



Relatório Executivo da Pesquisa:

Objetivos não econômicos das empresas controladas por famílias no Brasil – foco nas dimensões da riqueza sócio emocional

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais

Coordenação: Professor Fabio Frezatti – FEA/USP

Data da pesquisa: 2015-2016

Agradecimento



Os membros do Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais agradecem a todos os respondentes das empresas pesquisadas que colaboraram para o desenvolvimento do trabalho. A generosidade dos mesmos ficou patente, dada a atenção e compreensão que nos concederam. Sem a atenção dispensada não seria possível o desenvolvimento do trabalho.



Equipe:

Fábio Frezatti, Coordenador

Diógenes de Souza Bido

Ana Paula Capuano da Cruz

Daniel Magalhães Mucci

Franciele Beck

Objetivos

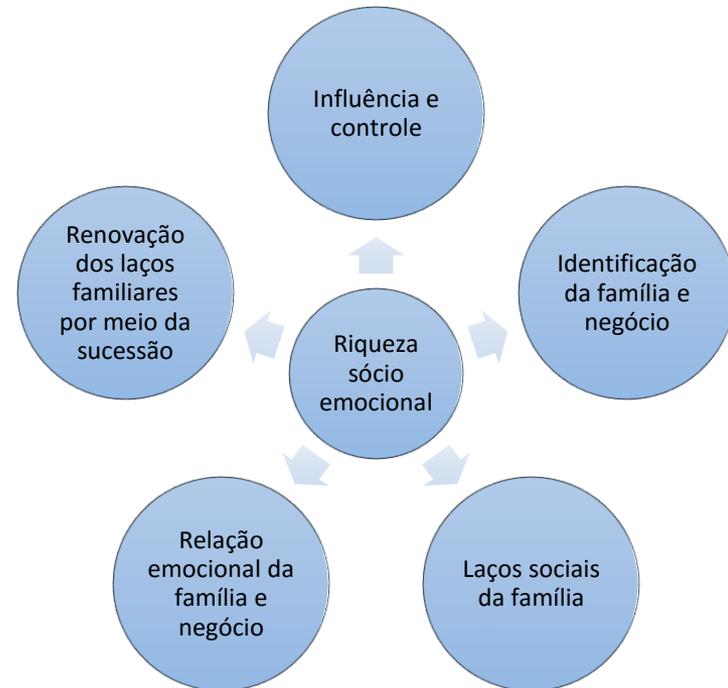


- Apresentar informações gerais, especialmente de natureza descritiva, sobre os resultados da presente pesquisa;
 - Documentar informações descritivas relevantes para o entendimento do tema;
 - Compartilhar os achados com os participantes da pesquisa visando disseminar o conhecimento gerado no campo acadêmico para o meio profissional.
-



- Riqueza sócio emocional (*Socioemotional wealth*):

- A perspectiva de riqueza sócio emocional (SEW) sugere que as empresas controladas por famílias são tipicamente comprometidas com a preservação de sua riqueza sócio emocional, em termos de perseguir objetivos não financeiros e de desenvolver relações emocionais entre empresa e família (Gomez-Mejia et al, 2007;. Berrone et al., 2010).
- SEW é visto como uma construção formada por cinco dimensões (modelo FIBER):





- A influência e controle familiar estão relacionados com o poder nas mãos da família controladora. Essa influência pode ser direta ou indireta pela delegação de poderes para os gestores não familiares.
- A identificação dos membros da família com a empresa é expressa pelos fortes laços que ligam a organização e os membros da família, caracterizando o negócio como uma extensão da própria família.
- Os vínculos sociais referem-se a relação social das empresas familiares "nas suas redes".
- O apego emocional dos membros da família indica a dimensão afetiva da SEW e o papel das emoções no contexto dos negócios da família.
- A renovação dos laços familiares revela a intenção da família em manter a empresa para as futuras gerações - também conhecido como sustentabilidade transgeracional.

Referências:

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. DOI: 10.1177/0894486511435355

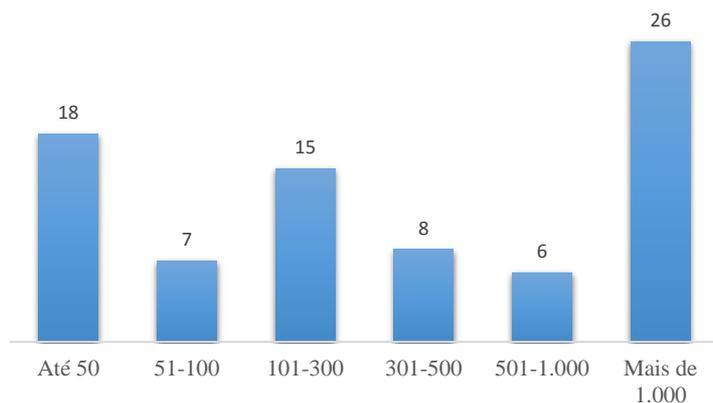
Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. DOI: 10.2189/asqu.52.1.106

Caracterização das empresas

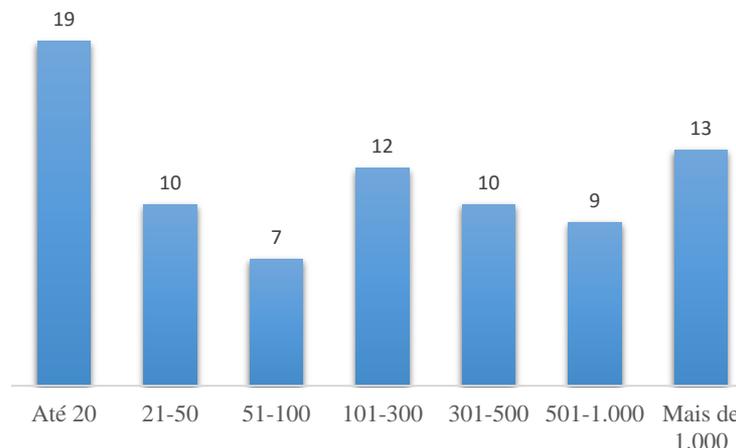


Tivemos um total de 80 respondentes válidos dentre as 120 respostas que obtivemos. Nesse sentido, a amostra foi composta de maneira não probabilística por conveniência, com 80 empresas brasileiras de diversos portes, sendo uma amostra de certa forma plural. O porte das empresas é evidenciado tanto em termos de número de funcionários quanto faturamento, e essa composição traz consequências em relação aos recursos e demandas dessas empresas.

**Porte (número de funcionários) –
Frequência das empresas por classe**



**Porte (faturamento em 2014 /milhões de reais) –
Frequência das empresas por classe**

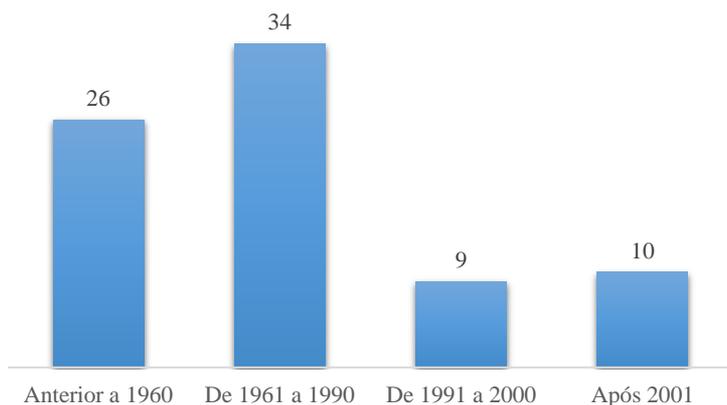


Caracterização das empresas



Quanto ao fator etário, a maior parte das empresas está estabelecida há mais de duas décadas, tendo sobrevivido a inúmeras crises. Quanto aos setores da economia, embora a agroindústria seja aquela que mais apresenta participação, as empresas não se reconheceram nos segmentos apresentados, o que gerou um grupo relativamente grande em “outros”.

Ano de fundação da empresa



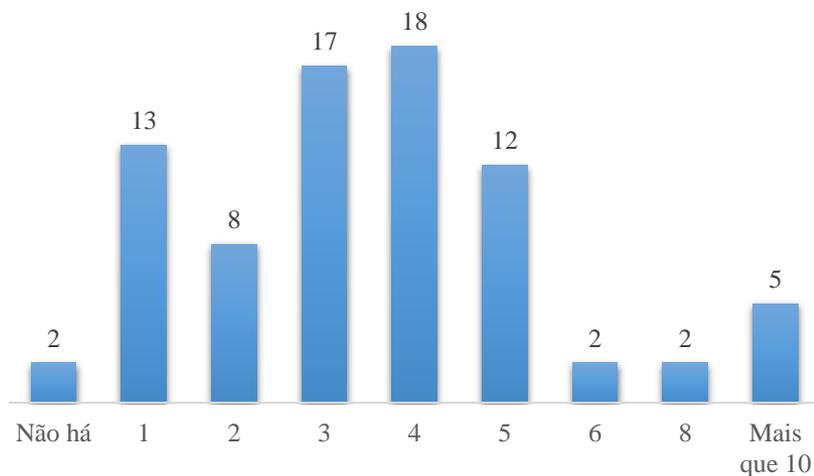
Segmento

Segmento	n	%
Agroindústria	10	12,5%
Serviços	9	11,3%
Construção civil	7	8,8%
Varejo	6	7,5%
Farmacêutico	5	6,3%
Máquinas e equipamentos	4	5,0%
Bens de consumo	3	3,8%
Atacado	2	2,5%
Automobilística	2	2,5%
Química e petroquímica	2	2,5%
Siderurgia e metalurgia	2	2,5%
Transportes	2	2,5%
Comunicação	1	1,3%
Energia	1	1,3%
Papel e celulose	1	1,3%
Têxtil e confecções	1	1,3%
Outros segmentos	22	27,5%
Total	80	100,0%

Caracterização das empresas



Número de diretores executivos da empresa*



Muito embora a maior parte das empresas tenham entre 3-5 diretores, existe quantidade significativa de empresas com um único diretor dirigindo a empresa.

Essa pluralidade quanto à composição da alta direção da empresa pode ser refletida em relação ao porte. Empresas com mais de 10 diretores são aquelas de grande porte e com mais de uma unidade de negócio, ou operando em diversas regiões.

Por outro lado, empresas com um ou dois diretores executivos são aquelas de pequeno porte, com menos de 100 funcionários

Caracterização dos respondentes



Faz parte da família controladora?

Executivo(a)	n	%
Fundador(a)	10	12,5%
Herdeiro(a)	22	27,5%
Membro da família	1	1,3%
Sócio	2	2,5%
não é da família controladora	43	53,8%
Outros	2	2,5%
Total	80	100,0%

Tempo de atuação na empresa

Tempo atuação empresa	n	%
De 0 a 5 anos	27	33,8%
De 6 a 10 anos	12	15,0%
De 11 a 15 anos	10	12,5%
De 16 a 20 anos	8	10,0%
De 21 a 25 anos	5	6,3%
De 26 a 30 anos	6	7,5%
Acima de 31 anos	10	12,5%
Não respondeu	2	2,5%
Total	80	100,0%

Cargo que ocupa na empresa

Cargo que ocupa na empresa	n	%
Diretor	37	46,3%
Controller	3	3,8%
Gerente	21	26,3%
Coordenador/Supervisor	8	10,0%
Outros	11	13,8%
Total	80	100,0%

Do total de 80 respondentes válidos, dentre os 120 respondentes, houve preponderância dos executivos não da família (53,8%). A camada com maior parte dos respondentes é que identifica o grupo que está na empresa há menos de 5 anos (33,8%) e correspondem, em sua maioria a diretores das empresas (46,3%).

Dimensões da riqueza sócio emocional



Em termos de influência e controle, pode-se ver uma maior concordância em relação aos itens de concentração acionária nas mãos dos membros da família, bem como o controle das decisões estratégicas da empresa.

Há diferença quanto ao porte, apenas para o envolvimento de executivos não familiares na gestão o que é mais forte em organizações com maior faturamento.

Influência e controle

Afirmativa	Média	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	SigFaturam	Sig_Ano_fundação
A maior parte das ações da empresa são possuídas pelos membros da família (mais de 50%).	4,59	4	2	2	7	65	80	0,44	0,39	0,68
Os membros da família exercem controle sobre as decisões estratégicas.	4,50	3	5	0	13	59	80	0,75	0,54	0,76
Na empresa, a maioria das posições executivas é ocupada pelos membros da família.	3,16	19	16	4	15	26	80	0,24	0,03	0,43
Os executivos que não são da família são nomeados pelos membros da família.	3,80	16	5	4	9	46	80	0,61	0,15	0,75
O board de diretores é principalmente composto por membros da família (mais de 50%).	3,54	22	4	3	11	40	80	0,39	0,02	0,51
A preservação do controle pela família é importante para a empresa.	3,96	3	7	12	26	32	80	0,57	0,57	0,28

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas das dimensões relacionadas aos objetivos da riqueza socioemocional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as três últimas colunas (Sig*) referem-se ao p-valor de um teste de diferença de médias, em que consideramos a significantes p-valores abaixo de 0,05.

Dimensões da riqueza sócio emocional



Em termos de identificação da família no negócio, pode-se ver uma maior concordância em relação ao significado e importância que a empresa tem para a família e o orgulho dos membros da família em estarem envolvidos no negócio.

Pela análise das médias, é possível verificar que não há diferença quanto a essas percepções em relação ao porte e à idade do negócio.

O que isso tem a ver com a dedicação dos executivos?

Identificação da família e negócio

Afirmativa	Média	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	SigFaturam	Sig_Ano_fundação
Os membros da família têm forte senso de pertencer a esta empresa.	4,26	3	4	6	23	44	80	0,51	0,38	0,27
Os membros da família sentem o sucesso da empresa como sendo seu próprio sucesso.	4,39	1	6	1	25	47	80	0,20	0,56	0,26
A empresa tem grande significado para os membros da família.	4,56	0	4	3	17	56	80	0,77	0,93	0,97
Ser um membro da empresa ajuda a definir quem nós somos como pessoas (responder do ponto de vista de como os membros da família se sentem).	3,76	6	5	18	24	27	80	0,46	0,54	0,79
Os membros da família têm orgulho de dizer que são parte da empresa.	4,48	1	1	9	17	52	80	0,23	0,28	0,61
Os clientes frequentemente associam o nome da empresa com o nome da família, que é atribuído aos produtos e serviços.	3,64	13	8	9	15	35	80	0,38	0,64	0,74

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas das dimensões relacionadas aos objetivos da riqueza socioemocional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as três últimas colunas (Sig*) referem-se ao p-valor de um teste de diferença de médias, em que consideramos a significantes p-valores abaixo de 0,05.

Dimensões da riqueza sócio emocional



Em termos dos laços sociais desenvolvidos pela família, pode-se ver uma maior concordância em relação aos relacionamentos desenvolvidos com outras empresas, associações, e/ou agentes de governo. Pela análise das médias, é possível verificar que a participação do negócio em atividades sociais para a comunidade é maior em empresas com maior faturamento, o que é esperado devido, por exemplo, a uma maior visibilidade que a empresa possui.

Ser funcionário de uma empresa familiar é bom ou ruim? O que pode ser alavancado na imagem?

Laços sociais da família

Afirmativa	Média	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	SigFaturam	Sig_Ano_fundação
O negócio da família é muito ativo na promoção de atividades sociais para a comunidade.	3,26	10	17	12	24	17	80	0,12	0,00	0,73
Na empresa os funcionários que não são da família são tratados como parte da família.	2,94	21	8	15	27	9	80	0,61	0,77	0,73
Na empresa, as relações contratuais baseiam-se principalmente na confiança e normas de reciprocidade.	3,59	6	14	10	27	23	80	0,92	0,99	0,52
Construir relacionamentos fortes com outras instituições (sejam, outras empresas, associações profissionais, agentes governamentais etc.) é importante para a empresa.	4,50	1	2	2	26	49	80	0,52	0,03	0,94
Contratos com fornecedores são baseados em relacionamentos duradouros de longo prazo no negócio da família.	4,08	3	3	11	31	32	80	0,26	0,86	0,69

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas das dimensões relacionadas aos objetivos da riqueza socioemocional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as três últimas colunas (Sig*) referem-se ao p-valor de um teste de diferença de médias, em que consideramos a significantes p-valores abaixo de 0,05.

Dimensões da riqueza sócio emocional



A relação emocional da família e negócio possui um nível de concordância mais baixo que as demais dimensões. Talvez isso ocorra devido à racionalidade empreendida no negócio pelos membros da família. Por outro lado, os respondentes indicaram que muitas vezes as emoções e sentimentos afetam a tomada de decisões no negócio. Isto está sendo entendido e dimensionado pela família?

Pela análise das médias, é possível verificar que não há diferença quanto ao apego emocional da família e negócio, em relação à porte e idade da empresa.

Relação emocional da família e negócio

Afirmativa	Média	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	SigFaturam	Sig_Ano_fundação
Emoções e sentimentos muitas vezes afetam os processos de tomada de decisão na empresa.	4,03	1	8	4	42	25	80	0,68	1,00	0,60
Além de contribuições pessoais para o negócio, proteger o bem-estar dos membros da família é fundamental para nós.	3,90	3	9	11	27	30	80	0,92	0,71	0,28
Na empresa, os laços emocionais entre os membros da família são muito fortes.	4,03	2	8	11	24	35	80	0,31	0,53	0,83
Na empresa, considerações afetivas são muitas vezes tão importantes quanto as considerações econômicas.	3,25	8	20	13	22	17	80	0,84	0,89	0,51
Laços emocionais fortes entre os membros da família ajudam a manter o conceito próprio da família positivo.	3,56	7	6	22	25	20	80	0,07	0,65	0,02
Na empresa os membros da família sentem-se próximos uns dos outros.	3,74	5	11	10	28	26	80	0,60	0,98	0,95

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas das dimensões relacionadas aos objetivos da riqueza socioemocional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as três últimas colunas (Sig*) referem-se ao p-valor de um teste de diferença de médias, em que consideramos a significantes p-valores abaixo de 0,05.

Dimensões da riqueza sócio emocional



Em relação à renovação do negócio por meio da sucessão, há uma maior concordância de que a continuidade e tradição da família é importante para o negócio, e que a sucessão do negócio é uma meta relevante.

Pela análise das médias, é possível verificar que não há diferença quanto à sucessão, em relação à porte e idade da empresa.

Afinal a empresa familiar tem horizonte de continuidade que é percebido pelos agentes?

Renovação dos laços familiares por meio da sucessão

Afirmativa	Média	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	SigFaturam	Sig_Ano_fundação
Dar continuidade ao legado e tradição da família é uma meta importante para o negócio.	3,93	9	4	4	30	33	80	0,91	0,48	0,84
Os membros da família são menos propensos a avaliar os seus investimentos em uma base de curto prazo.	3,45	9	7	17	33	14	80	0,41	0,24	0,89
Os membros da família não estariam propensos a considerar a venda da empresa.	3,11	15	12	17	21	15	80	0,62	0,65	0,25
Transferência bem-sucedida do negócio para a próxima geração é uma meta importante para os membros da família.	4,08	3	5	11	25	36	80	0,71	0,42	0,90

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas das dimensões relacionadas aos objetivos da riqueza socioemocional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as três últimas colunas (Sig*) referem-se ao p-valor de um teste de diferença de médias, em que consideramos a significantes p-valores abaixo de 0,05.

Sumário das dimensões do SEW



Sumário das dimensões do SEW

Dimensões SEW	Média
Influência e controle	3,93
Identificação da família e negócio	4,18
Laços sociais da família	3,67
Relação emocional da família e negócio	3,75
Renovação dos laços familiares por meio da sucessão	3,64

Em suma, analisando as médias das dimensões de objetivos não-financeiros perseguidos pelas empresas controladas por famílias, podemos ver que há maior nível de concordância na dimensão identificação entre família e negócio. Por outro lado, menor concordância em termos de laços sociais da família e da sucessão e mesmo continuidade.



Contato:

Fábio Frezatti, Coordenador

frezatti@usp.br

Fone: (11) 3091-5820, ramais 229 ou 157.

www.lppgfea.com

Laboratório de Pesquisas Sobre Práticas Gerenciais - LPPG

Local: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, FEA3

São Paulo - Butantã, Cidade Universitária, CEP 05508-010
