

## **Implantação e Integração de Atividades de Controladoria em Empresa de Administração Familiar**

*Implementation and Integration of Controllership Activities in a Family Management Company*

**Recebido: 5/12/2022 – Aprovado: 11/4/2023**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Anderson Nery Freitas<sup>1</sup>, Leandro Rodrigues de Oliveira<sup>2</sup>, Isabelle Carlos Campos Rezende Cavalcante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> UNINOVE - Universidade Nove de Julho, Brasil, [and.nery7@gmail.com](mailto:and.nery7@gmail.com)

<sup>3</sup> UNINOVE - Universidade Nove de Julho, Brasil, [leandroliveir9@gmail.com](mailto:leandroliveir9@gmail.com)

<sup>2</sup> UFPB - Universidade Federal da Paraíba, Brasil, [isabelle.rezende@academico.ufpb.br](mailto:isabelle.rezende@academico.ufpb.br)

### **Resumo**

**Objetivo principal da pesquisa:** este estudo visa demonstrar um modelo para a implantação de controladoria em empresas de gestão familiar que incluem atividades relacionadas ao controle e planejamento.

**Diagnóstico da problematização e/ou oportunidade:** a gestão familiar depara-se com dois papéis proveniente de sua natureza: o de gestor da empresa e de membro da família. Esses papéis, por vezes, tendem a gerar conflitos e decisões baseadas em emoções, levando a organização a um desempenho aquém do possível em comparação a gestões profissionais nas áreas de controladoria e gestão.

**Metodologia/abordagem:** neste relato, pretende-se apresentar quais os ganhos decorrentes da implantação de uma área de controladoria independente na organização, considerando atividades de controle, planejamento e sistemas de informação. Isso será realizado aplicando as entregas e formulações de relatórios que serão elaborados com os dados das diversas áreas da organização, servindo à gestão para fundamentar as tomadas de decisão.

*Revista CINTEC n. 1, 54-71, jan.-jun., 2023. DOI: 10.23925/cintec.v1i1.60099*

**Resultados /aplicação:** como resultado deste estudo, será apresentado um quadro com as principais atividades propostas e implementadas durante o processo de institucionalização da controladoria e o resultado dessa integração e democratização das informações, assim como, o ganho na qualidade da informação para tomada de decisão e previsibilidade de cenários por meio das ferramentas de planejamento.

**Contribuições:** esta pesquisa contribui para alicerçar o tema, a partir de registro real e profissional, fundamentado em literatura acadêmica de um cenário em que a aplicação dos temas abordados em formato teórico encontra-se demonstrações práticas e aplicadas.

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

### ***Abstract***

***Research Purpose:*** This study aims to demonstrate a model for the implementation of controllership in family-run companies with activities related to control and planning.

***Diagnosis of problematization and/or opportunity:*** Family management is faced with two roles based on its nature, that of company manager and family member, these roles sometimes tend to generate conflicts and decisions based on emotions, leading to organization to perform less than possible compared to professional management in the areas of controllership and management.

***Methodology/approach:*** In this report, we intend to present the gains with the implementation of an independent Controlling area in the organization, through activities of control, planning and information systems applied to deliveries and formulations of reports to be elaborated with the data of the different areas of the organization and serving management to support decision-making.

***Results / Application:*** As a result of this study, we present a table with the main activities proposed and implemented during the process of institutionalizing Controllership and the result of this integration and democratization of information, as well as the gain in the quality of information for decision making and predictability of scenarios through planning tools.

**Contributions:** *We contribute to research on the subject by leaving a real and professional record, based on academic literature of a scenario where the application of topics addressed in theoretical format find practical and applied demonstrations.*

**Keywords:** *Controllership, Family Business, Control, Planning, Family Management*

## **1. Introdução**

Empresas familiares necessitam de uma conceituação bem definida, pois há particularidades a serem consideradas. Para alguns autores, é necessário considerar uma empresa familiar aquela que permanece sob administração central da família (Donnelley, 1967), para outros, apenas o fato de ter sido constituída com base em uma ramificação familiar já é considerada 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, 2009). Por definição, neste artigo, adota-se o termo “empresa familiar” como aquela administrada pelo 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 & Nascimento, 2009). Essas empresas, em suas estratégias de gestão, terão comumente 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 às boas práticas realizadas no mercado e seus ambientes. A partir deste contexto, uma publicação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) de 2019, demonstra que, aproximadamente, 93,5% das empresas familiares tinham alguma estrutura de fiscalização e controle, sendo a controladoria a mais recorrente.

Beuren et al. (2012) define a controladoria como um órgão administrativo com conhecimentos financeiros, patrimoniais, econômicos e culturais baseado em ordem de estabelecimento de um sistema de modelo de gestão da empresa, fundamentado em sua cultura e valores.

O objetivo deste estudo é apresentar a aplicação de atividades de controladoria vinculadas às áreas de controle, planejamento e elaboração de relatórios, considerando a prática

em ambiente de empresa de gestão familiar, incluindo, as melhorias e integrações realizadas entre áreas relacionadas e o ganho na qualidade de informação para fundamentação da tomada de decisão, utilizando-se como base a literatura e conceitos encontrados em estudos anteriores.

Os tópicos deste estudo consideram a definição teórica sobre empresas familiares, seus vínculos cumulativos de função familiar e profissional e também como isso pode impactar negativamente na independência dos dados relacionados a resultados e na gestão de risco por meio dos processos críticos da empresa. Inclui-se também 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” implica diferentes tentativas de conceitualização. Gonçalves (2000) delimita a união de três situações para a caracterização de empresa como familiar:

- 1.** 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;
- 2.** A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- 3.** 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) reafirmam 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 como empresa familiar.

Oro e Lavarda (2019) demonstram que a influência da família sobre o negócio independe se o controle está nas mãos do fundador ou de seus filhos, pois ambos visam o crescimento da empresa. A geração mais nova tende a infundir ideias inovadoras enquanto que 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 (2019), as empresas familiares assim como qualquer empresa precisa ter um controle mais claro sobre seus processos e seus resultados (Habbershon et al., 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 à participação da estrutura familiar no processo.

A empresa familiar, em muitos de seus aspectos particulares, incide em 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 e Gomez-Mejia (2012) também afirma que a presença de emoções pode aumentar o conflito de papéis entre os funcionários da família, porque diferente de funcionários de empresas não familiares, os funcionários que atuam em empresa familiar exercem dois papéis: profissional e 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 à família, gerando automaticamente uma situação de dependência ou laço empático entre níveis da hierarquia (Moura et al, 2018).

Diante desse cenário, a controladoria surge como um departamento com importância estratégica (Borinelli, 2006; Padoveze, 2009) e com nível de acesso informativo relevante, portanto, vinculado, por vezes, a membros da família ou pessoas ligadas aos laços de confiança.

## **2.2. Controladoria**

Mosimann (1993) define a controladoria como um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e também como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Para Mosimann et al. (1993), a controladoria é vista como um conjunto de princípios que deriva de diversas ciências como Contabilidade, Administração, Economia e Psicologia, que busca 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), *Revista CINTEC n. 1, 54-71, jan.-jun., 2023. DOI: 10.23925/cintec.v1i1.60099*

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. Em empresas de menor porte, essa atividade costumeiramente está ligada ao Controller.

A partir disso, conseguimos compreender que o papel do Controller dentro da empresa envolve 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 em que a Controladoria atua de forma 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 realizadas na empresa e na sua missão como assegurado da eficácia empresarial;
- Na atuação como o responsável pelos sistemas de informações abastecedoras do planejamento estratégico e do controle das metas estratégicas.

Lunkes et al. (2009) traz, em sua pesquisa realizada em três países Alemanha, Estados Unidos e Brasil, uma matriz de atividades relacionadas à controladoria, 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																	
Bramsemann - 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 Reginato - 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: Adaptado de Lukes et al. (2009)

Lukes et al. (2009) confirmam com base em 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 observam, no resultado da pesquisa, que tanto na Alemanha quanto no Brasil, sistemas de informação têm uma frequência considerável de citações, da mesma forma que elaboração de relatórios está frequentemente citada em autores

do Brasil e Estados Unidos. O presente estudo apresentará atividades relacionadas a esses quatro campos da atuação da Controladoria.

### 3. Métodos

O presente estudo baseia-se na experiência adquirida pelo autor durante a execução das atividades listadas em meio à implementação da Controladoria na empresa caracterizada nesta pesquisa, considerando artigos e relatos tecnológicos (Biancolino et al., 2012), como este aqui apresentado. As aplicações serão descritas pelo ponto de vista do autor que, na ocasião, participou como agente direto na estrutura de Controladoria implementada.

Segundo Gregor S. & Hevner A. (2013), as contribuições para o conhecimento podem assumir formas de “teoria parcial”, ou mesmo, de contribuições empíricas, particularmente, interessantes na escola de conhecimento do *design*.

A sequência deste estudo, portanto, segue demonstrando as ferramentas e institucionalização de práticas e rotinas de Controladoria e planejamento inseridas no ambiente identificado estruturado por gestão familiar e as contribuições e medidas a serem implementadas nessa organização. Pretende-se abrir ao contexto de melhoria em apresentar novas propostas e problemas já conhecidos, como aborda Gregor & Hevner, 2013. Nesse sentido, com o levantamento da situação e identificação do ambiente, será realizada 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 estabeleçam segurança e manutenção da operação regular da organização. Prevê 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.

Explicita-se um relato de aplicação de atividades de planejamento. 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), opta-se, aqui, pelo conceito de controle de cenário atual para realização de planejamento operacional de curto e médio prazo.

Fonseca e Machado- Da-Silva (2002) definem a estratégia como 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, visa à *Revista CINTEC n. 1, 54-71, jan.-jun., 2023. DOI: 10.23925/cintec.v1i1.60099*

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 Centros de Custos da Empresa:** os centros de custos foram identificados e agrupados de acordo com as características e hierarquias de apuração e gestão definidas.

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

- **Apresentação dos planos de controle e definição de rotinas inseridos nas áreas:** as rotinas de controle e de auditorias a serem realizadas e inspecionadas foram introduzidas a todos os membros de cada área, 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, os resultados obtidos.

- **Criação de histórico para elaboração de planejamento:** a partir de dados coletados e histórico criados, 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. Atua no mercado de embalagens

flexíveis há 45 anos e atende clientes do ramo alimentício, bebidas, *personal care* e farmacêutico. O foco das vendas da indústria é de 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 contrata cerca de 1100 funcionários diretos e 300 indiretos, usufruindo dos serviços de 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 (três) fábricas sediadas em São Paulo e 1 (uma) 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 visa demonstrar as principais ferramentas de Controladoria aplicadas durante a criação de um departamento de controladoria independente e sem vínculo com membros da família. O ponto de vista do projeto será sob a perspectiva do autor, membro pertencente ao novo formato de Controladoria da empresa, exercendo, inicialmente, a função de analista júnior em 2012 e atuando como coordenador de departamento a partir de 2017, o que permite 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 à gestão de um membro ligado à família de forma indireta; da mesma forma, gestão de tesouraria e financeira também estavam diretamente ligados à área de controladoria, sem que houvesse o papel de auditoria ou controles internos. Com isso, os processos e controles permaneciam vulneráveis - não havia segregação de funções - e conflitos éticos nos processos de tomada de decisão ocorriam com frequência. Ferramentas de elaboração de planejamento também não integravam as práticas adotadas pela organização, da mesma forma, as informações apuradas pelo sistema estabelecido não eram distribuídas em nenhum nível da organização. A controladoria cumpria um papel meramente contábil no cenário organizacional.

Diante desse cenário, seria 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 na 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 a Institucionalização.

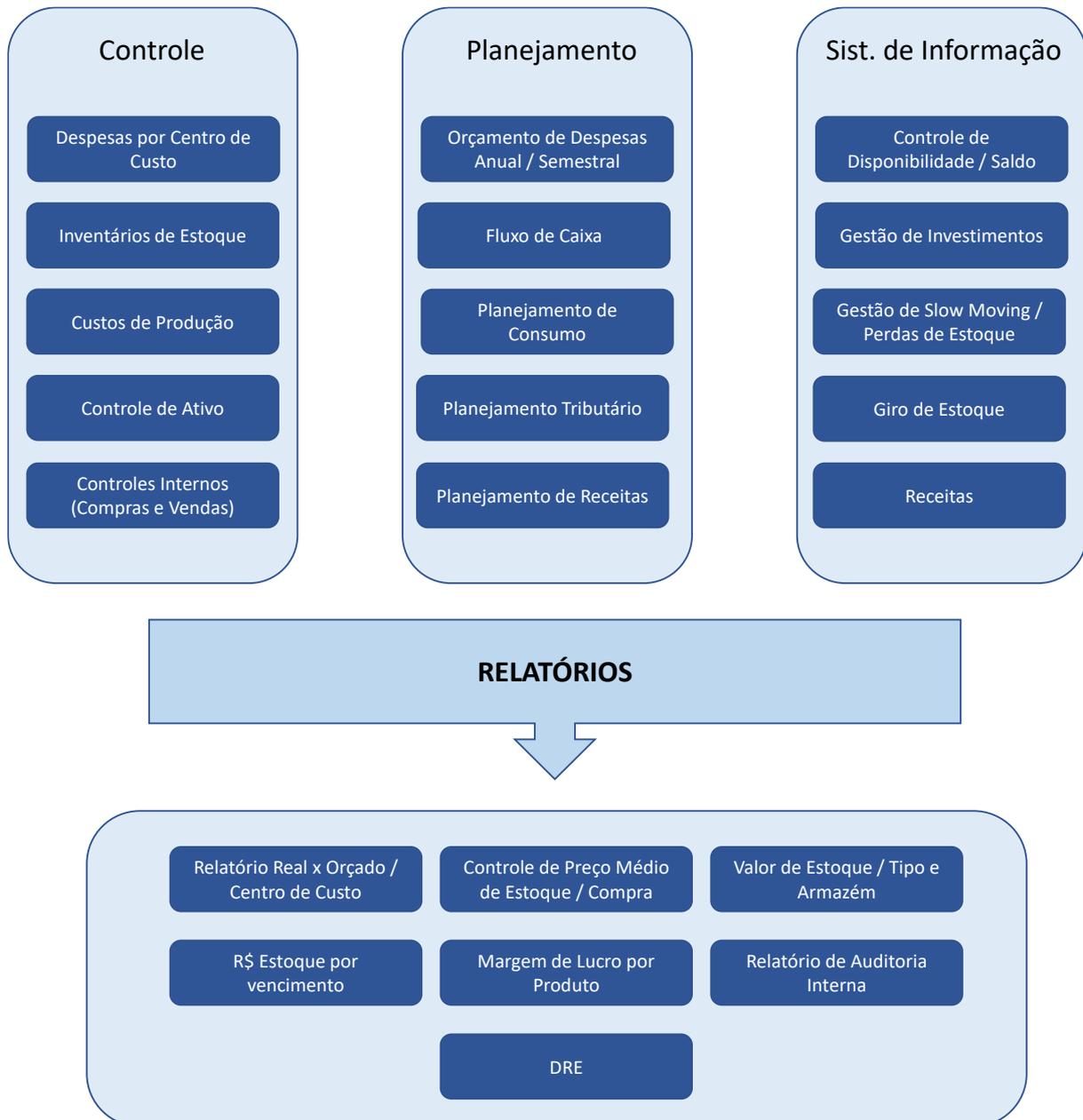
No caso abordado, neste estudo, as atribuições destinadas à Controladoria transitaram por processos em que houve integração com outros departamentos e desenvolvimento de uma estrutura clara e objetiva (Codificação). Exigiu-se da empresa como instituição e por meio de sua diretoria abertura às mudanças propostas (Incorporação). Os resultados de levantamentos realizados pela Controladoria e a melhora de processos e controles foram adequadamente compartilhados com os níveis competentes 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 desse processo, as práticas propostas com os mecanismos a serem demonstrados foram naturalmente assimilada e institucionalizada à cultura da organização, de modo a realizar os *reports* financeiros e de processos de forma independente e livres da influência da relação familiar.

Lukes et al. (2009) coloca como principais áreas de atividade da controladoria as áreas de Controle e Planejamento, ainda neste estudo, os estudos de autores brasileiros sobre o tema envolvem, 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 de áreas de Controle, Planejamento e Sistemas de Informação como apoio direto e obtendo 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 atividades iniciais propostas e implementadas, agrupadas dentro dos grupos de atividade citados, durante o processo e seus resultados em relatórios gerados às áreas interessadas.

## 6. Resultados

Após a implementação das atividades e rotinas indicadas, houve descrição das melhorias e resultados obtidos por grupo de atividade. 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, dessa forma, 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, o que permite acuracidade no custo do produto.

A implementação de controle de ativo foi implantada com a intenção de monitorar o valor do patrimônio imobilizado, a correta depreciação contábil a ser absorvida no custo e evitar que ocorresse “baixa de ativo” como material de consumo.

Houve elaboração de um plano de controles internos baseado em mapeamento de riscos produzido com apoio de consultoria, a fim de 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 semestral de despesas em um primeiro momento e, depois, avançando para planejamento anual, planejamento de fluxo de caixa e possibilidade de 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.

Foi possível, com o apoio dos sistemas de informação implantados e relatórios, conduzir a empresa à 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 realizados obtendo dados exclusivamente dos sistemas de controle implantados.

## 7. Considerações finais

O projeto apresentado conseguiu demonstrar a prática das atividades propostas por Lukes et al. (2009) focadas em controles, planejamento, sistemas de informação e relatórios, como sendo algumas das principais atividades designadas à Controladoria na visão de autores brasileiros, americanos e alemães. Diante do que propõe autores brasileiros, em específico, existem atividades relacionadas à Contabilidade citadas com frequência relevante, essas atividades não foram abordadas no projeto. Borineli (2006) especifica a Controladoria como um órgão focado 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, nas atividades mais abrangentes da Controladoria, visando uma maior institucionalização e integração com mais áreas internas da empresa.

Oro e Lavarda (2017) afirmam que, independentemente da geração da família que esteja realizando a gestão do negócio, o crescimento sempre é fator comum de busca nos resultados. Acredita-se 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 e Oliveira (2012) demonstram 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, o que demonstra a importância da Controladoria como área de apoio à gestão da organização.

Contudo, este estudo limita-se a uma única organização e aos cenários observados no 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 implementar a Controladoria em empresas de gestão familiar, além de relacionar os resultados obtidos à literatura existente.

## 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), pp. 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).
- Beuren, I. M., Pinto, J., & Zonatto, V. C. S. (2012). Abordagens da Controladoria nos Trabalhos do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: Um Enfoque nas Perspectivas Conceitual, Procedimental e Organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), pp.03-16.
- 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), pp. 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: <<https://doi.org/10.11606/T.12.20>>
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M., & Cremonezi, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3).
- Donnelley, R. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7(23), pp.162-198.

- 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, pp.93-109.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), pp. 7-12.
- Gregor S. & Hevner A. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS Quarterly*, 37(2), pp.337-355.
- 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), pp.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), pp. 451-465.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. Recuperado de: <[http://tradecon.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/pesquisa\\_gov\\_emp\\_fam\\_web.pdf](http://tradecon.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/pesquisa_gov_emp_fam_web.pdf)>
- 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, pp.109-125.
- 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.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da estratégia*. Bookman Editora.
- Mosimann, C. P., Fisch, S., & Alves, O. C. (1993). *Controladoria: seu papel na administração das empresas*. Florianópolis: Fundação ESAG.
- 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), p.107.

- Oro, I. M., & Lavarda, C.E. F. (2017). Interação entre estratégia e desempenho organizacional: a influência da gestão familiar. *BBR Brazilian Business Review (Portuguese Ed.)*, 14(5), pp. 493-509.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 14-27. DOI: <<https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>>.
- Padoveze, C. L. (2009). *Controladoria Estratégica e Operacional*, 2<sup>a</sup>. ed., Cengage Learning.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2021). *Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores*. Recuperado de: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>