



Relatório Executivo da Pesquisa:

**Controle gerencial nas empresas
controladas por famílias no Brasil –
perspectiva do Sistema Diagnóstico e
Interativo**

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



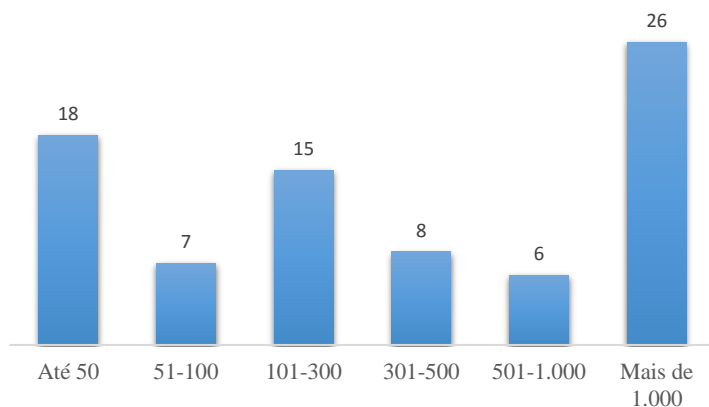
- Alavancas de Controle (Simons, 1995) -> referem-se a uso dos sistemas de controle gerencial, que são compostos por orçamento, planos operacionais, *balanced scorecard*, dentre outros:
 - Sistema Diagnóstico:
 - “São os sistemas de informação formais que os gerentes usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão definido de desempenho”
 - Sistema Interativo:
 - Geram informações que são recorrentes na discussão pela alta direção;
 - Demandam atenção regular dos gerentes operacionais de todos os níveis da organização;
 - Suas informações promovem discussões entre superiores, subordinados e pares e geram planos de ação;
 - Fornece informações sobre os efeitos das incertezas estratégicas sobre a estratégia da empresa.

Caracterização das empresas

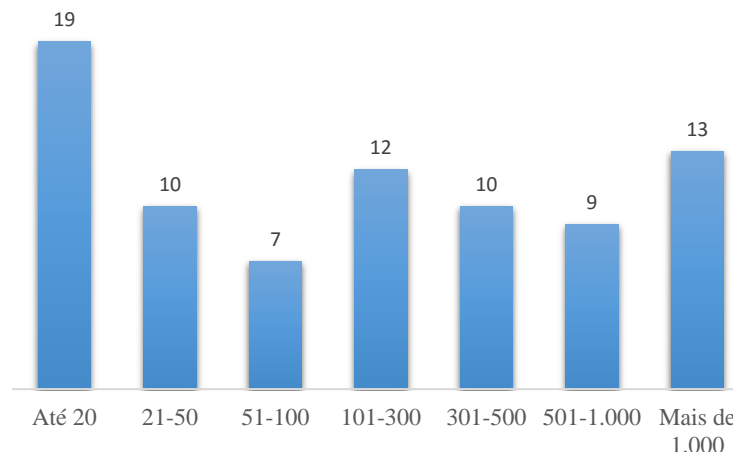


Tivemos um total de 80 respondentes válidos dentre as 120 respostas que obtivemos. Nesse sentido, a amostra foi composta de maneira não probabilística por conveniência, com 80 empresas brasileiras de diversos portes, sendo uma amostra de certa forma plural. O porte das empresas é evidenciado tanto em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

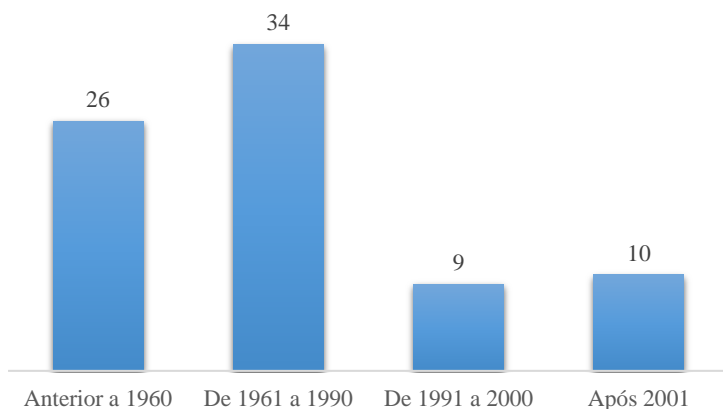


Caracterização das empresas



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



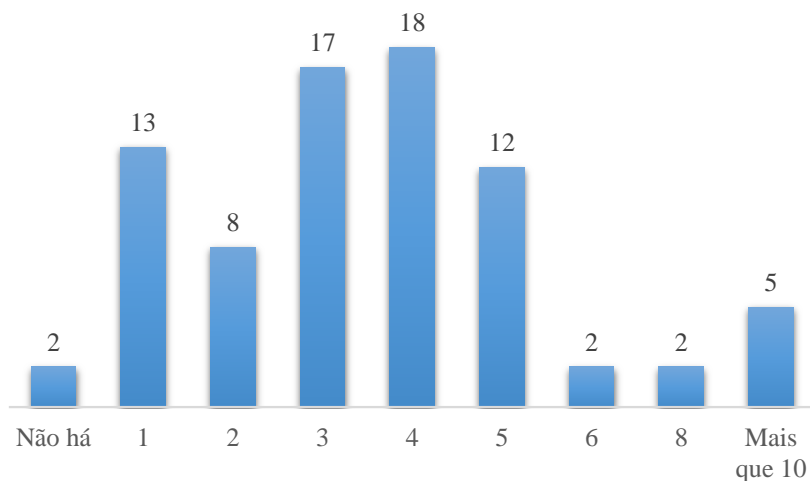
Segmento

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%).

Controle gerencial



Quanto aos artefatos do controle gerencial, há predominância de empresas com planejamento estratégico (74%) e orçamento (74%). O *Balanced Scorecard* (38%) é o artefato menos encontrado ao lado do *capital budget* (64%) e *rolling forecast* (58%). O controle orçamentário, acompanhando o desempenho do orçamento foi encontrado em quantidade menor do que aquela que dispõe do orçamento (63%). A consequência da estrutura observada permite comentar que a maior parte das empresas analisadas têm condições de desenvolver o processo de planejamento e controle. O desempenho individual e remuneração relacionado ao desempenho definido por meio do orçamento faz parte de apenas 45% das empresas.

Sistema de Controle Diagnóstico

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
Existe planejamento estratégico formalizado na empresa.	12	7	2	30	29	80	0,06	0,04
Existe orçamento anual na empresa.	9	11	1	16	43	80	0,02	0,44
O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.	14	6	4	27	29	80	0,10	0,28
Existe Balanced Scorecard na empresa.	32	12	6	13	17	80	0,49	0,40
Existe rolling forecast (projeções que visam proporcionar resultados financeiros).	22	8	4	19	27	80	0,02	0,29
Existe capital budget (plano de projetos de investimento).	19	7	3	22	29	80	0,01	0,09
Existe controle orçamentário na empresa, onde são apresentados relatórios com previsto e realizado e, em reuniões, em que os resultados passados e ações futuras são discutidas.	15	10	5	13	37	80	0,00	0,38
O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.	26	10	8	14	22	80	0,30	0,28

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do sistema diagnóstico e sistema interativo de controle. 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.

Controle gerencial



As empresas de maior porte foram aquelas que se destacaram por dispor de estruturas mais abrangentes. Chama a atenção que empresas de pequeno porte (entre 51 e 100 funcionários) tenham orçamento anual formalizado, e em contrapartida empresas com porte médio (entre 101 e 1000) têm menor uso desse artefato. Será que a empresa cresceu mas os mecanismos não acompanharam essa mudança?

Sistema de Controle Diagnóstico

Afirmativa	SigN_func	Até 50	51-100	101-300	301-500	501-1.000	Mais de 1.000
Existe planejamento estratégico formalizado na empresa.	0,06	3,17	3,29	3,73	3,13	3,67	4,38
Existe orçamento anual na empresa.	0,02	3,28	4,00	3,87	3,13	3,67	4,65
O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.	0,10	3,22	3,43	3,73	2,88	3,17	4,27
Existe Balanced Scorecard na empresa.	0,49	2,11	2,00	2,73	2,88	2,83	3,00
Existe rolling forecast (projeções que visam proporcionar resultados financeiros).	0,02	2,39	3,00	3,07	3,25	3,00	4,12
Existe capital budget (plano de projetos de investimento).	0,01	2,44	3,43	3,27	3,38	3,00	4,35
Existe controle orçamentário na empresa, onde são apresentados relatórios com previsto e realizado e, em reuniões, em que os resultados passados e ações futuras são discutidas.	0,00	2,67	3,86	3,60	2,88	3,17	4,46
O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.	0,30	2,22	3,00	3,07	2,63	3,17	3,42

Os valores das colunas se referem às médias calculadas com base no agrupamento do número de funcionários da empresa. Quando a SigN* é menor que 0,05, as diferenças entre os grupos (porte) são estatisticamente significantes.



Quando se olha a questão de tempo de existência, existem duas camadas de maior predominância de existência dos artefatos. São as empresas iniciadas antes de 1960 e aquelas 1991-2000 que se destacam pela existência dos artefatos. As empresas relativamente mais jovens, aquelas iniciadas a partir de 2001, são aquelas que menos indicam a existência dos referidos artefatos. Seria uma característica do estágio?

Sistema de Controle Diagnóstico

Afirmativa	Sig_Ano_fundação	Anterior a 1960	De 1961 a 1990	De 1991 a 2000	Após 2001
Existe planejamento estratégico formalizado na empresa.	0,04	4,15	3,53	4,11	2,70
Existe orçamento anual na empresa.	0,44	4,12	3,79	4,33	3,30
O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.	0,28	4,00	3,47	4,00	2,90
Existe Balanced Scorecard na empresa.	0,40	2,85	2,50	2,89	2,10
Existe rolling forecast (projeções que visam proporcionar resultados financeiros).	0,29	3,35	3,41	3,67	2,20
Existe capital budget (plano de projetos de investimento).	0,09	3,58	3,74	3,44	2,20
Existe controle orçamentário na empresa, onde são apresentados relatórios com previsto e realizado e, em reuniões, em que os resultados passados e ações futuras são discutidas.	0,38	3,58	3,79	3,89	2,80
O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.	0,28	3,46	2,82	2,89	2,20

Os valores das colunas se referem às médias calculadas com base no agrupamento do número data de fundação. Quando a SigN* é menor que 0,05, as diferenças entre os grupos (ano de fundação) são estatisticamente significantes.



Quanto ao uso interativo verificamos que a maior concordância ocorre nos itens (i) de inovação ser considerada elemento importante para a alta direção e (ii) da dependência de tecnologia para o negócio, (iii) respostas rápidas ao mercado. Qual a consciência dos executivos sobre esses elementos?

Sistema de Controle Interativo

Afirmativa	1	2	3	4	5	Total	SigN_func	Sig_Ano_fundação
Informação sobre inovação é um elemento importante para o mais alto nível de gestores.	2	5	4	28	41	80	0,08	0,54
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	9	15	8	27	21	80	0,25	0,10
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	11	12	7	29	21	80	0,17	0,15
Existe forma de catalisar o desafio contínuo e consequente debate sobre as informações, premissas e planos.	7	10	14	30	19	80	0,07	0,14
Projetos de inovação são acompanhados após a implementação.	10	10	12	31	17	80	0,06	0,35
As informações sobre inovação fazem parte dos relatórios internos	14	17	10	25	14	80	0,02	0,11
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	14	18	12	23	13	80	0,07	0,31
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados.	10	11	9	27	23	80	0,01	0,08
O sucesso do seu negócio tem uma alta dependência do uso de tecnologia.	8	11	9	24	28	80	0,10	0,05
O seu negócio tem alta dependência de ações de órgãos regulatórios.	23	8	12	15	22	80	0,12	0,47
O seu negócio tem alta dependência de movimentações da cadeia de valor.	12	6	14	25	23	80	0,04	0,07
O seu negócio tem alta dependência de movimentações e respostas rápidas ao mercado.	6	9	12	22	31	80	0,26	0,47

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do sistema diagnóstico e sistema interativo de controle. 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.



Chama a atenção as empresas entre 51 e 100 funcionários que utilizam os dados gerados nos sistemas de informação em reuniões com superiores e subordinados, e debatem premissas e planos. Percebe-se que as empresas desse porte têm maior uso do sistema interativo, inclusive maior que empresas de grande porte.

Sistema de Controle Interativo

Afirmativa	SigN_func	Até 50	51-100	101-300	301-500	501-1.000	Mais de 1.000
Informação sobre inovação é um elemento importante para o mais alto nível de gestores.	0,08	4,33	3,86	4,33	3,38	4,50	4,50
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	0,25	3,17	3,14	3,33	3,00	3,17	4,00
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	0,17	3,00	3,86	3,13	3,25	3,17	4,00
Existe forma de catalisar o desafio contínuo e conseqüente debate sobre as informações, premissas e planos.	0,07	3,11	4,14	3,33	3,13	3,17	4,04
Projetos de inovação são acompanhados após a implementação.	0,06	2,94	3,29	3,80	2,75	3,00	3,92
As informações sobre inovação fazem parte dos relatórios internos	0,02	2,61	2,29	3,53	2,38	2,83	3,69
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	0,07	2,67	2,14	3,20	2,88	2,50	3,62
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados.	0,01	2,67	4,14	3,40	3,38	3,17	4,15
O sucesso do seu negócio tem uma alta dependência do uso de tecnologia.	0,10	3,06	3,57	3,67	3,63	3,17	4,23
O seu negócio tem alta dependência de ações de órgãos regulatórios.	0,12	2,17	3,43	3,13	3,75	2,83	3,38
O seu negócio tem alta dependência de movimentações da cadeia de valor.	0,04	2,67	3,14	3,93	3,88	3,33	3,88
O seu negócio tem alta dependência de movimentações e respostas rápidas ao mercado.	0,26	3,33	3,57	4,40	4,13	3,67	3,73

Os valores das colunas se referem às médias calculadas com base no agrupamento do número de funcionários da empresa. Quando a SigN* é menor que 0,05, as diferenças entre os grupos (porte) são estatisticamente significantes.

Controle gerencial



Quando se olha a questão de tempo de existência, as empresas fundadas entre 1991-2000 têm maior dependência do uso de tecnologia que as demais, e aquelas mais jovens têm baixíssima dependência de tecnologia. Quanto aos demais itens, a diferença entre as médias não é estatisticamente significativa.

Sistema de Controle Interativo

Afirmativa	Sig_Ano_fundação	Anterior a 1960	De 1961 a 1990	De 1991 a 2000	Após 2001
Informação sobre inovação é um elemento importante para o mais alto nível de gestores.	0,54	4,38	4,26	4,33	3,80
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	0,10	3,85	3,38	3,33	2,60
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	0,15	3,88	3,44	3,22	2,60
Existe forma de catalisar o desafio contínuo e consequente debate sobre as informações, premissas e planos.	0,14	3,85	3,62	3,44	2,80
Projetos de inovação são acompanhados após a implementação.	0,35	3,69	3,47	3,33	2,70
As informações sobre inovação fazem parte dos relatórios internos	0,11	3,23	3,35	2,78	2,10
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão da inovação por parte dos gestores de todos os níveis.	0,31	3,23	3,09	3,11	2,20
Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores, subordinados.	0,08	3,73	3,76	3,11	2,50
O sucesso do seu negócio tem uma alta dependência do uso de tecnologia.	0,05	3,73	3,59	4,56	2,80
O seu negócio tem alta dependência de ações de órgãos regulatórios.	0,47	3,38	3,00	3,11	2,60
O seu negócio tem alta dependência de movimentações da cadeia de valor.	0,07	3,73	3,41	4,33	2,60
O seu negócio tem alta dependência de movimentações e respostas rápidas ao mercado.	0,47	3,85	3,82	4,22	3,20

Os valores das colunas se referem às médias calculadas com base no agrupamento do número data de fundação. Quando a SigN* é menor que 0,05, as diferenças entre os grupos (ano de fundação) são estatisticamente significantes.



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
