



---

**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
-

# Agradecimento

---



Nós pesquisadores gostaríamos de agradecer a todos os respondentes das empresas pesquisadas que colaboraram para o desenvolvimento do trabalho. Sem a atenção dispensada não seria possível o desenvolvimento desta pesquisa.

Nosso agradecimento especial às empresas que tem nos apoiado constantemente nas pesquisas que desenvolvemos pelo Laboratório de Pesquisa sobre Práticas Gerenciais.



# Pesquisadores envolvidos na pesquisa



Daniel Mucci  
Doutorando FEA/USP

Daniel Mucci é doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. É mestre em Controladoria e Contabilidade FEA/USP (2014) e graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2011). Tem experiência na área de gestão de projetos de consultoria, avaliação de empresas, gestão financeira e contabilidade. Tem pesquisa publicada em congressos nacionais e internacionais, e em periódico nacional acerca de temas como controle gerencial, orçamento e empresas familiares.



Fábio Frezatti  
Professor FEA/USP

Fábio Frezatti trabalha como docente da USP desde 1997. É professor na graduação e na Pós-graduação de Controladoria e Contabilidade FEA/USP. Antes disso, atuou como executivo em cargos de supervisão, gerência e diretoria nas empresas: Duratex, Unibanco, Levi-Strauss e Loctite. Formado em Administração de empresas pela FEA USP, obteve o seu título de Mestre em Administração e Doutor em Ciências Contábeis pela mesma instituição. Desenvolveu pósdoc na University of Illinois e curso de curta duração na Harvard Business School. Obteve o título de livre-docente em 2001, é o bolsista com melhor classificação em produtividade e pesquisa no CNPq na área de ciências contábeis no país. Membro da EAA (European Accounting Association) e representante da América do Sul e Caribe no Board do EAA para o período maio 2013-maio 2016. Membro do conselho universitário da USP (2011-2013 e 2013-2015), representando a FEA USP.



Ann Jorissen  
Professora UAntwerpen

Professor Dr Ann Jorissen is a Professor of Accounting at the University of Antwerp and at the Antwerp Management School. She is also the Past-President of the European Accounting Association (EAA). She obtained her PhD at the University of Antwerp and her research interests are in the areas of standard setting, management control and corporate governance. This research attention is divided over research projects in large companies as well as in SMEs and family firms. She published in national academic journals and in the following international academic journals: Accounting, Organizations and Society; Accounting and Business Research; The European Accounting Review; Accounting in Europe; Journal of Entrepreneurship, Theory and Practice; Family Business Review and Corporate Governance: an international review

# Objetivos dessa pesquisa

---



- Entender o papel da família controladora e dos executivos que não fazem parte da família;
- Entender como os sistemas de gestão são desenhados em termos de proposição de metas e avaliação de desempenho;
- Identificar oportunidades nas relações;
- Identificar barreiras dentro das organizações.



Contribuir para melhoria do controle gerencial

---

# Objetivos do relatório

---



- Apresentar informações gerais, especialmente de natureza descritiva, sobre os resultados da presente pesquisa;
- Documentar informações descritivas relevantes para o entendimento do tema;
- Discutir questões práticas identificadas a partir da pesquisa, de forma a impulsionar reflexões por parte dos executivos das empresas participantes;
- Compartilhar os achados com os participantes da pesquisa visando disseminar o conhecimento gerado no campo acadêmico para o meio profissional.





---

## 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
-

# Perfil das empresas participantes

---



A pesquisa teve como foco as empresas controladas por famílias instaladas em todo o território brasileiro. A pesquisa foi desenvolvida entre o segundo semestre de 2016 e primeiro semestre de 2017.

Obtivemos a participação de 152 empresas brasileiras de diversos portes, setores e regiões, consistindo em 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. As empresas são em sua maioria, de grande porte, sendo que mais de 60% das empresas tem mais que 300 funcionários. Do ponto de vista da receita operacional, 46% das empresas superaram os 300 milhões de reais no ano de 2015.

Além disso, quanto a idade dessas empresas, 71% estão estabelecidas anteriormente a 1990 tendo sobrevivido a inúmeras crises.

Quanto aos setores da economia, os setores de bens de consumo (22,37%), varejo (11,18%), serviços (6,58%) e têxtil (6,58%) foram os mais representativos nessa pesquisa.

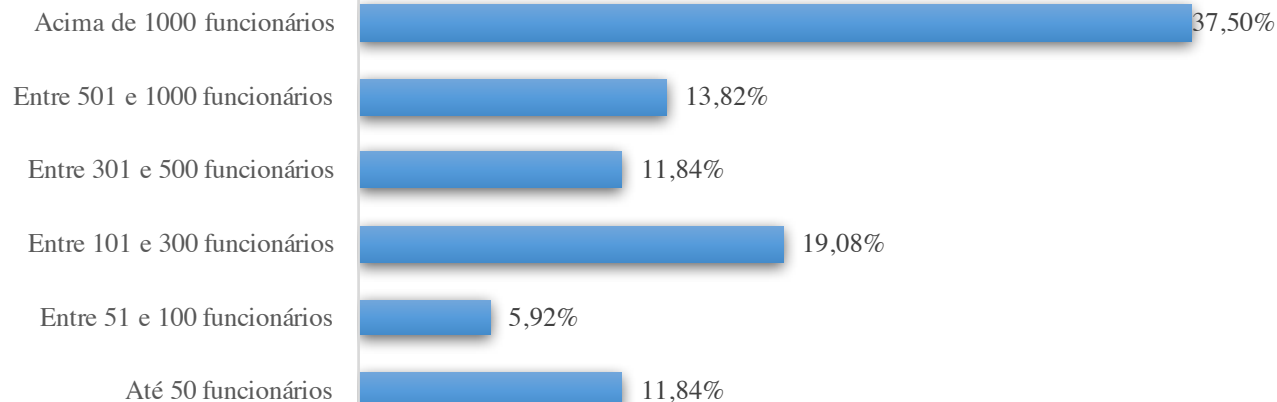
Por fim, quanto ao Estado da sede da empresa, verificamos representantes de todas as regiões do país. A predominância são de empresas das regiões Sudeste e Sul correspondendo a aproximadamente 83% das empresas participantes. Os Estados com maior número de empresas participantes foram São Paulo (26,32%), Minas Gerais (17,76%) e Rio Grande do Sul (12,50%).

---

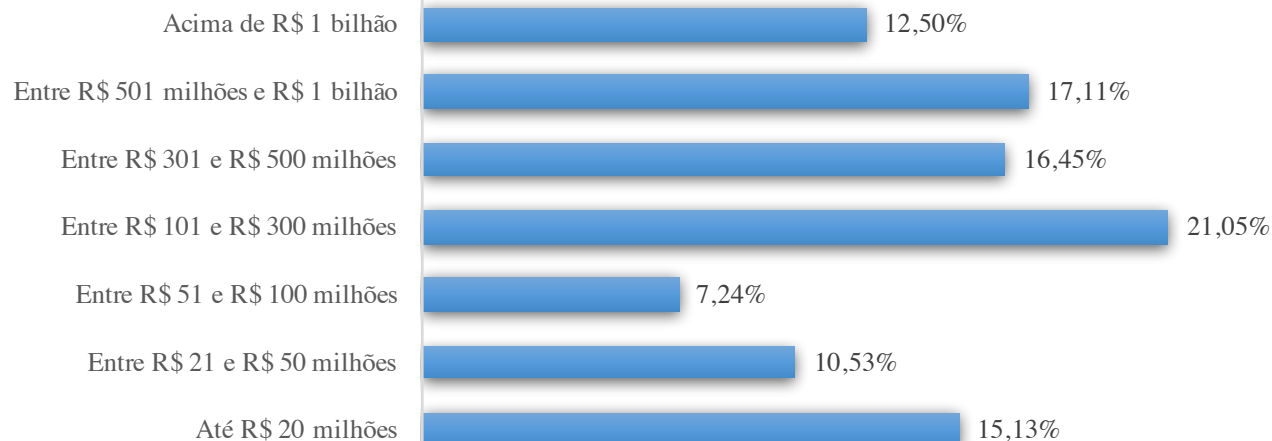
# Perfil das empresas participantes



**Porte (Número de funcionários)**



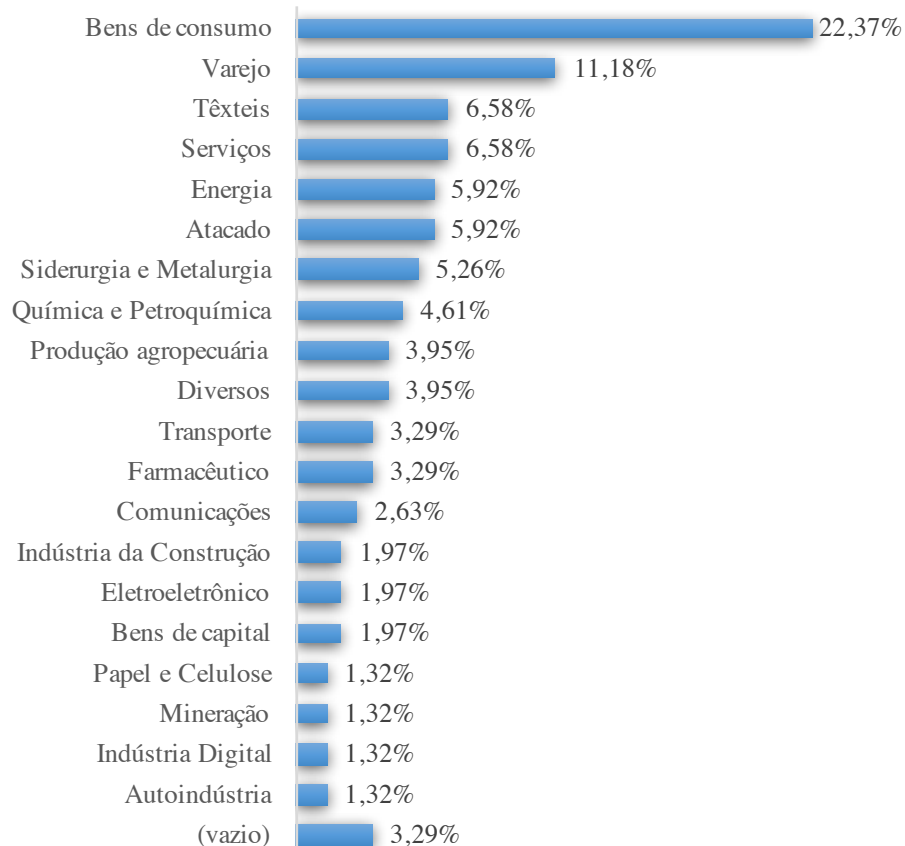
**Porte (faturamento em 2015 /milhões de reais)**



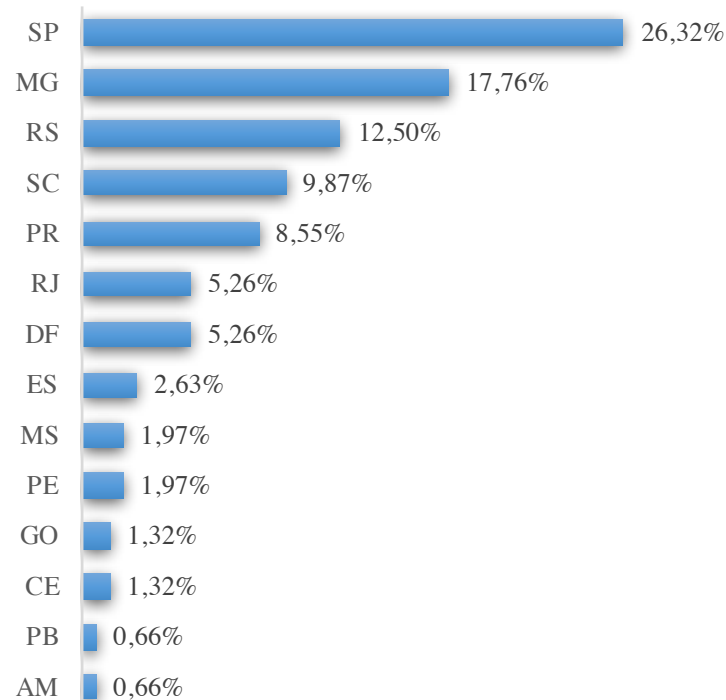
# Perfil das empresas participantes



## Segmento



## Estado da Federação

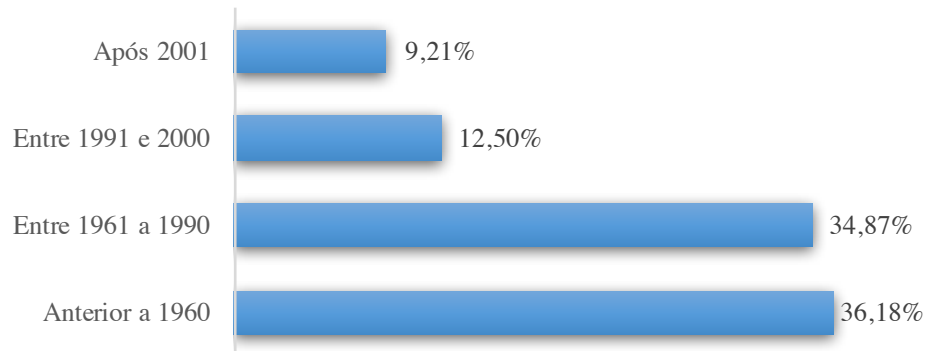


\*As empresas foram agrupadas de acordo com a classificação e descrição dos segmentos da revista Exame Melhores e Maiores.

# Perfil das empresas participantes



**Ano de fundação da  
empresa**



# Perfil dos respondentes da pesquisa

---



Os respondentes são predominantemente executivos que não fazem parte da família controladora (64,47%). Também obtivemos participação de um número significativo de executivos da família controladora (32,89%), inclusive fundadores (11,18%).

Verificamos pelo gráfico ao lado que os respondentes da pesquisa compõem o mais alto nível hierárquico nas empresas reportando majoritariamente para o Tier 1 (49,34%) ou Tier 2 (47,37%). A descrição desses níveis hierárquicos segue abaixo:

- *Tier/Nível 1: Executivo reporta ao Conselho de Administração e/ou Conselho de sócios e/ou Acionistas e/ou “Não possui superior direto na empresa”*

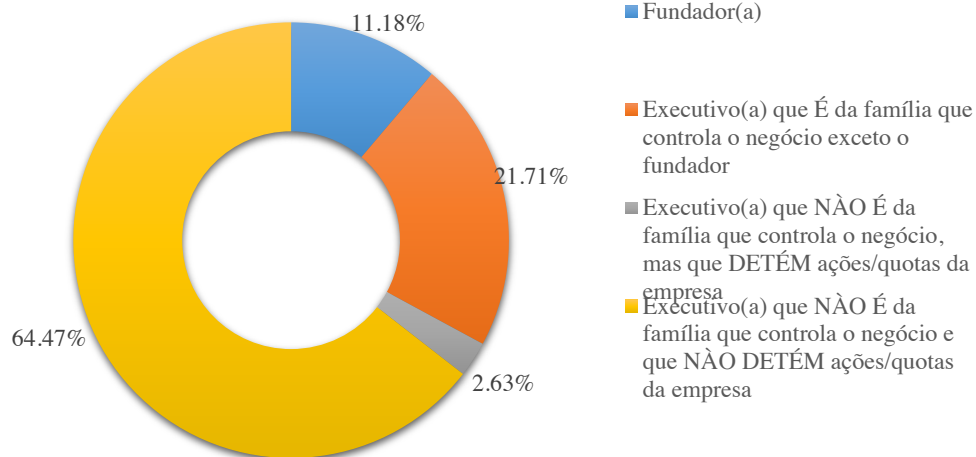
- *Tier/Nível 2: Executivo reporta ao Presidente e/ou Diretor*
- *Tier/Nível 3: Executivo reporta ao Gerente e/ou Supervisor*

Por fim, a maioria dos executivos participantes são da área Administrativa e Financeira (46,05%). Há um número considerável de respondentes que atuam em mais de um cargo/área ou indicou ser presidente da empresa, consideramos como “Presidência e Diretoria Geral” (15,13%).

# Perfil dos respondentes da pesquisa



Faz parte da família controladora?



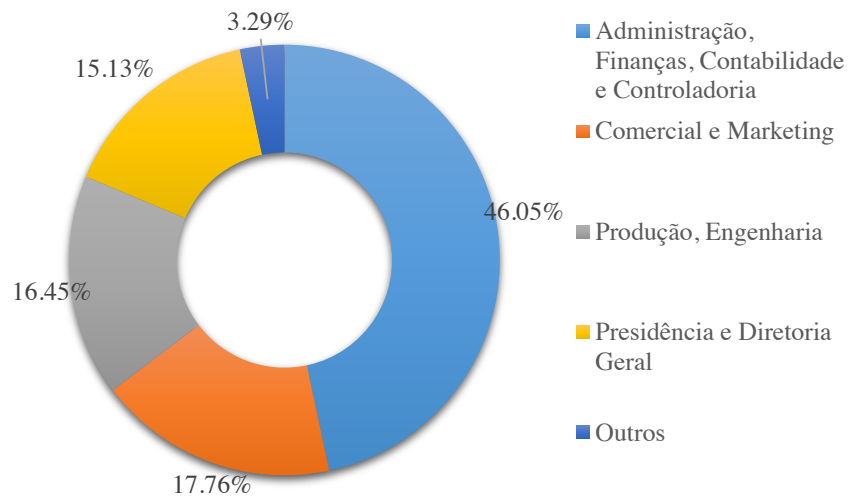
Nível hierárquico



# Perfil dos respondentes da pesquisa



Área de atuação na empresa







---

## 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

---