



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**
-

Explorando a associação entre as variáveis: Achados...

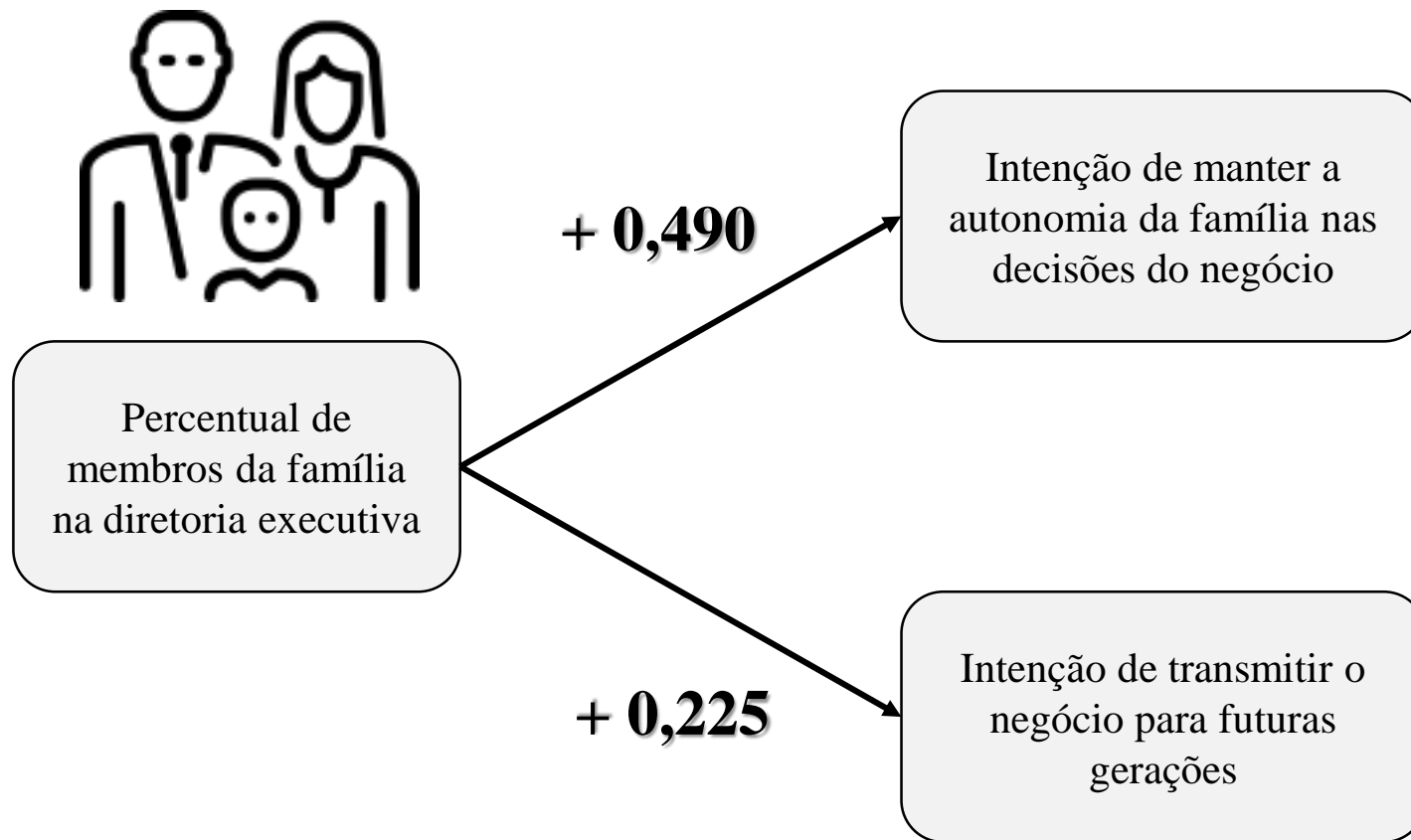


A partir dos dados obtidos junto às empresas, aplicamos a técnica de análise de equações estruturais para identificar relações entre as variáveis relacionadas à influência da família e aos elementos do sistema de controle gerencial.

Os resultados são apresentados a seguir. Em suma, identificamos que:

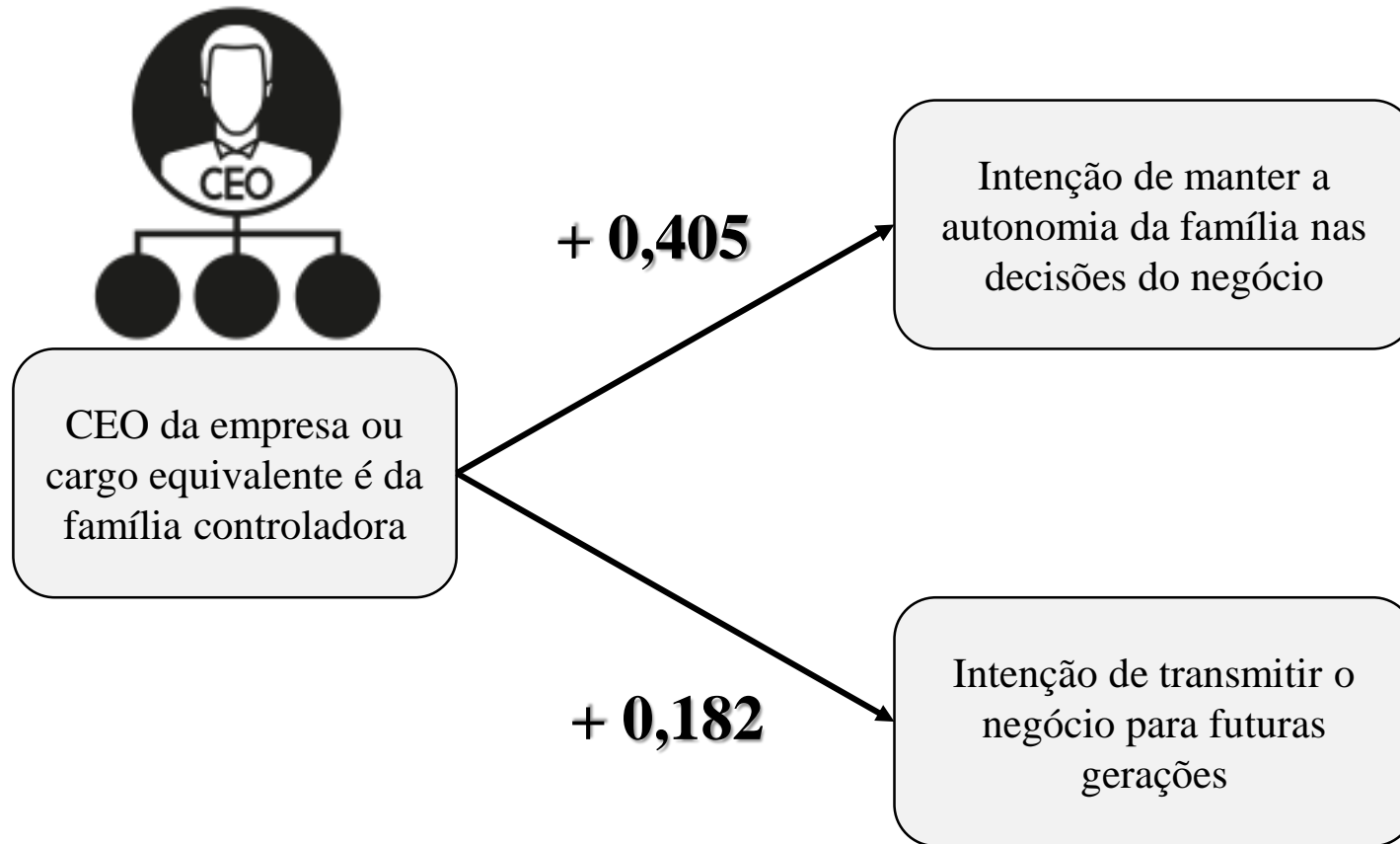
- Um maior **percentual de membros da família na diretoria** executiva está associado **positivamente** tanto à **intenção** de manter a **autonomia** da família nas **decisões** do negócio quanto a intenção de **transmitir o negócio para futuras gerações**. Por outro lado, está associado **negativamente** com o **nível de formalização** dos processos de **proposição de objetivos** e de **avaliação de desempenho**;
- Quando o **CEO da empresa é da família controladora** verifica-se **maior intenção** de manter a **autonomia** da família nas **decisões** do negócio e de **transmitir o negócio para futuras gerações**. Por outro lado, está associado **negativamente** com o **nível de formalização** dos processos de proposição de objetivos;
- A **concentração acionária** exclusivamente nas mãos da família está associada **positivamente** tanto à **intenção** de manter a **autonomia** da família nas **decisões** do negócio quanto a intenção de **transmitir o negócio para futuras gerações**. Por outro lado, está associado **positivamente** com o **nível de participação** dos executivos nos processos de proposição de objetivos e de avaliação de desempenho, ou seja, uma gestão mais centralizada;
- Quando se percebe que a **família controladora se preocupa com os objetivos estratégicos** da empresa, tem-se **maior nível de formalização e participação** em ambos os processos de proposição de objetivos e de avaliação de desempenho.

Relação entre os elementos da influência familiar



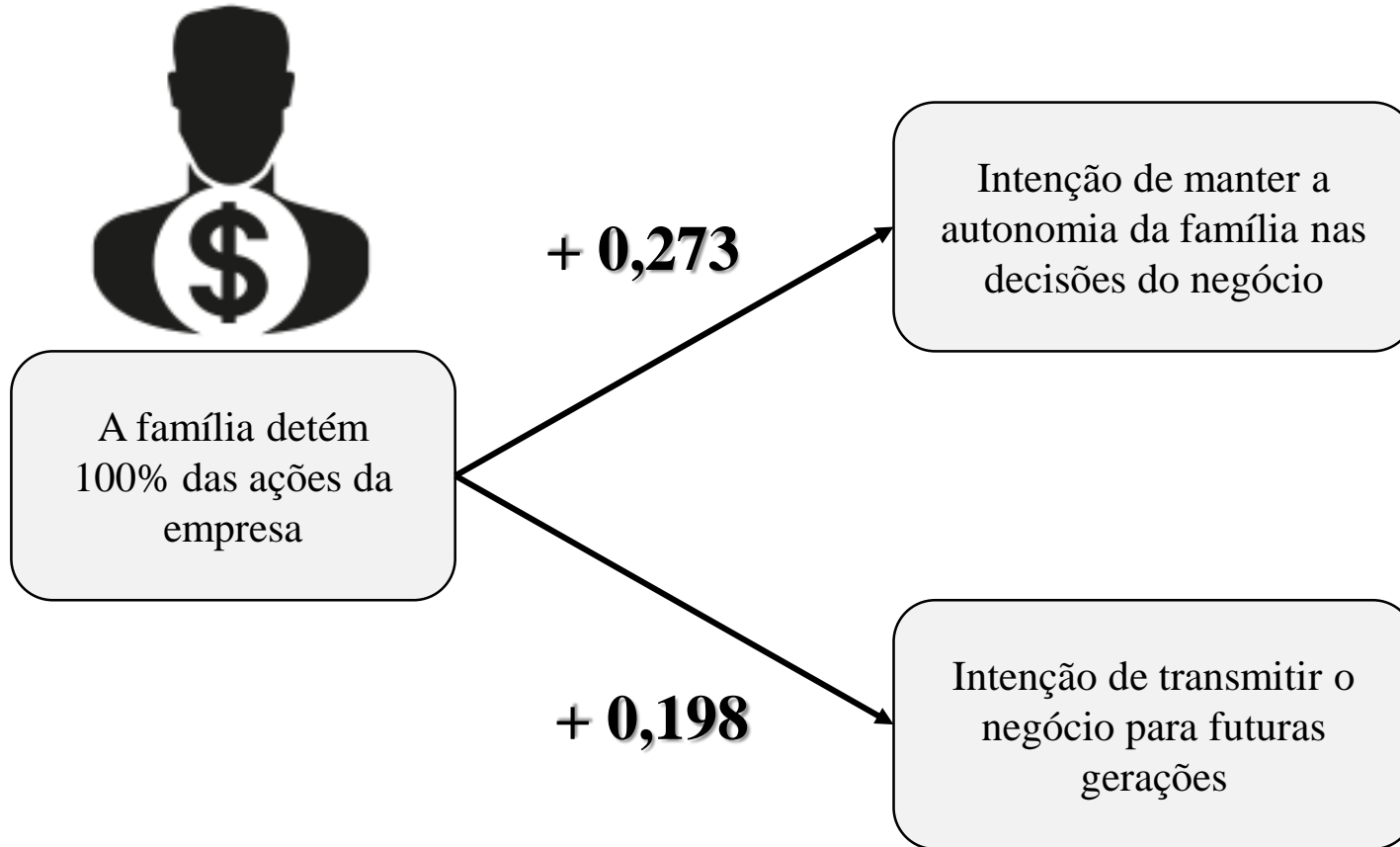
OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Relação entre os elementos da influência familiar



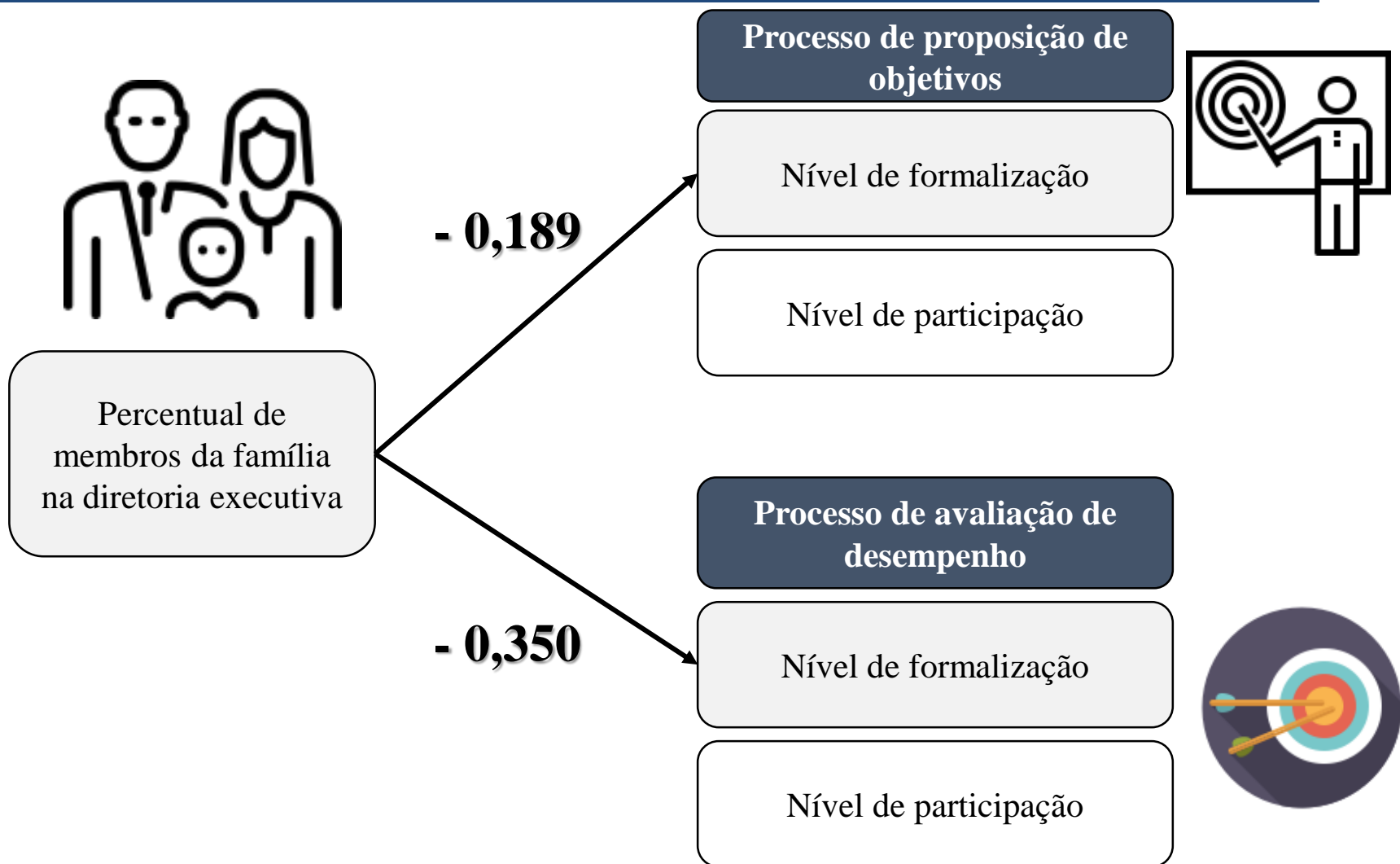
OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Relação entre os elementos da influência familiar



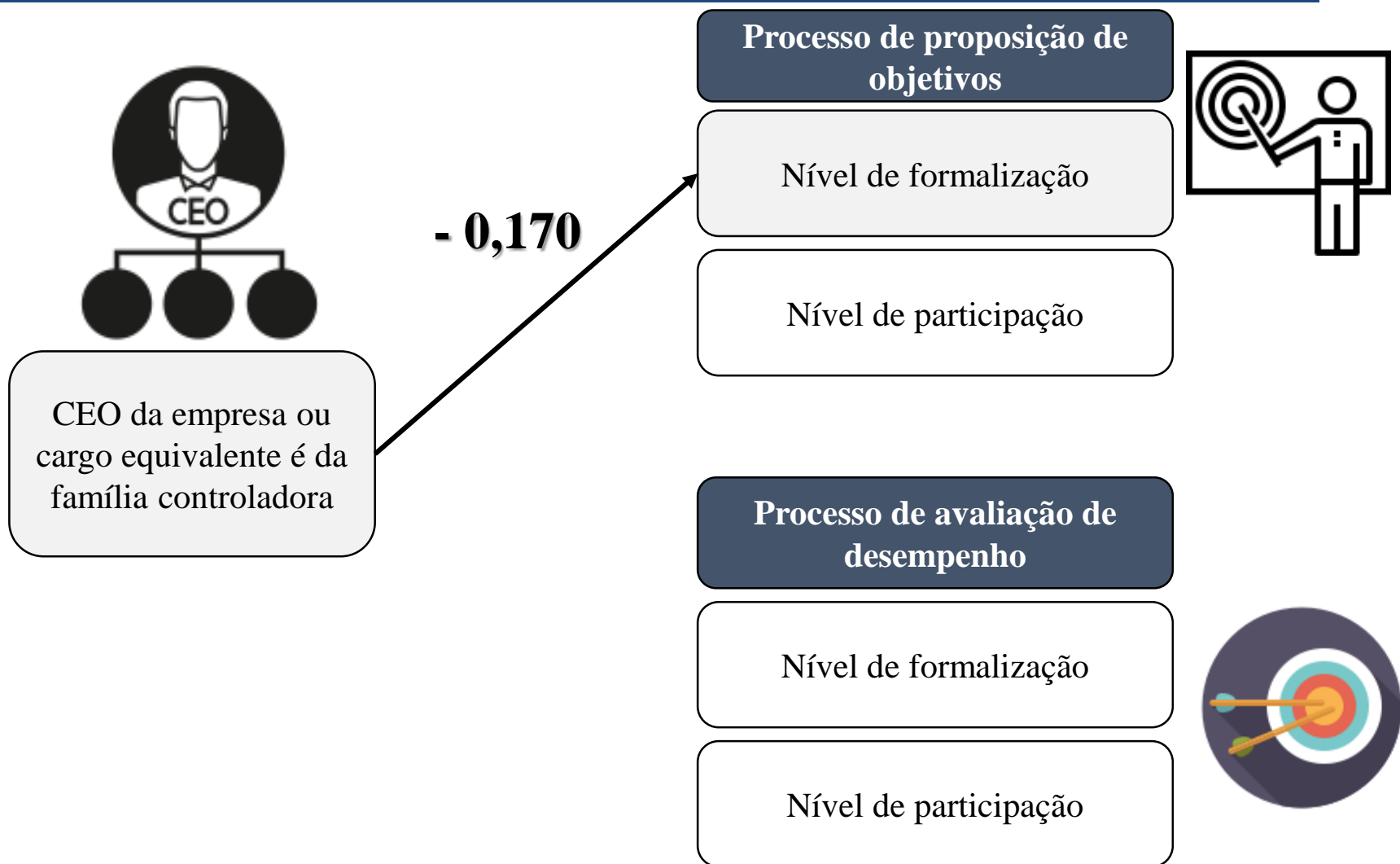
OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Elementos da influência familiar e sistemas de gestão



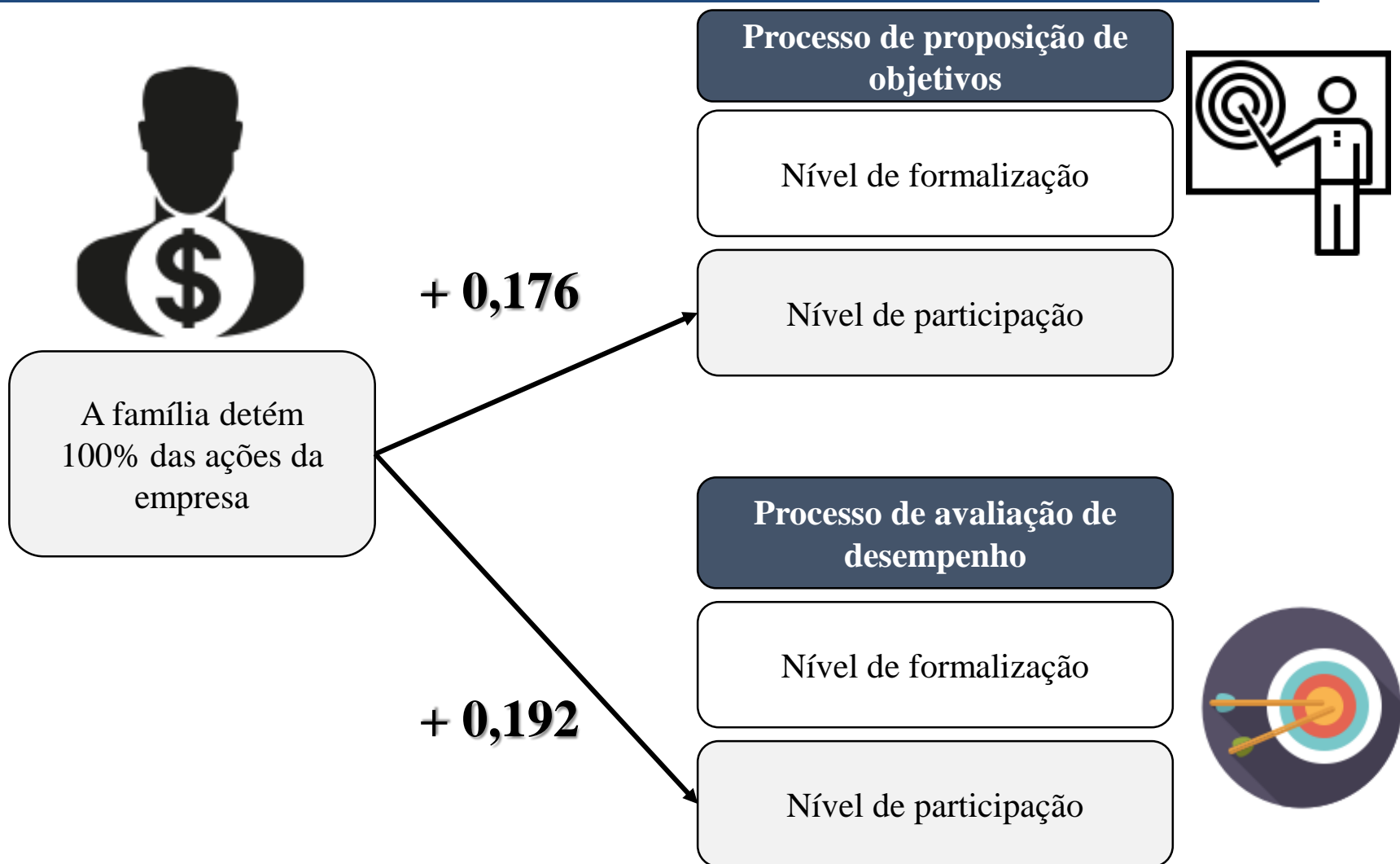
OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Elementos da influência familiar e sistemas de gestão



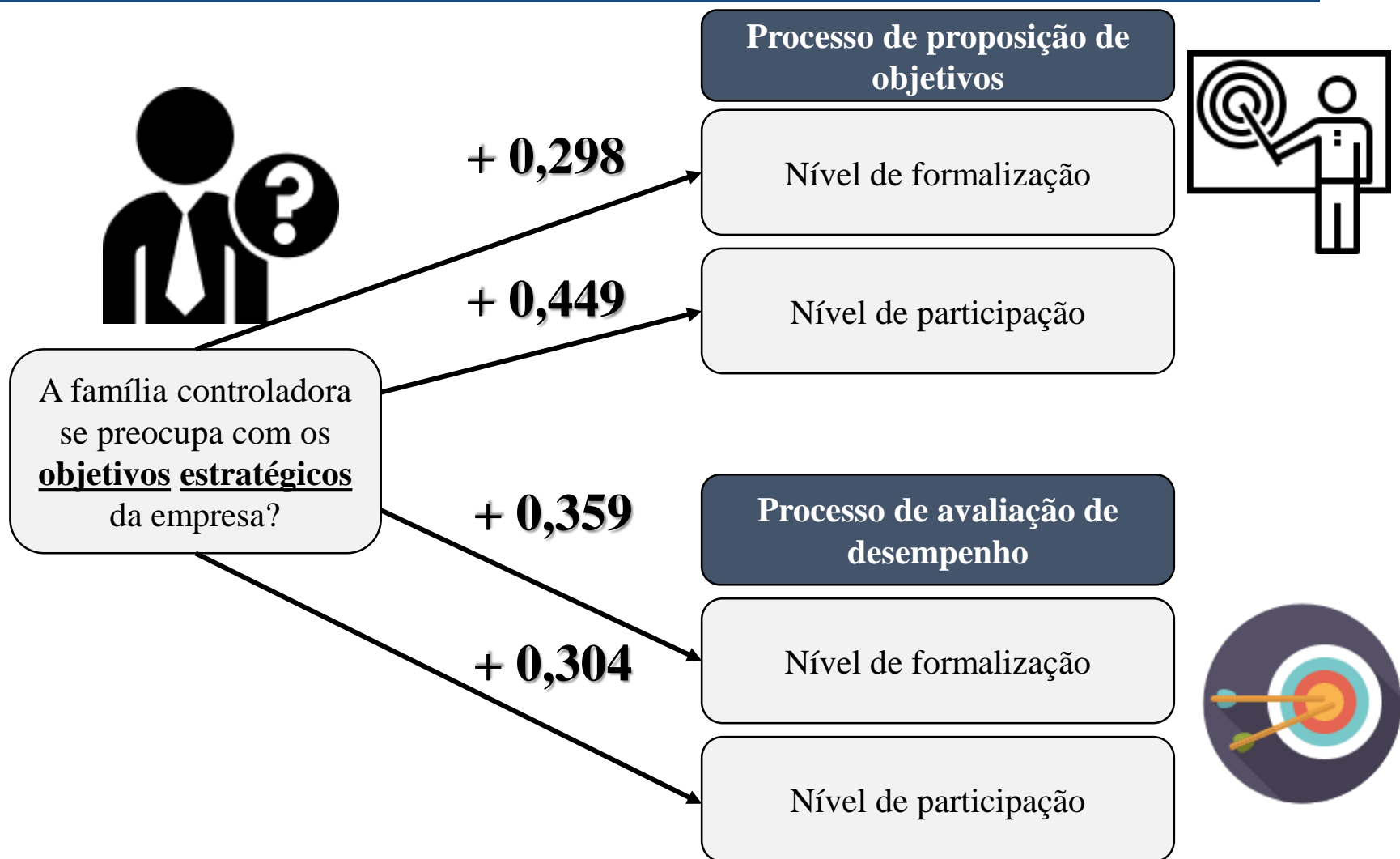
OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Elementos da influência familiar e sistemas de gestão



OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Elementos da influência familiar e sistemas de gestão



OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.

Elementos da influência familiar e sistemas de gestão



A família controladora se preocupa com os **objetivos táticos** da empresa?

Processo de proposição de objetivos

Nível de formalização

Nível de participação



Processo de avaliação de desempenho

Nível de formalização

Nível de participação



OBS: O coeficiente apresentado indica a associação entre as variáveis (denominado coeficiente estrutural). Para a nossa área o seguinte parâmetro é considerado. Menor que 0,35 -> Baixo; Entre 0,35 e 0,6 -> Médio; Maior que 0,6 -> Alto. Apresentamos apenas os resultados significantes estatisticamente a 5% de nível de significância.



Contato:

Fábio Frezatti, Coordenador

frezatti@usp.br

Daniel Magalhães Mucci, Pesquisador

danielmmucci@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



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**
-

Explorando a associação entre as variáveis: Achados...



A partir dos dados obtidos junto às empresas, aplicamos complementarmente o teste de diferença de médias em relação aos elementos de influência da família e do desenho dos mecanismos de gestão.

Destacamos, na sequência, os gráficos que demonstraram que a diferença entre as médias é estatisticamente significativa. É importante destacar, tecnicamente, que esses valores são padronizados, ou seja, tem média igual a zero e variância igual a um.

A análise dos gráficos é simples, pois é um gráfico de linha comum que mostra a média de uma variável em relação à duas ou mais classes de respostas, que podem ser controle acionário, porte, participação de membros na alta administração e outros.

O sumário dos resultados é indicado abaixo:

1- Intenção de manter a autonomia da família nas decisões do negócio

Variáveis destacadas: controle acionário, percentual da família na diretoria, membro da família como presidente (CEO), fundador no dia-a-dia do negócio.

2- Intenção de transmitir o negócio para futuras gerações:

Variáveis destacadas: controle acionário, percentual da família na diretoria, membro da família como presidente (CEO).

3- Formalização na proposição dos objetivos

Variáveis destacadas: Porte da empresa (em número de funcionários), membro da família como presidente (CEO), fundador no dia-a-dia do negócio.

4- Formalização na avaliação de desempenho

Variável destacada: Percentual da família na diretoria.

5- Participação na proposição dos objetivos

Variável destacada: Nenhuma

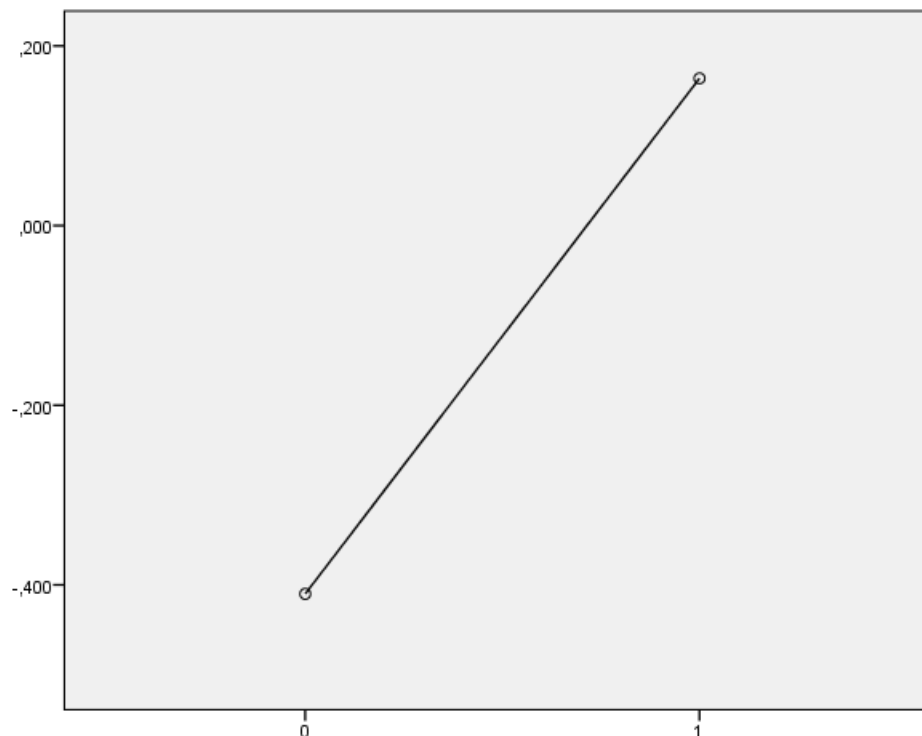
6- Participação na avaliação de desempenho

Variável destacada: Controle acionário.

1- Autonomia da família nas decisões do negócio



Intenção de
manter a
autonomia
da família
nas decisões
do negócio



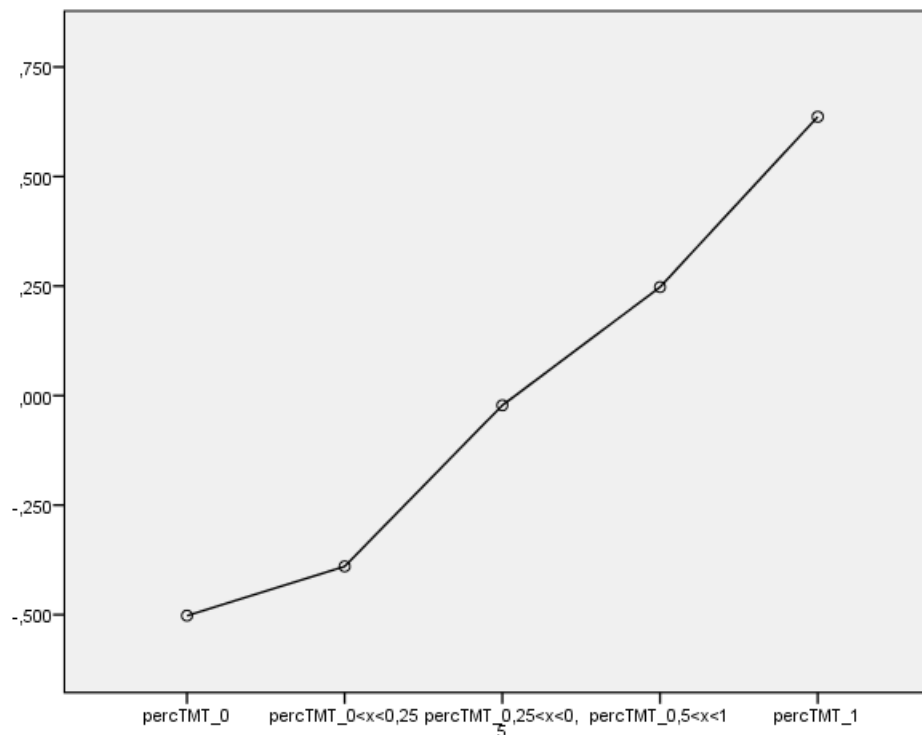
A família detém 100% das ações
da empresa
1-Sim; 0- Não

Comentário: A intenção de manter a autonomia da família nas decisões do negócio é maior para as empresas familiares em que a família controladora detém 100% das ações da empresa.

1- Autonomia da família nas decisões do negócio



Intenção de manter a **autonomia da família nas decisões** do negócio



Percentual de membros da família na diretoria da empresa

Comentário: A intenção de manter a autonomia da família nas decisões do negócio é maior para as empresas familiares com maior participação de membros da família na diretoria executiva.

Classes:

percTMT_0= 0%

percTMT_0<x<0,25= 0% a 25%

percTMT_0,25<x<0,5= 25% a 50%

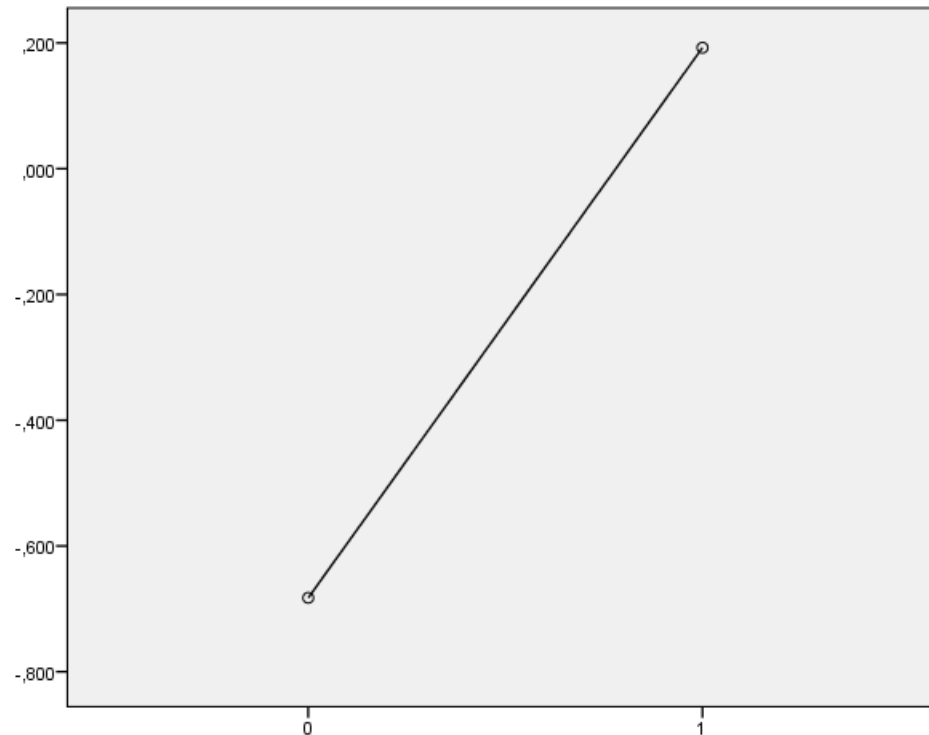
percTMT_0,5<x<1= 50% a 99,9%

percTMT_1= 100%

1- Autonomia da família nas decisões do negócio



Intenção de
manter a
autonomia
da família
nas decisões
do negócio



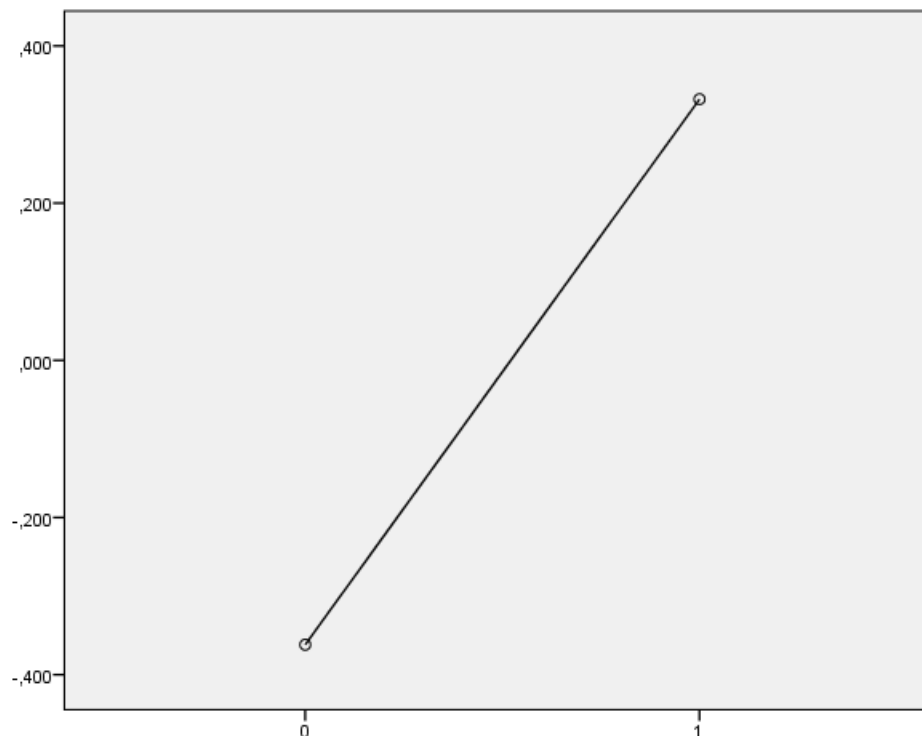
O presidente (CEO) é da família
controladora
1-Sim; 0- Não

Comentário: A intenção de manter a autonomia da família nas decisões do negócio é maior para as empresas familiares com o presidente sendo da família controladora.

1- Autonomia da família nas decisões do negócio



Intenção de
manter a
autonomia
da família
nas decisões
do negócio



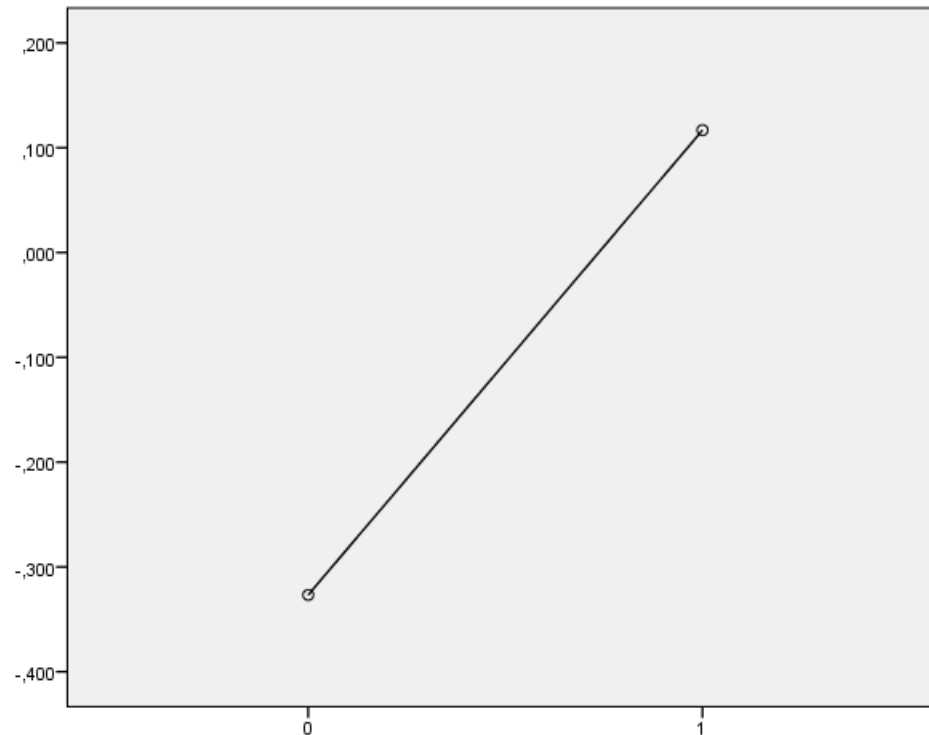
O fundador atua no dia-a-dia do
negócio
1-Sim; 0- Não

Comentário: A intenção de manter a autonomia da família nas decisões do negócio é maior para as empresas familiares com o fundador atuando no dia-a-dia do negócio.

2- Transmitir o negócio para futuras gerações



**Intenção de
transmitir o
negócio para
futuras
gerações**



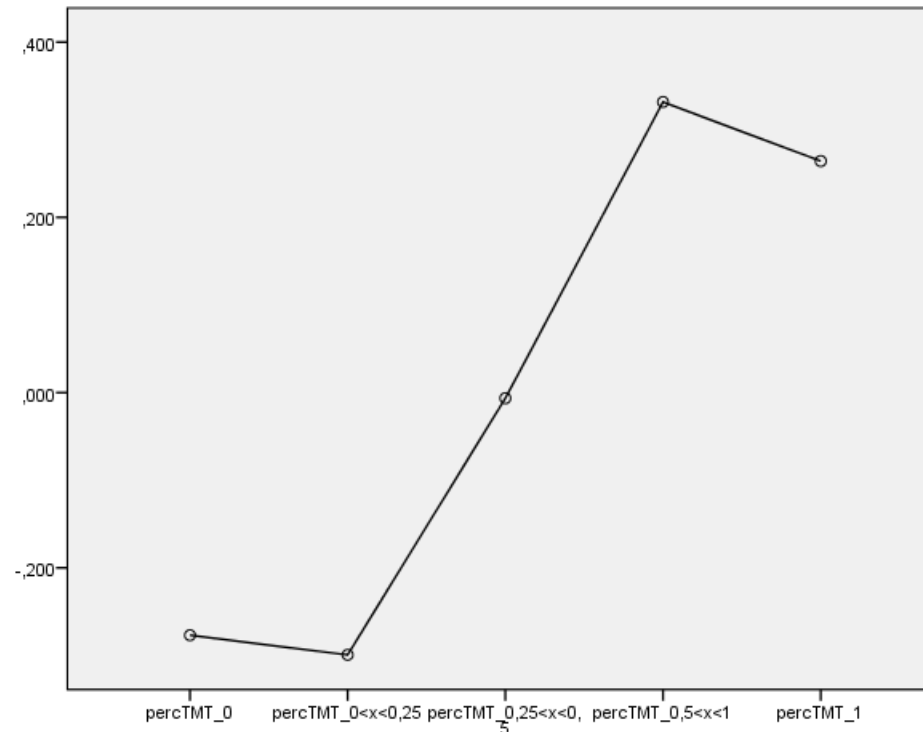
A família detém 100% das ações
da empresa
1-Sim; 0- Não

Comentário: A intenção de transmitir o negócio para futuras gerações é maior para as empresas familiares em que a família controladora detém 100% das ações da empresa.

2- Transmitir o negócio para futuras gerações



Intenção de
transmitir o
negócio para
futuras
gerações



Percentual de membros da família na
diretoria da empresa

Comentário: A intenção de transmitir o negócio para futuras gerações é maior para as empresas familiares com maior participação de membros da família na diretoria executiva.

Classes:

percTMT_0= 0%

percTMT_0<x<0,25= 0% a 25%

percTMT_0,25<x<0,5= 25% a 50%

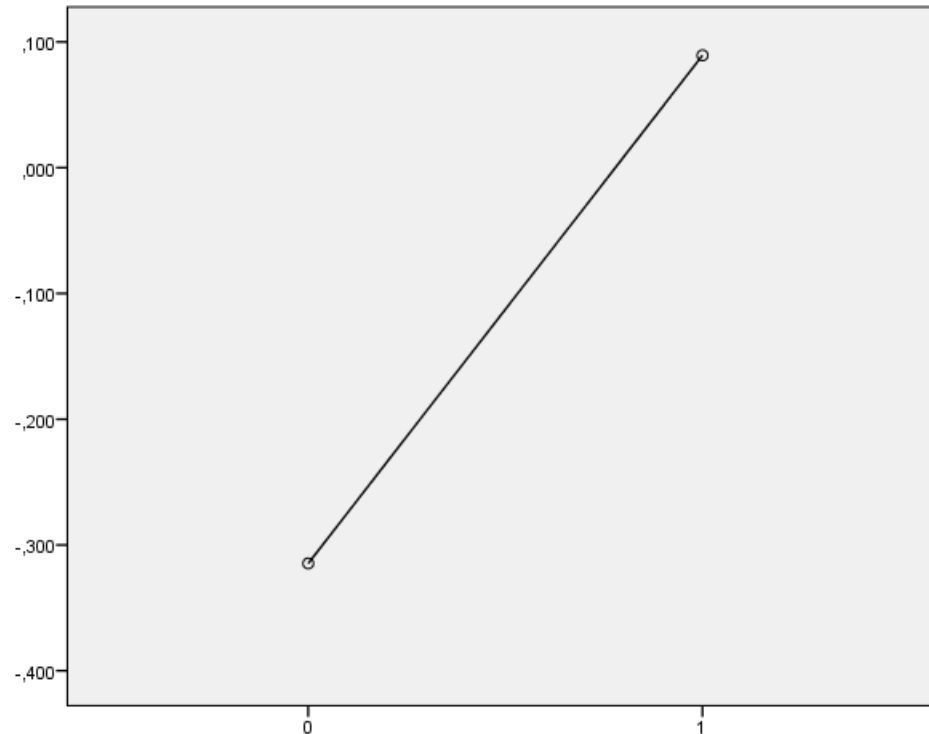
percTMT_0,5<x<1= 50% a 99,9%

percTMT_1= 100%

2- Transmitir o negócio para futuras gerações



**Intenção de
transmitir o
negócio para
futuras
gerações**



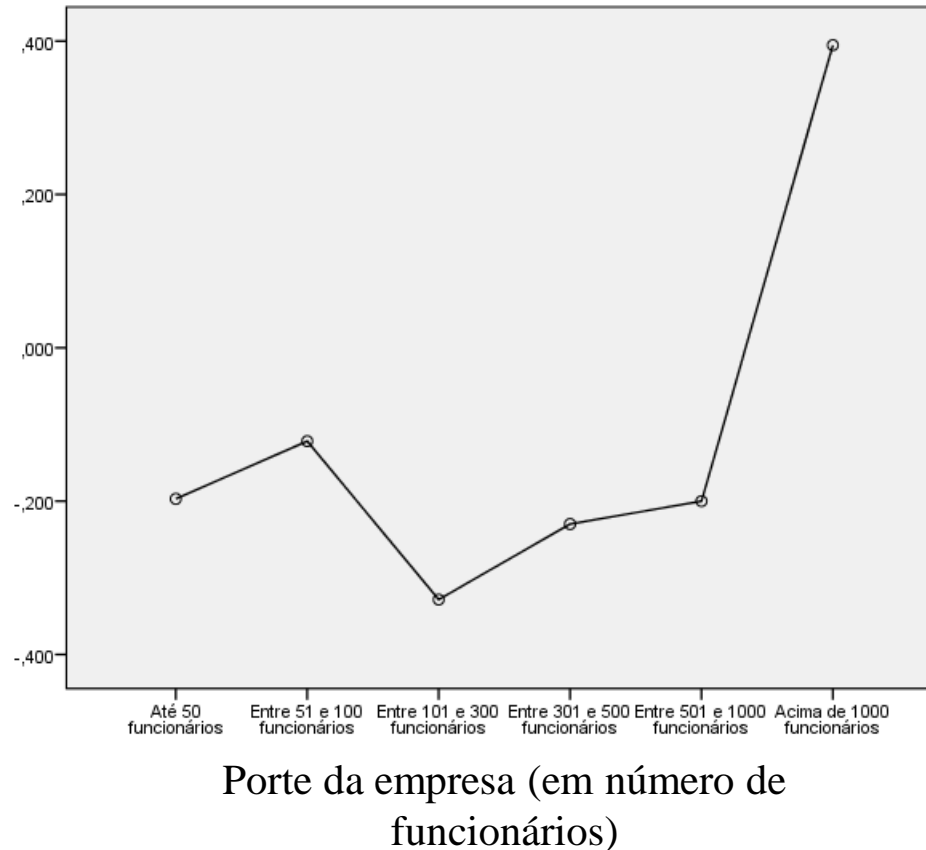
O presidente (CEO) é da família controladora
1-Sim; 0- Não

Comentário: Intenção de transmitir o negócio para futuras gerações é maior para as empresas familiares com o presidente sendo da família controladora.

3- Nível de formalização na proposição dos objetivos



Nível de formalização na proposição dos objetivos

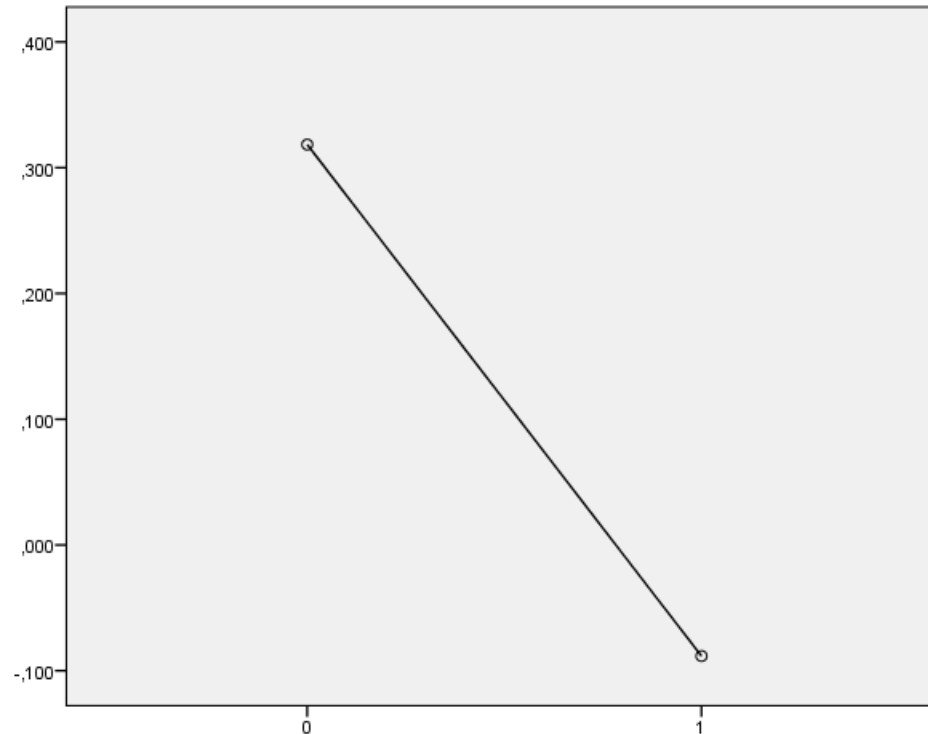


Comentário: O nível de formalização na proposição dos objetivos é maior para as empresas com mais de 1000 funcionários.

3- Nível de formalização na proposição dos objetivos



Nível de formalização na proposição dos objetivos



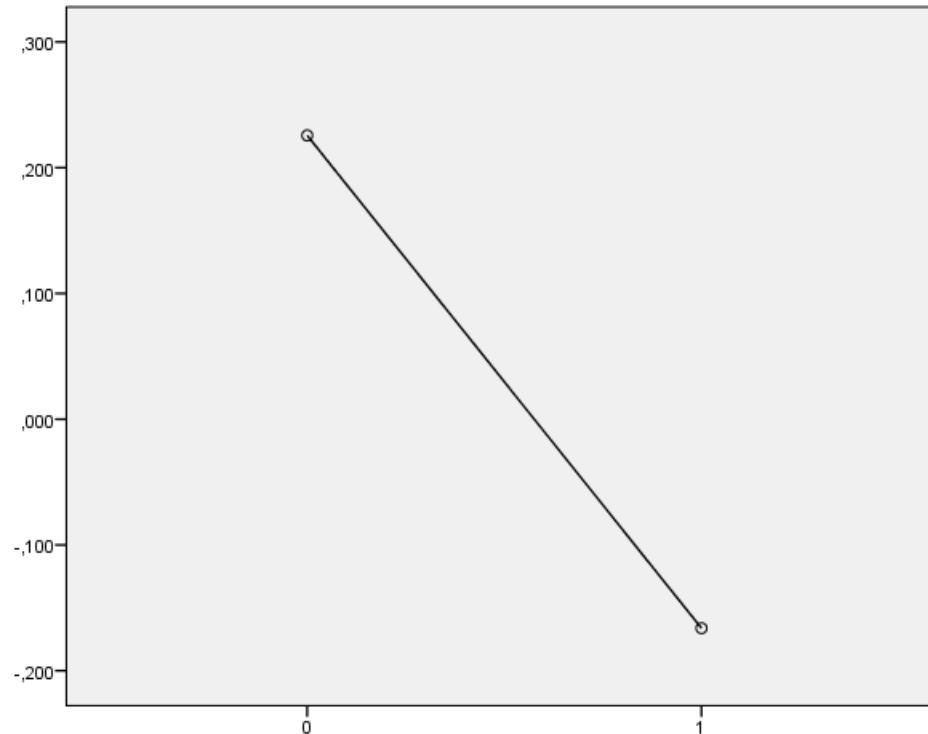
O presidente (CEO) é da família controladora
1-Sim; 0- Não

Comentário: O nível de formalização na proposição dos objetivos é menor para as empresas familiares com o presidente sendo da família controladora.

3- Nível de formalização na proposição dos objetivos



Nível de formalização na proposição dos objetivos



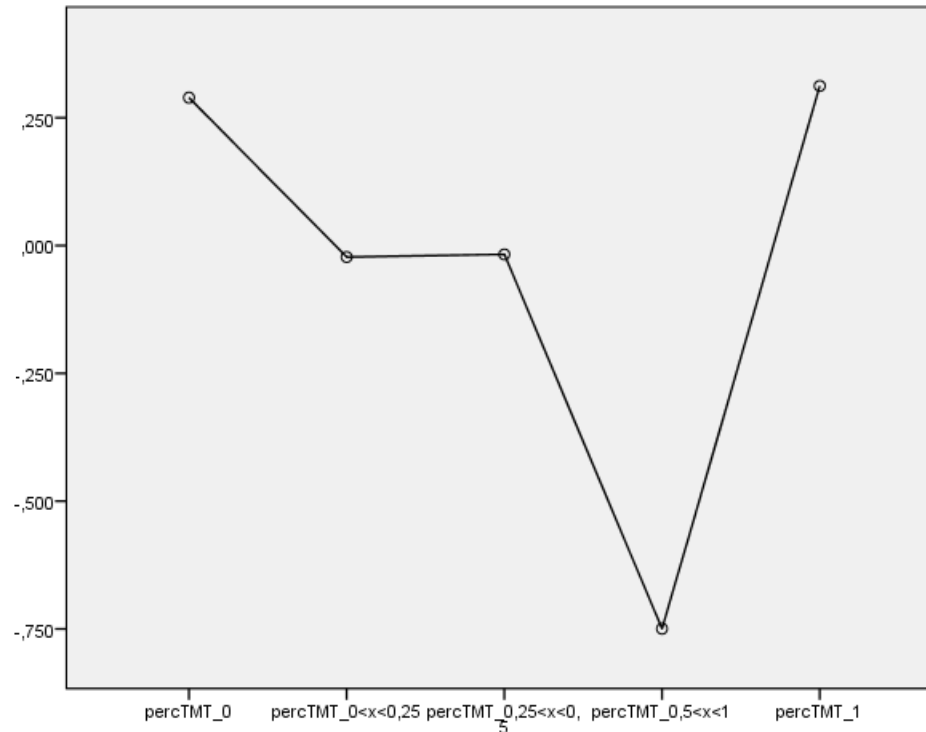
O fundador atua no dia-a-dia do negócio
1-Sim; 0- Não

Comentário: O nível de formalização na proposição dos objetivos é menor para as empresas familiares com o fundador atuando no dia-a-dia do negócio.

4- Nível de formalização na avaliação de desempenho



Nível de formalização na avaliação de desempenho



Percentual de membros da família na diretoria da empresa

Comentário: O nível de formalização na avaliação é maior para as empresas familiares com 0% e com 100% de participação de membros da família na diretoria executiva.

Classes:

- percTMT_0= 0%
- percTMT_0<x<0,25= 0% a 25%
- percTMT_0,25<x<0,5= 25% a 50%
- percTMT_0,5<x<1= 50% a 99,9%
- percTMT_1= 100%

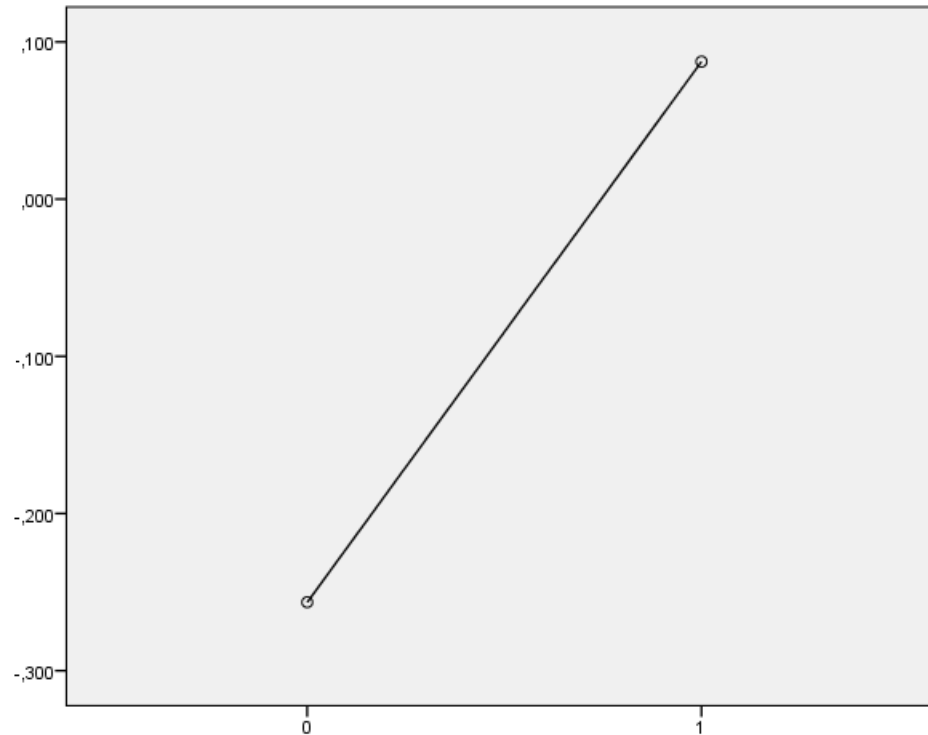


Não houve associação estatística com base no teste de diferença de médias

6- Nível de participação na avaliação de desempenho



Nível de participação na avaliação de desempenho



A família detém 100% das ações da empresa
1-Sim; 0- Não

Comentário: O nível de participação na avaliação de desempenho é maior para as empresas familiares em que a família controladora detém 100% das ações da empresa.



Contato:

Fábio Frezatti, Coordenador

frezatti@usp.br

Daniel Magalhães Mucci, Pesquisador

danielmmucci@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
