



---

**Relatório Executivo da Pesquisa:**

**Influência da família controladora no  
negócio**

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais

Coordenação: Professor Fabio Frezatti – FEA/USP

Data da pesquisa: 2013-2014

---

# 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

Julio Orestes da Silva

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.
-



- F-PEC:
  - O trabalho foi construído a partir da abordagem do F-PEC (Family-Power, Experience and Culture), desenvolvida por Astrachan et al. (2002), que reconhece que a empresa controlada por família pode ter inúmeras características (“genre including many species”) e a caracterização decorre de variáveis “contínuas” que são: o poder, a experiência e a cultura (Figura 1).
  - O poder é tratado (Astrachan et al., 2002) separando-se a propriedade, a governança e a participação na gestão. No que se refere à propriedade, a participação da família no controle acionário e a existência de acionista externo. A existência de conselho que tenha atividades de governança pressupõe a mesma perspectiva, ou seja, a participação dos membros da família e externos. Finalmente, no que se refere à participação na gestão, especifica a atuação dos membros da família, fundamentalmente diretivas.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1. *Family Business Review*, xv(1), 45–58.

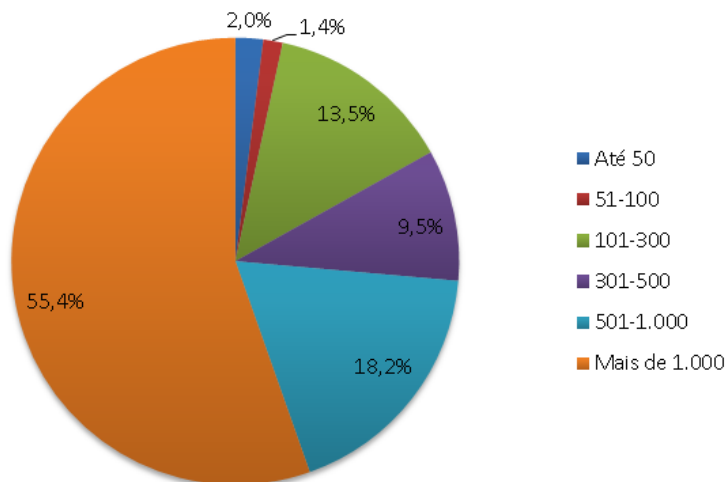
---

# Caracterização das empresas



A amostra foi composta de maneira não probabilística por conveniência, com 148 empresas de médio e grande portes, dentro de uma população de cerca de 900 empresas que operam no Brasil. Significa dizer que foram utilizados os questionários respondidos, dentro do perfil de quem respondeu.

## Porte (número de funcionários) - %



## Idade

Idade	%	N
0-20 anos	20%	29
21-40 anos	24%	35
41-60 anos	34%	51
61-80 anos	16%	23
81-100 anos	3%	4
Acima de 100 anos	3%	4
Não responderam	1%	2
Total	100%	148

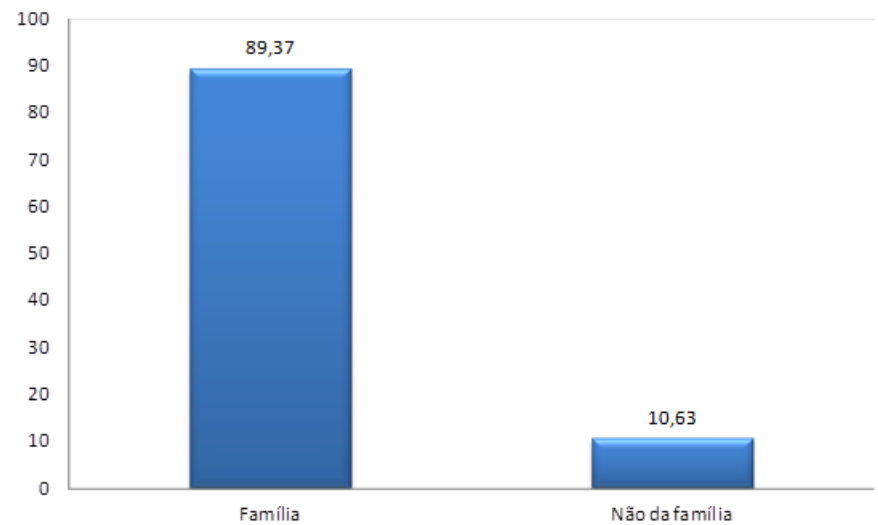
# Controle da família controladora



Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária

Participação acionária da família	%	N
0-33%	6%	8
33%-66%	5%	7
Acima de 66%	89%	119
Total	100%	134

Média do percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária (%)

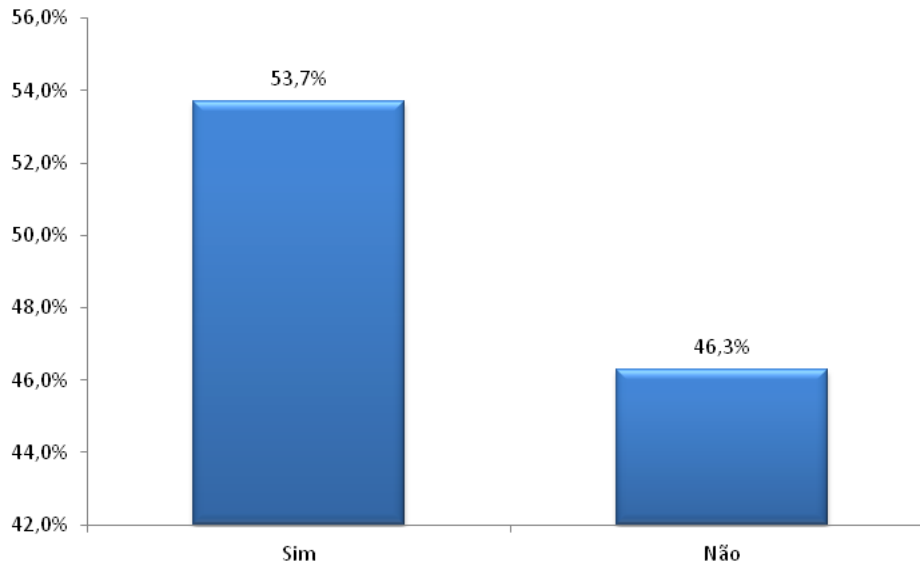


A concentração da média acionária da família é de 89% do negócio, o que diferencia de alguns países onde a diluição é maior, inclusive pelo fenômeno de existirem empresas que são controladas por famílias mas tem ações em bolsas de valores.

# Controle da família controladora



## Existência de Holding controladora da organização (%)



Em 72 empresas da amostra (53,7%) há uma estrutura jurídica de Holding que detém parte ou todo controle acionário da organização. Pelas características das sociedades anônimas e por empresas serem formadas por multigerações, percebe-se que a constituição de uma holding controladora faz parte da estratégia de gestão dessas empresas e ao mesmo tempo da proteção jurídica do patrimônio da família.

# Controle da família controladora



## Percentual de controle da empresa

Percentual de controle da empresa	N	Média (1)	Média (2)	Média (3)
(1) Diretamente pelos membros da família	18	100%		
(2) Diretamente pelos não membros da família	2		100%	
(3) Pela holding	31			100%
(1) e (2)	6	58%	42%	
(1) e (3)	12	30%		70%
(2) e (3)	5		13%	87%
(1), (2) e (3)	3	10%	28%	62%
<b>Total de empresas</b>	<b>77</b>			

A tabela indica que as empresas são controladas pela própria família, por não membros da família e ou por uma holding. Algumas empresas possuem o controle diluído em duas ou três das formas mencionadas. A tabela mostra que 18 empresas são controladas exclusivamente por membros da família, 2 empresas exclusivamente por não membros da família e 31 empresas exclusivamente pela Holding.. Quando o controle é diluído percebe-se uma predominância acionária da Holding.





---

## **Contato:**

Fábio Frezatti, Coordenador

frezatti@usp.br

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

Laboratório de Pesquisas Sobre Práticas Gerenciais

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

São Paulo - Butantã, Cidade Universitária, CEP

---