



---

# **Relatório Executivo da Pesquisa:**

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

## **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
-



- Sistema de controle gerencial:
  - Nível de **participação** e nível de **formalização**:



**Processo de definição de objetivos:** objetivos organizacionais ou departamentais, financeiros ou não financeiros, geralmente definidos para um horizonte de até 12 meses.



**Processo de avaliação de desempenho:** organizacional ou departamental, com base nos objetivos financeiros ou não financeiros.

---



- Algumas referências:
    - Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
    - Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67.
    - Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265.
-

# Sistema de Controle Gerencial – Formalização



Os resultados apontam para um nível médio de formalização do **processo de definição de objetivos** nas empresas. Verificamos que essa questão está relacionada ao porte das empresas que compõem a amostra (em sua maioria médias e grande empresas), cuja tendência é apresentar processos formalizados em função da sua complexidade.

Em relação à formalização da **avaliação de desempenho** da organização percebe-se uma parcial concordância às assertivas, e ao mesmo tempo, baixo nível de discordância.

Cabe destacar que em muitas empresas a avaliação de desempenho é realizada de modo subjetivo por meio de reuniões e baseadas nas percepções dos superiores, o que não foi corroborado pelos resultados da pesquisa.

Como no processo de definição de objetivos, o porte e a maior presença de executivos externos à família são relevante para explicar um maior nível de formalização na avaliação de desempenho.

É interessante observar o número pequeno de empresas que definem os seus objetivos apoiados na intuição, em vez da análise dos dados. Isso provavelmente decorre do avanço tecnológico e do desenvolvimento da área de controladoria, que impactaram as características da informação (ex. escopo, integração, tempestividade) e o processo de gestão das empresas. Esse mesmo entendimento pode ser aplicado sobre o processo de avaliação de desempenho.



# Sistema de Controle Gerencial – Formalização



## Formalização no processo de definição de objetivos

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
Na empresa, a definição de objetivos decorre, quase sempre, de uma análise quantitativa extensa de dados.	3,61	1,11	0,0	3,9	13,2	25,7	32,9	24,3
Na empresa, a definição de objetivos é, quase sempre, detalhada em relatórios escritos.	3,36	1,20	0,0	7,2	18,4	25,7	28,3	20,4
Na empresa, ao definir os objetivos principais nós nos apoiamos na intuição advinda da experiência (em vez de análise quantitativa de dados).	2,82	1,11	0,7	13,2	25,7	32,9	21,1	6,6
Os processos de definição de objetivos são formalizados na empresa.	3,71	1,21	0,0	5,9	12,5	18,4	30,9	32,2

## Formalização no processo de avaliação de desempenho

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
Ao julgar o desempenho, meu superior se baseia em informações objetivas previamente estabelecidas.	3,63	1,13	3,3	5,3	11,8	18,4	38,8	22,4
Ao julgar o desempenho, meu superior o expressa em termos quantitativos (avalia o desempenho baseando-se em critérios quantitativos).	3,48	1,12	3,3	5,3	14,5	23,0	36,2	17,8

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

# Sistema de Controle Gerencial – Participação



Os resultados apontam para uma cultura participativa em relação ao **processo de definição dos objetivos**, em que a contribuição do gestor é considerada importante para esse processo. Além de participar como provedores de informações esses gestores são influentes nesse processo e a atuação da alta administração é considerada proativa ao estimular as discussões. Há certo entendimento precipitado de que as decisões nas empresas familiares sejam mais centralizadas e autoritárias, cujas características foram refutadas pela presente pesquisa.

Em se tratando das assertivas de participação do gestor na **avaliação de desempenho**, percebe-se um nível de concordância mais moderado que no processo de proposição de objetivos.

Se compararmos esse resultado ao processo de definição de objetivos verificamos uma menor

participação dos gestores na avaliação de desempenho, e por outro lado, uma maior participação na definição de objetivos. Os indícios apontam para um maior nível de participação na etapa de planejamento (*ex ante*) e menor participação na etapa de controle (*ex post*).

Esses resultados devem ser interpretados à luz do nível hierárquicos dos respondentes, que são em sua maioria diretores e gerentes, portanto compõem o alto nível gerencial dessas empresas, e nesse caso uma alta concordância é esperada para as assertivas para ambos os processos do Sistema de Controle Gerencial.



# Sistema de Controle Gerencial – Participação



## Participação no processo de definição de objetivos

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
A contribuição do gestor é importante para a definição dos objetivos na empresa.	4,37	0,90	0,0	2,0	3,3	6,6	32,2	55,9
Na empresa, é importante que a definição de objetivos inclua alterações que foram sugeridas pelos gestores.	4,22	0,89	0,7	2,0	3,3	9,2	41,4	43,4
Na empresa, os gestores são influentes em relação à definição dos objetivos.	4,15	0,95	0,7	2,0	3,9	14,5	35,5	43,4
A alta administração frequentemente inicia discussões sobre os objetivos com os gestores.	3,99	1,07	0,7	3,3	7,9	13,8	36,2	38,2

## Participação no processo de avaliação de desempenho

Item	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					
			NA	1	2	3	4	5
O superior dá a você a oportunidade de fazer perguntas sobre a avaliação de desempenho.	3,75	1,14	3,9	3,9	11,2	20,4	30,3	30,3
O superior considera seus pontos de vista quando se discute a avaliação de desempenho.	3,76	1,07	3,3	4,6	7,2	19,7	40,1	25,0

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 controladas por famílias brasileiras**

**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
-

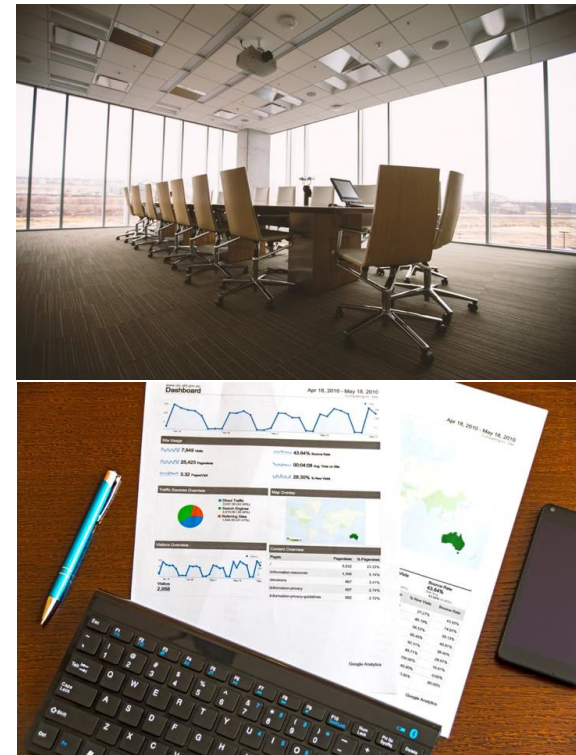
# Questões para reflexão



O termo **controle gerencial** em uma **empresa controlada por família** pode trazer **impacto em termos de resultado na empresa**, assim como as empresas multinacionais ou de capital aberto?

Percebemos na pesquisa inúmeras empresas com as características latentes de empresas controladas por famílias que possuem processos de proposição de objetivos e avaliação de desempenho com alto nível de formalização. Em outra pesquisa que investigamos as práticas e ferramentas de gestão utilizadas esse entendimento também permanece. Dentre as práticas, há a predominância do orçamento. Estudos demonstram que a utilização dessas ferramentas traz impacto positivo sobre o desempenho e longevidade das empresas, inclusive aquelas controladas por famílias.

Por se tratar de uma amostra heterogênea, também identificamos participantes com baixo nível de formalização, influenciados pela presença de seus fundadores na empresa, estilo de gestão informal e porte.



# Questões para reflexão



A **alta participação** de executivos da **família** na diretoria **implica em processos de gestão mais formalizados** ou informais?

O nível de formalização dos processos de gestão decorre da necessidade da empresa, e é normalmente influenciado pelo porte, pela complexidade ou pela participação de membros externos na direção da mesma. Por exemplo, estudos tem demonstrado que quando há a presença de executivos apenas da família a gestão tende a ser mais informal e com menos processos de gestão formalizados. Nesse sentido, variáveis como porte, setor e complexidade do negócio merecem destaque ao se olhar esse comportamento.

No entanto, essa é uma questão ampla pois o nível de formalização não é o mesmo para todos os processo da empresa. Por exemplo, o planejamento estratégico pode ser informal e o orçamento formalizado.

Por fim, o elemento formalização é relevante pois ele está alinhado no caso da proposição de objetivos ao alinhamento estratégico na empresa. Já em relação à avaliação de desempenho, com o aprendizado e geração de massa crítica que fornece *feedback* ao sistema de gestão, subsidiando a tomada de decisões na empresa.



# Questões para reflexão

---



A **cultura de gestão na empresa familiar** tem que ser **paternalista e autoritária**, e nesse sentido envolver menor participação dos gestores nas decisões?

Os resultados da pesquisa, inclusive considerando a percepção de executivos que não são da família aponta para um estilo de gestão mais participativo, em que os gestores de modo geral influenciam as decisões na empresa.

Estudos tem evidenciado que as empresas familiares tendem a desenvolver uma cultura de gestão que valoriza o funcionário, fornece incentivos, e inclusive esses atuam nessas empresas por mais tempo.



# Questões para reflexão



Quais modelos podem ser utilizados para retratar os elementos do Sistema de Controle Gerencial? **Você percebe qual desses elementos sofre maior influência da família controladora?**

Há diversos modelos propostos por professores de escolas renomadas na Europa. Ao propormos

Malmi e Brown (2008, p. 291)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Fig. 1. Management control systems package.

processos de proposição de objetivos e avaliação de desempenho pretendemos olhar para o Planejamento e os Controles Cibernéticos apresentados por Malmi e Brown (2008) e as etapas Q4, Q5 e Q6 e Q7 discutidas por Ferreira e Otley (2009).

Ferreira e Otley (2009, p. 268)

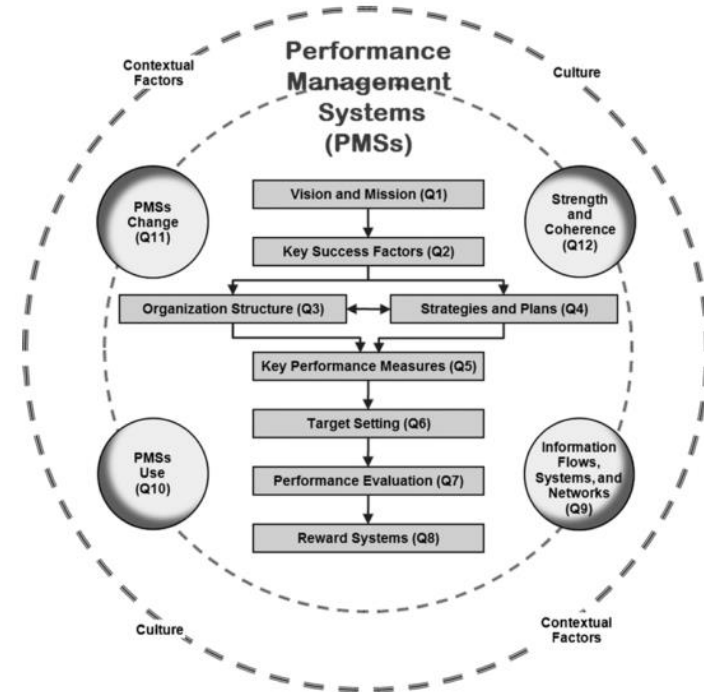


Fig. 1. The performance management systems (PMSs) framework.



---

## 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

---