



---

# **Relatório Executivo da Pesquisa:**

# **Mecanismos de gestão nas empresas brasileiras controladas por famílias**

## **Equipe:**

Daniel Magalhães Mucci (doutorando FEA/USP)

Fábio Frezatti (professor titular FEA/USP)

Ann Jorissen (professora na UAntwerpen – Bélgica)

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais

Data da pesquisa: 2016-2017

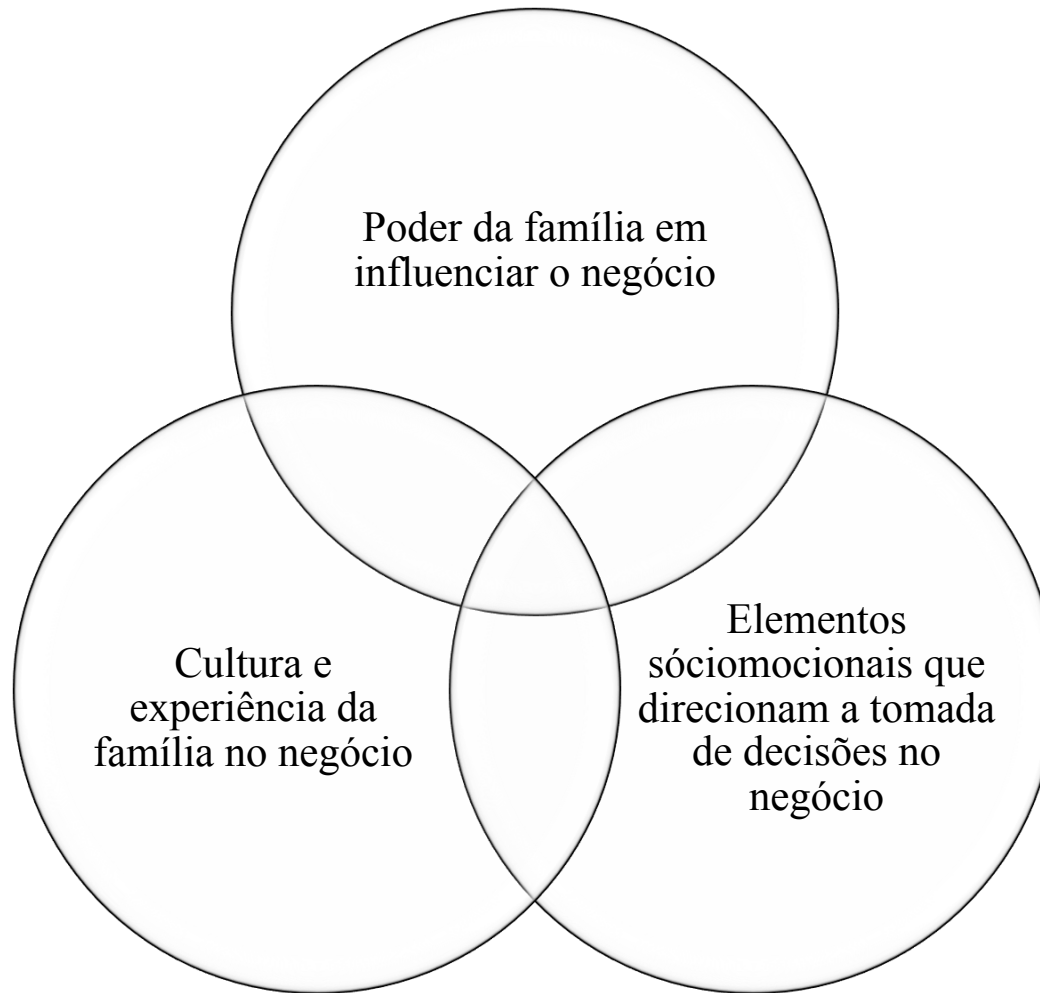
---



- Capítulo 1: Apresentação da pesquisa e objetivos
  - Capítulo 2: Análise descritiva das empresas e dos respondentes
  - **Capítulo 3: Elementos da influência familiar sobre o negócio**
  - Capítulo 4: Questões práticas sobre os elementos da influência familiar sobre o negócio
  - Capítulo 5: Elementos do Sistema de Controle Gerencial
  - Capítulo 6: Questões práticas sobre os elementos do Sistema de Controle Gerencial
  - Capítulo 7: Evidências das associações entre as variáveis: perspectiva prática
-

# Base conceitual – Influência da família controladora

---



# Base conceitual – Influência da família controladora

---



- Elementos objetivos - poder da família em influenciar o negócio:
    - Controle acionário que a família controladora detém no negócio;
    - Participação de membros da família na alta direção;
    - O CEO ou principal executivo da família controladora.
  - Elementos objetivos - cultura e experiência da família no negócio:
    - O fundador atuando no dia-a-dia do negócio;
    - Gerações da família que atuam na empresa.
  - Elementos subjetivos (intenções) - elementos sócio-emocionais que direcionam a tomada de decisões no negócio:
    - Intenção de manter a autonomia e poder da família nas decisões do negócio;
    - Intenção em promover a sucessão do negócio para futuras gerações.
-



- Algumas 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.
  - De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
  - Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
-

# Poder da família no negócio

---



Cabe destacar que as empresas da amostra são predominantemente de capital fechado, as quais são caracterizadas por um alto nível de controle acionário por uma família. Em 71,71% das empresas a família controladora detém 100% das ações e em 21,05% a família detém acima de 50% e até 100% das ações da empresa. Essa é uma característica do mercado brasileiro, diferente de economias desenvolvidas como os Estados Unidos e Inglaterra em que a participação de investidores externos é mais presente.

Nas empresas de grande porte, acima de 500 funcionários, identificamos uma baixa participação de membros da família na gestão, tendo 19,08% das empresas com 0,00% de participação e 19,74% com até 25% de participação de membros da família na diretoria executiva. Por outro lado, em 19,08% das empresas participantes os membros da família ocupam todas as posições na diretoria executiva.

Percebe-se que a participação de membros da família na diretoria executiva é bastante heterogênea em relação às empresas pesquisadas, e está associada ao porte da empresa.

Por fim, percebemos que há um elevado controle da família no direcionamento das decisões do negócio, pelo fato das famílias manterem um de seus membros como principal executivo dessas empresas (78,29%). Nesse sentido, por mais que o número de membros da família na diretoria executiva não seja elevado em muitas empresas (apresentado anteriormente), o poder da família é exercido pela presença do membro da família como CEO ou principal executivo da empresa.

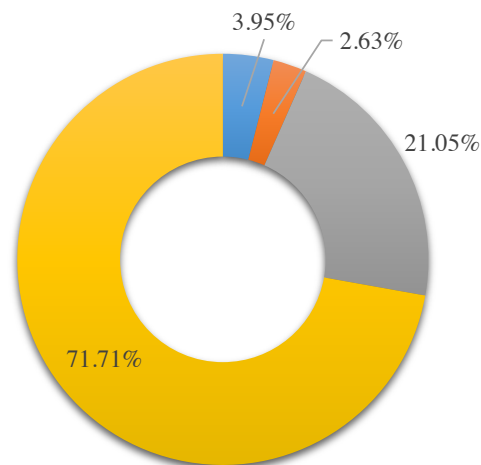
# Poder da família no negócio



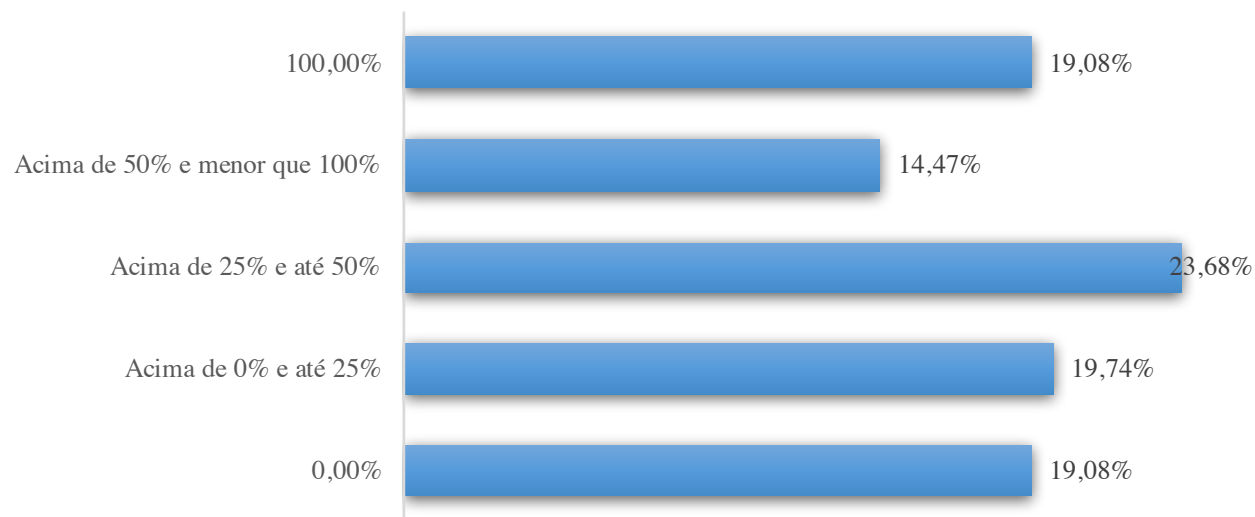
**Controle acionário  
da família**



**% de participação de  
membros da família  
controladora na  
diretoria executiva  
da empresa**



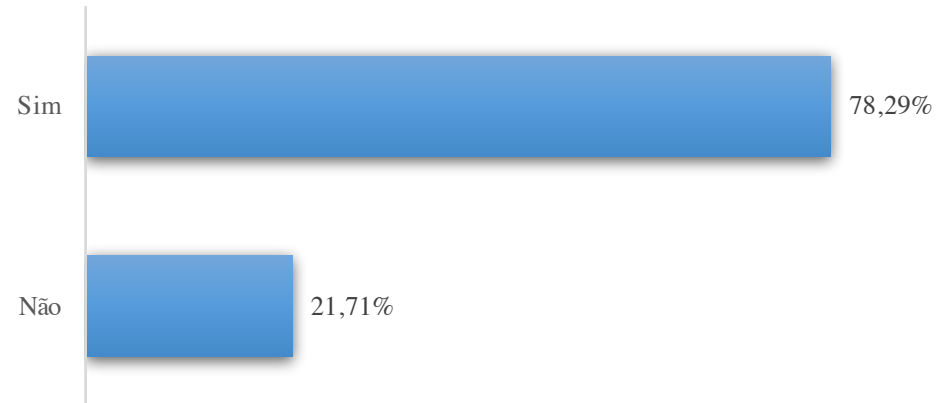
- A família é proprietária de até 25% das ações/quotas da empresa
- A família é proprietária de mais de 25%, e até 50% das ações/quotas da empresa
- A família é proprietária de mais de 50%, mas menos de 100% das ações/quotas da empresa
- A família é proprietária de 100% das ações/quotas da empresa



# O CEO ou principal executivo é da família controladora?



O CEO ou principal executivo é da família controladora?





# Cultura e experiência da família no negócio

---



A amostra de empresas é heterogênea pois temos quase 45,33%% das empresas em que o fundador não atua na empresa, e em 54,67% em que o fundador ainda participa do dia-a-dia do negócio.

Verificamos se essa característica poderia estar fortemente relacionada com a data de fundação do negócio, pois coincide com o ciclo de vida das pessoas. Por outro lado, verificamos um número elevado de empresas fundadas anteriormente a 1980 com o fundador ainda atuando no dia-a-dia do negócio (34 empresas).

Nosso entendimento é que a presença do fundador ainda é fundamental para os negócios brasileiros, seja no dia-a-dia ou como participante do conselho de administração, cujo papel é mais estratégico.

Quanto às gerações da família na gestão e proprietárias do negócio, verificamos que a maioria das empresas pertence e é gerenciada pela primeira e segunda geração da família, sendo poucas as empresas com atuação simultânea de 3 gerações da família. De um lado, a presença de mais de uma geração da família no negócio pode ampliar as perspectivas estratégicas da empresa. Por outro lado, pode ser fator causador de conflitos entre membros da família no negócio, por exemplo, por disputas de poder dentro da empresa.

---

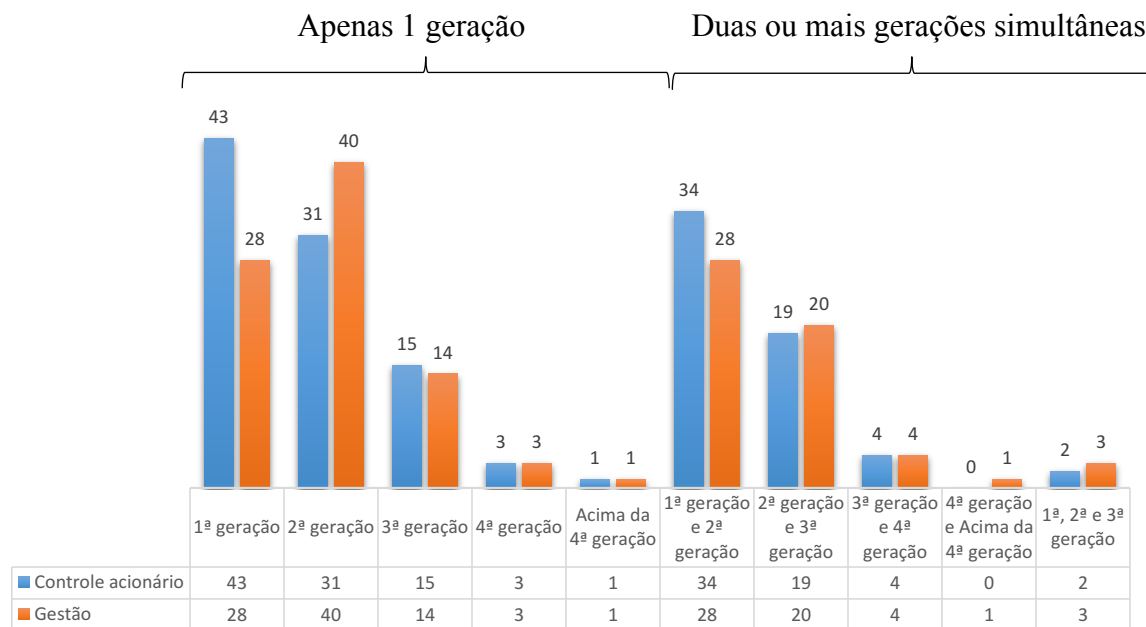
# Cultura e experiência da família no negócio



O fundador atua no dia-a-dia do negócio?



Gerações da família na empresa (controle acionário e participação na gestão)



# Elementos sócio-emocionais

---



Apesar de não existir preocupação/intenção de que membros da família componham a alta administração da empresa, percebe-se certa concordância para que a autonomia e controle familiar sejam mantidos para as decisões do negócio.

Aparentemente (pelo resultado estatístico do teste de médias) essas questões não estão associadas ao porte da empresa, à presença do fundador ou mesmo a atuação do membro da família como principal executivo da empresa. Nesse sentido, esses elementos são mais subjetivos e individuais do ponto de vista da cultura familiar no negócio.

Tais intenções, se não gerenciadas com cuidado, podem estimular disputas de poder e insatisfações na empresa, em se tratando do relacionamento entre executivos da família e externos à família.

Além do mais, percebe-se que as empresas familiares da amostra se preocupam em manter o controle familiar por meio da sucessão e que as futuras gerações atuem no negócio. Essa é uma característica única da empresa familiar que impacta no horizonte de longo prazo que permeia as decisões do negócio. Nesse sentido, a sustentabilidade da empresa familiar é perseguida em detrimento de ganhos estritamente de curto prazo, o que certamente traz impacto sobre as decisões e os relacionamentos que são estimulados, por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura empresarial coletivista, paternalista e de longo prazo entre os donos e os funcionários da empresa.

---

# Elementos sócio-emocionais



## Controle e influência familiar

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
... grande atenção é dada para que apenas membros da família sejam proprietários da empresa.	3,64	1,39	0,0	13,2	7,9	17,8	23,7	37,5
... grande atenção é dada para que a administração da empresa seja composta exclusivamente por membros da família.	2,47	1,42	0,0	36,8	17,1	21,1	11,8	13,2
... grande atenção é dada para que vários membros da família estejam envolvidos na gestão da empresa.	2,68	1,43	0,7	28,3	22,4	16,4	17,8	14,5
... grande atenção é dada para que o controle familiar e autonomia da família para decisões sobre o negócio sejam mantidos.	3,69	1,28	0,0	8,6	11,8	14,5	32,2	32,9

## Renovação dos vínculos através da sucessão

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
... grande atenção é dada para se pensar em gerações da família na empresa.	3,34	1,29	0,7	11,2	15,1	23,7	27,0	22,4
... grande atenção é dada para evitar a perda de propriedade da empresa (parcial ou total) para pessoas que não pertençam à família.	3,65	1,42	0,0	13,2	9,2	16,4	21,7	39,5
... grande atenção é dada para que a empresa seja transferida para as próximas gerações.	3,76	1,23	0,7	5,3	11,8	21,7	23,0	37,5

Legenda: As assertivas variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



---

## Contato:

Fábio Frezatti, Coordenador

[frezatti@usp.br](mailto:frezatti@usp.br)

Daniel Magalhães Mucci, Pesquisador

[danielmmucci@usp.br](mailto:danielmmucci@usp.br)

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

[www.lppgfea.com](http://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

---



---

**Relatório Executivo da Pesquisa:**

**Mecanismos de gestão nas empresas  
brasileiras controladas por famílias**

**Equipe:**

Daniel Magalhães Mucci (doutorando FEA/USP)

Fábio Frezatti (professor titular FEA/USP)

Ann Jorissen (professora na UAntwerpen – Bélgica)

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais

Data da pesquisa: 2016-2017

---



- Capítulo 1: Apresentação da pesquisa e objetivos
  - Capítulo 2: Análise descritiva das empresas e dos respondentes
  - Capítulo 3: Elementos da influência familiar sobre o negócio
  - **Capítulo 4: Questões práticas sobre os elementos da influência familiar sobre o negócio**
  - Capítulo 5: Elementos do Sistema de Controle Gerencial
  - Capítulo 6: Questões práticas sobre os elementos do Sistema de Controle Gerencial
  - Capítulo 7: Evidências das associações entre as variáveis: perspectiva prática
-

# Questões para reflexão



Ter uma **estrutura de governança** e gestão com a **atuação de membros da família** controladora **é algo negativo** na lógica empresarial?

Não deveria ser, mas por falta de conhecimento muitos acreditam que deprecia a imagem da gestão da empresa.

Devemos lembrar que muitas empresas brasileiras de grande porte tem um número significativo de **membros da família** em sua diretoria, e diferentemente dos seus competidores, essas empresas tem se **destacado** em termos de **crescimento, desempenho e longevidade**.



**Gestão profissional** e **gestão familiar** são realmente **contraditórios**?

Na visão de nós pesquisadores, o termo **gestão profissional** está muito mais alinhado com o **desenho e uso dos sistemas de gestão e com a forma como as decisões são implementadas**, do que o nível da participação ou não de membros externos na estrutura de governança e gestão das empresas controladas por famílias.

Essa questão se trata do processo de tomada de decisões e não do status ou origem familiar dos indivíduos em si. Nesse sentido, a reflexão deveria ser sobre: se a empresa adota sistema de informações para a tomada de decisões, se há ferramenta de planejamento e controle como orçamento, ou se existem processos de proposição de objetivos e avaliação de desempenho, por exemplo.



# Questões para reflexão



Para a família **influenciar o negócio** é necessário manter um **membro da família atuando no dia-a-dia do negócio**, como diretor ou presidente?

No nosso entendimento a resposta é **NÃO**. Os resultados indicam que em algumas empresas a família se afasta do dia-a-dia do negócio e passa a atuar do ponto de vista estratégico, por meio do **conselho de administração** ou **conselho de sócios**.

Ao afastar-se do dia-a-dia do negócio as empresas tendem a estruturar e formalizar os seus processos de gestão, e também indicar executivos com tempo de casa para ocupar suas funções executivas. Desse modo, a influência da família ocorre de modo indireto sobre esses executivos.



# Questões para reflexão



Segundo o estudo De Massis et al. (2014) a influência familiar no negócio pode ser olhada do ponto de vista da habilidade (aspecto objetivo) e das intenções da família controladora (aspecto subjetivo). **Você percebe a influência disso no seu negócio?** Como aprofundar nesse ponto?

Percebe-se nas empresas investigadas, um **alto nível de “habilidade”** da família em controlar o negócio por meio da **presença do membro da família como presidente**, da **alta concentração acionária**, da **participação** de membros da **família na diretoria executiva**, bem como outros indicativos.

Do ponto de vista das **intenções**, percebe-se uma tendência de preservar a **autonomia** da família quanto às decisões do negócio e preservar a empresa como familiar em se tratando da **perpetuação** da empresa para as futuras gerações.

Você percebe que a **influência da família controladora** no negócio talvez **não seja mensurável objetivamente?**

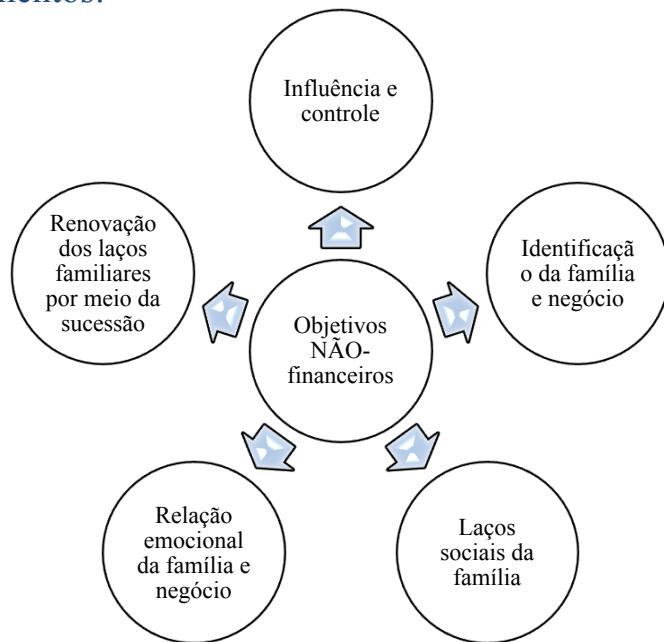
Mostramos com a pesquisa que essa discussão é muito mais complexa, pois não se trata apenas de ter atuação de membros da família na empresa, mas sim em que **nível suas as decisões levam em consideração aspectos sóciomocionais** (como a intenção de perpetuação dos vínculos da família através da sucessão, a manutenção do poder e autonomia, os laços da família, a imagem da família na comunidade). Nesse sentido, o poder para exercer a influência sobre o negócio é um pressuposto para o executivo da família de fato de influenciá-lo.

# Questões para reflexão

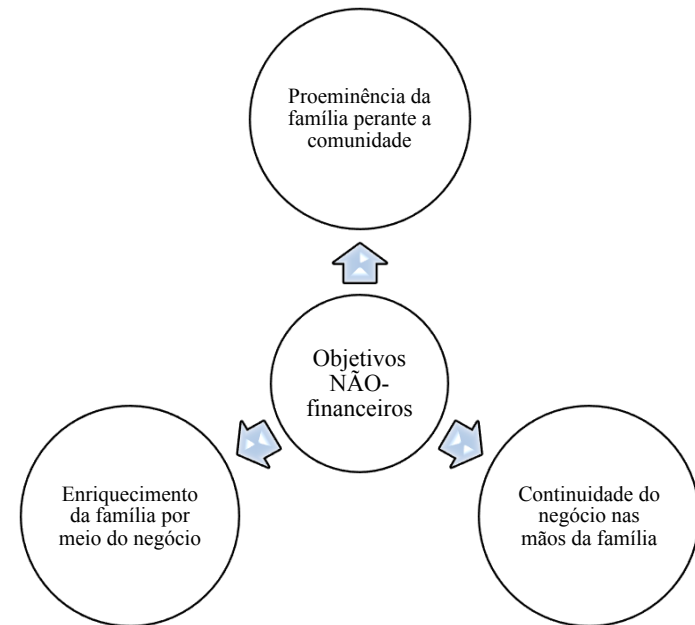


Que outros **objetivos sóciomocionais (não financeiros)** são perseguidos pela empresa controlada por famílias? **Você enxerga esses elementos na sua empresa? De que forma eles influenciam o negócio?**

Segundo **Berrone et al. (2012)** são 5 esses elementos:



Segundo **Debicki et al. (2016)** eles são segregados em três elementos:



No nosso site [www.lppgfea.com](http://www.lppgfea.com) disponibilizamos os resultados da pesquisa que aplicou o modelo da referência Berrone et al. (2012).

# Questões para reflexão



Qual o **papel do fundador** nas empresas controladas por famílias?

Os resultados dessa pesquisa mostram um número significativo de empresas que já realizaram a troca de comando na gestão através da sucessão, e em outras a gestão é compartilhada entre mais de uma geração. Há um número significativo de empresas em que houve a transição da gestão do dia-a-dia mas que o controle acionário ainda permanece nas mãos da geração anterior.

Também verificamos a atuação de fundadores no dia-a-dia de empresas fundadas anteriormente à 1960, o que demonstra a importância dos mesmos para as empresas que inclusive já fizeram a transição do comando. As pesquisas tem demonstrado que os fundadores carregam consigo conhecimento profundo do negócio, apreço pela imagem da empresa perante a comunidade, ou de sua imagem

associada à da empresa, dentre outras características importantes que fazem sua presença importante para a continuidade o sucesso do negócio.



# Algumas 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

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2015), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>

---



---

## Contato:

Fábio Frezatti, Coordenador

[frezatti@usp.br](mailto:frezatti@usp.br)

Daniel Magalhães Mucci, Pesquisador

[danielmmucci@usp.br](mailto:danielmmucci@usp.br)

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

[www.lppgfea.com](http://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

---