



Relatório Executivo da Pesquisa:

**Controle gerencial nas empresas
controladas por famílias no Brasil –
perspectiva do ciclo de vida organizacional**

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



- Ciclo de vida organizacional (Greiner, 1998):
 - Discute a evolução das organizações nos estágios de criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração.
 - No relatório discutimos as afirmativas baseadas nas dimensões propostas, conforme figura ao lado.

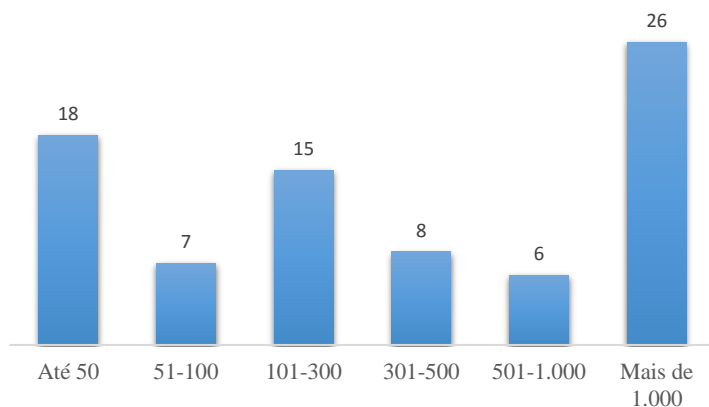


Caracterização das empresas

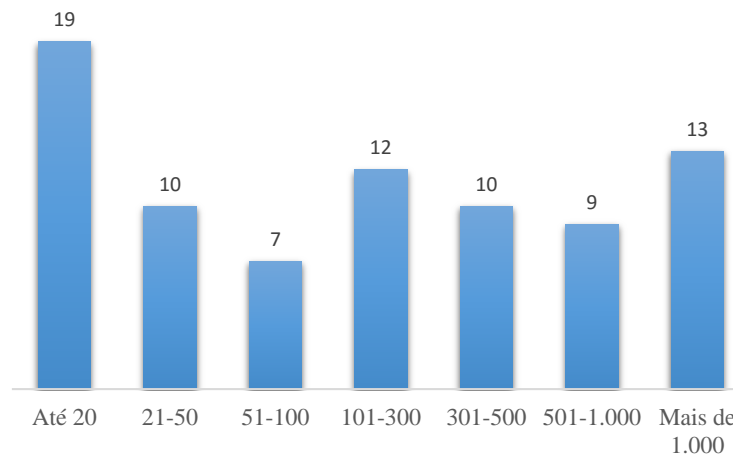


Tivemos um total de 80 respondentes válidos dentre as 120 respostas que obtivemos. Nesse sentido, a amostra foi composta de maneira não probabilística por conveniência, com 80 empresas brasileiras de diversos portes, sendo uma amostra de certa forma plural. O porte das empresas é evidenciado tanto em 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**

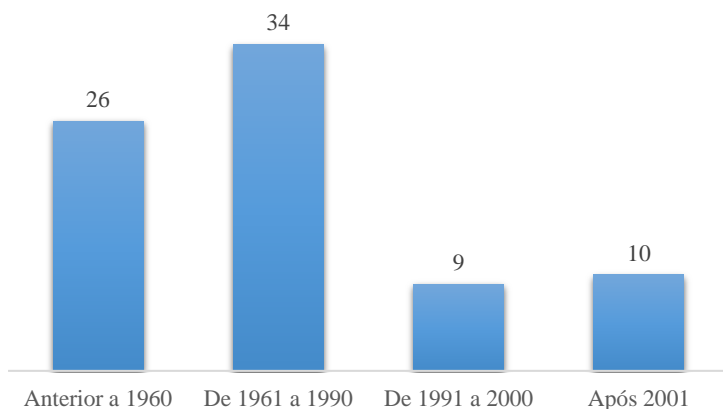


Caracterização das empresas



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



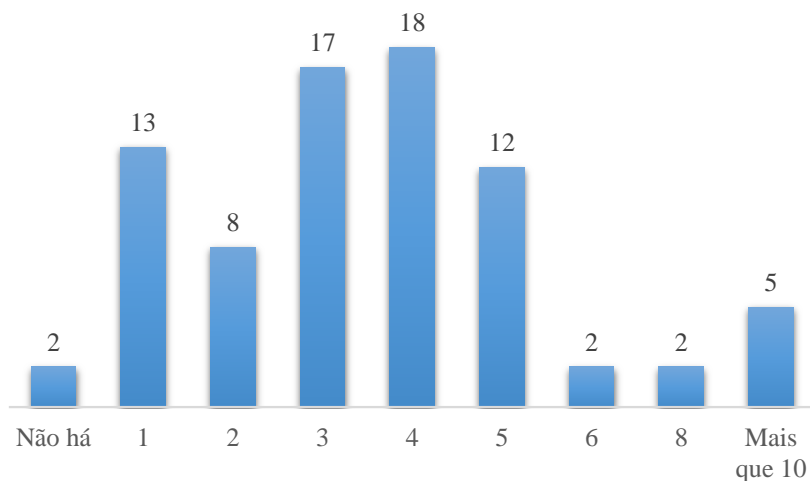
Segmento

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%).



O foco das operações

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
O foco preponderante das nossas operações é produzir e vender	7	6	6	30	31	80	0,13	0,00
O foco preponderante das nossas operações é aumentar eficiência das operações	1	5	7	28	39	80	0,05	0,31
O foco preponderante das nossas operações é expandir no mercado	2	9	5	38	26	80	0,76	0,68
O foco preponderante das nossas operações é consolidar a organização	2	8	6	31	33	80	0,07	0,77
O foco preponderante das nossas operações é resolver problemas para conseguir inovar	6	8	18	32	16	80	0,30	0,06

O nível de concordância é alto para praticamente todos os itens que abrangem o foco nas operações, dentre os quais, “produzir e vender”, “aumentar a eficiência das operações”, “expandir o mercado” e “consolidar a organização”. A menor concordância é em relação à inovação. O que reflete um discurso de menor ênfase na inovação propriamente dita.



O foco das operações

Afirmativa	SigN_func	Até 50	51-100	101-300	301-500	501-1.000	Mais de 1.000
O foco preponderante das nossas operações é produzir e vender	0,13	3,39	4,57	4,47	3,88	3,67	3,81
O foco preponderante das nossas operações é aumentar eficiência das operações	0,05	3,78	4,71	4,27	3,75	4,67	4,46
O foco preponderante das nossas operações é expandir no mercado	0,76	3,67	4,14	4,00	3,88	4,33	4,04
O foco preponderante das nossas operações é consolidar a organização	0,07	3,61	4,86	4,40	4,13	4,33	3,88
O foco preponderante das nossas operações é resolver problemas para conseguir inovar	0,30	3,00	3,71	3,93	3,63	3,67	3,62

Percebe-se também que o foco na eficiência das operações é maior nas empresas com 51 a 100 funcionários e 501 e 1000 funcionários. Uma suposição é que essas empresas estão respectivamente em estágios de transição de pequeno para médio porte, e de médio porte para grande porte e momento de mudanças decorrentes de desafios do estágio organizacional. Para os demais itens não foi identificada diferenças de médias estatisticamente significantes em relação ao porte.



O foco das operações

Afirmativa	Sig. Ano fundação	Anterior a 1960	De 1961 a 1990	De 1991 a 2000	Após 2001
O foco preponderante das nossas operações é produzir e vender	0,00	3,19	4,41	3,67	4,10
O foco preponderante das nossas operações é aumentar eficiência das operações	0,31	4,19	4,38	4,33	3,70
O foco preponderante das nossas operações é expandir no mercado	0,68	3,81	4,06	3,78	4,10
O foco preponderante das nossas operações é consolidar a organização	0,77	4,04	4,12	4,33	3,70
O foco preponderante das nossas operações é resolver problemas para conseguir inovar	0,06	3,50	3,68	4,00	2,70

Há diferenças nas percepções quanto ao foco de operação e a fundação da empresa. Pode-se verificar que aquelas empresas mais antigas, talvez por estarem mais maduras têm menor foco na produção e venda de produtos/serviços, o que seria esperado. As que possuem esse foco mais significativo são aquelas fundadas entre 1961 e 1990. Para os demais itens não foi identificada diferenças de médias estatisticamente significantes em relação ao ano de fundação.



Estrutura organizacional

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
A nossa estrutura organizacional é informal	25	25	7	12	11	80	0,13	0,08
A nossa estrutura organizacional é funcional (Finanças, Marketing, Operações, TI, RH) e centralizada.	4	8	2	27	39	80	0,00	0,00
A nossa estrutura organizacional é descentralizada geograficamente	41	7	12	16	4	80	0,48	0,24
A nossa estrutura organizacional é definida por linha de assessoria e por grupos de produto	27	15	15	18	5	80	0,69	0,17
A nossa estrutura organizacional é matricial	20	14	16	14	16	80	0,22	0,25

Quanto à estrutura organizacional, poucas empresas possuem uma estrutura informal ou com complexidade bastante elevada (unidades de negócio e estrutura matricial). Percebe-se que a estrutura das empresas convergem para um modelo funcional segregado em áreas, departamentos e com característica de centralização.



Estrutura organizacional

Afirmativa	SigN_func	Até 50	51-100	101-300	301-500	501-1.000	Mais de 1.000
A nossa estrutura organizacional é informal	0,13	3,11	2,57	2,60	2,75	2,50	1,88
A nossa estrutura organizacional é funcional (Finanças, Marketing, Operações, TI, RH) e centralizada.	0,00	3,17	4,57	4,27	4,38	4,17	4,46
A nossa estrutura organizacional é descentralizada geograficamente	0,48	2,00	2,57	1,87	3,00	2,33	2,12
A nossa estrutura organizacional é definida por linha de assessoria e por grupos de produto	0,69	2,28	2,71	2,67	2,13	3,17	2,42
A nossa estrutura organizacional é matricial	0,22	2,28	2,29	3,00	3,25	3,00	3,31

Como é esperado, empresas de pequeno porte (com até 50 funcionários) são aquelas que não apresentam estrutura organizacional funcional e centralizada. Para todos os outros portes o nível de concordância quanto a esse item é alto (acima de 4). O que se questiona é se esse não é fator que impede o desenvolvimento da organização.



Estrutura organizacional

Afirmativa	Sig_Ano_fundação	Anterior a 1960	De 1961 a 1990	De 1991 a 2000	Após 2001
A nossa estrutura organizacional é informal	0,08	2,31	2,21	3,00	3,50
A nossa estrutura organizacional é funcional (Finanças, Marketing, Operações, TI, RH) e centralizada.	0,00	4,27	4,35	4,22	2,70
A nossa estrutura organizacional é descentralizada geograficamente	0,24	1,88	2,50	2,44	1,60
A nossa estrutura organizacional é definida por linha de assessoria e por grupos de produto	0,17	2,42	2,71	2,89	1,60
A nossa estrutura organizacional é matricial	0,25	3,08	3,12	2,67	2,00

As empresas mais jovens (que foram fundadas a partir de 2001) não apresentam estrutura organizacional funcional (áreas e departamentos) e estilo centralizado, o que seria esperado para o momento organizacional. Por sua vez, aquelas empresas fundadas há mais de 15 anos apresentam alto nível de concordância sobre a existência de estrutura funcional e estilo centralizado.



Estilo de gestão

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
O estilo de gestão dos executivos é individualista e empreendedor	15	16	14	22	13	80	0,32	0,25
O estilo de gestão dos executivos é o de baixa autonomia para os subordinados	16	21	12	19	12	80	0,87	0,36
O estilo de gestão dos executivos é o que enfatiza delegação	6	12	16	28	18	80	0,26	0,03
O estilo de gestão dos executivos é coercitivo com forte tendência para top down	14	17	19	18	12	80	0,37	0,49
O estilo de gestão dos executivos é participativo	6	7	15	34	18	80	0,98	0,68

O estilo de gestão é a dimensão do ciclo de vida que tem maior variabilidade em termos de níveis de concordância. O item com maior nível de concordância é a existência de estilo de gestão participativo. Já os menores níveis de concordância referem-se a um “estilo de gestão individualista e empreendedor”, e com “baixa autonomia para o subordinado”.

Uma reflexão importante para as organizações é o questionamento sobre a adequada adaptação do estilo de gestão ao que possa pretender dentro de um ambiente de mudanças, incertezas e alta competitividade.



Estilo de gestão

Afirmativa	Sig_Ano_fundação	Anterior a 1960	De 1961 a 1990	De 1991 a 2000	Após 2001
O estilo de gestão dos executivos é individualista e empreendedor	0,25	2,65	3,06	3,56	3,20
O estilo de gestão dos executivos é o de baixa autonomia para os subordinados	0,36	2,77	2,74	3,44	2,90
O estilo de gestão dos executivos é o que enfatiza delegação	0,03	3,73	3,71	3,11	2,80
O estilo de gestão dos executivos é coercitivo com forte tendência para top down	0,49	2,85	3,09	3,44	2,40
O estilo de gestão dos executivos é participativo	0,68	3,58	3,74	3,67	3,60

Há diferenças nas percepções quanto ao estilo de gestão e a fundação da empresa. Pode-se verificar que aquelas empresas mais jovens têm um nível mais baixo de delegação de atividades para os subordinados, em termos de autoridade e responsabilidade, e um nível relativamente mais alto para empresas mais maduras (fundadas antes de 1990).

O questionamento diz respeito a quanto isso barra o crescimento e acumula nos executivos carga que poderia ser melhor dimensionada com uma visão de desenvolvimento de longo prazo.



Sistema de controle

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
O sistema de controle está voltado para os resultados comerciais (basicamente receitas)	9	15	10	22	24	80	0,00	0,35
O sistema de controle está voltado para padrões e centros de custo, (basicamente receitas e custos)	11	13	11	28	17	80	0,87	0,44
O sistema de controle está voltado para a elaboração de relatórios gerenciais e foco em centros de resultado (basicamente receitas, custos, despesas, juros e	9	5	10	31	25	80	0,01	0,26
O sistema de controle está baseado no processo de planejamento e o foco são as unidades de negócios	10	7	15	26	22	80	0,05	0,74
O sistema de controle está voltado para estabelecimento de metas na cadeia de valor interna	17	11	18	24	10	80	0,05	0,37

Quanto aos sistemas de controle utilizados verifica-se maior concordância em relação ao uso de relatórios gerenciais com foco em centros de resultado (receitas, custos, despesas, etc). Além disso, o sistema de controle que foca no planejamento e nas unidades de negócio. Já nos itens de menor homogeneidade, verifica-se o foco na cadeia de valor interna, talvez pela complexidade da discussão inerente à cadeia de valor (Porter, 1985), diferentes setores e mesmo estágios.

Referência: Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress.

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do ciclo de vida organizacional. As colunas de 1 a “Total” referem-se à frequência de empresas. Já as duas 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.



Sistema de controle

Afirmativa	SigN_func	Até 50	51-100	101-300	301-500	501-1.000	Mais de 1.000
O sistema de controle está voltado para os resultados comerciais (basicamente receitas)	0,00	3,72	4,29	4,20	3,63	2,67	2,77
O sistema de controle está voltado para padrões e centros de custo, (basicamente receitas e custos)	0,87	3,00	3,14	3,53	3,50	3,33	3,46
O sistema de controle está voltado para a elaboração de relatórios gerenciais e foco em centros de resultado (basicamente receitas, custos, despesas, juros e	0,01	2,83	3,29	4,00	4,00	4,33	4,08
O sistema de controle está baseado no processo de planejamento e o foco são as unidades de negócios	0,05	2,78	3,29	3,80	3,25	3,67	4,04
O sistema de controle está voltado para estabelecimento de metas na cadeia de valor interna	0,05	2,44	3,43	2,53	2,75	3,00	3,58

Percebe-se que há grande variabilidade quanto aos itens de sistemas de controle e o porte da organização. De modo geral, as empresas de maior porte possuem sistemas de controle com foco em centros de resultado (receitas, custos, despesas, etc.) e no planejamento das unidades de negócio. Por outro lado, nas empresas de menor porte (de 51 a 300 funcionário), os sistemas de controle estão voltados para resultados comerciais (receitas).

O que a empresa estaria perdendo por não ter avançado em dispor de informações sobre outros quesitos além dos resultados comerciais?



Remuneração e recompensas

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
As recompensas aos gestores enfatizam os benefícios dos donos	18	10	17	22	13	80	0,25	0,71
As recompensas aos gestores enfatizam salários e remuneração por mérito	17	6	16	27	14	80	0,87	0,59
As recompensas aos gestores enfatizam bônus individuais	19	7	11	28	15	80	0,87	0,60
As recompensas aos gestores enfatizam distribuição de lucros e opções de ações/quotas	43	9	11	10	7	80	0,86	0,60
As recompensas aos gestores enfatizam bônus para os grupos e não apenas reconhecimentos individuais	28	9	12	24	7	80	0,10	0,27

O modelo de remuneração e recompensa é o que possui maior nível de variabilidade em termos de níveis de concordância, bem como à menor homogeneidade se comparado às outras dimensões analisadas. Percebe-se que as empresas da amostra, preponderantemente, não utilizam de sistemas de remuneração variável baseado em distribuição de lucros e opções de ações, bem como bônus para equipes de gestores. O que se infere é que as empresas da amostra fazem uso de sistemas de remuneração simples e fixas.

A reflexão que fica é se não seria o momento de rever a estratégia de remuneração na lógica de foco fixo e variável.



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
