

# GESTÃO E GOVERNANÇA DE EMPRESAS FAMILIARES E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA COVID-19



LABORATÓRIO DE PESQUISAS SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS  
(LPPG)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
ATUÁRIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO  
FEVEREIRO/2023

## O LPPG

Nós somos pesquisadores, professores e estudantes que desenvolvem pesquisas com foco em discutir Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras. O Laboratório de Pesquisa sobre Práticas Gerenciais (LPPG) está instalado na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Gostaríamos de convidá-los(as) a acessar o nosso site, que é uma porta de comunicação mais ativa do LPPG com o nosso público-alvo, que são as empresas brasileiras, pesquisadores e estudantes.

Site: [www.lppg.fea.usp.br](http://www.lppg.fea.usp.br)

## A PESQUISA

Este estudo tem como objetivo discutir as respostas estratégicas das empresas familiares à pandemia bem como o papel do controle de gestão e da governança na sustentabilidade dessas empresas. Além das questões de profissionalização, este relatório também mostra o impacto da pandemia Covid-19 sobre as empresas familiares, assim como os tipos de estratégias adotadas durante a pandemia. A pesquisa foi realizada durante 2022 e conta com um total 72 respostas consideradas válidas.

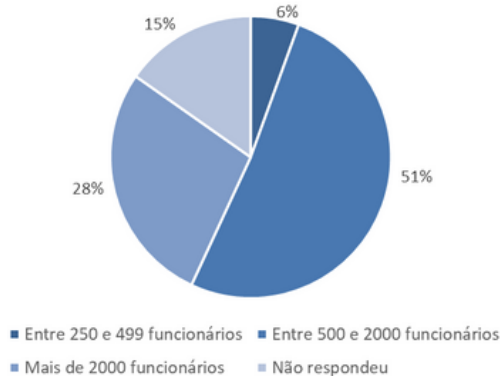
## PESQUISADORES

**Professores:** Daniel Magalhães Mucci (FEAUSP) e Fábio Frezatti (FEAUSP)

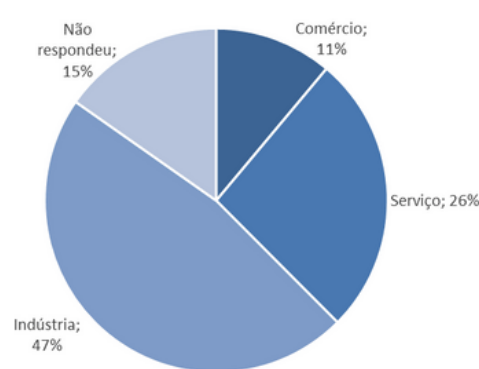
**Participantes:** Angélica Ferrari (doutoranda FURB) e Lucas da Silva Santos (graduando USP)

## 1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

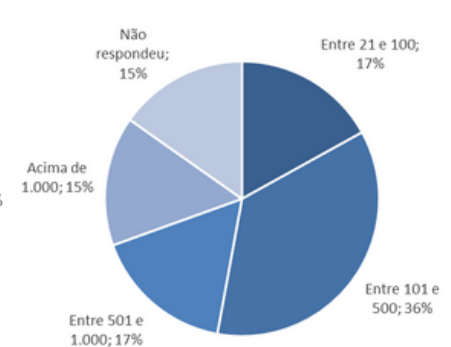
### Número de funcionários:



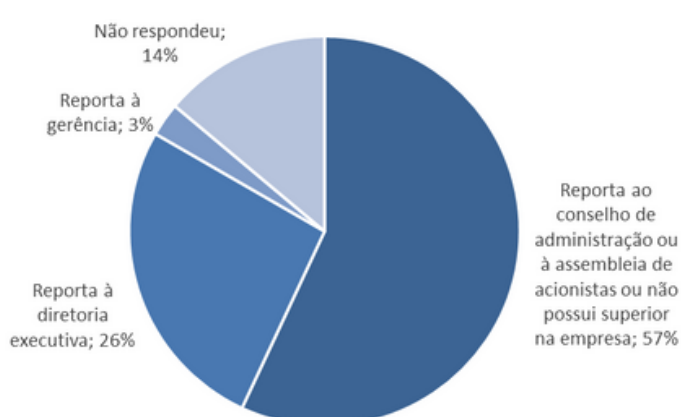
### Setor de atuação:



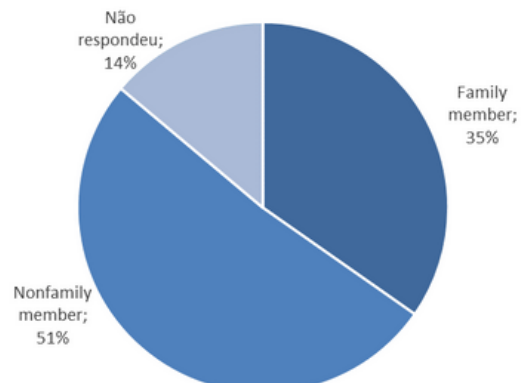
### Receita em 2021 (milhões de reais):



### Nível hierárquico do respondente:



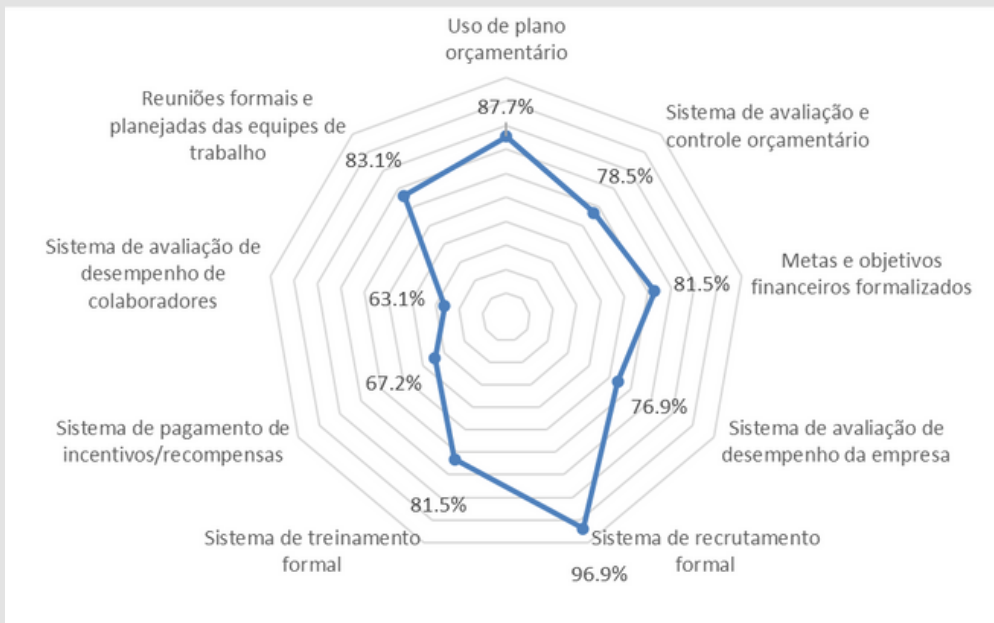
### Status familiar do respondente:



## 2. GOVERNANÇA E GESTÃO FAMILIAR

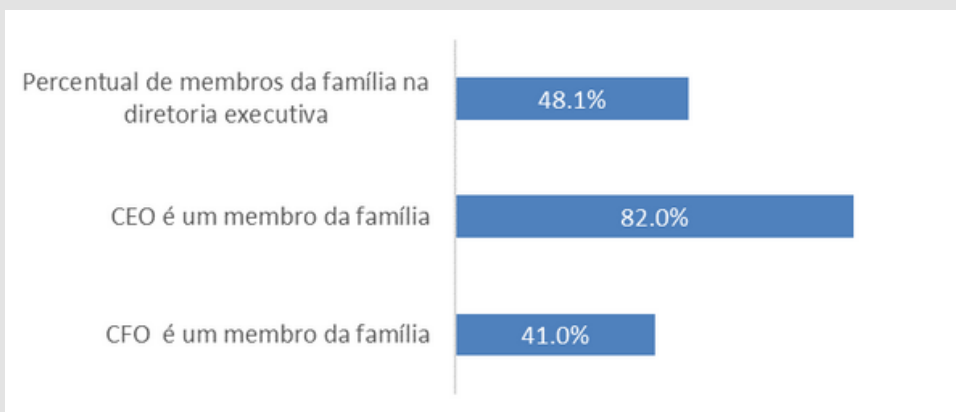
O gráfico abaixo proporciona informações sobre os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas familiares participantes na pesquisa, sendo os principais instrumentos: Sistema de Recrutamento formal (96,9%); Plano orçamentário (87,7%), Reuniões formais de equipes de trabalho (83,1%). Já aqueles com menor proporção de uso são Sistemas de avaliação de desempenho de colaboradores (63,1%) e Sistema de incentivos (67,2%).

### Instrumentos de gestão (finanças e recursos humanos)



Na amostra de empresas participantes, também observamos um alto grau de envolvimento da família na gestão, exercendo papel de CEO (Chief-Executive Officer) ou CFO (Chief Finance Officer) ou ocupando posições na diretoria executiva da empresa. Por exemplo, em 82% empresas participantes o CEO é um membro da família, sendo o percentual médio de membros da família na diretoria executiva de 48,1%. Além disso, observamos que em 46% das empresas, tanto o CEO quanto o CFO são membros da família controladora e 36% das empresas tem o CEO como um membro da família e o CFO externo.

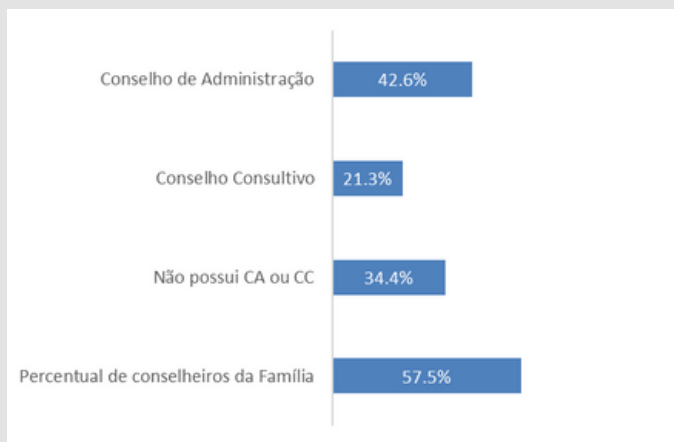
### Gestão familiar



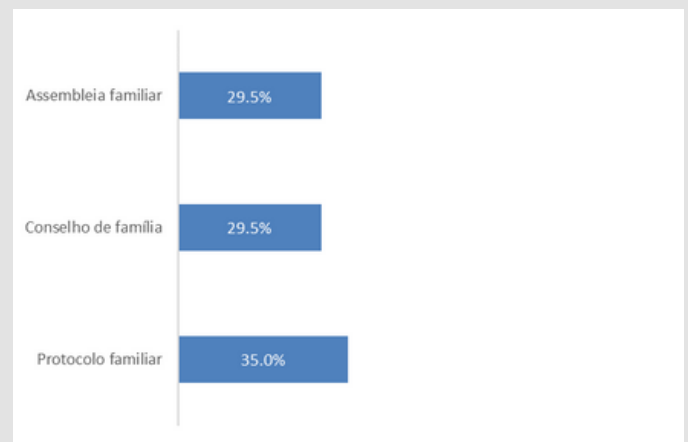
## 2. GOVERNANÇA E GESTÃO FAMILIAR

Apresentamos a seguir questões relacionadas à governança da empresa familiar, considerando tanto o subsistema da empresa quanto o subsistema da família. Em relação ao subsistema empresa, percebemos que a maioria das empresas participantes possui Conselho de Administração (42,6%) ou Conselho Consultivo (21,3%). Além disso, destaca-se que a participação média da família no CA ou CC é de 57,5% dos assentos. Em relação ao subsistema família, observamos um percentual abaixo de 35% para a adoção dos principais mecanismos de governança familiar, como assembleia familiar (29,5%), conselho de família (29,5%) e protocolo familiar (35%).

### Governança - subsistema empresa

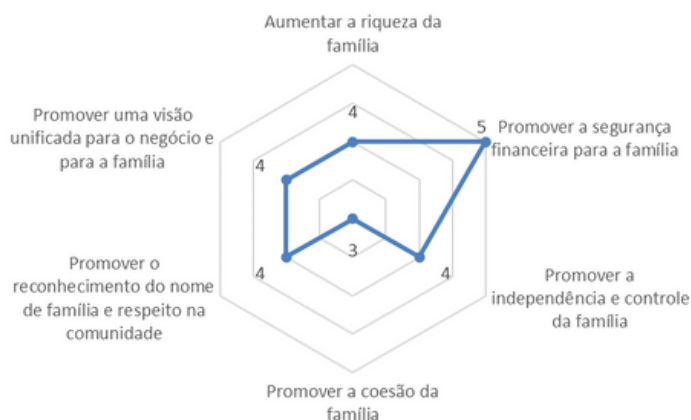


### Governança - subsistema família



A assembleia familiar é um fórum que reúne todos os membros da família empresarial com diferentes gerações, independentemente da sua relação com a empresa. Geralmente se reúne uma ou duas vezes por ano e fornece aos seus membros informações sobre a família e sobre o negócio. Os conselhos de família têm sido adotados como um órgão formal de governança familiar que representam os interesses da família e que promove a transparência para a família empresária. O protocolo da família é um acordo escrito e moralmente vinculativo entre os membros da família que articula os valores essenciais da família, missão e visão para si e para a empresa familiar, e que define políticas, regras e acordos que regulam como a família irá relacionar-se com a empresa - como funcionários, proprietários e familiares.

Além disso, também analisamos aspectos subjetivos relacionados à importância de objetivos econômicos e não econômicos centrados na família, dentre os quais se destaca o objetivo da empresa familiar de "promover segurança financeira para a família". De todo modo, apesar da variabilidade entre as empresas, pode-se dizer que os objetivos econômicos e não econômicos listados tem importância alta para as empresas familiares participantes.



### Objetivos da família - econômicos e não econômicos

Pergunta: Avalie sua percepção sobre a importância dos objetivos a seguir para a empresa familiar em que atua. [Escala: "1- Nada importante" a "5- Extremamente importante"].  
 Fonte: Becerra, M., Cruz, C., & Graves, C. (2020). Innovation in family firms: The relative effects of wealth concentration versus family-centered goals. Family Business Review, 33(4), 372-392.

## 2. GOVERNANÇA E GESTÃO FAMILIAR

Em um artigo publicado em 2014 no Journal of Small Business Management os professores Mattias Nordqvist, Pramodita Sharma e Francesco Chirico discutiram as configurações de empresas familiares, considerando as dimensões de envolvimento familiar na propriedade e na governança ou gestão, e suas implicações. Na presente pesquisa que desenvolvemos com empresas familiares atuantes no Brasil, nós abordamos essas configurações, sendo aquelas com maior frequência as representadas pelos quadrantes 1 e 2, respectivamente 48,3% e 23,3% das empresas. A prevalência dessas configurações demonstra um alto grau de envolvimento da família no negócio, e empresas ainda jovens, controladas principalmente por membros da primeira (37,7%) e segunda geração da família (59%). Além disso, a maioria das empresas participantes está sendo gerenciada por duas ou mais gerações da família simultaneamente (49,2% + 21,3%), o que proporciona reflexões acerca da necessidade de adoção de mecanismos de governança da família e da empresa. As características principais dessas configurações para a governança da empresa familiar serão investigadas em pesquisas futuras desenvolvidas pelo LPPG/FEA/USP e compartilhadas oportunamente.

**Table 1**  
**Configurations of Family Involvement in Ownership and Management**

		Family Involvement in Ownership		
		Controlling Owner	Sibling Partnership	Cousin Consortium
Family Involvement in Management	Family Operator/s	<b>1</b> <b>Controlling Owner-Family Operator</b> <i>Advisory Board; Family Meetings</i>	<b>2</b> <b>Sibling Partners-Family Operator/s</b> <i>Board of Directors/Advisory Board; Shareholders' Assembly; Family Meetings</i>	<b>3</b> <b>Cousin Consortium-Family Operator/s</b> <i>Board of Directors; Shareholders' Assembly; Family Council</i>
	Family Supervisor	<b>4</b> <b>Controlling Owner-Family Supervisor</b> <i>Board of Directors; Top Management Team; Family Meetings</i>	<b>5</b> <b>Sibling Partners-Family Supervisor</b> <i>Board of Directors (with External Members); Top Management Team; Shareholders' Assembly; Family Meetings (with a Facilitator)</i>	<b>6</b> <b>Cousin Consortium-Family Supervisor</b> <i>Board of Directors (with External Members); Top Management Team; Shareholders' Assembly; Family Council</i>
	Family Investor	<b>7</b> <b>Controlling Owner-Family Investor</b> <i>Board of Directors; Top Management Team; Family Meetings (with a Facilitator)</i>	<b>8</b> <b>Sibling Partners-Family Investor</b> <i>Board of Directors (with External Members); Top Management Team; Shareholders' Assembly; Family Council</i>	<b>9</b> <b>Cousin Consortium-Family Investor</b> <i>Board of Directors (with External Members); Top Management Team; Shareholders' Assembly; Family Council/Family Constitution</i>

### Configuração do envolvimento familiar no negócio

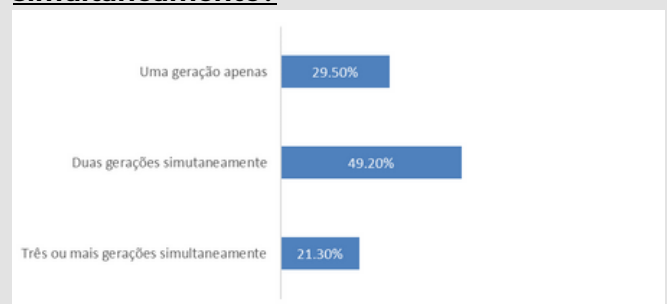
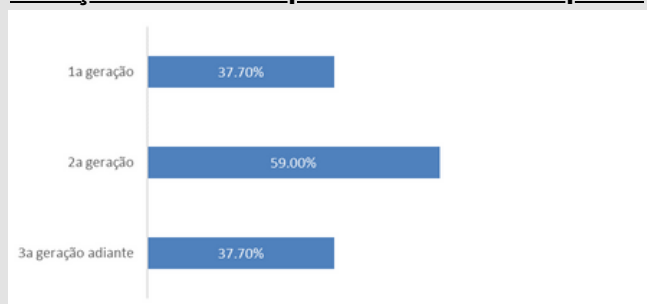
Nordqvist, Sharma, & Chirico, F. (2014, p. 199).  
 Fonte: Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. Journal of Small Business Management, 52(2), 192-209.

### Configuração do envolvimento familiar no negócio (amostra de participantes da pesquisa)

		Envolvimento da família como proprietária		
		Acionista controlador	Sociedade entre irmãos	Consórcio de primos
Envolvimento da família na gestão	Família atuante na gestão (dia-a-dia)	48.3%	23.3%	3.3%
	Família atuante na governança/supervisão	11.7%	5.0%	6.7%
	Família investidora (não atuante na gestão ou supervisão/governança)	1.7%	0.0%	0.0%

### Quantas gerações administram a empresa simultaneamente?

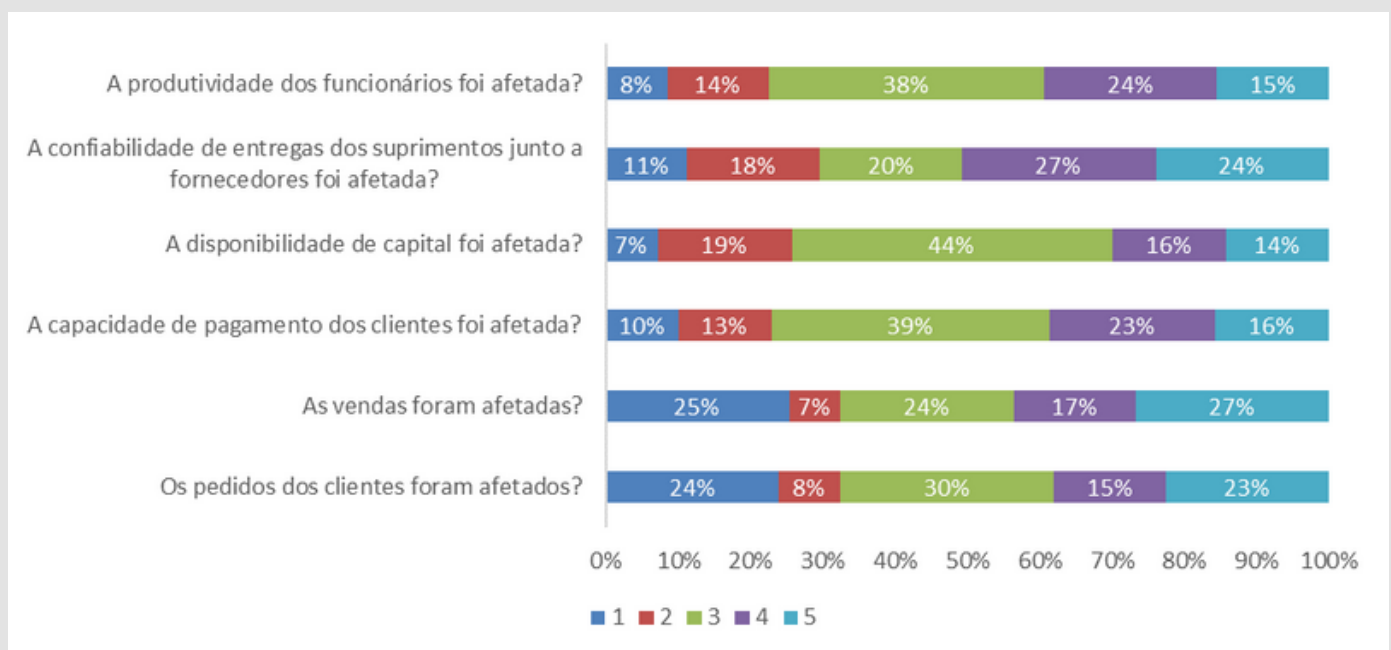
### Geração da família que administra a empresa



### 3. IMPACTO DA PANDEMIA SOBRE AS EMPRESAS E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS

O impacto da pandemia sobre as empresas familiares está retratado no gráfico abaixo (considerando particularmente as percepções sobre o curto prazo, durante 2020). Nesse sentido, pôde-se observar uma redução significativa na confiabilidade de entrega de suprimentos por parte de fornecedores (~51%) e no volume de vendas (~44%). Também foram afetadas negativamente a capacidade de pagamento dos clientes (~39%), a produtividade dos funcionários (~39%) e os pedidos dos clientes (~38%), somando a frequência de respostas 4 e 5.

#### Impacto da pandemia sobre a empresa (durante 2020)



Pergunta: Indique até que ponto sua empresa tem sofrido os seguintes tipos de impacto pela atual crise decorrente da pandemia COVID-19? [Escala: "1- Enfrentamos um aumento significativo"; 3 = "Não foram afetados"; a "5-Enfrentamos uma diminuição significativa"]. Fonte: Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101346.

### 3. IMPACTO DA PANDEMIA SOBRE AS EMPRESAS E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS

As empresas familiares adotaram diferentes tipos de estratégias para superar os desafios impostos pela pandemia. De modo geral as estratégias podem ser segregadas em estratégias persistentes (Pers), estratégias de reestruturação (Reest) e estratégias relacionadas à renovação estratégica (Ren). Apresentamos no gráfico a seguir as medianas das respostas que obtivemos na pesquisa para ressaltar quais dos três tipos de estratégia mencionadas foi predominante. Desse modo, observamos uma maior tendência de as empresas familiares perseguirem as estratégias deliberadas atuais e estabelecidas antes da pandemia (Pers1, Pers2 e Pers3) em comparação às estratégias de reestruturação (Reest1, Reest2 e Reest3). Também pudemos observar um maior direcionamento para renovação estratégica a partir de técnicas de controle gerencial e de monitoramento (Ren2).

#### Posicionamento estratégico durante a pandemia Covid-19



Pergunta: Avalie sua percepção em relação às seguintes afirmativas que referem-se às estratégias adotadas durante a pandemia. [Escala: "1- Discordo totalmente" a "5-Concordo totalmente"]. Fonte: Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103.

## **OBRIGADO PELA ATENÇÃO!**

Para dúvidas ou sugestões entre em contato pelo e-mail:  
danielmmucci@usp.br  
Daniel Magalhães Mucci- USP - Coordenador desta Pesquisa

Caso queira acessar relatórios executivos de pesquisas anteriores e artigos científicos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais, consulte o nosso site:

Site: [www.lppg.fea.usp.br](http://www.lppg.fea.usp.br)

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais (LPPG)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e  
Atuária da Universidade de São Paulo

