Outubro/2024

CONSELHOS QUE AGREGAM VALOR

Uma Visão da Governança nas Empresas de Capital Fechado

Em parceria com

FDC FUNDAÇÃO DOM CABRAL | NEO EXECUTIVE SEARCH



SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta pesquisa, realizada pela **Fundação Dom Cabral** e **NEO Executive Search**, revela *insights* valiosos sobre as características e práticas dos conselhos de empresas de capital fechado no Brasil, fornecendo uma visão abrangente e detalhada sobre como a governança pode ser uma fonte de geração de valor para as organizações. Os principais achados incluem:



1. PERCEPÇÃO DA GOVERNANÇA

76% dos respondentes concordam que a estrutura de governança atual **favorece significativamente a sustentabilidade e perenidade da empresa no longo prazo**. No entanto, há uma clara distinção entre a visão dos conselheiros, sócios e executivos. Enquanto **83% dos conselheiros independentes** compartilham dessa visão, **os CEOs são mais céticos**, com **62% deles reconhecendo o valor das estruturas de governança**, sua funcionalidade e eficácia.



2. RELAÇÃO ENTRE PORTE E GOVERNANÇA

Quanto **maior o porte da empresa**, **mais robustas são as características de sua governança**. Entre as maiores empresas (com faturamento acima de R$500 milhões e mais de 1000 funcionários), pelo menos **50% já têm conselhos** há mais de cinco anos. Além disso, apenas **20% das maiores empresas não têm outros órgãos de governança**, como conselhos de sócios, de família e fiscal.



3. ESTRUTURAÇÃO DOS CONSELHOS

As **sociedades anônimas** de capital fechado preferem **conselhos de administração** (73%) em comparação **com conselhos consultivos** (27%). Já nas **sociedades limitadas**, **37% formaram conselhos de administração** e **63% conselhos consultivos**. Empresas de **controle familiar** tendem a preferir **conselhos consultivos** (52% delas), especialmente quando a primeira geração está no controle.



4. MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DE CONSELHOS

As principais razões para a criação de conselhos de administração ou consultivos incluem a expectativa de **melhorias nos processos decisórios** (62%) e a **ampliação do alinhamento estratégico** (42%).



5. COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS

O “conselho típico" das empresas de capital fechado no Brasil é formado por **5,4 membros**, sendo **4,6 homens e 1,5 mulheres**. Empresas maiores tendem a ter conselhos de administração com mais membros, enquanto empresas menores formam mais conselhos consultivos.

6. PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS

Empresas menores e **familiares tendem a ter mais mulheres nos conselhos**. Nessas empresas, as mulheres normalmente são sócias, acionistas ou membros da família proprietária.

7. CONSELHEIROS INDEPENDENTES

As empresas buscam **prioritariamente conselheiros independentes** com **conhecimentos específicos** e **relevantes**. O perfil mais desejado é de **indivíduos que são** ou **já foram executivos**, possuem boa reputação, têm formação específica para a função de conselheiro, experiência na posição e conhecimento do segmento econômico da empresa.

8. REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS

A remuneração mais comum para os conselheiros é a **modalidade de "fee mensal", com 71% recebendo dessa forma**. Os valores predominantes de remuneração mensal estão entre **R$10.000** e **R$15.000**. Há também um conjunto de empresas que pratica diferenciação de remuneração para o presidente do conselho (38%), conselheiros independentes (32%) e por participação adicional em comitês (21%).

9. SISTEMAS DE CONTROLE

O porte da empresa tem uma relação positiva com estruturas mais elaboradas de governança, incluindo sistemas de compliance ligados ao conselho de administração e a presença de auditorias. **Entre as maiores e mais maduras, 41% possuem comitê de auditoria**.

10. GOVERNANÇA FAMILIAR

Entre as empresas de capital de origem familiar, após a primeira sucessão **cresce o número de empresas com conselhos de família**.



GOVERNANÇA CORPORATIVA E CRIAÇÃO DE VALOR

Este estudo **analisa a governança corporativa como um elemento crucial para o desenvolvimento institucional da economia**, buscando entender seu potencial na criação de valor para as organizações. Ao investigar o nicho das empresas de capital fechado no Brasil, exploramos um universo de difícil acesso, devido à pouca ou nenhuma necessidade dessas empresas de divulgar dados ao mercado, ao contrário das empresas sujeitas a mais regulação em relação às informações sobre suas estruturas societárias e organizacionais.

Muitas foram as descobertas relacionadas às motivações e aos resultados com a implantação de conselhos – sejam de administração ou consultivos. Esta abordagem, bem como o exame dos atores envolvidos na estrutura, é, de certa forma, pioneira. **As principais causas apontadas para a adoção de conselhos estão relacionadas a objetivos estratégicos das empresas ou à melhoria dos processos internos de tomada de decisão**. Das empresas respondentes, 62% indicaram a expectativa de melhorias nos processos decisórios e 42% mencionaram a ampliação do alinhamento estratégico como principais razões para a criação dos conselhos. O desejo de estabelecer bases de perpetuidade e longevidade para as empresas também foi destacado por 48% dos respondentes.



Por outro lado, ao observar a perspectiva dos atores da governança e sua visão interna, surgem questões interessantes. Será que a eficiência organizacional (subliminar à criação de valor) está conectada à existência de um conselho? **Na ótica dos donos, essa relação parece menos real do que na perspectiva dos conselheiros independentes**.

Entre os respondentes desta pesquisa, uma pequena parcela indica que a estruturação da governança traz mais rigidez e burocracia excessiva. **Esta parcela é composta por 20% dos CEOs** e apenas **3% dos conselheiros independentes** abordados. Aqui transparecem as visões conflitantes entre o corpo executivo e os conselheiros independentes, muitas vezes devido a uma governança ainda em processo de implantação. A oposição de visões pode também ser creditada às diferenças de porte e tempo de existência das empresas.

Ou seja, os ganhos cruciais pela adoção de conselhos de administração e conselhos consultivos são vistos de maneira diversa por diferentes atores da governança, repetindo-se as visões opostas entre conselheiros independentes e CEOs. **Chama a atenção também a discrepância entre estes atores em questões como melhorias no processo de decisão estratégica**, **melhorias nos controles** e **supervisão da gestão**, e **melhorias na gestão de risco**.

Mas será que estas organizações possuem mecanismos e órgãos de governança, e mais especificamente, conselhos bem estruturados? A resposta para essa dúvida pode estar na **análise da composição dos conselhos e na qualidade dos seus conselheiros**.

Estabelecer vínculos causais entre as estruturas internas e a geração de valor tangível para a empresa é uma tarefa muito complexa. No entanto, é fato que quanto mais complexas são as organizações e, consequentemente, os conflitos entre as partes formativas da sua governança, **estruturas melhor desenhadas tendem a levar a mais eficiência**, bem como a ganhos reputacionais.

Neste estudo, diversos ângulos foram explorados, lançando luz sobre questões cruciais para um melhor entendimento não só das estruturas de governança, mas também do seu potencial efeito sobre as empresas. Mais amplamente, entende-se que **avaliar esses resultados também contribui para estratégias mais amplas de suporte e desenvolvimento das empresas de médio porte e capital fechado**, um importante motor da economia deste país.



ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO 8

2 METODOLOGIA 9

3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ABORDADAS NA PESQUISA 10

4 ANÁLISE DETALHADA DA AMOSTRA TOTAL 11

4.1 A importância da estruturação da governança para a perenidade das empresas 11

4.2 Estruturação dos conselhos: principal órgão de decisão estratégica 12

4.3 A composição típica dos conselhos 13

4.4 A remuneração dos conselheiros 14

4.5 Fontes de seleção e contratação de conselheiros independentes 18

4.6 Competências e atributos relevantes para a escolha de conselheiros independentes 19

4.7 Tempo de constituição dos conselhos 20

4.8 Demais instâncias de governança adotadas 21

4.9 Documentos da governança: acordo de sócios 22

4.10 Adoção de sistemas de compliance estruturados 23

4.11 Presença de auditorias 25

4.12 Razão da opção por um conselho consultivo e não um conselho de administração 26

4.13 Fatores mobilizadores para o estabelecimento de conselhos 28

4.14 Comitês de assessoramento ao conselho 31

4.15 Principais temas discutidos nas reuniões de conselho 32

4.16 Principais ganhos após a implantação do conselho 33

4.17 Principais questões que emergiram após a implantação da estrutura de governança 36

4.18 A avaliação dos conselhos 39

4.19 A avaliação dos CEOs 40

5 A SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM GRUPOS HOMOGÊNEOS 42

5.1 Segmentação das empresas: comparativo de número de conselheiros entre os grupos 42

5.2 Resultados que melhor definem o segmento “incipientes” 43

5.3 Resultados que melhor definem o segmento “melhores práticas” 44

5.4 Segmentação das empresas: diferenças de remuneração por grupos 45

5.5 Segmentação das empresas: benefícios e desafios na implementação de estruturas de governança corporativa 46

6 CONCLUSÃO 48



1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a evolução dos modelos de administração das organizações e da crescente adoção de práticas mais robustas de governança corporativa em empresas de diversas naturezas de controle e portes. Seja por exigências legais, pela adoção de códigos de melhores práticas ou até mesmo pela simples percepção de que a implantação da governança trará algum tipo de retorno, cada vez as mais organizações demonstram atenção sobre o tema.

Entre medidas importantes, destaca-se a formação de conselhos de naturezas diversas: sejam consultivos, deliberativos ou de administração. O estabelecimento de um conselho traduz um passo importante na busca do crescimento e planejamento da longevidade da empresa, via suporte, muitas vezes externo, aos processos de desenho da estratégia e tomada de decisão.

Mas como se forma um conselho? Quais são as competências que devem ser adicionadas por meio de seus membros? E, onde buscar componentes para este conselho?

A Fundação Dom Cabral e a NEO Executive Search realizaram esta pesquisa em conjunto para compreender as características dos conselhos de empresas de capital fechado no Brasil, avaliando como esses conselhos podem ser uma fonte de geração de valor.

O foco da análise desta pesquisa são as empresas brasileiras de capital fechado, um universo que é a maioria absoluta no país (na B3, a única bolsa em funcionamento no Brasil, estão listadas cerca de 400 empresas). Segundo dados do Ministério do Empreendedorismo, das 20,8 milhões de empresas em funcionamento no país, 13,9 milhões são de microempreendedores individuais; 6,6 milhões são sociedades limitadas (compostas por 2 ou mais sócios); 190,4 mil são sociedades anônimas; e, 37,4 mil são cooperativas[1].

[1]Relatório completo em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira via metodologia qualitativa, com a condução de um painel com nove especialistas, presidentes de conselhos de empresas de portes diversos, onde tentou-se conhecer como foi o processo de constituição dos seus conselhos, a interação destes conselhos com proprietários e gestores e quais foram os ganhos e resultados esperados. O objetivo era criar subsídios para a segunda etapa, de natureza quantitativa.

Nesta fase, foi elaborado um questionário de autorresposta, online, estruturado com questões fechadas, que foi amplamente aplicado. A coleta de dados ocorreu nos meses de março e abril de 2024, contando com 438 respondentes, sendo que 221 se encaixaram dentro do público-alvo da análise (empresas de capital fechado) e 217 que declararam atuar em empresas de capital aberto ou que não tinham adotado nenhuma forma de conselho estruturado. Responderam à pesquisa sócios (proprietários), conselheiros e presidentes de conselho, CEOs, ou membros de famílias acionistas.

A análise dos resultados quantitativos foi elaborada considerando:

1. Apresentação da caracterização da amostra.
2. Cálculos de frequências e médias e aplicação de testes de hipóteses para comparação de proporções e médias de acordo com os seguintes perfis:
    A. Sociedades anônimas de capital fechado e sociedades limitadas;
    B. Tipos de conselhos (administração ou consultivo);
    C. Origem do capital, sendo familiar ou não familiar;
    D. Porte, definido por faixas de faturamento e número de colaboradores;
    E. Posição que o respondente ocupa na organização, sejam sócios, conselheiros ou executivos.
3. Foram selecionadas e analisadas de forma conjunta, as variáveis que, no conceito da FDC, entende-se que são aquelas que agregam valor ou definem com clareza quando uma empresa tem um conselho eficiente e eficaz.
4. Por fim, foi feita uma análise dos dados utilizando uma técnica de análise estatística multivariada chamada "Análise de *Clusters*", para segmentar as empresas em grupos homogêneos. O objetivo foi identificar grupos de respondentes que têm características parecidas ou homogêneas, com base nos dados obtidos nas questões que resumem características consideradas essenciais para a evolução na governança corporativa. A partir da análise, procurou-se encontrar grupos com um bom nível interno de homogeneidade, e que fossem heterogêneos entre si.

Em resumo, esta pesquisa explora como as decisões sobre as estruturas de governança são tomadas, os fatores que influenciam essas escolhas e as implicações para a geração de valor, buscando fornecer *insights* valiosos.

3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ABORDADAS NA PESQUISA

Metade são sociedades limitadas[2] e metade sociedades anônimas de capital fechado[3].

55% declararam ter conselhos de **administração** ou **deliberativos, 45%** têm **conselhos consultivos**.

74% são empresas cujo capital é originário de **propriedade familiar**, considerando que entre as empresas que ainda estão na primeira geração (fundadores), predominam as sociedades limitadas.

37% têm faturamento entre **R$50 milhões e R$500 milhões**, 29% têm faturamento menor que R$50 milhões e **34%** têm faturamento acima de **R$500 milhões**.

Entre os respondentes, que podem ocupar mais de um cargo, **34%** são **sócios**, **31% conselheiros** e **30% conselheiros independentes**.

Caracterização da amostra



A transição de Sociedade Limitada para Sociedade Anônima é um passo natural à medida que as empresas evoluem para as próximas gerações, conforme demonstrado pelos dados coletados. Entre as empresas pesquisadas, **61% das Ltdas ainda estão na primeira geração**. Já entre aquelas que estão na **segunda geração ou mais, 53% são SAs**. Essa tendência também é observada em relação ao porte das empresas, medido pelo faturamento e número de colaboradores. Nas faixas de **faturamento de até R$50 milhões**, entre **R$50 milhões** e **R$500 milhões**, e **acima de R$500 milhões**, a proporção de sociedades anônimas de capital fechado aumenta progressivamente, sendo **28%, 43% e 77%**, respectivamente.

[2] Daqui em diante denominadas "Ltdas".
[3] Daqui em diante denominadas "SAs".

4. ANÁLISE DETALHADA DA AMOSTRA TOTAL

4.1 A importância da estruturação da governança para a perenidade das empresas

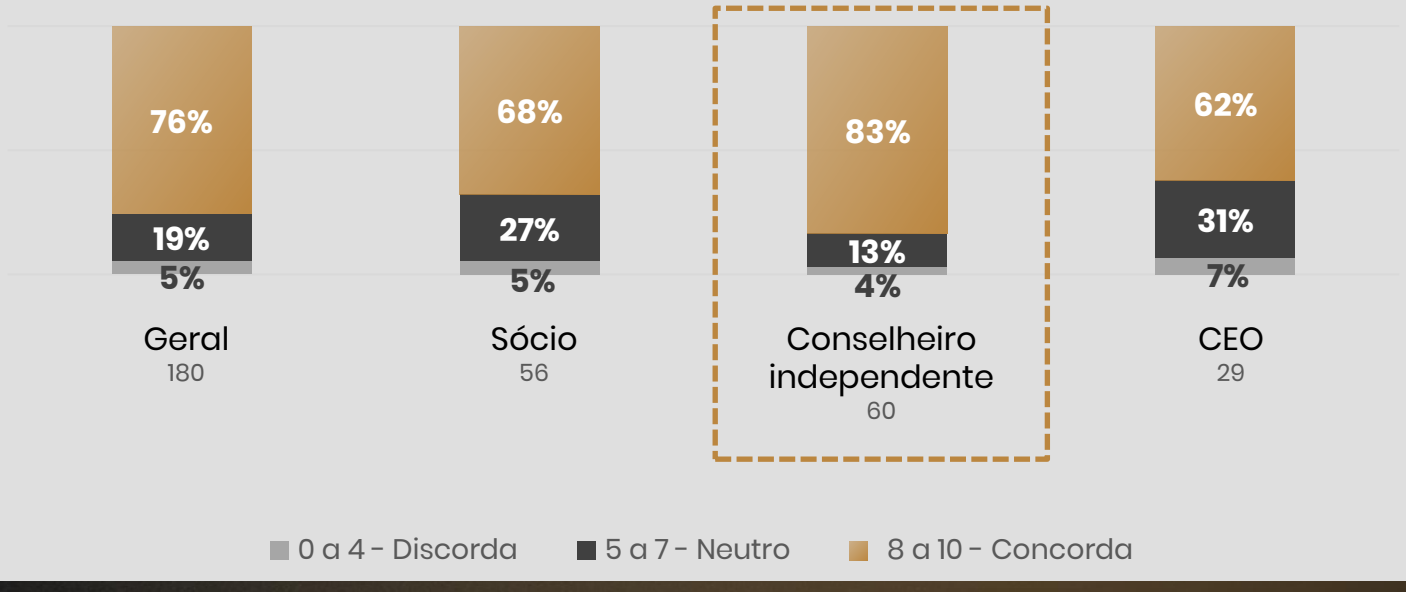
Há uma clara distinção entre a visão dos **conselheiros independentes** e **CEOs** quanto à contribuição da governança para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.



Quando perguntados se a estrutura de governança de suas empresas favorece significativamente a sustentabilidade e perenidade no longo prazo, fica bem clara a distinção entre as visões dos conselheiros independentes, sócios e dos CEOs. **83% dos conselheiros independentes avaliam que a governança estruturada favorece a sustentabilidade no longo prazo**, enquanto **68% dos sócios e 62% dos CEOs partilham esta visão**.

Entre os respondentes, **76% concordam que uma governança estruturada contribui para a perenidade e sustentabilidade da empresa**, enquanto **19% se dizem neutros** e **5% discordam**. Este dado é recorrente em diversos pontos da pesquisa, indicando que a percepção do valor da governança é mais otimista do ponto de vista dos conselheiros independentes. Em contraste, executivos e sócios têm uma visão mais crítica, especialmente os CEOs, que se mostram mais céticos quanto à eficácia das estruturas de governança.

Impacto da governança na longevidade do negócio



“A estrutura de governança atual favorece significativamente a sustentabilidade e perenidade da empresa no longo prazo.”

76%
Dos respondentes concordam com a frase

83%
dos conselheiros independentes

62%
dos CEOs

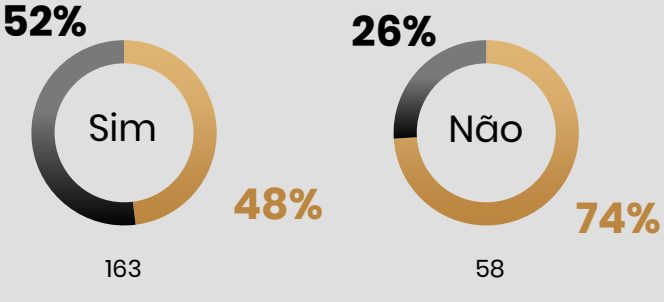
4.2 Estruturação dos conselhos: principal órgão de decisão estratégica

As empresas SA de capital fechado preferem optar por um conselho de administração (73%), enquanto as Ltdas escolhem um conselho consultivo (63%).

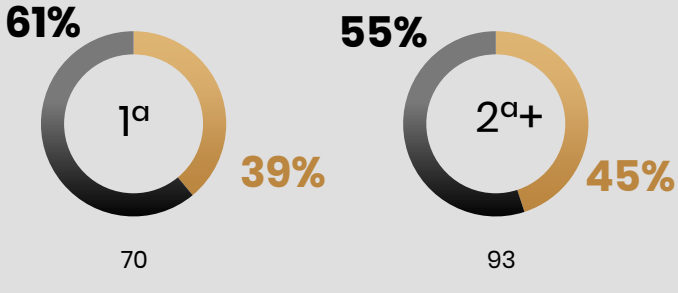
As empresas que participaram desta amostra adotaram necessariamente algum tipo de conselho. No caso das SAs de capital fechado, **73% instalaram um conselho de administração**, enquanto **27% optaram por um conselho consultivo**. Já nas Ltdas, **37% formaram um conselho de administração** e **63% um conselho consultivo**.

Analisando as empresas de controle familiar, observa-se que **52% delas preferem conselhos consultivos.** Há uma clara diferença quando a primeira geração está no controle (61%) em comparação com empresas onde a segunda ou seguintes gerações estão à frente (45%). Por outro lado, nas empresas cujo capital não é de origem familiar, a presença de conselhos de administração é bem mais comum (74%).

Empresa de controle familiar



Geração familiar no controle



Conselho Consultivo

Conselho Administrativo/Deliberativo

4.3 A composição típica dos conselhos

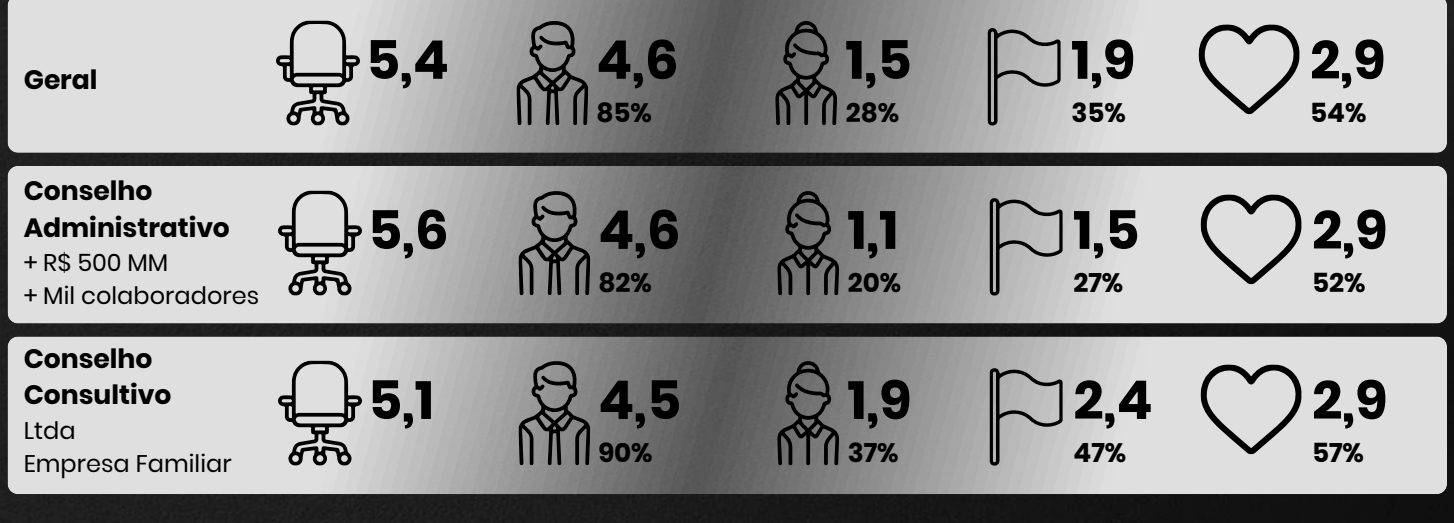
O "conselho típico" das empresas de capital fechado no Brasil é formado **por 5,4 membros** sendo **4,6 homens, 1,5 mulheres**. Dentre estes, **1,9 são membros independentes e 2,9 membros de família empresária.**

Com base nos dados das empresas pesquisadas, chegamos à composição dos conselhos nas empresas de capital fechado no Brasil. No caso das **empresas mais maduras** (SAs, com faturamento acima de R$500 milhões e mais de 1.000 colaboradores), predominam os conselhos de administração, e **o número de conselheiros sobe para 5,6, sendo 4,6 homens, 1,1 mulheres, 1,5 independentes** e os mesmos **2,9 membros de família**

Já as empresas Ltdas e com capital de origem familiar, predominam os conselhos consultivos, e o número de conselheiros é **5,1, com 4,5 homens, 1,9 mulheres, 2,4 membros independentes e 2,9 membros de família.**

Em resumo, **empresas maiores** (predominantemente SAs) **tendem a ter conselhos com mais membros,** e **empresas menores** (predominantemente sociedades Ltdas) **formam mais conselhos consultivos e têm média de participação de mulheres um pouco mais alta que as primeiras**. Os conselhos consultivos têm mais membros independentes do que os conselhos de administração, e há indicação que o maior número de mulheres nos conselhos sejam daquelas oriundas das famílias. Por fim, as empresas mais longevas (que já passaram da segunda geração) têm mais membros da família nos seus conselhos.

Composição típica dos conselhos das sociedades de capital fechado [4]



[4] Os valores das médias de conselheiros foram calculados em cada categoria separadamente e os percentuais foram calculados pela proporção da média das categorias sobre a média do total de membros. Por isso, os resultados não somam exatamente. São estimativas calculadas de forma independente.

4.4 A remuneração dos conselheiros

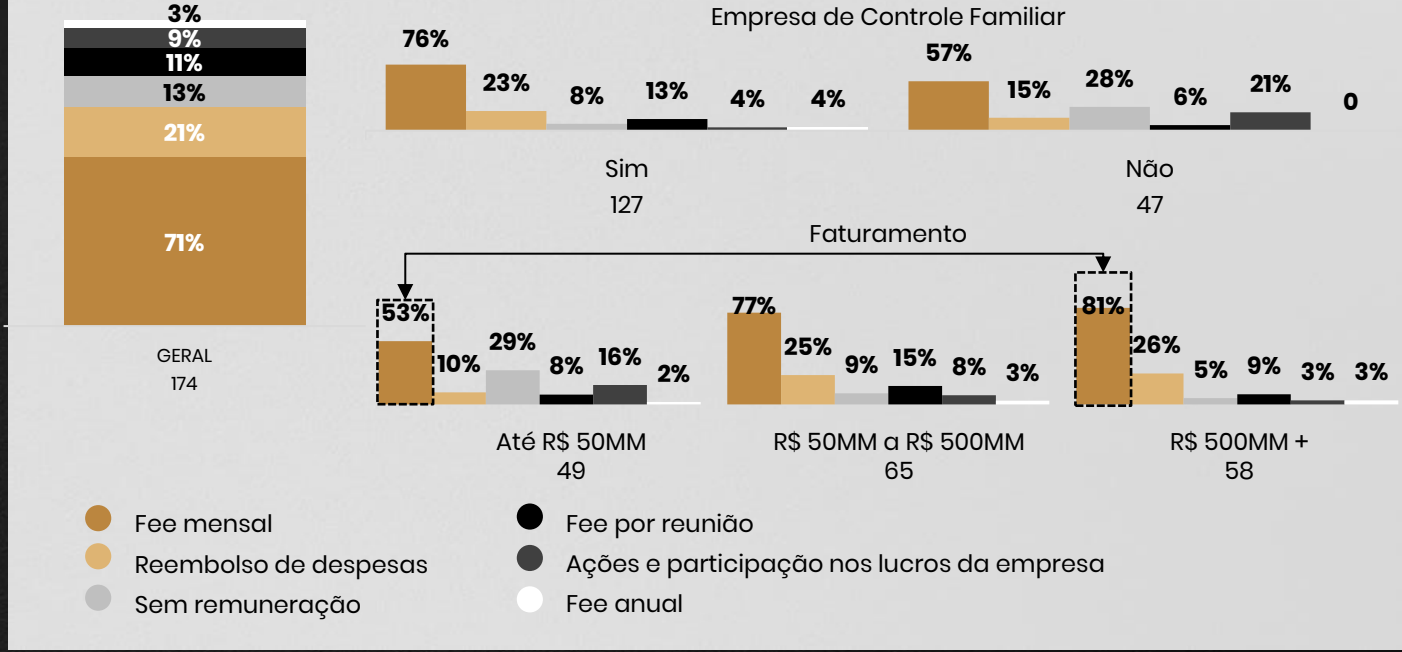
Um tópico de frequente atenção é a natureza e o valor da remuneração dos conselheiros. Especialmente no caso das sociedades de capital fechado, devido à ausência de recomendações específicas, seja por lei ou regulação, sobre a divulgação externa desses dados, há poucas referências publicadas sobre as práticas relativas à remuneração dos conselheiros.

As empresas, muitas vezes, utilizam mais de uma forma de remuneração, sendo a principal, a remuneração por valores mensais (71%). As demais categorias podem ser sobrepostas com a remuneração mensal ou entre si, e apontam para as seguintes práticas: 21% pelo simples reembolso de despesas; 13% não recebem qualquer tipo de remuneração; 11% são remunerados por reunião; 3% remunerados por pacote anual. Já a prática de pagamento em ações ou cotas das sociedades é ainda bem incipiente, somando apenas 9% dos respondentes.

Natureza de remuneração dos Conselheiros



Remuneração diferenciada pelas características das empresas



A análise aprofundada dos dados revela diferenças significativas na prática de remuneração por 'fee mensal', sendo que, quanto maior o porte da empresa, maior a preferência por este tipo de remuneração. Para empresas com faturamento de até R$50 milhões, entre R$50 milhões e R$500 milhões, e acima de R$500 milhões, a adoção desta modalidade é de 53%, 77% e 81%, respectivamente.

Observa-se ainda, que 13% das empresas respondentes não oferecem nenhum tipo de remuneração para seus conselheiros. Esse percentual aumenta significativamente para 29% entre as empresas com faturamento de até R$50 milhões. Quanto a esse quesito, não foi encontrada qualquer diferença significativa em relação à natureza jurídica da empresa ou ao tipo de conselho.

Vale recordar que é considerada uma boa prática que todos os membros de um conselho sejam remunerados por esta atividade, ainda que sejam sócios que ocupem tal posição.

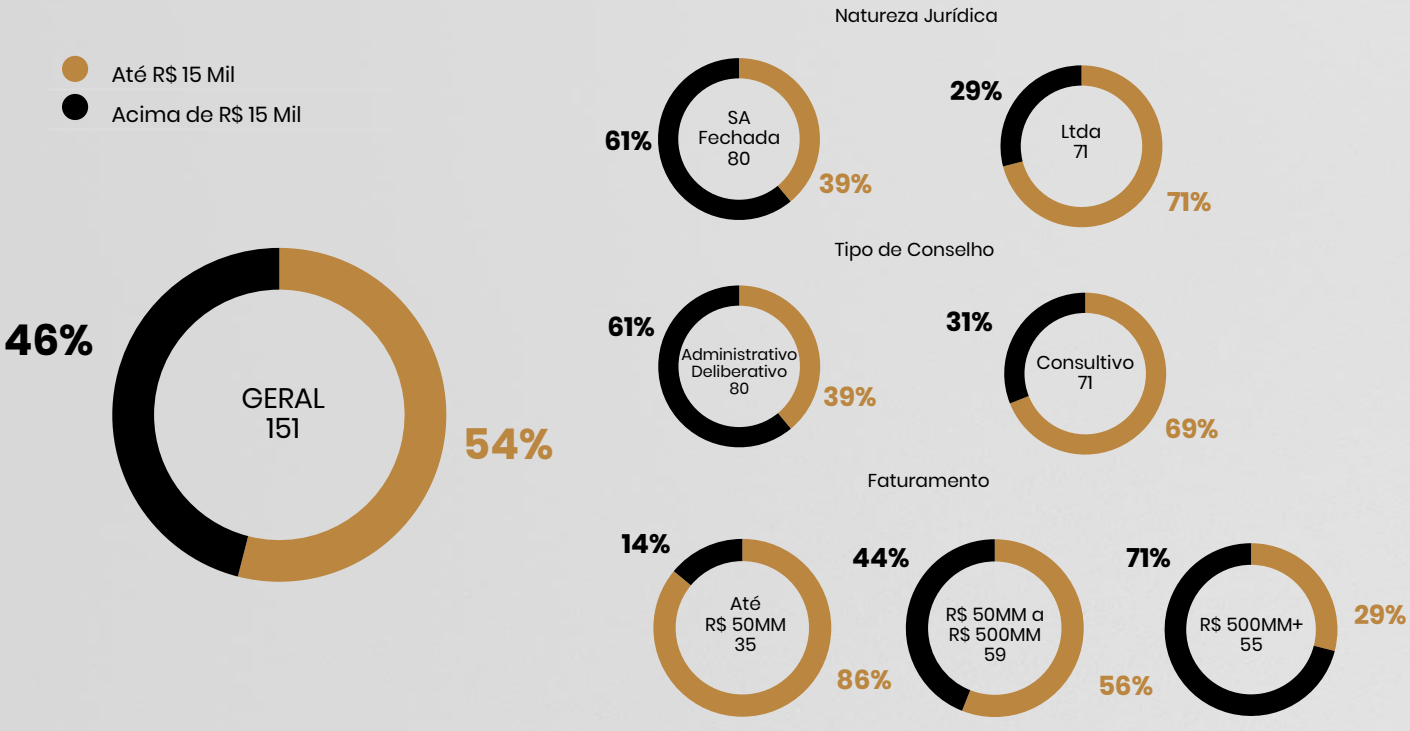
Faixas de remuneração dos conselheiros (base mensal)



Em relação ao montante de remuneração mensal, os valores predominantes estão entre **R$10.000** e **R$15.000**, representando 24% dos casos.

Agrupando-se faixas similares, **45% remuneram seus conselheiros entre R$5.000** e **R$15.000,00** mensais, **33% entre R$15.000** e **R$25.000** mensais, e **apenas 14% entre R$25.000** mensais e acima.

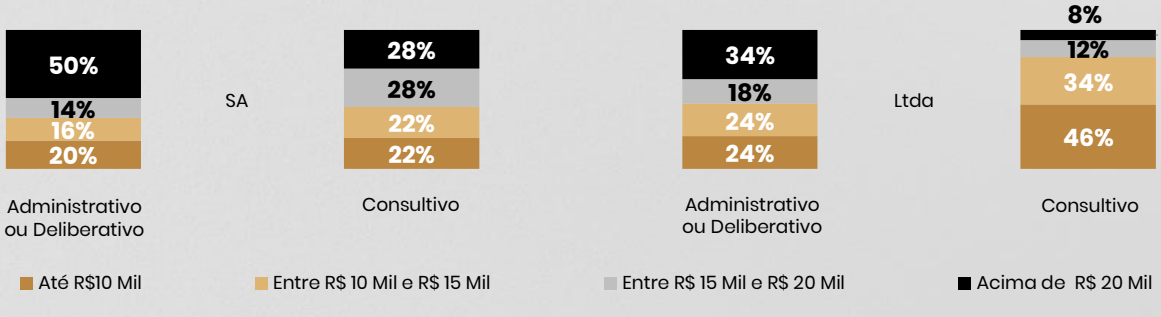
Faixa de remuneração por natureza jurídica, tipo de conselho e faturamento das empresas



Quanto ao tipo de conselho, entre os de administração, 39% pagam remuneração até R$15.000 e 61% acima de R$15.000; entre os conselhos consultivos, 69% remuneram seus conselheiros até R$15.000 e 31% acima dos R$15.000. No que diz respeito ao nível de faturamento, o percentual de remuneração de até R$15.000 declina nas faixas de até R$50 milhões, entre R$50 milhões e R$500 milhões e acima de R$500 milhões respectivamente de 86%, para 56% e 29%.

Naturalmente, empresas de maior porte têm faixas de remuneração maiores para seus conselheiros, tendo em vista que nas faixas maiores de faturamento aumentam as responsabilidades dos administradores, o que implica em maior remuneração, proporcional aos riscos individuais incorridos na função.

Remuneração diferenciada por tipo de conselho e perfil das empresas



Remuneração diferenciada por posição e função dentro do conselho

39% Presidente do Conselho

32% Conselheiro Independente

21% Participação em Comitês

Há diferenciação de remuneração para o presidente do conselho, bem como conselheiros independentes e participação em comitês.

Um outro dado interessante é a diferenciação de remuneração para as posições de presidência do conselho (praticada por 39% dos respondentes), para conselheiros independentes (32%) e a participação dos conselheiros em comitês (21%). Ou seja, para estas funções específicas, a remuneração base é acrescida de compensação. **É importante notar que os percentuais acima indicam o número de empresas que praticam esta diferenciação, e não o percentual de acréscimo na remuneração dos conselheiros**.

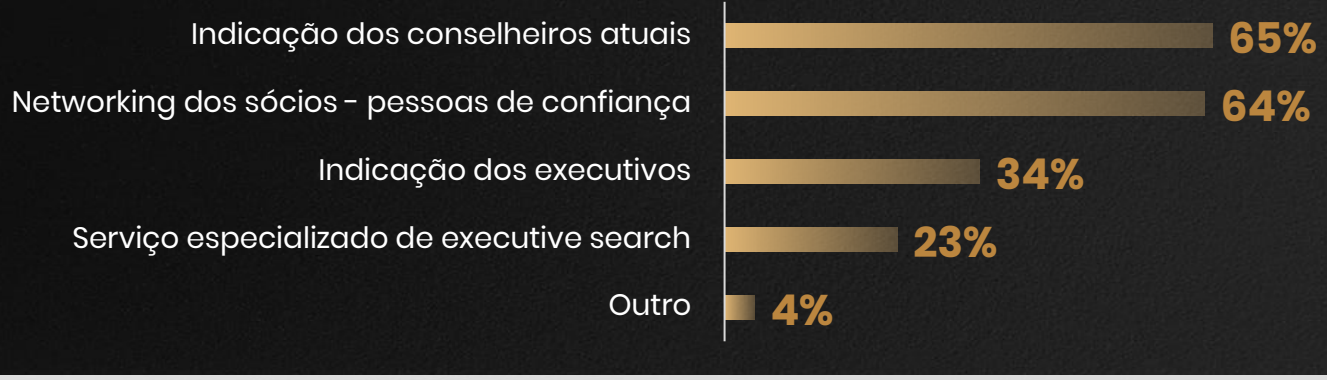


4.5 Fontes de seleção e contratação de conselheiros independentes

Para a contratação de conselheiros, ainda predominam a indicação dos conselheiros atuais das empresas, a rede de contatos dos sócios proprietários e suas pessoas de confiança e indicação de executivos.

Para decidir sobre a seleção de um conselheiro de administração, ou conselheiro consultivo, a empresa prioritariamente recorre:

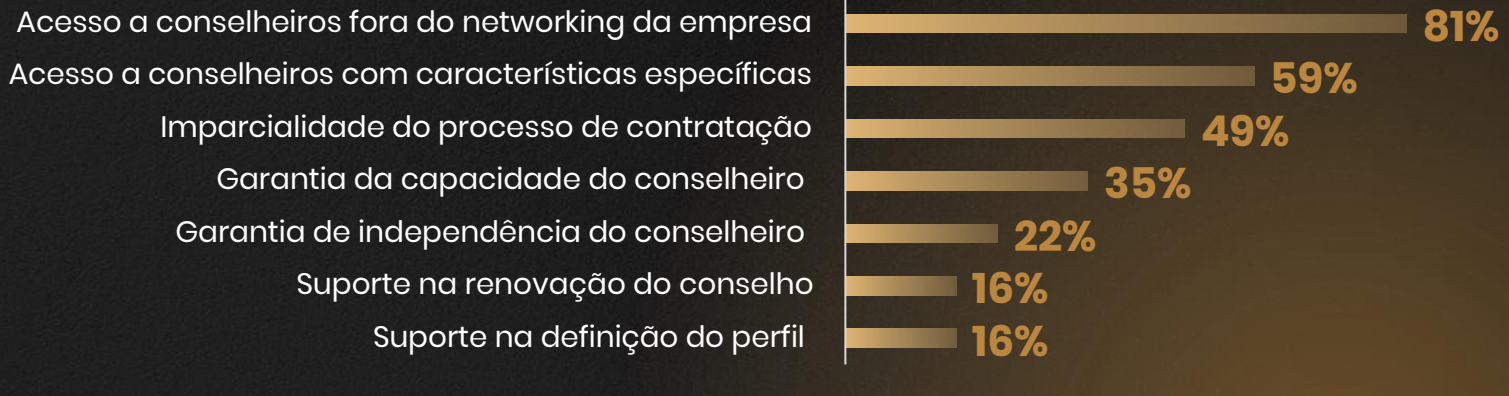
Fontes de recrutamento de conselheiros



23% das empresas de capital fechado já recorrem, atualmente, ao serviço especializado de *executive search*.

Entre os motivos para a contratação de serviço especializado de *executive search*, os respondentes indicam a possibilidade de ter acesso a profissionais e conselheiros que estariam fora do *networking* da empresa (81%), a possibilidade de ter conselheiros com características e conhecimentos específicos (59%), a imparcialidade no processo de contratação (49%), a garantia da capacidade do conselheiro (35%) e independência (22%).

Motivos para contratação de serviço de *executive search*

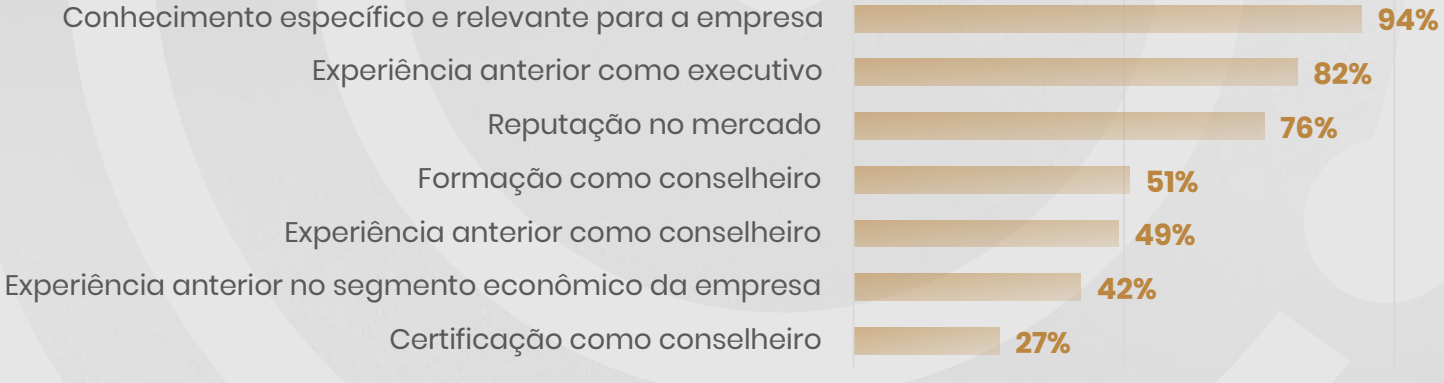


4.6 Competências e atributos relevantes para a escolha de conselheiros independentes

No que tange a composição dos conselhos, um aspecto interessante a se observar é a inserção de conselheiros independentes e os fatores que definem a escolha destes profissionais. Da perspectiva da empresa, o fato mais marcante é a busca de profissionais com conhecimentos específicos e relevantes para a empresa, fator citado por 94% das empresas respondentes. Em seguida, vêm: a experiência como executivo (82%), a reputação deste conselheiro no mercado (76%), ter feito alguma formação para ser conselheiro (51%), a experiência como conselheiro (49%), ter experiência anterior no segmento econômico da empresa (42%) e, na menor proporção, ter certificação como conselheiro (27%).

O perfil de conselheiro independente mais buscado tem competências específicas para contribuir na empresa, é ou já foi executivo, tem boa reputação no mercado, se preparou para ser conselheiro, já tem experiência nesta posição, conhece o segmento econômico da empresa e pode ter alguma certificação específica.

Competências esperadas nos conselheiros independentes



Não há diferenças marcantes nesses quesitos em relação ao tipo societário, tipo de conselho ou geração na gestão. No entanto, observa-se que empresas de controle familiar buscam menos experiência no segmento econômico da empresa (38%) em comparação com empresas não-familiares (50%). Além disso, empresas com faturamento entre R$50 milhões e R$500 milhões buscam mais profissionais com experiência no segmento econômico da empresa (61%), em comparação com 37% na faixa de faturamento até R$50 milhões e 43% na faixa acima de R$500 milhões.

É interessante também observar a relação entre as competências buscadas e a forma de contratação dos conselheiros independentes. Entre as empresas que contratam esses profissionais por meio de indicação dos conselheiros existentes (forma predominante), o quesito mais buscado é o conhecimento específico e útil para a empresa (95%), seguido da experiência como executivo (85%) e da reputação do profissional (80%).

Esses resultados se repetem entre as empresas que utilizam serviços de *executive search*, onde também se prioriza o conhecimento específico e relevante para a empresa (95%), seguido da experiência anterior como executivo (79%) e da reputação (77%).

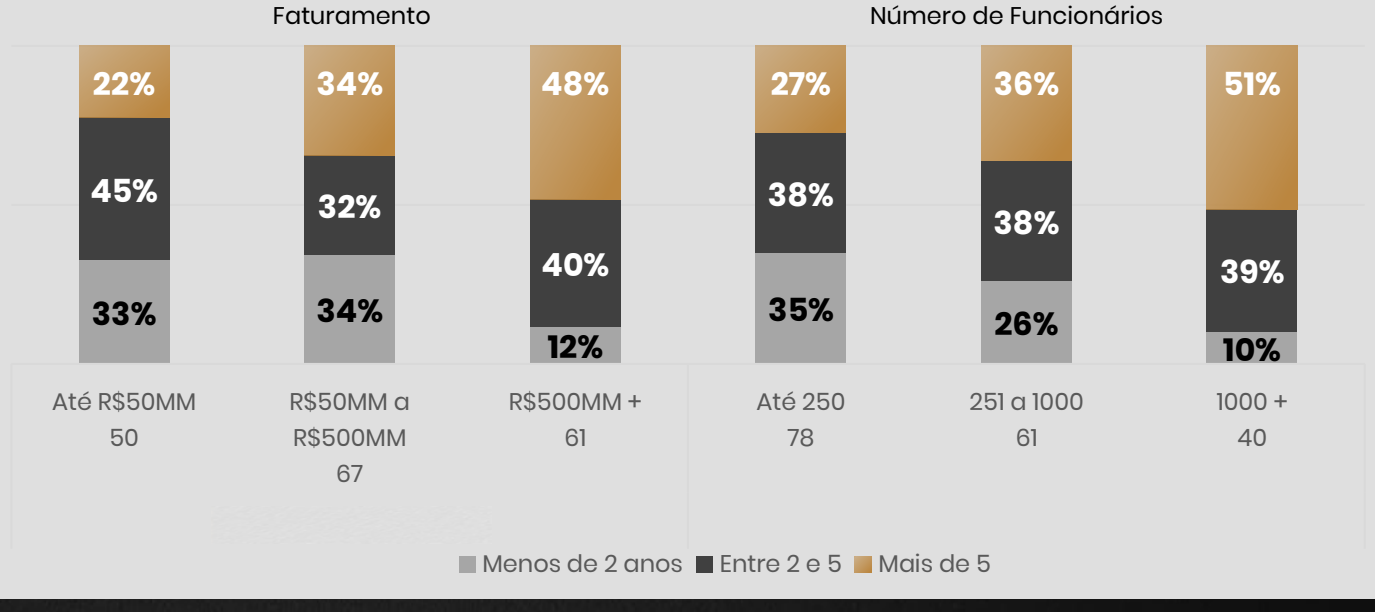
4.7 Tempo de constituição dos conselhos

Entre as empresas que têm seus conselhos constituídos há mais tempo, predominam as SAs, com 47% tendo a estrutura há mais de cinco anos e apenas 20% há menos de dois anos. Em linha com esse dado, observa-se que as empresas com conselhos de administração (47%) os mantêm há mais tempo do que aquelas com conselhos consultivos (22%). Além disso, à medida que o faturamento e o número de funcionários aumentam, maior é o tempo de existência dos conselhos de administração ou consultivos. Esse é um desenvolvimento natural, indicando que estruturas de governança mais robustas coincidem com a transição para SA, aumento de faturamento e número de colaboradores, acompanhando o desenvolvimento das empresas.



A pesquisa confirma que as empresas tendem a adotar conselhos consultivos inicialmente. À medida que alcançam um nível mais elevado de maturidade em governança, elas migram para conselhos de administração e fazem a transição de Ltda para SA.

Tempo de adoção dos conselhos por faturamento e número de funcionários



4.8 Demais instâncias de governança adotadas



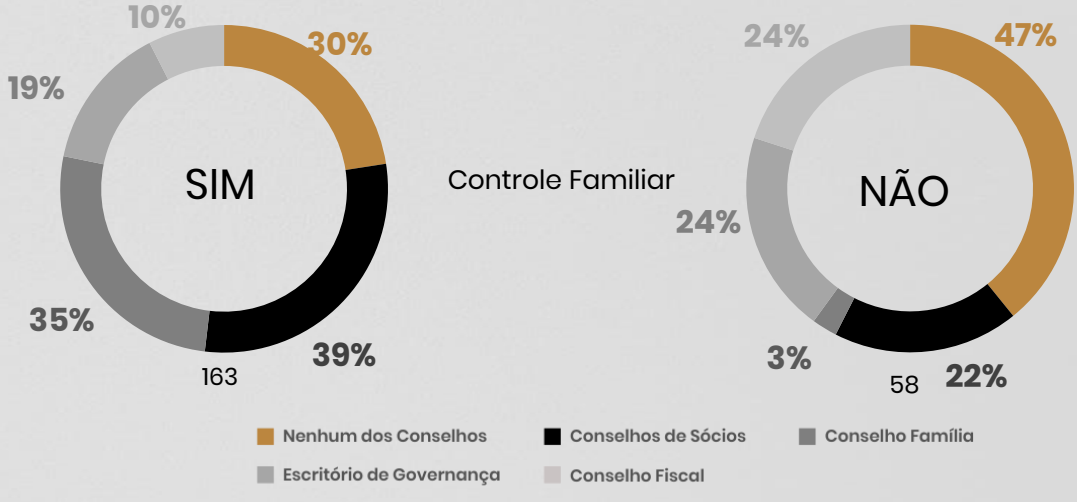
Dentre as empresas de controle familiar, 35% possuem um conselho de família. Na primeira geração, apenas 30% adotam essa prática, mas esse número aumenta para 44% na segunda geração. Ou seja, após a sucessão da primeira para a segunda geração, torna-se necessária a organização da governança não só na empresa, mas também no âmbito familiar.

O **conselho de família** desempenha um papel crucial na **preservação da harmonia familiar** e na **gestão do patrimônio nas empresas de controle familiar**, especialmente a partir da segunda geração. Sua função principal é **delimitar as responsabilidades** e **expectativas** entre os membros da família, separando os assuntos familiares dos negócios, e estabelecendo normas claras sobre sucessão, participação acionária e direitos de voto.

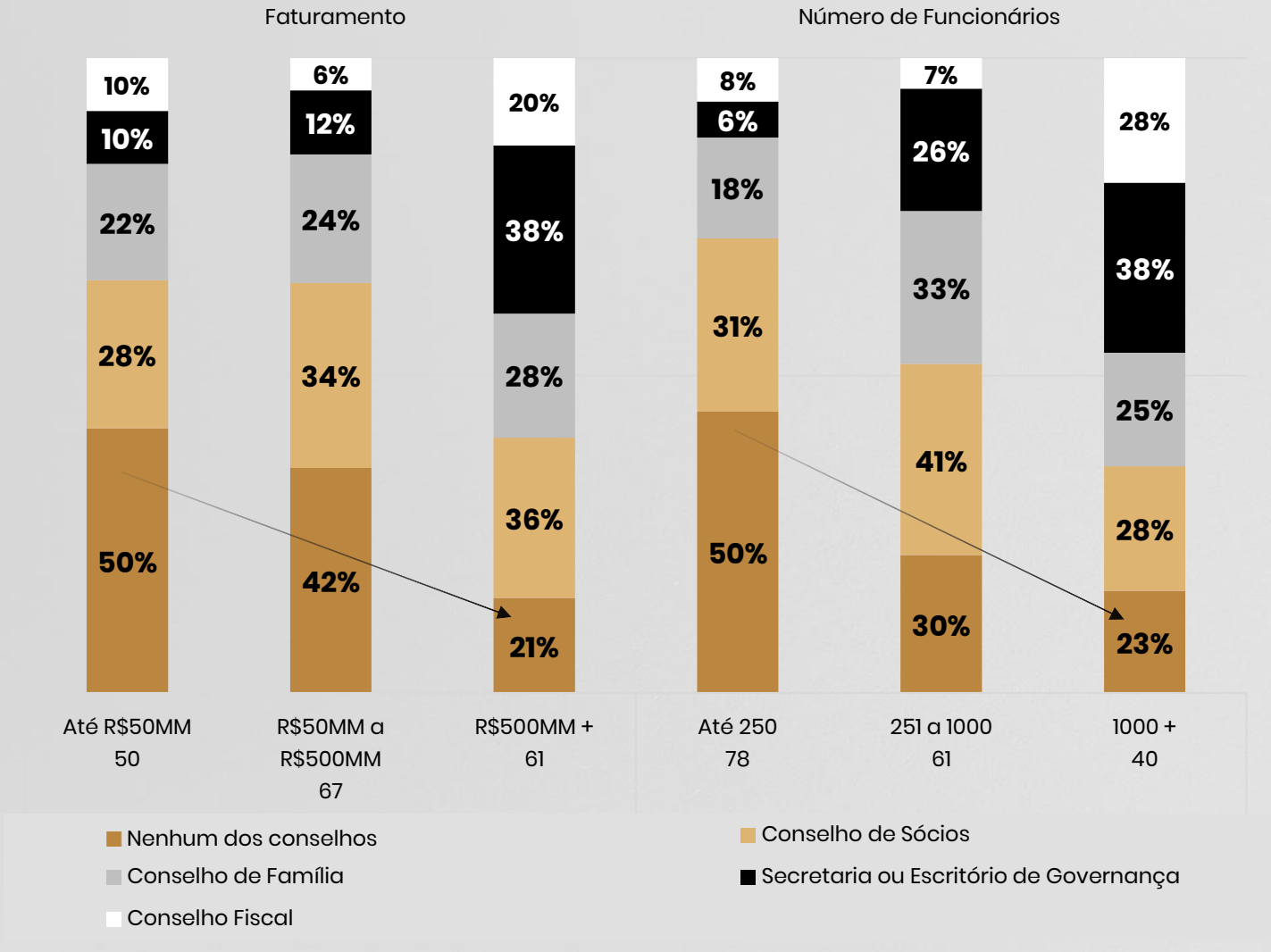
Ele também atua como um fórum para discutir questões estratégicas relacionadas à continuidade da empresa e à preparação das futuras gerações para assumirem papéis de liderança, garantindo a perpetuação dos valores e da visão da família dentro da organização. Assim, o conselho de família contribui para a profissionalização da governança familiar, mitigando potenciais conflitos e fortalecendo a relação entre a família e o negócio.

Outra consideração interessante é que quanto maior é a empresa, em faturamento e número de funcionários, mais esses órgãos específicos são estabelecidos: o percentual de quem não os têm diminui com o aumento do porte (de 50% entre as empresas de faturamento abaixo de R$50 milhões para 21% entre as empresas com faturamento acima de R$500 milhões; de 50% entre as empresas com menos de 250 funcionários para 23% entre as empresas com mais de 1.000 funcionários).

Percentuais de adoção de outras instâncias de governança, por tipo de controle



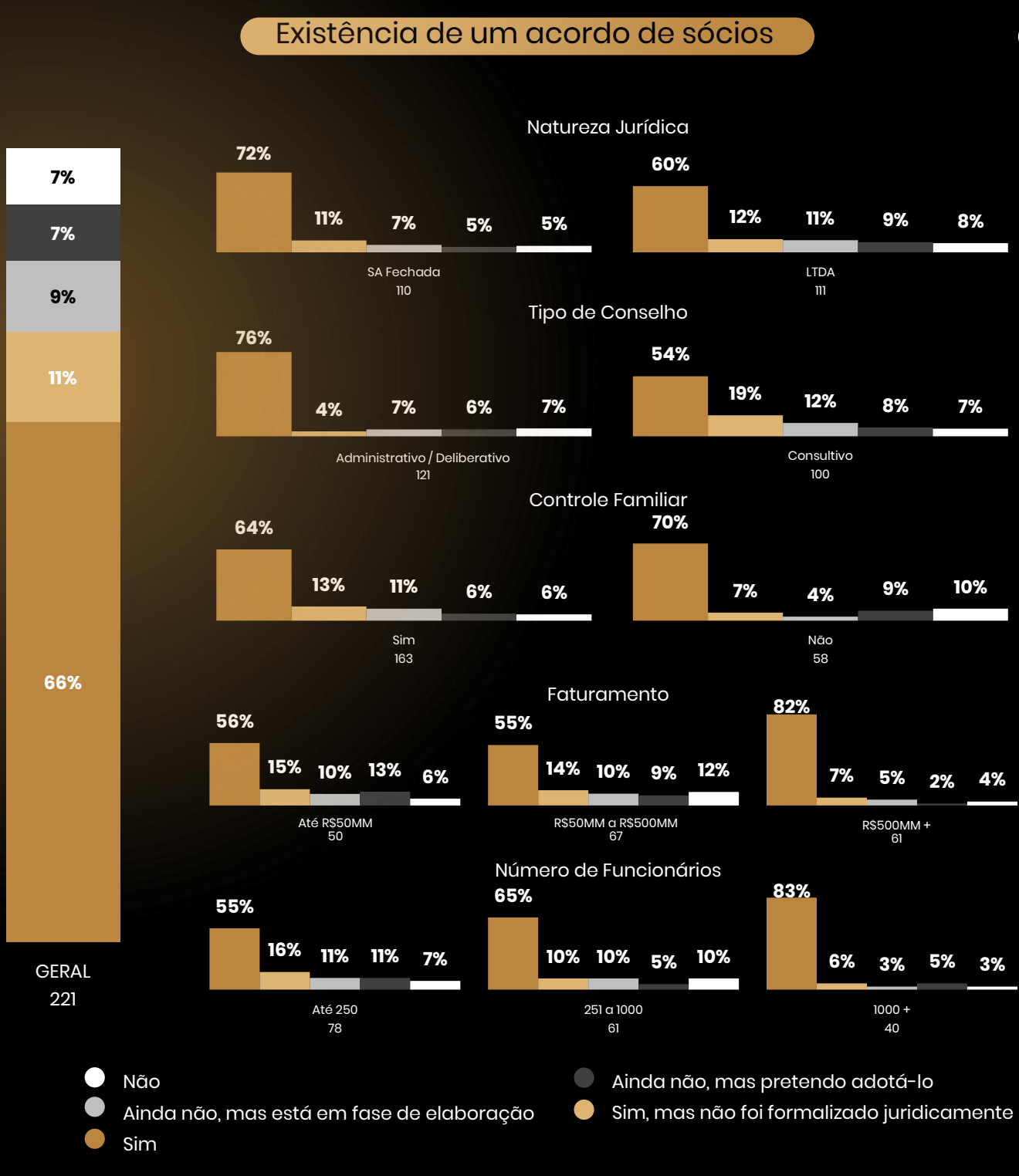
Percentuais de adoção de outras instâncias de governança, por porte



4.9 Documentos da governança: acordo de sócios

Um outro indicativo de uma governança robusta é a existência de acordos formais entre cotistas ou acionistas. A maioria (66%) das empresas respondentes possui um acordo de sócios formalizado. Em linha com outros resultados, entre as empresas de maior porte, esse percentual é ainda maior: 83% para aquelas com mais de 1.000 funcionários e 82% para aquelas com faturamento acima de R$500 milhões. Somando-se a estes os casos em que há acordos, mas ainda não formalizados, os percentuais sobem para 89% em ambos. Esses dados corroboram a relação entre porte, modelo societário (entre as SAs, 72%), tipo de conselho (de administração, 76%, e consultivo, 54%) e práticas e documentações de governança mais formais. Por fim, as empresas que contratam conselheiros por *executive search* também apresentam um percentual maior de existência de um acordo de sócios (84%), reforçando a conclusão acima.

Há relação entre porte, modelo societário, tipo de conselho, práticas e documentações da governança mais formais.



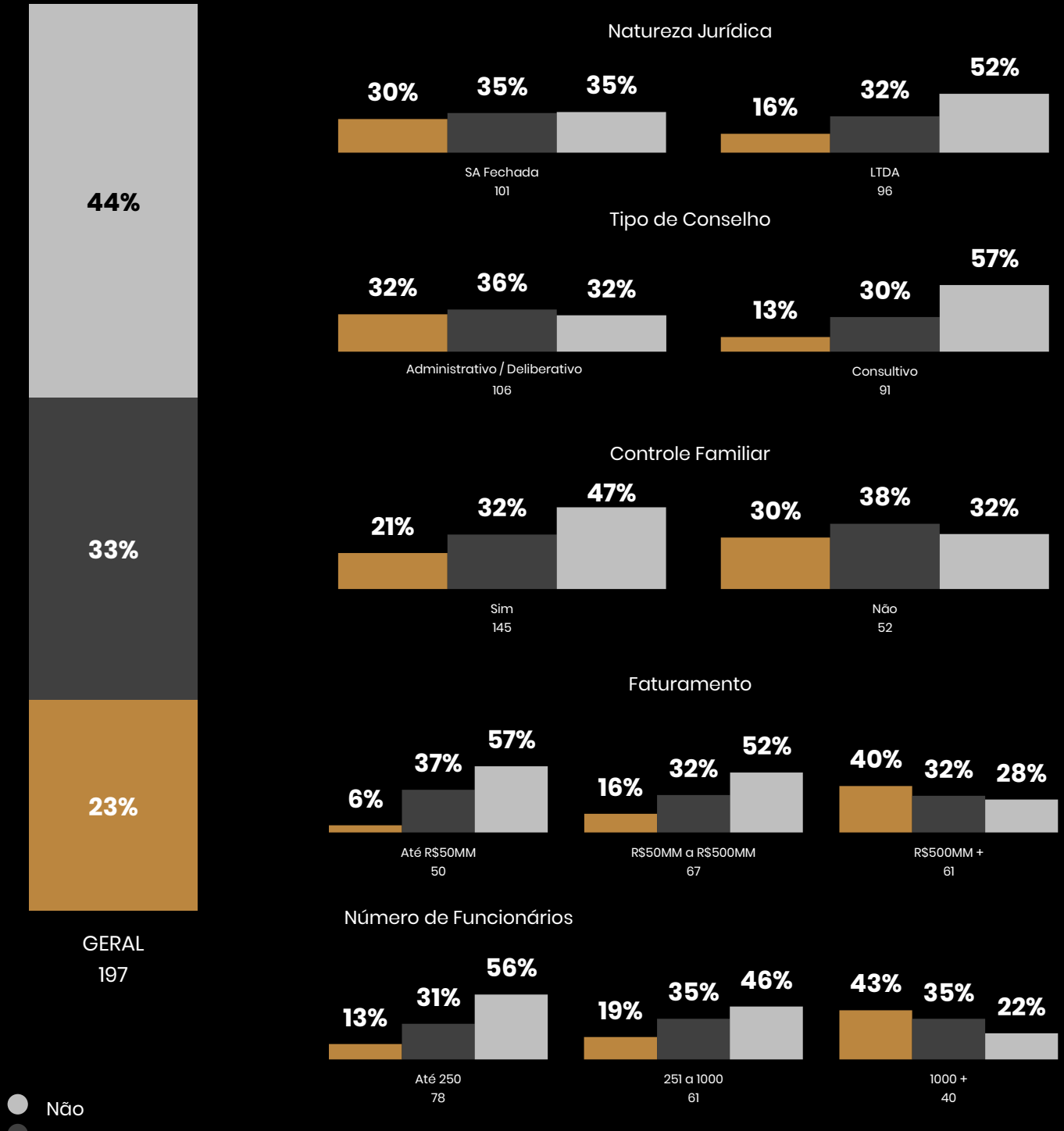
4.10 Adoção de sistemas de compliance estruturados

A maioria das empresas tem um sistema de compliance estruturado (56% dos respondentes), sendo que há distinção entre as linhas de reporte ao conselho diretamente ou ao corpo executivo. Em 30% das SAs o sistema de compliance se reporta diretamente ao conselho de administração, o que ocorre em apenas 16% das sociedades limitadas.

Nestas empresas, onde predominam os conselhos consultivos, apenas 48% possuem sistemas de compliance definidos, indicando uma governança mais incipiente em comparação com o primeiro grupo. Nas empresas familiares, o percentual de sistemas de compliance estruturados é de 53%.

Em contraste, nas empresas de maior porte, com maior faturamento (72%) e número de funcionários (78%), a presença de sistemas de compliance é predominante, com reporte direto ao conselho, onde também predominam os conselhos de administração. Em todos esses casos, esses dados indicam um sistema de governança mais robusto.

Sistemas de compliance e linhas de reporte



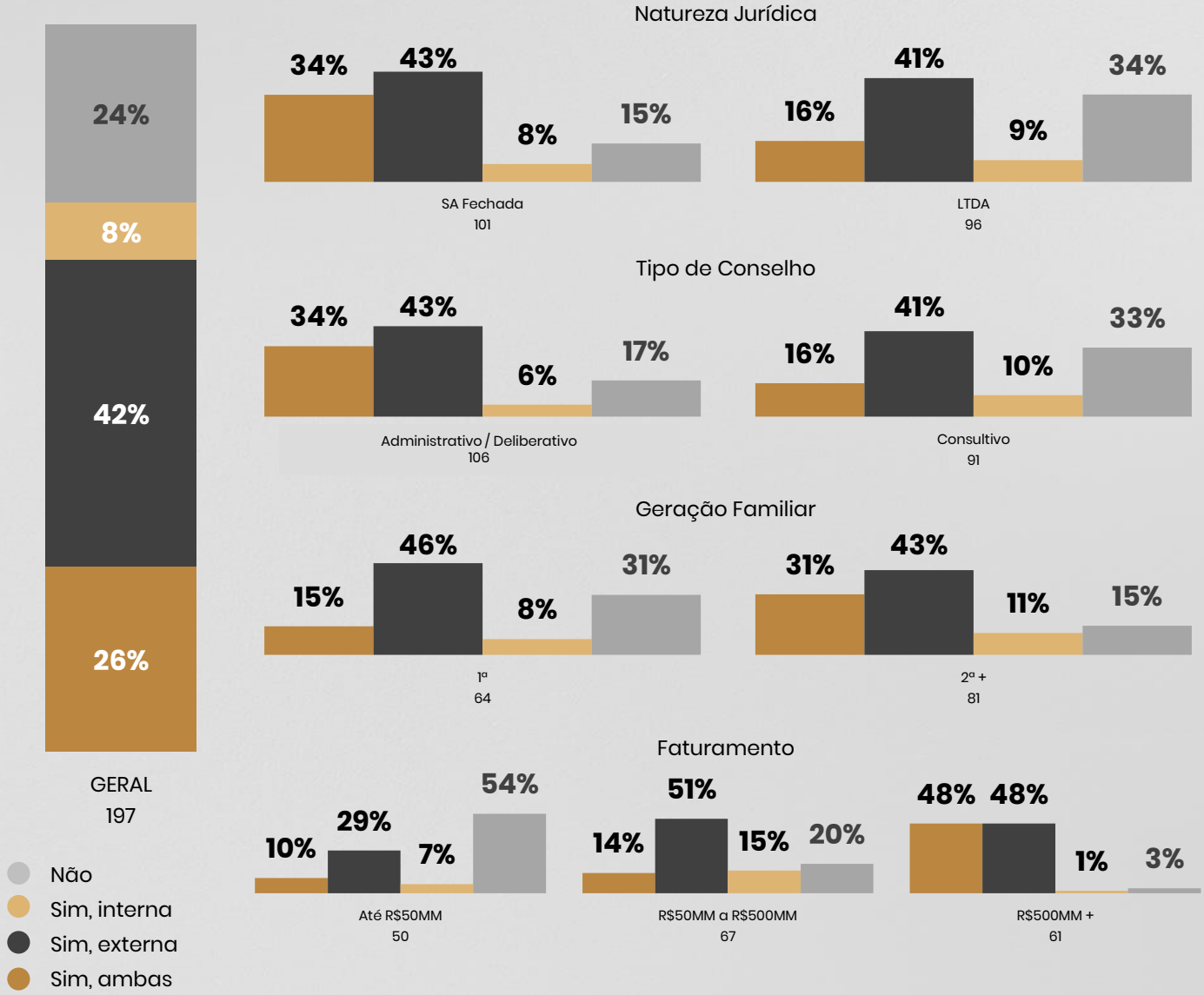
4.11 Presença de auditorias

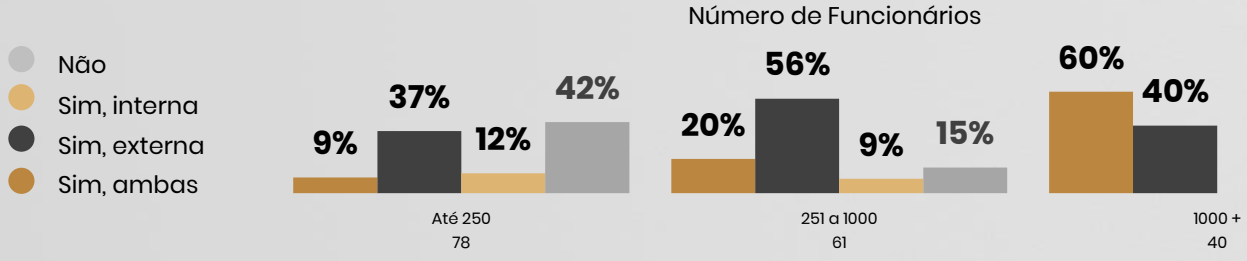
Entre todas as empresas abordadas, pelo menos 76% possuem algum tipo de auditoria, seja interna ou externa. A contratação de auditorias é um indicador de maturidade, sendo que as SAs e empresas com conselhos de administração tendem a ter o maior percentual de adoção de ambos os tipos de auditoria. Entre essas, apenas 15% não possuem qualquer tipo de auditoria.

Quanto maior o porte da empresa, maior é o percentual das que utilizam auditorias, especialmente ambas. Entre as empresas com faturamento acima de R$500 milhões, apenas 3% não possuem auditorias, e entre aquelas com mais de 1.000 funcionários, todas possuem auditorias (60% possuem ambos os tipos e 40% apenas auditoria externa).

No outro extremo, entre as empresas que não possuem qualquer tipo de auditoria (24%), predominam as Ltdas e aquelas com conselhos consultivos. Entre as de menor porte, apenas 10% possuem ambos os tipos de auditoria, enquanto 29% possuem apenas auditoria externa. Em todos os casos, a prática de auditorias, especialmente quando ligadas aos conselhos, configura-se como um elemento de robustez e maturidade da governança.

A prática de auditorias, especialmente quando ligadas aos conselhos, configura-se como um elemento de robustez e maturidade da governança, sendo adotada por pelo menos 76% das empresas abordadas.





4.12 Razão da opção por um conselho consultivo e não um conselho de administração

O que leva uma empresa a implementar um conselho consultivo e não um conselho de administração? Esta questão foi respondida pelas empresas que apontaram ter um conselho consultivo como a instância maior da sua estrutura de governança.

Nestes casos, 35% apontaram preferir manter um conselho consultivo pois entendem que a atual configuração da empresa requer uma estrutura menos formal, 28% apontaram que há resistência por parte dos sócios em aceitar uma estrutura formal como um conselho de administração, e apenas 11% mencionaram dificuldades em cumprir exigências legais por eventualmente terem um conselho estatutário.

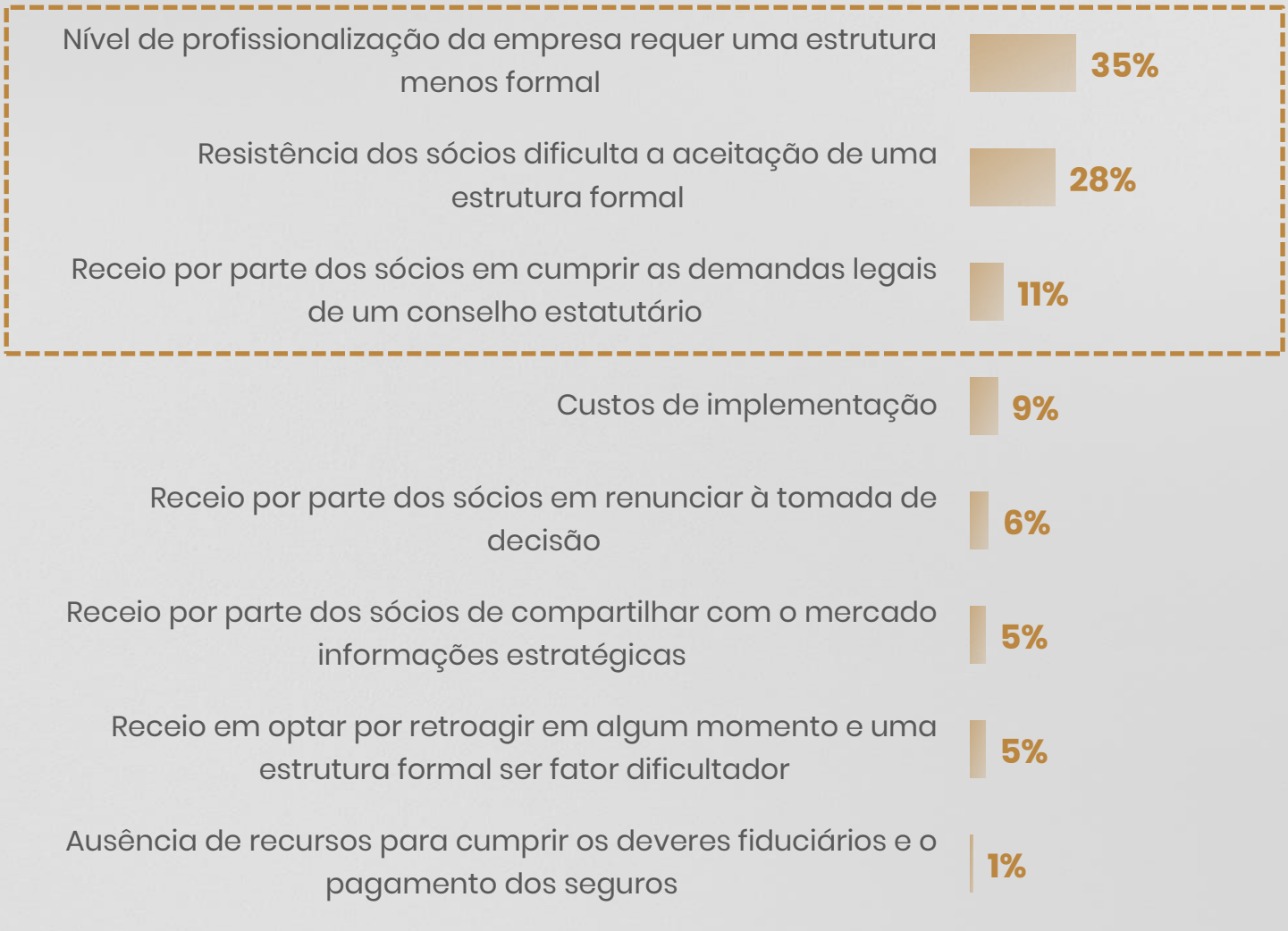
35% das empresas com conselho consultivo optam por mantê-lo em vez de um conselho de administração, pois acreditam que a configuração atual da empresa exige uma estrutura menos formal.





Quando perguntadas se já consideraram constituir um conselho de administração, 62% das empresas afirmam que ainda não é o momento adequado. Um dado interessante é que tanto as SAs de capital fechado quanto as Ltdas apontaram as mesmas razões principais para não terem estabelecido ainda um conselho de administração. Além disso, não se verificaram diferenças significativas relativas ao porte ou à geração a frente da gestão da empresa.

Razões para optar por um conselho consultivo e não um conselho de administração



4.13 Fatores mobilizadores para o estabelecimento de conselhos

Quanto aos fatores que contam para a decisão de se montar um conselho consultivo ou de administração, indistintamente, as principais causas apontadas se relacionam com objetivos estratégicos das empresas, ou de melhoria de processos internos de tomada de decisão.

Das empresas respondentes, 62% apontaram a expectativa de melhoria do processo decisório como a principal razão para a criação dos conselhos, 48% indicam o desejo de criar condições de perpetuidade e longevidade das empresas, e 42% a ampliação do alinhamento estratégico. Com menor representatividade aparecem temas como: a preparação de processo sucessório (30%), a introdução de políticas, planejamento e independência na administração da empresa (24%) e a redução de tensões societárias (23%).

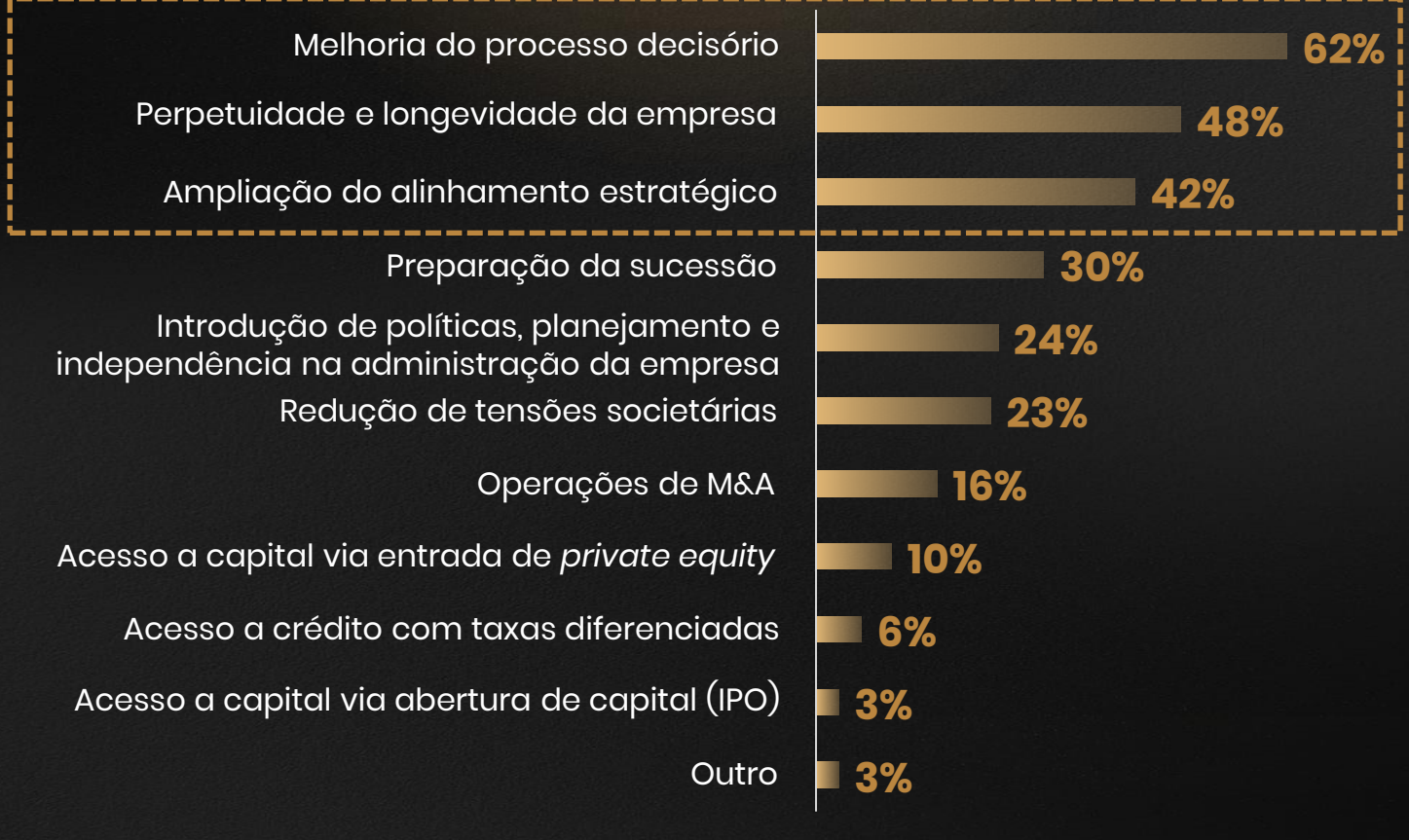


Um resultado importante identificado nesta questão foi o baixo interesse, ou as menções apenas esparsas relacionando a criação dos conselhos às questões financeiras e patrimoniais das empresas. Temas como operações de fusões e aquisições (16%), acesso a capital por meio de *private equity* (10%), acesso a crédito com taxas diferenciadas (6%), e acesso a capital por meio de IPOs (3%) tiveram representações baixas na amostra, indicando que estas empresas não relacionam a introdução da governança com aspectos cruciais de captação de recursos.



As empresas **consideram a criação de um conselho** principalmente para alcançar **objetivos estratégicos** e **melhorar os processos internos** de tomada de decisão, não se beneficiando do fato de ter um conselho estruturado para usufruir de privilégios na captação de recursos financeiros.

Fatores mobilizadores para a adoção de um conselho de administração ou consultivo





Quando se faz a distinção entre sociedades anônimas e as sociedades limitadas, as últimas colocam um peso maior no quesito de melhoria dos processos decisórios (69% comparados com as SAs, 55%), possivelmente isso pode ser explicado por serem as sociedades limitadas a forma mais presente em empresas com menor grau de formalização da governança. Entre estas, há também um peso menor do impacto sobre a captação de recursos de *private equity* (apenas 5%, comparado com 15% das SAs) e processos de fusões ou aquisições (9%, comparados com 23% das SAs).

Ou seja, no universo das sociedades limitadas, a existência de um conselho parece menos importante nos processos de captação de recursos e movimentos patrimoniais do que para as SAs. Ao observar as diferenças entre as empresas com conselhos de administração e conselhos consultivos, nota-se que há poucas variações nos quesitos apontados, exceto por uma ênfase das empresas com conselhos consultivos (onde predominam as sociedades limitadas) na relação entre a adoção do conselho e o desejo de preparação para processos sucessórios.

Nas empresas familiares de 3ª e 4ª geração, o percentual de empresas que relaciona a criação de um conselho com a perpetuidade e longevidade da empresa chega a 73%, sendo estas as mais antigas e longevas da amostra. Em termos de porte, definido por faturamento, destaca-se que as empresas com receita entre R$50 milhões e R$500 milhões dão mais importância à redução de tensões societárias (33%), enquanto aquelas com receita acima de R$500 milhões focam na perpetuidade e longevidade da empresa (59%).

Nas empresas mais longevas, a presença de conselhos se relaciona com o desejo de garantir a perpetuidade do negócio.

4.14 Comitês de assessoramento ao conselho

Um elemento importante na dinâmica dos conselhos é o estabelecimento dos comitês de assessoramento, que facilitam a tomada de decisão do colegiado ao aprofundar na análise dos temas, beneficiando-se, usualmente, de conhecimentos específicos de cada um dos Conselheiros.

Os resultados encontrados apontam para uma concentração da formação de comitês de foco estratégico, os comitês temáticos que contemplam os temas de Pessoas, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Remuneração e Cultura são os de maior incidência, presentes em 34% da amostra como um todo. Em segundo lugar, vêm os comitês de Estratégia, Negócios e Expansão, com 32%. 27% têm comitês de Auditoria, 26% comitês de Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais.

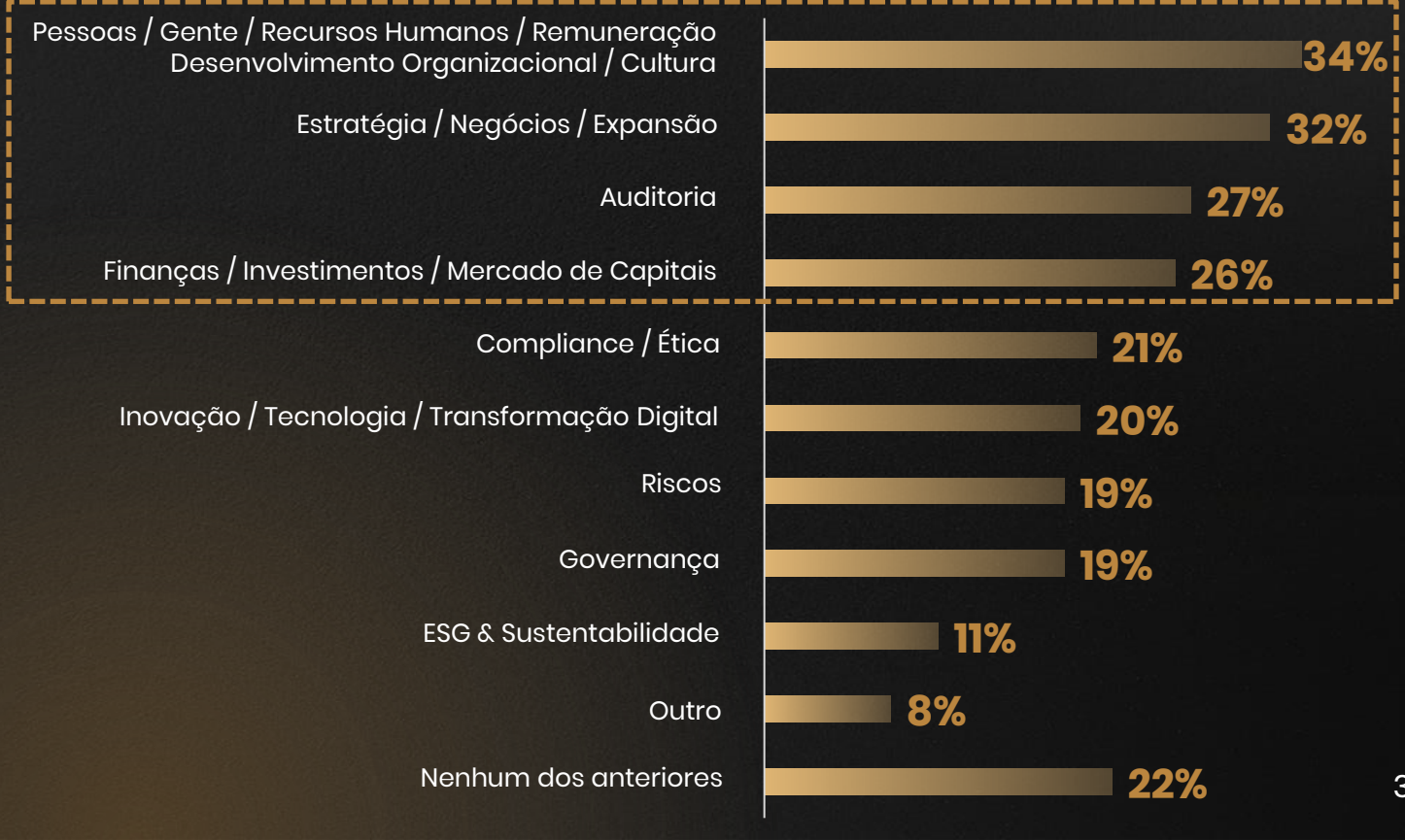
Há predominância na formação de comitês de foco estratégico.

A menor ocorrência de comitês de Compliance e Ética (21%), Inovação, Tecnologia e Transformação Digital (20%), governança (19%), Riscos (19%) e ESG & Sustentabilidade (11%) está em linha com o objetivo da constituição de conselhos, tanto de administração quanto consultivos, para mitigar eventuais "*gaps*" percebidos nos seus processos decisórios e estratégicos.

Há baixa incidência de comitês de ESG & Sustentabilidade nas empresas de capital fechado.

A menor incidência na presença destes comitês corrobora a baixa menção destes tópicos como fatores motivadores do estabelecimento da governança.

Comitês de assessoramento aos conselhos





Observando a distinção por tipos societários, mais uma vez há diferenças marcantes entre as práticas de sociedades anônimas e limitadas. 52% das SAs têm comitês de Pessoas, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Remuneração e Cultura, comparados com 33% nas Ltdas. No caso dos comitês de auditoria (42% e 27%, respectivamente), Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais (41% e 25%, respectivamente) e ESG & Sustentabilidade (19% e 9%), a diferença também é significativa.

Considerando as empresas cujo capital não é de origem familiar, há uma maior incidência de comitês de Auditoria (41%) comparados com 32% das empresas de controle familiar; Compliance e Ética (39%) comparados com 22% das empresas familiares; e ESG & Sustentabilidade (22%) comparados com 12% das empresas familiares. Combinando os dados de que 73% das sociedades anônimas têm conselhos de administração e 66% das sociedades limitadas têm conselhos consultivos, corrobora-se o resultado referente à maior robustez das estruturas e práticas de governança nas primeiras. Finalmente, observa-se também que a conclusão se estende ao porte, uma vez que, à medida que o faturamento e a quantidade de funcionários aumentam, maior é a proporção de empresas com conselhos de administração.

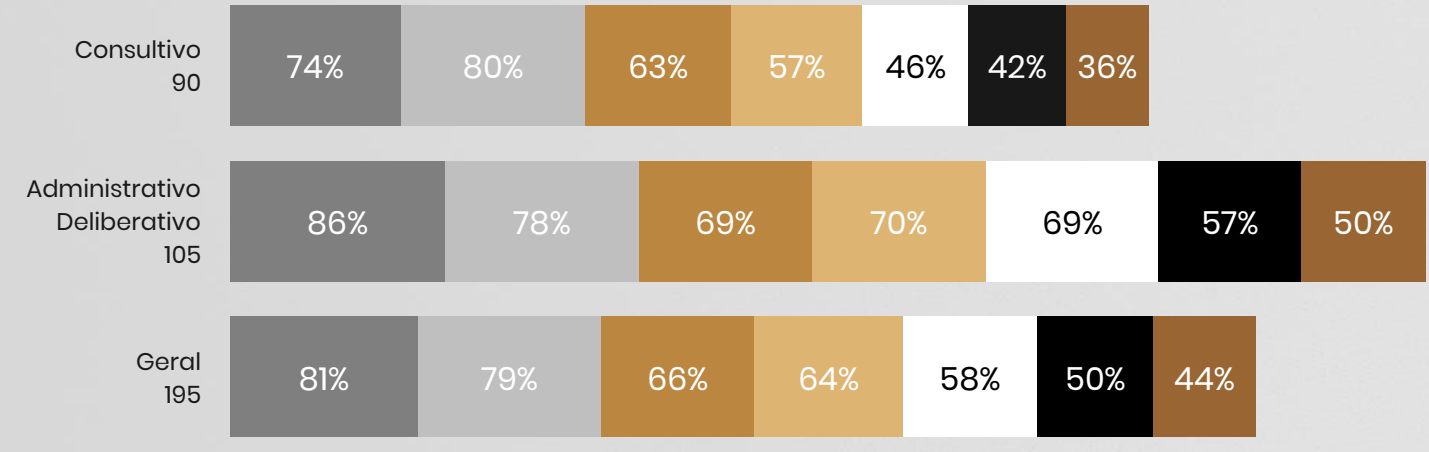
Empresas de capital fechado com maior porte tendem a adotar mais comitês de assessoramento, refletindo práticas de governança mais robustas.

4.15 Principais temas discutidos nas reuniões de conselho

O que se discute e delibera nos conselhos das empresas de capital fechado, sejam conselhos de administração ou consultivos? Há diferenças significativas entre empresas de natureza societária diversa, origem do capital e porte?
Entre as empresas da amostra, 81% afirmam que as pautas financeiras, como acompanhamento do desempenho orçamentário, análise dos balanços e demonstração do resultado do exercício, são temas dominantes. Além disso, 79% se ocupam de acompanhar os principais projetos da empresa, e 66% se dedicam a temas comerciais e mercadológicos, como concorrência, clientes e participação de mercado. Em percentual próximo, 64% dos conselhos discutem a implementação de estratégias, enquanto 58% abordam questões que afetam o patrimônio da empresa, como aquisições ou vendas de ativos e investimentos. Em menor proporção, vêm assuntos relativos à operação das empresas, como avaliação de indicadores (50%), volume e custos de produção, produtividade e processos produtivos (44%).

81% das empresas afirmam que as pautas financeiras são temas dominantes nos conselhos, seguidas pelo acompanhamento dos principais projetos (79%) e temas comerciais e mercadológicos (66%).

Temas discutidos nos conselhos de administração e consultivos



- Temas Financeiros: Acompanhamento do Desempenho Orçamentário; Balanço; Demonstração do Resultado do Exercício - DRE
- Acompanhamento dos Principais Projetos da Empresa
- Temas Comerciais e Mercadológicos: Participação de Mercado; Concorrência; Clientes
- Temas Referentes à Implementação da Estratégia: Acompanhamento dos Planos Estratégicos de Ação e Avaliação Periódica
- Decisões que Afetam o Patrimônio da Empresa: Compra e Venda de Ativos, Variações no Patrimônio Líquido, Investimento
- Assuntos Relativos à Gestão da Empresa, Incluindo Avaliação de Indicadores
- Temas Operacionais: Volume e Custo de Produção; Produtividade; Carteira de Pedidos; Investimentos; Processos de produção

Observando-se as diferenças entre conselhos de administração e conselhos consultivos, percebe-se que as pautas dos conselhos de administração são mais densas, uma vez que os percentuais da presença dos tópicos acima destacados aparecem com mais intensidade nos conselhos de administração que nos conselhos consultivos.

4.16 Principais ganhos após a implantação do conselho

Quando perguntadas sobre os ganhos percebidos pela criação de conselhos de administração ou conselhos consultivos, as empresas abordadas apontam, em primeiro lugar, as melhorias nos processos de tomada de decisões estratégicas, benefício percebido por 72% das entrevistadas. governança aprimorada e ampliação da visão de longo prazo (68% e 60% respectivamente) vêm em seguida, em linha com os resultados revelados quando foram questionadas sobre as razões para se estabelecer um conselho: ou seja, predominam as questões de cunho estratégico.

As empresas apontam como principal benefício da presença dos conselhos a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas.

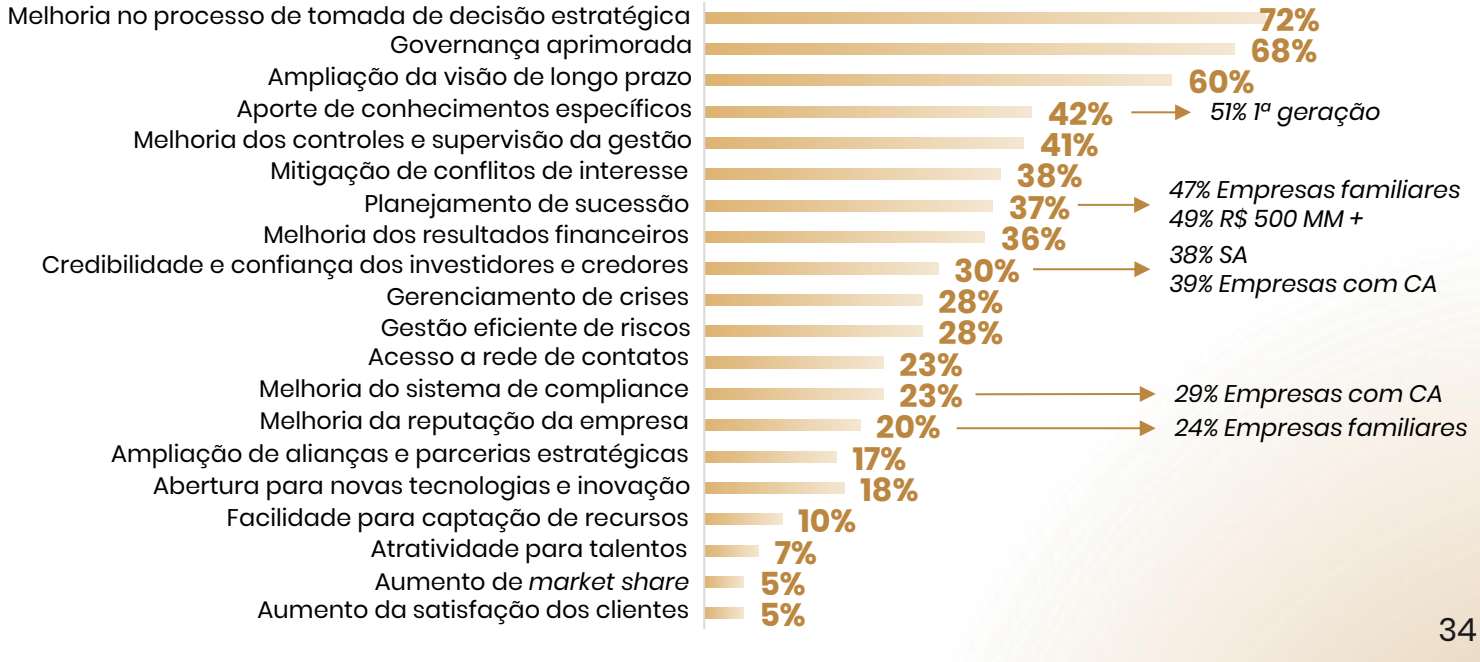
O aporte de conhecimentos específicos é mencionado por 42% das empresas, corroborando os resultados anteriormente apontados como elementos buscados especialmente na contratação de conselheiros independentes. Neste quesito, as empresas que ainda estão na primeira geração de fundadores valorizam mais esta contribuição (51%). A melhoria dos controles e gestão (41%), bem como a mitigação dos conflitos de interesse (38%), aparecem na sequência.

A melhoria e facilitação dos processos sucessórios é mencionada por 37% das empresas, sendo mais valorizada pelas empresas cujo capital é de origem familiar (47%) e pelas empresas de grande porte, com faturamento acima de R$ 500 milhões (49%). O aumento da credibilidade e confiança dos investidores e credores (30%), junto com a melhoria de resultados financeiros (36%) são também apontados pelas empresas como ganhos ao instalarem seus conselhos. Contudo, tais benefícios de reputação e credibilidade são mais percebidos pelas sociedades anônimas (38%) e pelas que optam por conselhos de administração ao invés de conselhos consultivos (39%). Contraditoriamente, apesar da maior credibilidade conquistada, apenas 10% das empresas mencionam a facilitação de captação de recursos como um benefício da implantação dos conselhos.

As sociedades anônimas e que têm conselhos de administração são aquelas que mais percebem os benefícios de reputação e credibilidade ao adotar tal estrutura de governança. Dentre as que destacam a melhoria do sistema de compliance, 29% têm conselhos de administração, corroborando os resultados anteriormente apresentados e que indicam que, no caso destas empresas, não só o sistema de compliance é mais valorizado, como também normalmente têm reporte direto ao conselho.

Gestão mais eficiente de riscos e crises também aparecem com menor relevância (ambos os casos, 28%), em linha com os resultados sobre a fraca presença de comitês de gestão de riscos e crise (19%).

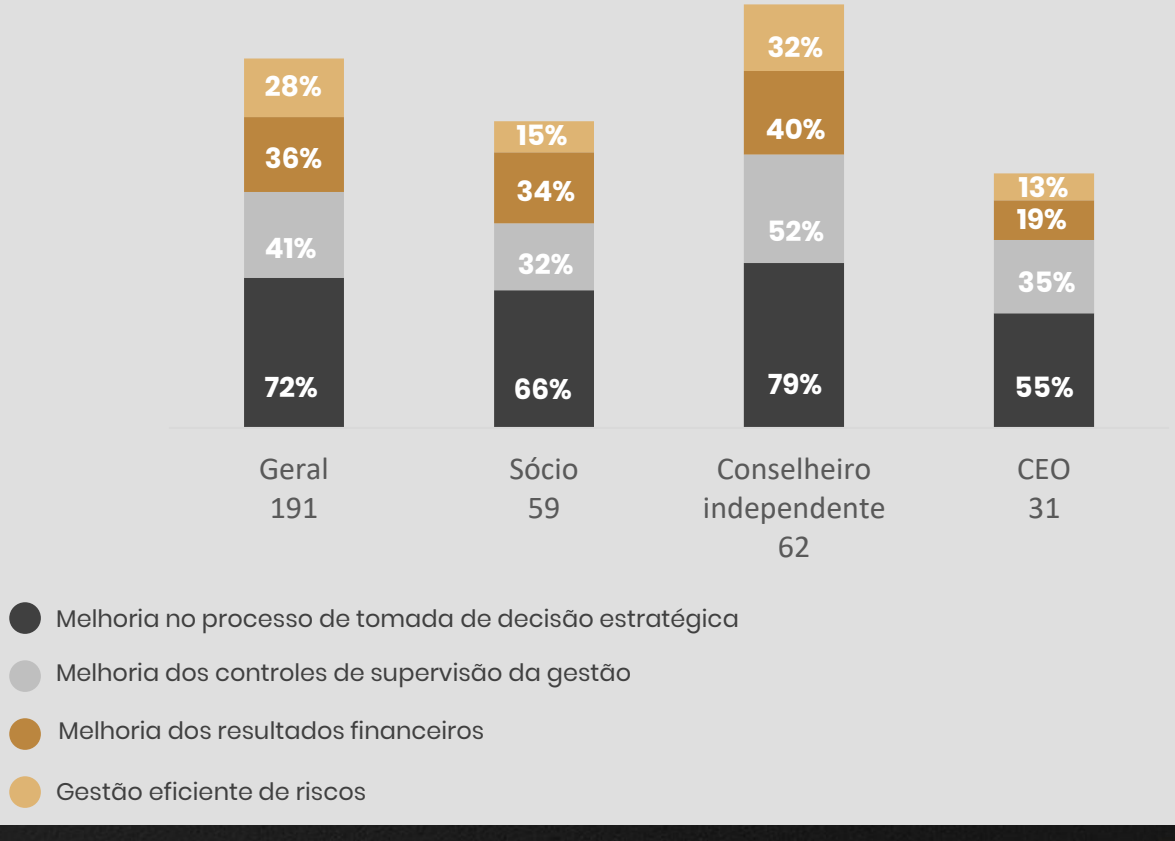
Principais ganhos após a implantação de conselhos



Outro ângulo de análise interessante é observar as perspectivas de alguns atores da governança na sua percepção dos ganhos obtidos com a criação dos conselhos. Chama atenção a discrepância entre, por exemplo, a percepção dos conselheiros independentes e dos CEOs sobre alguns dos benefícios citados.

Considerando-se as melhorias no processo de decisão estratégica, 79% dos conselheiros independentes citam este benefício, comparável com 55% dos CEOs e 66% de sócios das empresas. O quesito "melhorias nos controles e supervisão da gestão", é apontado como um ganho por 52% dos conselheiros independentes, 35% dos CEOs e 32% dos sócios. A melhoria dos resultados financeiros é apontada por 40% dos conselheiros independentes, o dobro das menções pelos CEOs (19%) e 34% dos sócios. Finalmente, a melhoria na gestão de risco é indicada por 32% dos conselheiros independentes, 13% dos CEOs e 15% dos sócios.

Principais ganhos após a implantação de conselhos na visão de diferentes atores de governança



Em outras palavras, os ganhos cruciais pela adoção de conselhos de administração e conselhos consultivos é vista de maneira diversa por atores distintos da governança. Conselheiros independentes tendem a ter uma visão mais otimista do impacto do estabelecimento de conselhos, enquanto sócios têm uma visão ligeiramente mais conservadora, e há uma discrepância significativa quando se comparam os dois primeiros com a visão dos CEOs. Estes, tudo indica, recebem o impacto negativo advindo de maior supervisão sobre suas ações e demandas de prestação de contas.

Os conselheiros independentes têm uma perspectiva mais otimista do que CEOs e sócios em relação aos ganhos estratégicos proporcionados pela adoção de conselhos de administração e conselhos consultivos.

4.17 Principais questões que emergiram após a implantação da estrutura de governança

No que diz respeito aos desafios ou questões que surgiram após a implantação da estrutura de governança, o item mais citado por 54% dos respondentes é o conteúdo das pautas das reuniões do conselho, apontadas como excessivamente centradas em questões operacionais. Em segundo lugar, vem a sobreposição de papéis entre o conselho e o corpo executivo, com 37%, seguido por um fluxo menos eficiente para tomada de decisões na empresa (20%) e conflitos de poder entre o conselho e o corpo executivo (18%). Em menor proporção, aparecem dificuldades de transição de executivos para o conselho e a falta de engajamento dos Conselheiros, ambos com 14%, e a morosidade na tomada de decisão, com 12%.



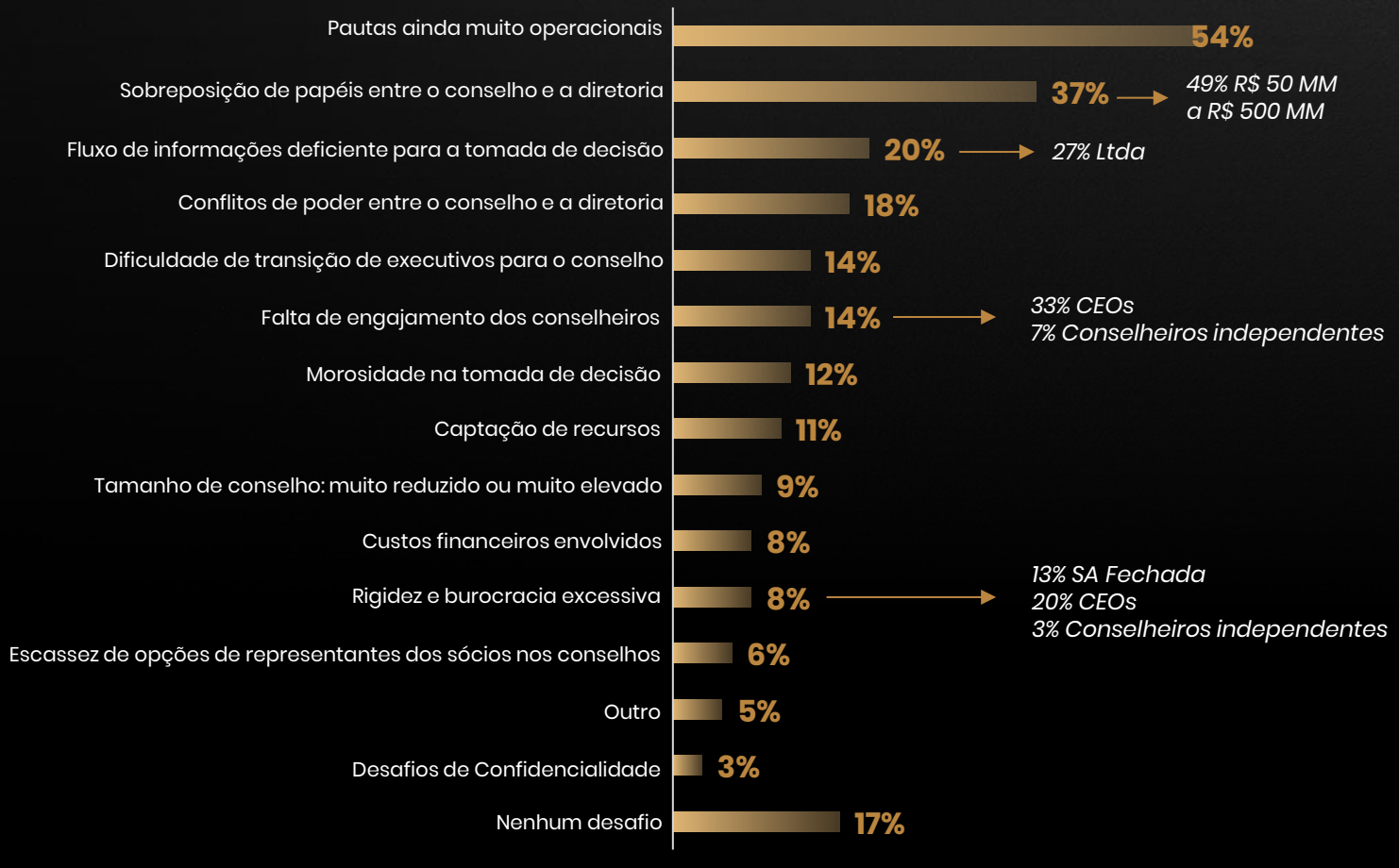
Dentro os principais desafios, o conteúdo das pautas das reuniões do conselho é ainda apontado como excessivamente centrado em questões operacionais.

Nota-se que, neste questionamento específico sobre dificuldades e insatisfações após a implantação dos conselhos, o fato das pautas serem ainda muito "operacionais" aparece com destaque, como abordado acima. Este resultado é aparentemente incongruente, ou seja, quando perguntadas sobre os assuntos discutidos pelos conselhos, as respostas predominantes foram fatores relacionados à estratégia e tomada de decisão, enquanto as pautas "operacionais" ocupam menor espaço. Da mesma forma, destacou-se a melhoria nos processos de tomada de decisão. A aparente discrepância pode ser creditada às especificidades de porte e tempo de existência das empresas, e ao momento que experimentam: ainda em processo de implantação das estruturas de governança ou com estruturas já mais maduras.

Por exemplo, entre as 37% que apontam a superposição dos papéis do corpo executivo com o conselho, 49% têm faturamento entre R$50 milhões e R$500 milhões. Entre as 20% que apontam a piora no fluxo de informação para tomada de decisão, 27% são sociedades limitadas. No quesito "falta de engajamento dos conselheiros" (14%), 33% dos respondentes são CEOs e apenas 7% são conselheiros independentes. Finalmente, na pequena parcela que aponta o surgimento de mais rigidez e burocracia excessiva, 20% são CEOs e apenas 3% são conselheiros independentes.

De forma interessante, aqui também transparecem as visões conflitantes entre o corpo executivo e os conselheiros independentes, efeito de uma governança ainda em processo de implantação.

Questões que surgiram após a implantação da governança



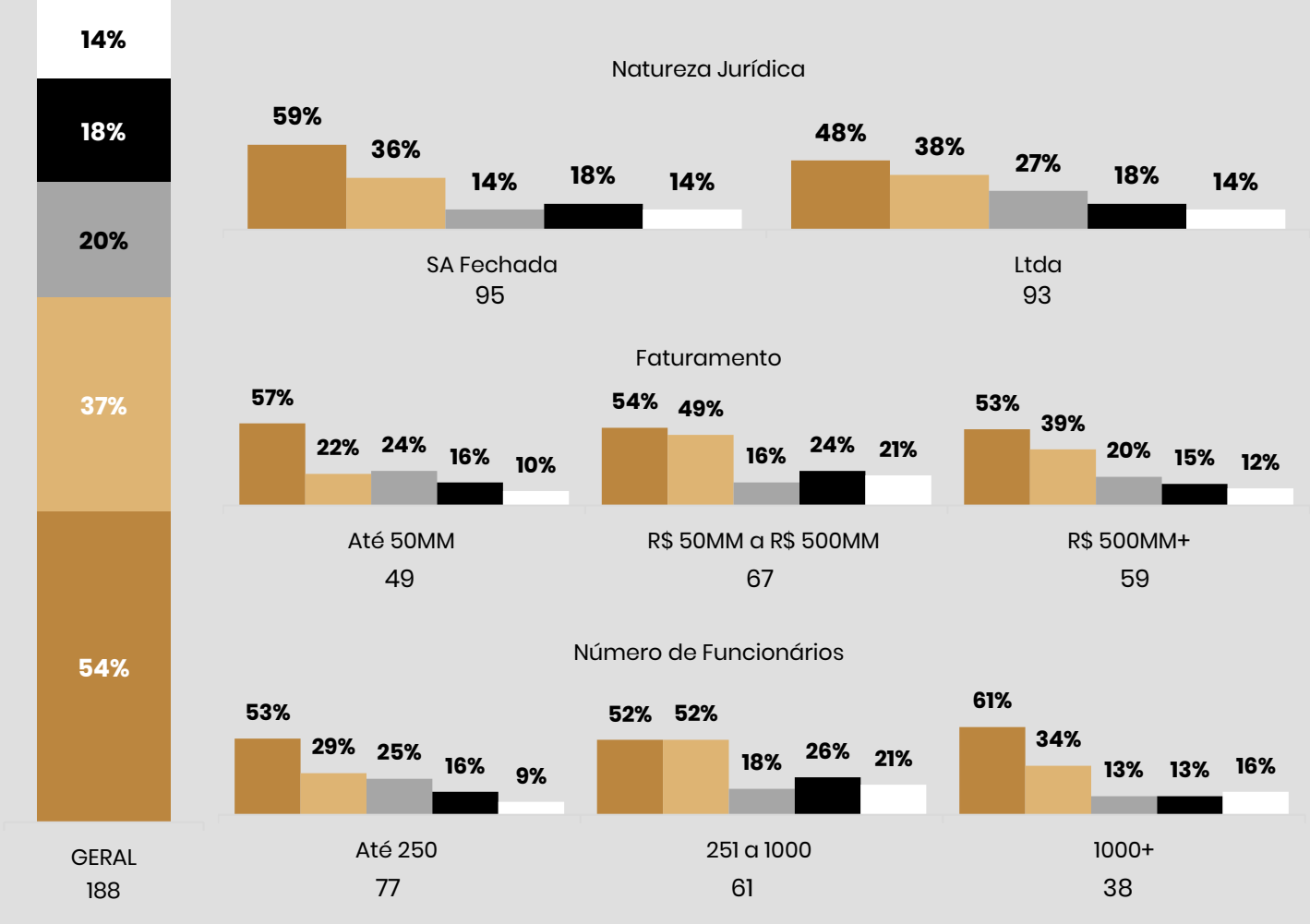


Observando-se as diferenças atribuíveis ao tipo societário, **nota-se que no caso das SAs há mais desconforto com as "pautas operacionais", citadas por 59% das respondentes, comparado com 48% das sociedades limitadas**. O grupo das SAs é composto por empresas mais antigas, de maior porte, e com estruturas de governança mais robustas.



Nas SAs fechadas há mais desconforto com as "pautas operacionais" (59%) em comparação com as sociedades limitadas (48%).

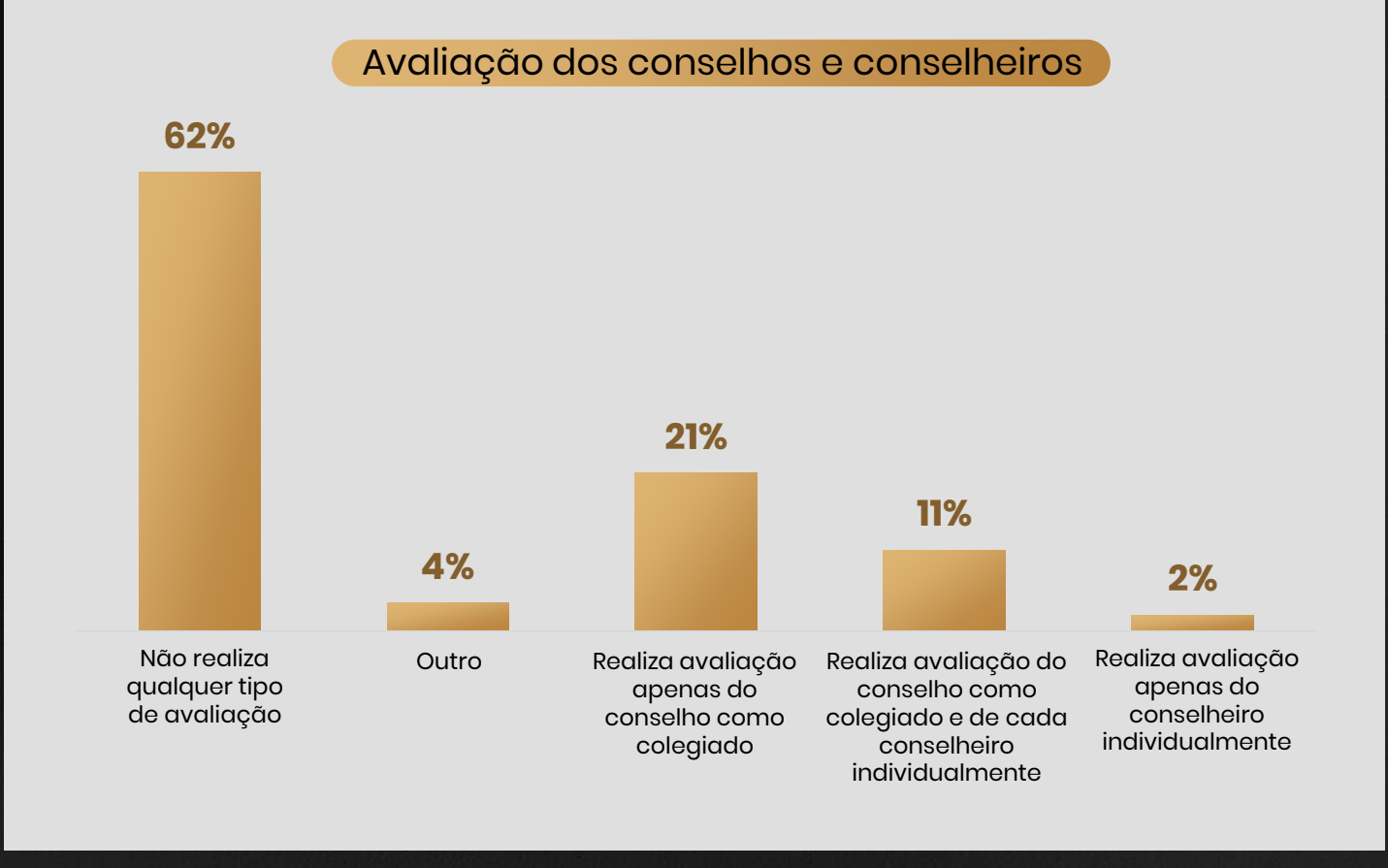
Caracterização dos desafios apontados pela adoção da governança



- Pautas ainda muito operacionais
- Sobreposição de papéis entre o conselho e a direção
- Fluxo de informações deficiente para a tomada de decisão
- Conflitos de poder entre o conselho e a direção da empresa
- Dificuldade de transição de executivos para o conselho

4.18 A avaliação dos conselhos

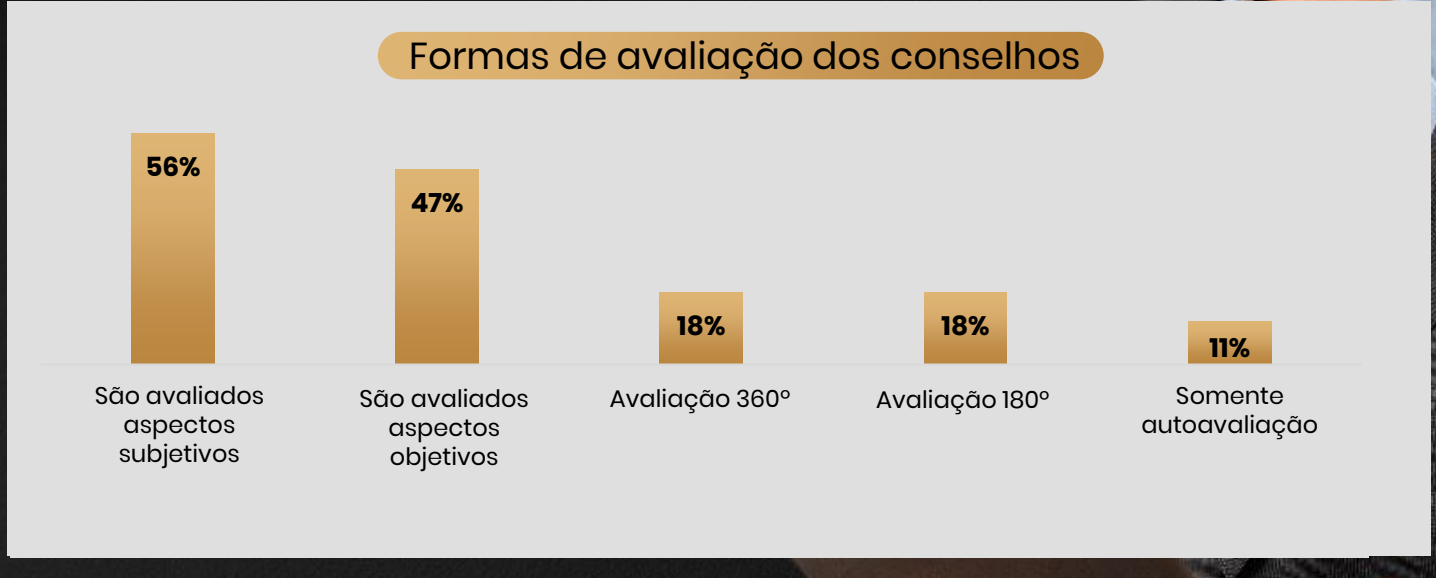
No universo das empresas abordadas nesta pesquisa, a avaliação do conselho como um todo, bem como a avaliação individual de cada conselheiro, **ainda é pouco praticada e valorizada: 62% das respondentes não avaliam seus conselhos, 21% avaliam apenas o conselho como colegiado e apenas 11% avaliam ambos, conselhos e conselheiros**.



Entre os que avaliam seus conselhos e conselheiros[5], 56% o fazem baseados em critérios subjetivos, tais como a colaboração e escuta ativa, abertura a críticas e leitura reflexiva. 47% em critérios objetivos, como o uso e aplicação de habilidades técnicas, assiduidade, preparação para as reuniões. 18% fazem "avaliação 360°[6]" e 18% fazem avaliação 180°[7]"; apenas 11% utilizam somente a autoavaliação do conselho como ferramenta.



As avaliações dos conselhos, quando realizadas, **baseiam-se prioritariamente em critérios subjetivos,** como colaboração e escuta ativa, abertura a críticas e leitura reflexiva.



4.19 A avaliação dos CEOs

Similar aos resultados sobre avaliação dos conselhos, 55% das empresas respondentes realizam avaliações dos seus CEOs. Entre as que têm conselhos consultivos, 46% fazem avaliações, enquanto este percentual é de 62% entre as que têm conselhos de administração. Nestas, 38% avaliam seus CEOs anualmente, de forma colegiada, enquanto nas empresas que têm conselhos consultivos o indicador é de 27%.



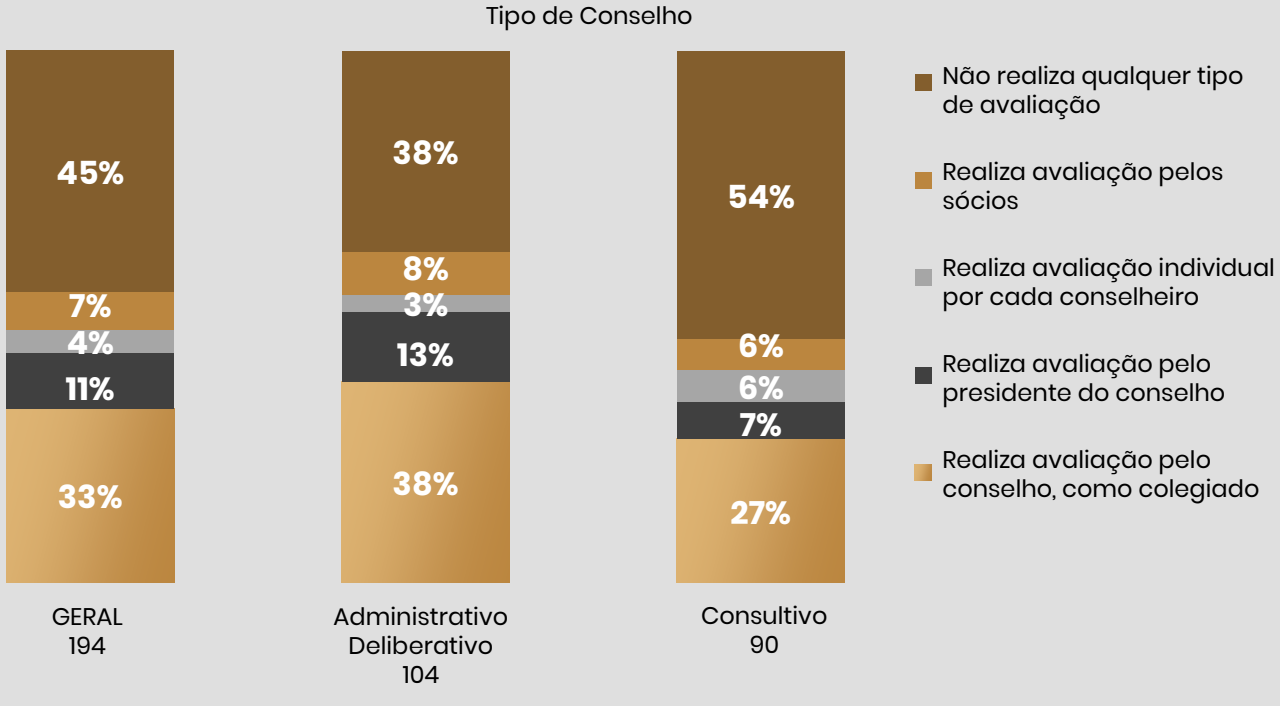
As empresas que têm conselhos de administração e avaliam seus CEOs o fazem anualmente, de forma colegiada. Já as empresas com conselhos consultivos realizam essas avaliações em menor proporção.

[5] Múltiplas respostas possíveis.
[6] Inclui a avaliação dos subordinados, pelo menos pelo CEO.
[7] É feita pelo presidente do conselho ou pelos pares.

Quanto ao modelo de avaliação dos CEOs, dentre os que o aplicam, 90% utilizam critérios objetivos, como avaliação de performance operacional e habilidade na gestão e no relacionamento com o conselho. Adicionalmente, **71% avaliam seus CEOs com critérios subjetivos, como habilidades interpessoais, que incluem escuta ativa, postura colaborativa e protagonismo como líder**. Não foram encontradas outras diferenças significativas quanto à decisão de avaliar ou não os CEOs, seja em relação ao porte (faturamento e número de colaboradores) ou ao tipo societário.

Dentre as empresas onde os CEOs são avaliados, **90% utilizam critérios objetivos**, como performance operacional, habilidade na gestão e relacionamento com o conselho.

Avaliação dos CEOs



5. A SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM GRUPOS HOMOGÊNEOS *(CLUSTER ANALYSIS)*

Por meio da análise de *clusters* foi possível identificar e distinguir as empresas em três grupos quanto ao estágio de evolução de governança: (a) Incipientes; (b) Em Desenvolvimento e (c) Melhores Práticas. O maior segmento na amostra foi o denominado **"Incipientes", representando 39% das empresas respondentes**, seguido pelo grupo **"Melhores Práticas", com 34%** e em menor proporção o grupo **"Em Desenvolvimento", com 27%.**



A análise de *clusters* revelou a formação de três grupos quanto ao estágio de evolução de governança: "Incipientes", "Em Desenvolvimento" e "Melhores Práticas".

O grupo "Incipientes" é o maior grupo e com menor grau de maturidade; ele é aqui didaticamente desenhado como um conjunto disforme. O grupo das empresas "Em Desenvolvimento" inclui aquelas empresas que ainda se encontram no processo de evolução da governança. Este grupo muitas vezes se apresenta ainda com características das "Incipientes" e, em outras, mais próximas das que já adotam melhores práticas. Por fim, o grupo de "Melhores Práticas" engloba empresas mais maduras, com maior grau de adoção de governança corporativa e que se apropriam com maior intensidade dos benefícios das práticas adotadas.

Visualização dos segmentos identificados

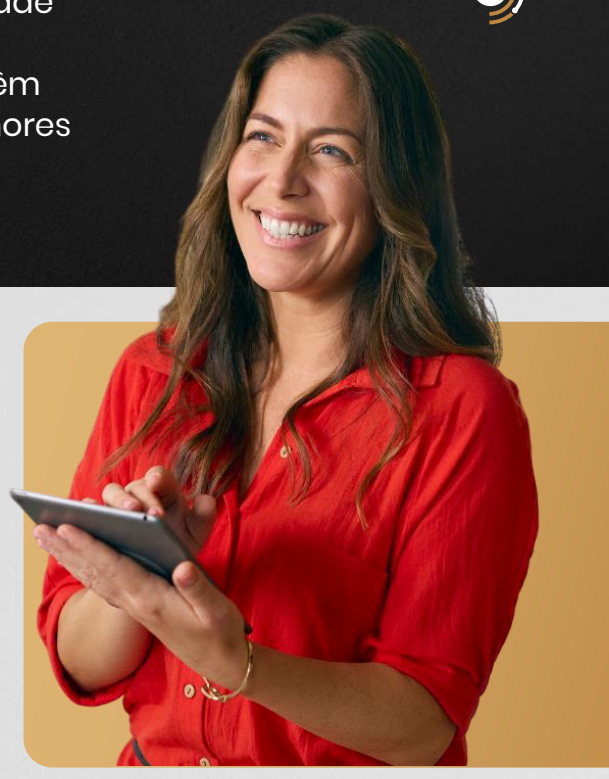
Incipiente	Em Desenvolvimento	Melhores Práticas
39%	**27%**	**34%**

5.1 Segmentação das empresas: comparativo de número de conselheiros entre os grupos[8]

O grupo de empresas "Em Desenvolvimento" possui, em média, o maior número de conselheiros entre os três segmentos. Este grupo provavelmente inclui empresas que

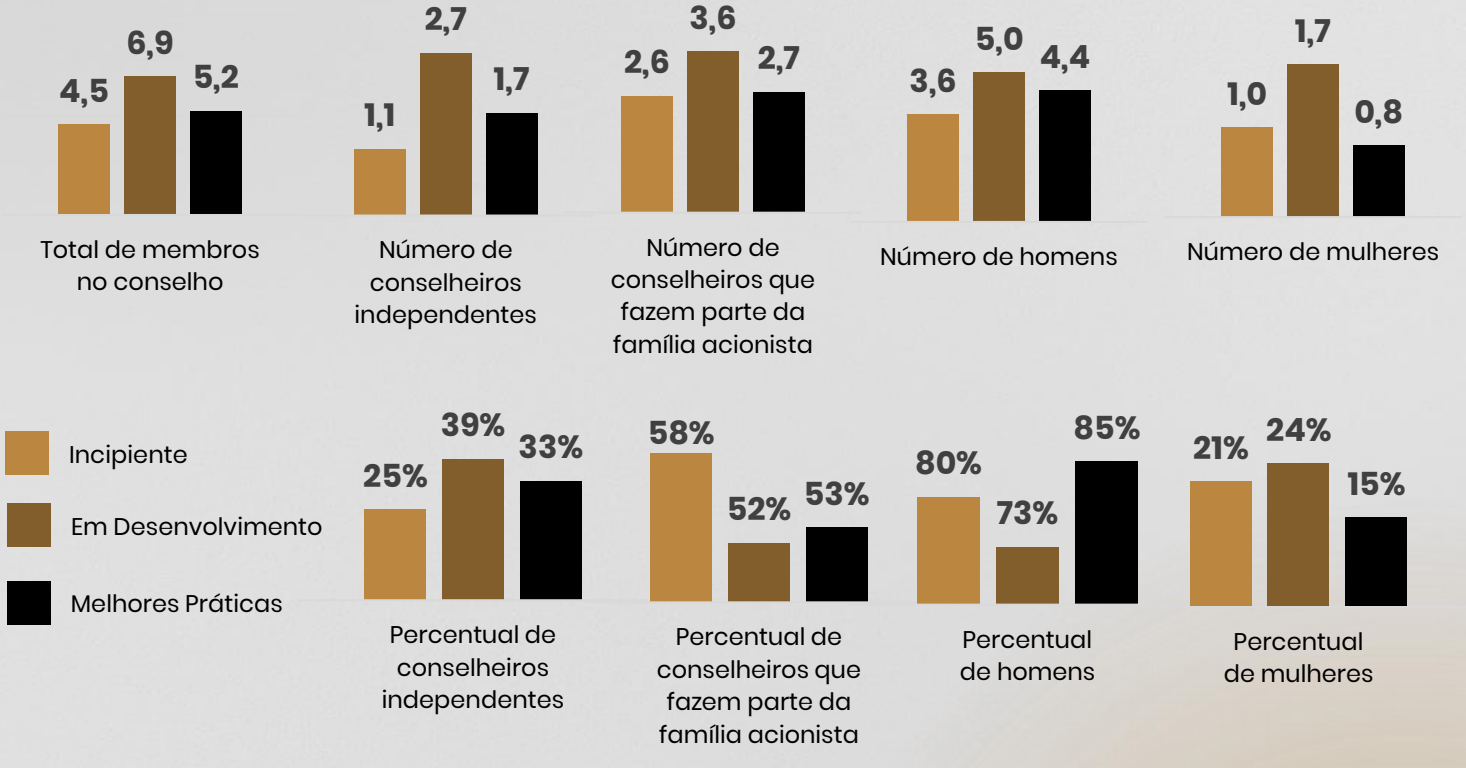
[8] O quesito "número de conselheiros" foi o único em que o grupo "Em Desenvolvimento" apresentou variação significativa em relação aos "Incipientes" e "Melhores Práticas", razão pela qual priorizou-se a caracterização dos outros dois grupos.

buscam crescimento, ainda não encontraram estabilidade em seus negócios e recorrem ao desenvolvimento da governança como suporte para suas estratégias. Elas têm mais conselheiros do que os grupos "Incipientes" e "Melhores Práticas", buscando diferentes competências e conhecimentos específicos em seus conselheiros.



Este grupo conta, **em média, com 6,9 conselheiros, enquanto o grupo "Incipiente" tem 4,5 e o grupo "Melhores Práticas" tem 5,2.** Possuem 2,7 conselheiros independentes (comparado a 1,1 e 1,7 nos grupos "Incipientes" e "Melhores Práticas", respectivamente) e um número maior de conselheiros que fazem parte da(s) família(s) cotista(s) ou acionista(s), com 3,6, em comparação com 2,6 e 2,7 nos grupos "Incipientes" e "Melhores Práticas". Em termos de distribuição de gênero, é o grupo que acomoda mais mulheres, com 1,7, em comparação com 1,0 e 0,8 nos grupos "Incipientes" e "Melhores Práticas".

Quantidade de conselheiros por tipo de *cluster*

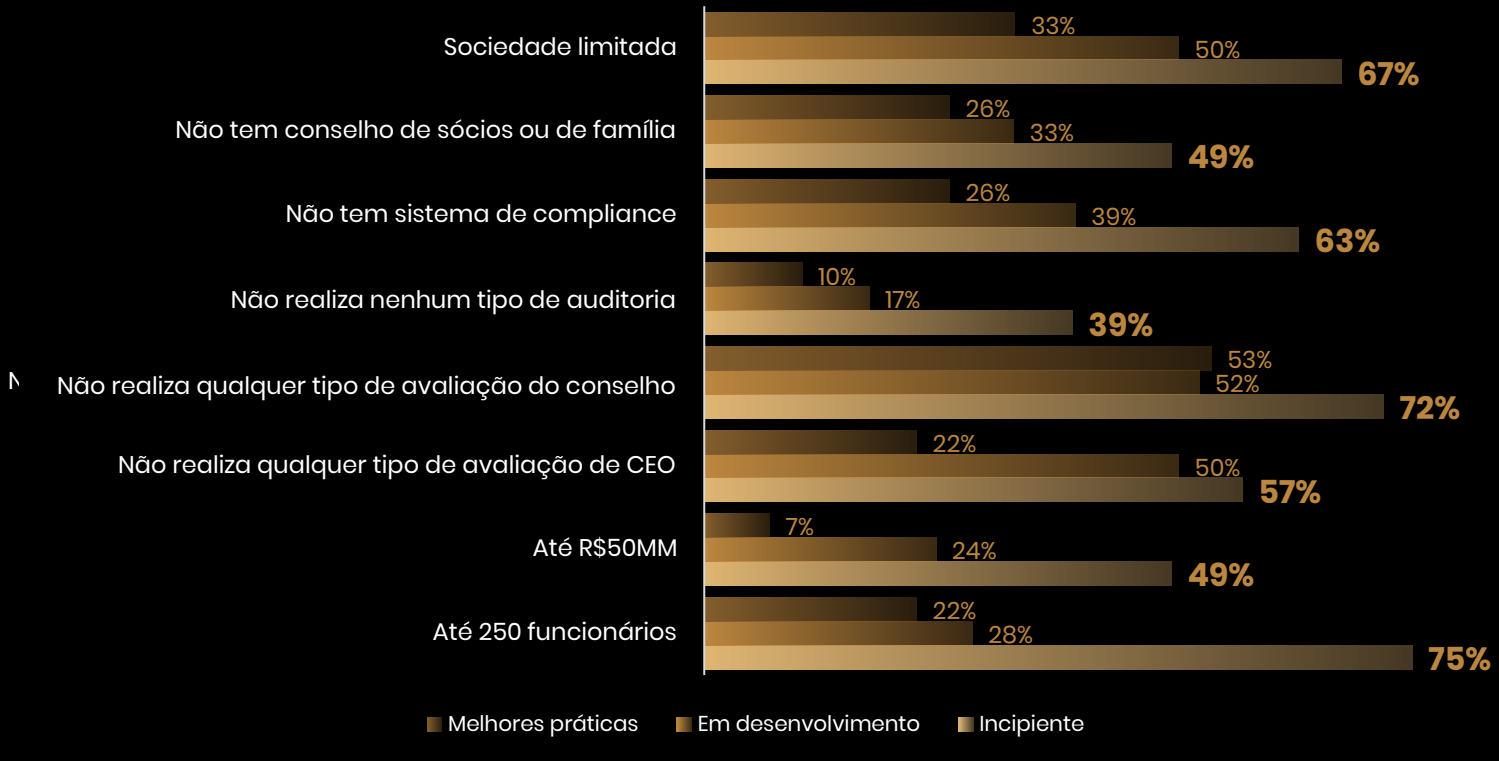


5.2 Resultados que melhor definem o segmento "Incipientes"

No segmento dos "Incipientes", 67% são sociedades limitadas, 63% não possuem sistema de compliance, 39% não realizam nenhum tipo de auditoria, 72% não fazem qualquer tipo de avaliação do conselho e 57% não avaliam o CEO. Essas são empresas de menor porte, com faturamento de até R$50 milhões e até 250 funcionários. Em resumo, **são empresas menores que estão dando os primeiros passos na estruturação da governança corporativa**.

No segmento dos “Incipientes” estão empresas de menor porte, dando os primeiros passos na estruturação da governança corporativa.

Caracterização do segmento “Incipientes"



5.3 Resultados que melhor definem o segmento “Melhores Práticas”

O segmento "Melhores Práticas" é composto majoritariamente por empresas que já são sociedades anônimas (67%) e possuem um conselho de administração (67%). Além disso, 48% dessas empresas têm um conselho de sócios e 34% possuem um sistema de compliance estruturado que reporta ao conselho.

Em termos de documentação da governança, 83% dessas empresas têm um acordo de sócios e 46% constituíram sua instância mais alta de governança (conselho de administração ou conselho consultivo) há mais de cinco anos. Essas empresas também têm auditorias internas e externas, ou pelo menos externas (83%), e 55% fazem avaliação dos CEOs, sendo essa avaliação realizada pelo conselho, como colegiado. Em termos de porte, 57% dessas empresas faturam acima de R$500 milhões e 34% têm mais de 1.000 funcionários.

No segmento “Melhores Práticas” estão empresas de maior porte e governança corporativa já estruturada.

Caracterização do segmento “Melhores Práticas”



5.4 Segmentação das empresas: diferenças de remuneração por grupos

Ao analisar os níveis de remuneração entre os segmentos identificados, observa-se que, na faixa até R$ 15.000, predominam as empresas do grupo “Incipientes”, com 76% dos participantes desta pesquisa. Na faixa acima de R$ 15.000, prevalecem os componentes dos grupos “Melhores Práticas” (64%) e “Em Desenvolvimento” (53%). Além disso, os níveis de resposta sobre a remuneração por fee mensal são altos em todos os grupos: 65% para “Incipientes”, 70% para “Em Desenvolvimento” e 81% para “Melhores Práticas”.

Nos três grupos, 21%, 12% e 5% dos conselheiros, respectivamente, renunciam deliberadamente às suas remunerações.

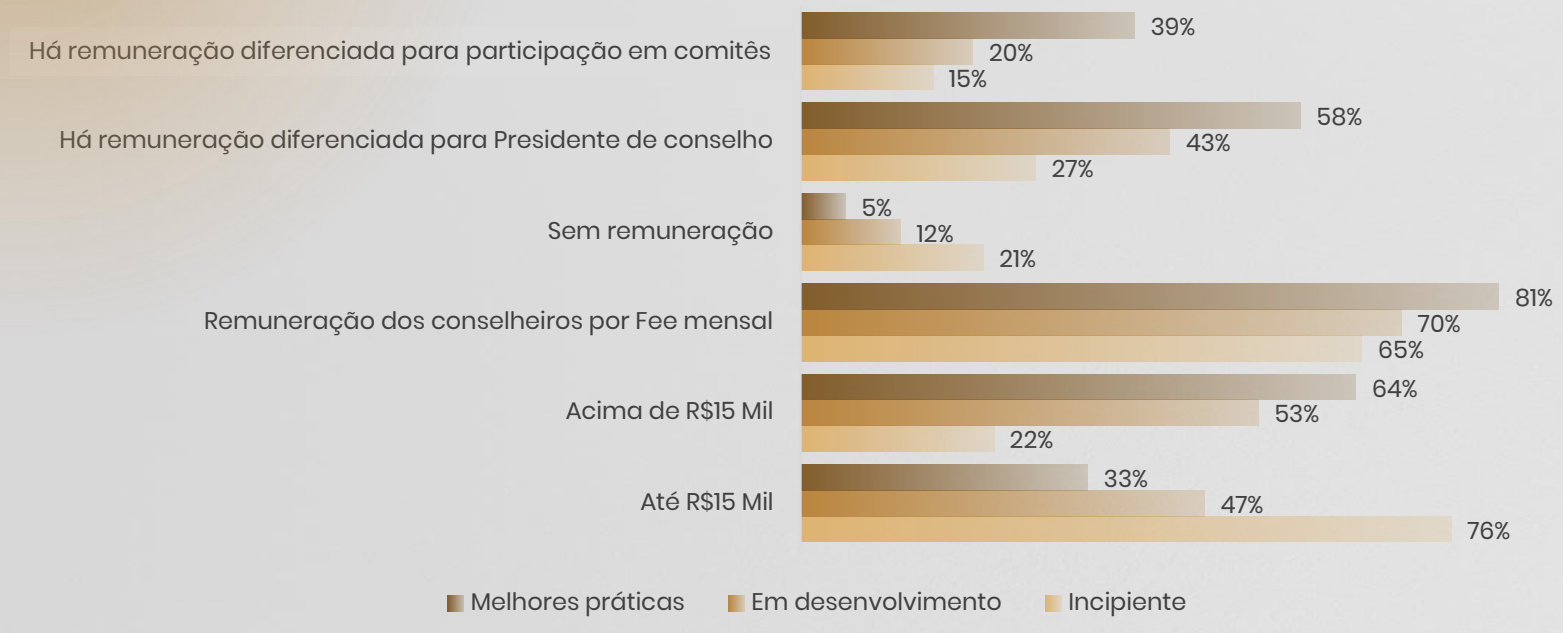
Mesmo sem diferença significativa, os três grupos têm um maior percentual de empresas familiares, em torno de 70%.

Em todos os casos, há diferenciação na remuneração para a posição de presidência do conselho (58% entre as empresas do grupo “Melhores Práticas”) e participação em comitês de assessoramento ao conselho (39% para as empresas do grupo “Melhores Práticas”).



A diferenciação na remuneração para a posição de presidência do conselho e participação em comitês é uma realidade nos três segmentos.

Remuneração de acordo com a segregação das empresas por segmento (*cluster*)



5.5 Segmentação das empresas: benefícios e desafios na implementação de estruturas de governança corporativa

A análise dos segmentos, no que diz respeito aos benefícios e desafios em se adotar conselhos eficazes indica que, mesmo entre segmentos diferentes, ganhos e obstáculos têm similaridades.



Benefícios

70% **Em todos os grupos,** concordam que traz melhoria no processo de tomada de decisão estratégica

52% do grupo **Melhores Práticas** entende que auxilia no planejamento de sucessão

40% do grupo **Melhores Práticas** acredita que aumenta a credibilidade e confiança dos investidores e credores

31% do grupo **Melhores Práticas** concorda que melhora o sistema de compliance

Desafios

54% **Em todos os grupos**, concordam que as pautas do conselho ainda são muito operacionais

24% do grupo **Incipientes** vê a falta de engajamento dos conselheiros como um problema

Observa-se que alguns pontos são comuns a todos os grupos: por exemplo, 70% concordam que a adoção de modelos de governança e o estabelecimento de conselhos traz melhoria no processo de tomada de decisão estratégica. No grupo "Melhores Práticas", 52% percebem melhorias nos processos sucessórios e 40% acreditam que a credibilidade e a confiança dos investidores e credores aumentam. Adicionalmente, 31% concordam que há melhorias nos sistemas de compliance.

Quanto aos benefícios e dificuldades em se adotar modelos de governança, os **três *clusters* se comportam da maneira semelhante.**

Entre os problemas e desafios apontados, destaca-se em todos os grupos a constatação de que as pautas dos conselhos ainda são muito operacionais (54%). Este resultado é confirmado quando se analisa a amostra como um todo. Outro ponto de destaque é no grupo dos "Incipientes", onde 24% apontam a falta de engajamento dos conselheiros como um desafio, podendo a estrutura de remuneração existente neste *cluster* ser uma das causas.



6. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em parceria com a NEO Executive Search traz *insights* valiosos sobre as características e práticas dos conselhos de empresas de capital fechado no Brasil. O foco central deste estudo foi identificar os elementos que estruturam a governança das empresas dentro deste perfil e, mais especificamente, determinar que tipo de conselho e conselheiros agregam valor a essas organizações.

Embora a relação entre criação de valor e fatores intangíveis, como a governança, seja amplamente explorada em diversos estudos, este trabalho buscou acessar as opiniões dos próprios atores envolvidos: sócios, executivos e conselheiros. Os resultados indicaram que os aspectos mais relevantes estão relacionados à facilitação dos processos de tomada de decisão e à elaboração de estratégias, mostrando-se mais significativos do que a melhoria do acesso a capital, alterações patrimoniais ou gestão econômico-financeira.

Foi observada uma diferença notável entre a percepção dos conselheiros (especialmente os independentes) e os CEOs quanto à contribuição para a empresa de uma estrutura de governança mais formal. Naturalmente, os níveis adicionais de monitoramento e controle pelo conselho podem ser percebidos como obstáculos para um nível maior de autonomia dos executivos. Ou, visto de outra forma, os conselheiros independentes podem superestimar as suas contribuições no alcance dos resultados estratégicos. Contudo, este próprio estudo evidencia que as organizações mais duradouras são aquelas que já incorporaram melhores práticas de governança.

Além disso, a pesquisa explora a composição típica dos conselhos, identificando que a criação de valor nos conselhos está ligada à presença de profissionais que possuem conhecimentos específicos e relevantes para a empresa, com experiência como executivo e uma excelente reputação, que tenham se preparado adequadamente e que possuam vivência anterior no segmento econômico da empresa. O estudo também revelou uma relação entre a maturidade e o porte da empresa e as faixas de remuneração dos conselheiros, destacando que a responsabilidade e os riscos associados aos conselheiros consultivos diferem daqueles dos conselheiros de administração. Observou-se também que um percentual de conselheiros não é remunerado, geralmente aqueles que ocupam funções de sócios, o que não é recomendado em uma estrutura de governança corporativa madura.

A amostra utilizada abrange um universo de 221 empresas reclassificadas em segmentos baseados em similaridades e diversidades, revelando três grupos distintos em relação ao estágio de evolução da governança: “Incipiente” (39%), “Em Desenvolvimento” (27%) e “Melhores Práticas” (34%). O grupo “Incipiente”, que representa o maior segmento, consiste em empresas com faturamento de até R$50 milhões e predominantemente com conselhos consultivos. Essas empresas utilizam a governança como suporte para suas estratégias.

Por outro lado, o grupo “Melhores Práticas” é composto principalmente por empresas de maior porte e em estágios avançados de desenvolvimento, caracterizadas por estruturas robustas de governança, com conselhos de administração, sistemas sólidos de compliance, auditoria e avaliações de seus CEOs e conselhos. São, majoritariamente, sociedades cnônimas de capital fechado.

O grupo “Em Desenvolvimento”, que se encontra em processo de formação de sua governança, exibe características tanto das empresas “Incipientes” quanto das que já adotaram melhores práticas, avançando em ritmos e direções distintas.

Esses achados oferecem uma visão abrangente e detalhada sobre como a governança pode se tornar uma fonte significativa de geração de valor para as organizações, ressaltando a importância de práticas sólidas e bem estruturadas para a perenidade das empresas.

EQUIPE TÉCNICA FDC:

Ana Denise Ceolin Silva Veloso
Dalton Penedo Sardenberg
Mônica Rocha de Carvalho
Sílvia Carolina Martins

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira com mais de 48 anos, que está entre as 10 melhores escolas do mundo de acordo com os rankings de educação executiva do FT 2024. Oferece uma abordagem educacional diferenciada: o UNI(CO), que cria experiências consistentes, contínuas e com impacto positivo em seus três pilares de atuação: Educação Executiva, Acadêmica e Social para pessoas, organizações e o mundo. Consegue combinar em sala de aula: inteligência com afetividade, rigor científico com aplicabilidade e desempenho com progresso social, mostrando o seu jeito de fazer educação. Sempre acompanhando as transformações globais, tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, capacitação e desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. Cerca de 50 mil pessoas passaram pela instituição em 2023. No âmbito da Educação Social, o FDC - Centro Social Cardeal Dom Serafim foi concebido para apoiar jovens em situação de vulnerabilidade social, empreendedores populares, organizações sociais e seus gestores, por meio do desenvolvimento e capacitação. A escola também tem o portal Seja Relevante, que democratiza o acesso a conteúdos proprietários e a informações relevantes sobre carreira, gestão, negócios e impactos positivos.

NEO EXECUTIVE SEARCH

A NEO Executive Search é uma consultoria brasileira especializada na estruturação de conselhos e comitês, recrutamento executivo e estudos de mercado. Desde 2017 apoia companhias nacionais, multinacionais, grupos familiares e empresas da nova economia em decisões relacionadas à estratégia, estrutura e pessoas. Sua atuação diferencia-se pela abordagem estruturada e consultiva onde, através de suas linhas de negócio, impulsiona grandes transformações local e globalmente. O grupo tem como propósito impactar as pessoas, as empresas e a sociedade, atuando como um agente de transformação no ecossistema empresarial. No âmbito social, a NEO apoia instituições como Instituto Ismart, Instituto PROA e Generation Brasil, acelerando o ingresso de jovens em situação de vulnerabilidade social no mercado de trabalho.





NEO Executive Search
Rua Arizona, 491 - CJ 192 - Brooklin
São Paulo - SP
neoexecutive.com