

## **Implantação de Controladoria Profissionalizada em Empresa de Gestão Familiar em substituição a membros ligados a família**

*Implementation of Professional Controllership in a Family Management Company to replace family members*

**ANDERSON NERY FREITAS**

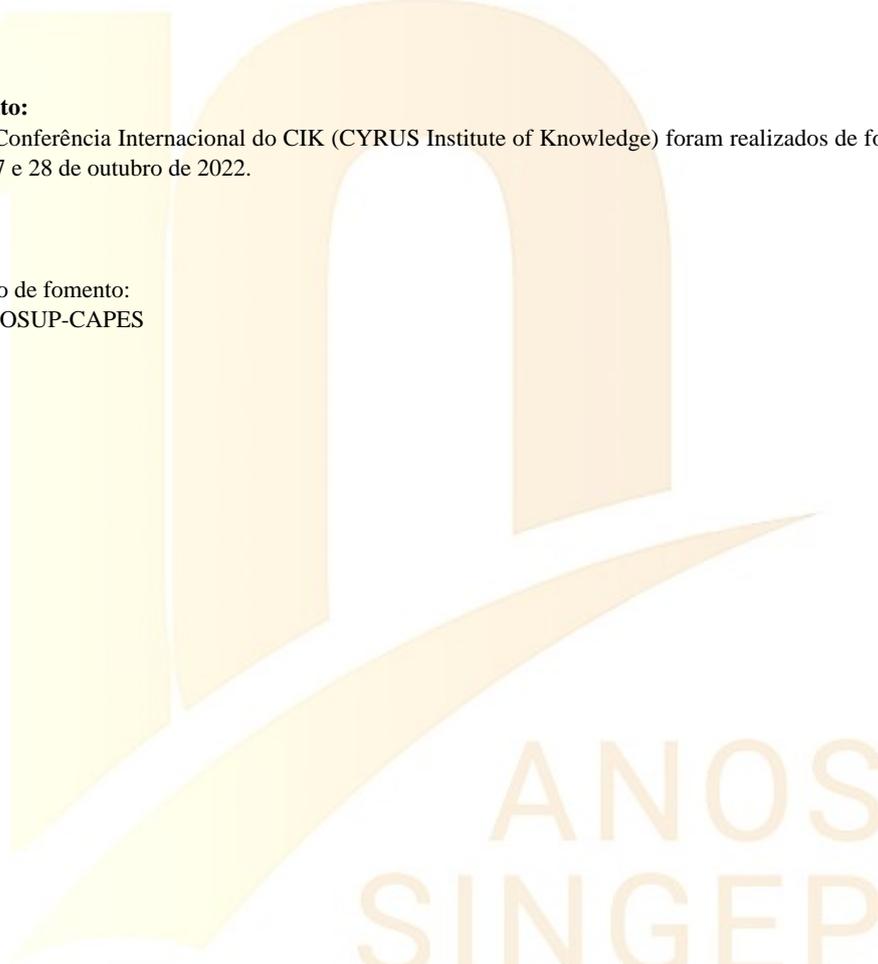
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Autor recebe bolsa PROSUP-CAPEX



ANOS  
SINGEP

## **Implantação de Controladoria Profissionalizada em Empresa de Gestão Familiar em substituição a membros ligados a família**

### **Objetivo do estudo**

Este trabalho tem por objetivo demonstrar o processo de implantação de controladoria em uma empresa de gestão familiar, listando as atividades relacionadas a controle e planejamento aplicadas na operação e instituídas as práticas da empresa

### **Relevância/originalidade**

É estimado que no Brasil mais de 90% das empresas sejam de cunho familiar e gerem cerca de 60% dos empregos. Garantir independência e dados confiáveis a partir de uma área de controladoria sem interferência do viés familiar

### **Metodologia/abordagem**

O estudo aqui apresentado, se baseia na experiência adquirida pelo autor durante a execução das atividades listadas em meio a implementação da controladoria na empresa apresentada.

### **Principais resultados**

Práticas de controladoria aplicadas em ambiente de empresa de gestão familiar demonstrou um ganho em qualidade de dados para apuração de resultados e decisões estratégicas como também melhora significativa na garantia da origem e confiabilidade dos dados

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Demonstra a importância da controladoria como área de apoio a gestão da organização

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Colaborar com grande número de empresas de gestão familiar que ainda não possuem um departamento de controladoria independente, colaborando com atividades de apuração de resultados, planejamento e controle.

**Palavras-chave:** Controladoria, Empresa Familiar, Controle, Planejamento, Gestão Familiar

*Implementation of Professional Controllership in a Family Management Company to replace family members*

**Study purpose**

This work aims to demonstrate the process of implementing controllership in a family-run company, listing the activities related to control and planning applied in the operation and instituted the company's practices.

**Relevance / originality**

It is estimated that in Brazil more than 90% of companies are family-owned and generate around 60% of jobs. Ensuring independence and reliable data from a controllership area without interference from family bias

**Methodology / approach**

The study presented here is based on the experience acquired by the author during the execution of the activities listed amid the implementation of the controllership in the presented company.

**Main results**

Controllership practices applied in a family-run company environment demonstrated a gain in data quality for the determination of results and strategic decisions as well as a significant improvement in guaranteeing the origin and reliability of data

**Theoretical / methodological contributions**

Demonstrates the importance of controllership as an area of support for the organization's management

**Social / management contributions**

Collaborate with a large number of family-run companies that do not yet have an independent controllership department, collaborating with results verification, planning and control activities.

**Keywords:** Controlling, Family business, Control, Planning, Family Management

## 1 Introdução

Empresas familiares são por definição difíceis de serem conceitualizadas, para alguns é necessário considerar uma empresa familiar aquela que permanece sob administração central da família (Donnelley, 1967) para outros apenas pelo fato de ter sido constituída com base em uma ramificação familiar já a enquadra como familiar (Gonçalves, 2000). Há ainda os casos de sucessão familiar ou de envolvimento de membros da família fundadora em conselhos ou diretorias, mesmo que sob comando central profissionalizado (Petry & Nascimento, 2007). Por definição neste artigo utilizaremos o termo para tratar de uma empresa administrada pelo seu fundador e com membros de primeiro grau familiar atuando em cargos de direção e gestão.

É estimado que no Brasil mais de 90% das empresas sejam de cunho familiar. (IBGE / Sebrae 2021), gerando cerca de 60% dos empregos diretos e 48% da produção nacional. (Petry et al. 2009). Essas empresas em suas estratégias de gestão comumente terão sua cultura e vínculos familiares como parte de uma base de confiança. Donnelley (1967) discute que a gestão familiar não precisa ser vista como contrária as boas práticas realizadas no mercado e seus ambientes. Dentro deste contexto, uma publicação do instituto brasileiro de governança corporativa (IBGC) em 2019, afirma que aproximadamente 93,5% das empresas familiares tinham alguma estrutura de fiscalização e controle, sendo a controladoria a mais recorrente.

Beuren(2002) demonstra a controladoria como um órgão administrativo com conhecimentos financeiros, patrimoniais, econômicos e culturais baseados em ordem de estabelecimento de um sistema de modelo de gestão da empresa, fundamentado em sua cultura e valores.

Como objetivo deste estudo, queremos apresentar a aplicação de atividades de controladoria vinculadas às áreas de controles, planejamento e elaboração de relatórios, considerando a prática em ambiente de empresa de gestão familiar e as melhorias e integrações realizadas entre áreas relacionadas e o ganho na qualidade de informação para fundamentação da tomada de decisão, utilizando como base a literatura e conceitos encontrados em estudos anteriores.

Para isso, trataremos nos próximos tópicos da definição teórica sobre empresas familiares, seus vínculos cumulativos de função familiar e profissional e como isso pode impactar negativamente na independência dos dados relacionados a resultados e na gestão de risco por meio dos processos críticos da empresa. Também demonstraremos as funções e atribuições citadas em estudos relacionados à controladoria e o impacto da institucionalização dessa área de apoio dentro das rotinas e culturas da empresa, focada em ser uma área para garantir a integridade de processos e resultados da empresa.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Empresas Familiares

A formalização do termo empresas familiares passa por diversas vezes por diferentes tentativas de conceitualização. Gonçalves (2000) define a união de três situações a caracterização da empresa como familiar, sendo as seguintes:

- A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;

- Finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Dante et al (2016), reafirma a estrutura familiar fundamentada sobre os pilares de controle da empresa, poder que a família exerce na empresa e a inclusão de membros da família no papel de gestão como fundamentais para a definição do negócio enquanto empresa familiar.

Oro e Lavarda (2016) demonstram que a influência da família sobre o negócio é independente de estar sob o controle do fundador ou de seus filhos, pois ambos visam o crescimento da empresa. A geração mais nova tende a infundir ideias inovadoras enquanto a mais velha tende a ser mais conservadora.

Sob esse processo de crescimento, sendo ele por viés inovador ou conservador proposto por Oro e Lavarda (2016), as empresas familiares assim como qualquer empresa precisa ter um controle mais claro sobre seus processos e seus resultados (Habbershon, 2003), diante da exposição ao risco que passam a ter. Moura et al (2018) em sua pesquisa trouxe como contribuição a informação de que empresas familiares demonstram menor gestão de resultados devido a participação da estrutura familiar no processo.

A empresa familiar em muitos dos seus aspectos particulares incide em muitas vezes aos sentimentos vinculados à família, passando por seus amores e ódios típicos de um grupo social e dos sentimentos aos quais estão ligados os seres humanos que o compõem (Gonçalves, 2000). Berrone(2012) também afirma que a presença de emoções pode aumentar o conflito de papéis entre os funcionários da família, diferentemente de funcionários de empresas não familiares, os funcionários de empresa familiar tem dois papéis, além do profissional ainda cumprem o papel de membros da família.

Considerando esse duplo papel, cargos de gestão chave na perspectiva de controle da empresa tendem a ser liderados por membros direta ou indiretamente ligados a família, gerando automaticamente uma situação de dependência ou laço empático entre níveis da hierarquia. (Moura et al, 2017)

Diante desse cenário, a Controladoria surge como um departamento que devido a sua importância estratégica a empresa (Borinelli, 2006; Padovese, 2009) e o nível de acesso informativo que possui termina por vezes vinculado a membros da família ou pessoas ligadas a laços de confiança.

## **2.2 Controladoria**

Mosimann (1993) define a controladoria como um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e,

Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Para Mosimann (1993), podemos identificar a controladoria como um conjunto de princípios que deriva de diversas ciências como contabilidade, administração, economia e psicologia, buscando orientar a gestão econômica da empresa.

Segundo o IBGC (2019) 53,8% das empresas familiares citam a Controladoria como órgão de fiscalização e controle de seus processos. Guimarães, Parisi, Pereira e Weffort (2009), descrevem que as grandes companhias contam com um profissional denominado Chief Risk Office, que além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos deve conhecer também os processos, políticas, cultura e estrutura organizacional da empresa, além de dispor de uma base de dados estruturada para avaliação de riscos. No entanto, em empresas de menor porte, essa atividade costumeiramente está ligada ao Controller.

Dessa forma, conseguimos compreender que o papel do Controller dentro da empresa passa a ter aspecto estratégico e focado na continuidade do negócio e na assertividade de seus

resultados e processos, garantindo a integridade das informações e participando da tomada de decisão.

Para Padoveze (2009), os principais pontos onde a Controladoria explicita sua atuação estratégica está centrada:

- No processo de mensuração dos resultados corretos das atividades empresariais, permitindo uma correta tomada de decisão;
- No seu papel influenciador, pelo apoio que presta às demais atividades dentro da empresa, e na sua missão como assegurador da eficácia empresarial;
- Ser o responsável pelos sistemas de informações abastecedores do Planejamento estratégico e do controle das metas estratégicas.

Lunkes et al (2009) traz em sua pesquisa uma matriz de atividades relacionadas a controladoria em pesquisas realizadas em três países, Alemanha, Estados Unidos e Brasil, apresentada na tabela 1.

**Tabela 1 – Relação de Autores e Atividades Relacionadas a Controladoria**

Autor / Atividade	Planejamento	Controle	Sistema de Informação	Elab. De Relatórios	Contabilidade	Auditoria	Adm. De Impostos	Controle Interno	Avaliação e Deliberação	Avaliação e Consultoria	Relatórios Governamentais	Proteção de Ativos	Processamento de Dados	Mensuração de Riscos	Organização	Direção	Desenvolvimento Pessoal	Análise e Avaliação Econômica	Atender Agentes do Mercado	Coordenação
Jackson - 1949				x	x	x	x													
Financial Executives Institute - 1962	x			x			x		x		x	x						x		
Cohen e Robbins - 1966	x	x					x			x	x	x						x	x	
Heckert e Willson - 1963	x	x		x	x													x		
Vancil - 1970	x	x			x								x							
Anderson, Schmidt e McCosh - 1973		x		x	x							x		x						
Willson e Colford - 1981	x	x		x		x	x													
Roehl-Anderson e Bragg - 1996	x				x										x	x				
Anthony e Govindarajan - 2002	x	x		x		x		x				x					x	x		
Horngrén, Sundem e Stratton - 2004	x	x		x									x					x		
<b>Sub-Total (EUA)</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Mann - 1973	x	x	x																	
Bramseman - 1980	x	x	x												x					
Welge - 1988	x	x	x						x											
Serfling - 1992	x			x						x		x						x	x	
Reichmann - 2001	x	x	x																	x
Hahn - 2001	x	x	x													x				x
Schwarz - 2002	x			x						x		x						x	x	
Weber - 2004	x	x	x																	x
Küpper - 2005	x	x	x												x		x			
Horváth - 2006	x	x	x													x				x
<b>Sub-Total (Alemanha)</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Tung - 1974	x	x		x	x	x							x							
Kanitz - 1976	x	x	x		x				x											
Yoshitake - 1984		x		x	x							x		x						
Mossiman e Fisch - 1999	x	x		x	x															
Almeida, Parisi e Pereira - 2001	x	x	x						x									x	x	
Peleias - 2002	x	x	x																	x
Beuren - 2002		x	x													x				
Brito - 2003	x	x		x	x															x
Padoveze e Benedicto - 2005	x	x		x	x															
Nascimento e Regnato - 2007	x	x	x							x										
<b>Sub-Total (Brasil)</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Fonte: Lukes (2009)

Lukes et al (2009), confirma com sua pesquisa que a controladoria como consenso compreende as áreas de planejamento e controle por 87% e 83% das citações, demonstrando o direto relacionamento desta área com o gerenciamento de resultados da empresa e sua estratégia para o futuro, também se observa no resultado da pesquisa que tanto na Alemanha quanto no Brasil sistemas de informação tem uma frequência considerável citações, da mesma forma que elaboração de relatórios está frequentemente citada em autores do Brasil e Estados Unidos. Portanto, nosso estudo apresentará atividades relacionadas a estes quatro campos da atuação da Controladoria.

### 3 Método

O estudo aqui apresentado, se baseia na experiência adquirida pelo autor durante a execução das atividades listadas em meio a implementação da controladoria na empresa apresentada, característica está de artigos e relatos tecnológicos (Biancolino et al, 2012), como este aqui apresentado. As aplicações serão apresentadas e relatadas pelo ponto de vista do autor, que na ocasião participou como agente direto dentro da estrutura de controladoria implementada.

Assim como apresentado por Gregor S. & Hevner A. (2013), as contribuições para o conhecimento podem assumir formas de “teoria parcial” ou mesmo de contribuições empíricas particularmente interessantes dentro da escola de conhecimento do design.

A sequência do trabalho portanto segue demonstrando as ferramentas e institucionalização de práticas e rotinas de controladoria e planejamento dentro do ambiente identificado e caracterizado por estrutura familiar de gestão e as contribuições a serem implementadas e medidas dentro da organização. Abrindo ao contexto de melhoria em apresentar novas propostas e problemas já conhecidos (Gregor & Hevner, 2013), pretende-se então com o levantamento da situação e identificação do ambiente a proposta de um framework de trabalho com passos, ferramentas e métodos de aplicação de controles visando estabelecimento de controle de ativos, procedimentos, processos, rotinas e normas que visem a segurança e manutenção da operação regular da organização assim como também uma integração dos resultados obtidos pela controladoria com as áreas interessadas e com o alto escalão, suportando uma melhor tomada de decisão baseada em dados apurados.

Partindo do ambiente estabelecido, demonstraremos então um relato de aplicação de atividades de planejamento. Embora diante do conceito de que o planejamento engloba diversas atividades organizacionais e se divide em visões estratégicas (longo prazo) e tática e operacional (curto / médio prazo) (Borineri, 2006). Sendo então apresentado aqui o conceito de controle de cenário atual para realização de planejamento operacional de curto e médio prazo.

Fonseca e Machado da Silva (2002) sugerem que a estratégia é um fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica e interação entre agentes internos e externos. Dessa forma, o método de implementação da Controladoria em nosso estudo, visara a adoção da estratégia por meio dos dirigentes, com uma dinâmica de envolvimento e interação entre os níveis de áreas e ambientes internos da organização.

Os passos para esse processo de implantação seguindo os conceitos apresentados serão:

- Definição da Hierarquia de Centro de Custos da Empresa: Os centros de custo foram identificados e agrupados de acordo com sua característica e definidas as hierarquias de apuração e gestão.

- Elaboração de plano de controle (Individualizado por área): foram definidos os pontos de risco e oportunidades a serem monitorados em cada área assim como os pontos de controle de custos, consumos e investimentos para a elaboração dos relatórios de custo por área / grupo posteriormente.

- Apresentação dos planos de controle e definição de rotinas dentro das áreas: foi introduzido a todos os membros de cada área para familiarização as rotinas de controle e de auditorias a serem realizadas e inspecionadas, a fim de familiarizar os agentes operacionais com as novas premissas.

- Estabelecimento de fluxo de informação e apresentação de resultados: definido o nível de acesso à informação e os níveis de distribuição da informação coletada, demonstrando os resultados obtidos.

- Criação de histórico para elaboração de planejamento: com dados coletados e histórico sendo criado, se inicia a elaboração de planejamento de cenários futuros com dados balizados pelos resultados encontrados, traçando as metas de acordo com a estratégia adotada pela empresa.

- Acompanhamento do cenário de planejamento x realizado: diante do cenário de planejamento realizado a apuração dos dados reais passa a ser comparada ao planejado e os desvios são analisados e reportados conforme fluxo de informação estabelecido.

## **4 Contexto**

### **4.1 Caracterização da organização**

A empresa estudada é uma indústria brasileira de capital fechado, de administração familiar com a participação atual e ativa do fundador. Atuando no mercado de embalagens flexíveis a 45 anos, atendendo clientes do ramo alimentício, bebidas, personal care e farmacêutico. O foco das vendas da indústria é 90% no mercado nacional e 10% em vendas a países da América Latina. O alto escalão da empresa é composto por membros da família nos cargos de presidência, vice-presidência, diretoria financeira e de recursos humanos e diretoria comercial, sendo os níveis de gerência e coordenação ocupados por profissionais sem vínculo familiar. Atualmente a empresa emprega cerca de 1100 funcionários diretos e 300 indiretos, contando com fornecedores no mercado brasileiro (72%) e internacional (28%). Gerando movimentação financeira entre entradas e saídas de mais de R\$2 bilhões. Opera atualmente com 3 fábricas sediadas em São Paulo e 1 unidade fabril em Pernambuco e tem apurado crescimento de 40% no volume de operação nos últimos 4 anos, inclusive com expansão no parque fabril previsto em mais 35% de capacidade para 2023.

### **4.2 Caracterização do projeto**

O projeto apresentado visa apresentar as principais ferramentas de controladoria aplicadas durante a instituição de um departamento de Controladoria independente e sem vínculo com membros da família. O projeto será apresentado pelo ponto de vista do autor, membro relacionado ao novo formato de controladoria apresentado a empresa, participando inicialmente como analista júnior em 2012 e assumindo a coordenação do departamento a partir de 2017, permitindo uma visão e acompanhamento das ações implementadas ao longo de um período de 10 anos (2012 - 2022). Até o ano de 2012, a área de Controladoria pertencia a gestão de um membro ligado à família de forma indireta, da mesma forma gestão de tesouraria e financeira também estavam diretamente ligados a área de controladoria, não existindo o papel de auditoria ou controles internos. Com isso os processos e controles se ficavam vulneráveis, não havia segregação de funções, conflitos éticos nos processos de tomada de decisão ocorriam com frequência. Ferramentas de elaboração de planejamento também não eram práticas

adotadas pela organização, bem como as informações apuradas pelo sistema estabelecido não eram distribuídas em nenhum nível da organização. A controladoria cumpria um papel meramente contábil dentro do cenário organizacional.

Era então necessário criar mecanismos de controle, estruturar uma nova área de controladoria com independência e atuar na realização de planejamento do orçamento da empresa, uma vez que os resultados eram medidos em comparação apenas a períodos anteriores. Incorporar a controladoria como uma área de suporte e de presença abrangente dentro da organização (Borinelli, 2006).

## **5 Intervenção**

Bauren (2012), encontrou em sua pesquisa sobre institucionalização de práticas de controladoria quatro categorias para identificar os processos de hábitos e rotinas que estabeleceram com sucesso um departamento de controladoria. Codificação, Incorporação, Reprodução e por fim a Institucionalização.

Desta mesma forma, no caso abordado em nosso estudo as atribuições destinadas a controladoria necessitaram passar por processos em que de integração com outros departamentos e desenvolvimento de uma estrutura clara e objetiva (Codificação). Houve a necessidade de que a empresa como instituição e por meio de sua diretoria estivesse aberta as mudanças propostas (Incorporação). Os resultados de levantamentos realizados pela controladoria, bem como a melhora de processos e controles foram adequadamente compartilhados com os níveis competentes dentro da organização (Reprodução).

Escrever sobre o processo de institucionalizar as rotinas de controladoria de forma a se tornarem parte orgânica dos departamentos e da empresa. Como resultado decorrente deste processo, as práticas propostas com os mecanismos a serem demonstrados foram de forma natural absorvida e institucionalizada a cultura da organização, realizando os reports financeiros e de processos de forma independente e livres da influência da relação familiar.

### **5.1 Mecanismos adotados**

Lukes et al (2009) coloca como principais áreas de atividade da controladoria as áreas de Controle e Planejamento, ainda dentro deste estudo a visão de autores brasileiros sobre o tema envolve com frequência os termos de Sistemas de Informação e Relatórios como atividades comuns à área de controladoria.

Durante a implantação da atividade de controladoria no ambiente estudado, as atividades propostas foram mapeadas dentro das áreas de Controle, Planejamento e Sistemas de Informação como apoio direto e tendo os Relatórios como resultados da institucionalização das atividades e rotinas propostas.

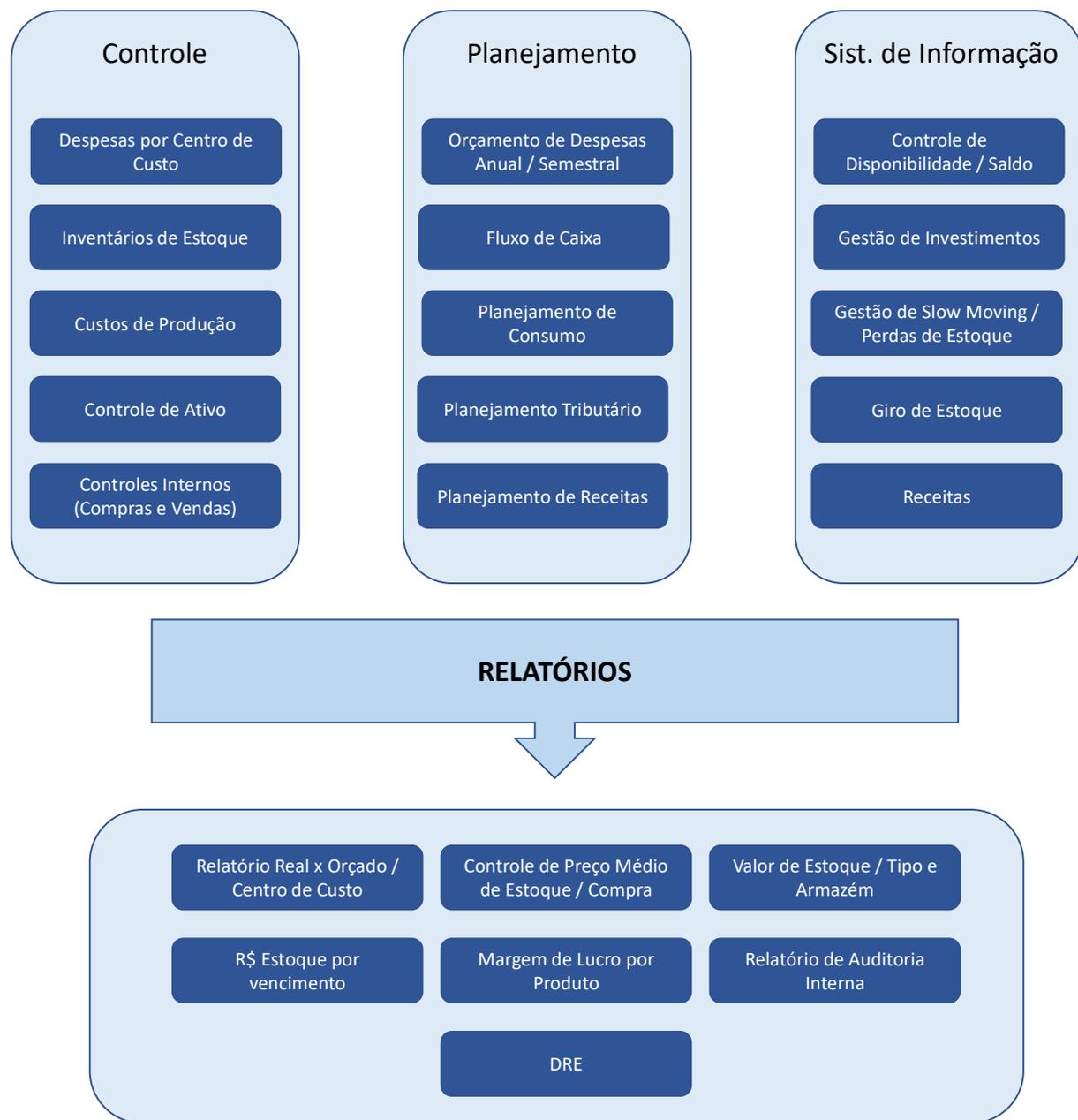


Figura 1 – Atividades Propostas por Grupo de Atividades  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A Figura 1 demonstra das atividades iniciais propostas e implementadas, agrupadas dentro dos grupos de atividade citados, durante o processo e seus resultados em relatórios gerados as áreas interessadas.

## 6 Resultados

Após a implementação das atividades e rotinas indicadas no ponto anterior, descrevemos por grupo de atividade as melhorias e resultados obtidos. Salientando a diferença entre cenário anterior e o novo cenário pós implementação e institucionalização da

Controladoria, estabelecida como área de apoio e regulação de processos e procedimentos econômicos e financeiros da organização.

### 6.1 Controles

Partindo de um controle de despesas e consumos de materiais relevantes apenas contra contas contábeis de despesa sem especificação de centro de custo destinatário ou mesmo de classificação correta de despesas indiretas ou diretas, passa-se a controlar com acuracidade o destino de cada material, prestação de serviço e investimento realizado. Permitindo a criação de um mapa de gastos eficiente.

Os estoques passam a ser monitorados e inventariados periodicamente, utilizando como pontos de controle além da quantidade informada em sistema também a localização dos estoques, lotes e datas de validade, anteriormente o monitoramento dos estoques era realizado apenas anual e causava com frequência casos de quebra de linha de produção por falta de material em inventário.

O processo produtivo passa a ser controlado com a alocação da atividade de mão de obra, depreciação e despesas de fabricação corretamente atribuídas ao centro de custo operante, depositando o valor correto na ordem de fabricação, permitindo acuracidade no custo do produto.

Houve implementação de controle de ativo, com a intenção de monitorar o valor do patrimônio imobilizado, a correta depreciação contábil a ser absorvida no custo ~~e também~~ evitar que houvesse “baixa de ativo” como material de consumo.

Ainda foi elaborado um plano de controles internos baseado em mapeamento de riscos elaborado em conjunto com consultoria, buscando minimizar a possibilidade de ocorrência de fraude na organização. Também como parte do programa de controle interno um processo recorrente de auditoria em indicadores que compõe o plano de participação e distribuição de lucros da empresa.

### 6.2 – Planejamento

Partindo da melhora na acuracidade de apuração custos, baseado na nova estrutura de centro de custos, controle de custos de produção e ativos, foi possível estabelecer um ponto de partida para mensuração de gastos futuros. A partir da implantação da controladoria e estabelecimento como processo instituído a empresa passou a realizar planejamento de despesas semestral em um primeiro momento e depois avançando para planejamento anual, planejamento de fluxo de caixa e podendo ainda elaborar planejamento tributário adequado à situação organizacional proposta.

O acompanhamento do orçamento em comparação com a realização da despesa no período permitiu ao alto escalão da organização tomar ações com maior nível de assertividade e eficiência. Da mesma forma, a possibilidade de visualização de fluxo de caixa futuro abriu a possibilidade para melhores negociações de captação e financiamentos com prazos mais adequados.

### 6.3 – Sistemas de Informação e Relatórios

Como ferramenta de apoio em todas as atividades o ERP da empresa foi utilizado sempre de forma a assegurar e compartilhar informações e dados obtidos, evitando que qualquer informação fosse oriunda apenas de relatórios “manuais” elaborados diretamente pelas áreas, expondo a informação a conflitos de interesse já explanados anteriormente.

A democratização de informações de interesse com as áreas de logística, produção, finanças e contabilidade permitiram uma melhor absorção da controladoria como área de apoio e controle e não apenas como um agente regulador de processos.

Conseguimos com o apoio dos sistemas de informação implantados e relatórios levar a empresa a certificação de auditoria contábil sem ressalvas em números sensíveis no resultado final. Atendimentos a auditorias de órgãos fiscalizadores do governo estadual e federal foram totalmente atendidos obtendo dados exclusivamente dos sistemas de controle implantados.

## 7 – Conclusão

O projeto apresentado conseguiu demonstrar a prática das atividades propostas por Lukes (2009) focadas em controles, planejamento, sistemas de informação e relatórios, como sendo algumas das principais atividades designadas a controladoria na visão de autores Brasileiros, Americanos e Alemães. Dentro das visões de autores brasileiros em específico existem atividades relacionadas a Contabilidade citadas com frequência relevante, essas atividades não foram abordadas no projeto. Borineli (2006) especifica a controladoria como um órgão focando na administração econômica da empresa, porém não o limita a ciências do ramo contábil, pois integra ciências de administração estratégica, psicologia e engenharias em sua abordagem, dessa forma focamos nas atividades mais abrangentes da controladoria, visando uma maior institucionalização e integração com mais áreas internas da empresa.

Oro e Lavarda (2016) afirmam que independente da geração da família que esteja realizando a gestão do negócio, o crescimento sempre é fator comum de busca nos resultados. Acreditamos que a decisão estratégica da gestão familiar em adotar a controladoria de forma independente e fortalecer os controles, relatórios e estabelecer um cenário de planejamento, contribui para o crescimento da organização e embasa melhores tomadas de decisão por parte dos executivos.

Beuren (2002) demonstra que a Controladoria após implementada passa a ser o braço direito da gestão da empresa e valida todas as informações gerenciais produzidas. O objetivo do estudo em demonstrar práticas de controladoria aplicadas em ambiente de empresa de gestão familiar demonstrou um ganho em qualidade de dados para apuração de resultados e decisões estratégicas como também melhora significativa na garantia da origem e confiabilidade dos dados, utilizando de sistema de informação como ferramenta de apuração ao mesmo tempo de democratização das informações, demonstra a importância da controladoria como área de apoio a gestão da organização.

Contudo, este estudo se limita a uma única organização e os cenários observados dentro do ambiente relatado. Culturas, microambientes, grupos políticos internos e outras variáveis internas do negócio, podem influenciar no tipo de estratégia (Mintzberg et al, 2009) abordagem a ser utilizada no processo de implantação de controladoria.

Para futuras pesquisas, pode ser interessante estudar os processos utilizados e suas variáveis para implementação de controladoria em empresas de gestão familiar, assim como os resultados obtidos e relacionar a literatura já estabelecida.

## Referências:

- Beuren, I. M., & Oliveira, E. L. D. (2012). Processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 4(2), 172-189.
- Beuren, I. M., Gomes, E. D. C. O., & da Luz, R. M. (2012). Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. *Gestão & Regionalidade*, 28(82).

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Borinelli, M. L. (2006). Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637. Recuperado em 2022-05-25, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.
- Donnelley, R. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 162-198.
- Oliveira, J. L. de, Álvares, E., Pinheiro, A. S., & Pimentel, T. D. (2011). A Governança Corporativa Como Elemento Mediador Na Empresa Familiar. *Revista de Administração FACES*, 10(3).
- IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança em empresas familiares: Evidências Brasileiras. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>, 2019. Acesso em 10/05/2022 às 11:50.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20, 109-125.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), 7-12.
- Müller, E. T. C., & Beuren, I. M. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, 26(76).
- Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Fabio Santarossa Dante, Regina Mazzini Rodrigues, & Graziela Graziano Cremonezi. (2016). OS IMPACTOS DA GESTÃO FAMILIAR NOS CONFLITOS E CULTURA ORGANIZACIONAL. *Revista De Carreiras E Pessoas*, 6(3), Revista de Carreiras e Pessoas, 2016-12-01, Vol.6 (3).
- Fonseca, V. S. D., & Machado-da-Silva, C. L. (2002). Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Organizações & Sociedade*, 9, 93-109.

- Guimarães, I. C., Parisi, C., Pereira, A. C., & Weffort, E. F. J. (2009). A importância da Controladoria na gestão de riscos das empresas não-financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 260-275.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Ieda Margarete Oro, & Carlos Eduardo Facin Lavarda. (2017). Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar. *BBR Brazilian Business Review (Portuguese Ed.)*, 14(5), 493-509.
- Moura, G., Bianchet, T., Mazzioni, S., & Macêdo, F. (2018). INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA DE PROPRIEDADE E DA GESTÃO FAMILIAR NO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS. *Enfoque : Reflexão Contábil*, 37(2), 107.
- Mosimann, C. P., Fisch, S., & Alves, O. C. (1993). *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. Florianópolis [Brasil: Editora da UFSc
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da estratégia*. Bookman Editora.
- Padoveze, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional*, 2ª Edição, Cengage Learning, 2009.
- Sebrae: Empreendedorismo e Organização Empresarial. (2021). Pais e Filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD> (Acesso em 19/07/2022)
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.