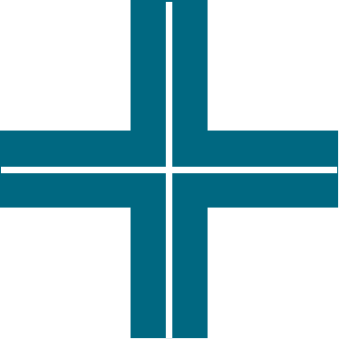
Cabe diferenciar os tipos, segundo a conselheira e empresária Jandaraci Araújo:

“O consultivo tem caráter orientador – escuta, provoca reflexões e aconselha. Serve para trazer experiência,

30

conexões e conhecimento especializado que, muitas vezes, o fundador ou os gestores não têm”. O administrativo conta com poder de decisão.





## **ESTRUTURA**

**Tamanho:** de 5 a 11 integrantes

**Perfis:** diversidade de perspectivas

**Recrutamento:** headhunters  
ou rede de contatos

**Remuneração:** cachê, contrato  
ou participação societária

**Regulamento:** Regimento interno,  
contrato e ata constitutiva

“

**Pense na estrutura como se fosse montar um *dream team* [time dos sonhos]. Não é sobre juntar o maior número de estrelas, mas as pessoas certas, que se complementam para criar um ambiente produtivo de debate”**

**DAISE NATIVIDADE**, conselheira em organizações do terceiro setor





“

**É importante contar com pessoas de diferentes origens, etnias, formações, expertises e até nacionalidades, se possível. Essa pluralidade gera os melhores insights, que se traduzem em resultados mais sólidos para as organizações”**

32

**RÔ AMONET,**  
empresária e conselheira-executiva  
de Inclusão Racial e Gênero  
do G100 Brasil, grupo de líderes mulheres

## **DINÂMICA**

Na primeira reunião, são feitas as apresentações dos membros, do CEO e da equipe da empresa. O foco é conectar as pessoas ao negócio. Por





isso, vale esclarecer quais são as experiências e as expertises de cada um, além do propósito do conselho, como ele deverá funcionar e a definição da agenda inicial.

33 Um presidente determinado pelo regimento conduz a reunião. Deve haver um quórum mínimo (50% + 1), e a ata precisa ser preparada por um secretário designado, que pode ser um dos sócios ou outra pessoa da empresa.

### **IMPORTANTE**

No “kit de boas-vindas”, inclua demonstrativos como organograma, manuais e diretrizes, regimento interno





e plano de negócios – ou seja, uma apresentação estruturada da empresa, com metas e planejamentos anuais. Também é a oportunidade de apresentar o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE).

**Empresas familiares carregam história, valores e visão de longo prazo. Ao investir em governança, liderança e planejamento sucessório, transformam esses atributos em crescimento sustentável e continuidade. Preparar a próxima geração é, acima de tudo, um compromisso estratégico com o futuro do negócio.**



MÉDIA É 

**Conecte-se com  
quem faz mais.**

**Acesse o canal  
e acompanhe.**

PEQUENAS  
**Empresas**  
& GRANDES  
**Negócios**

ECONÔMICO  
**Valor**