

CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS EM SANTO ANDRÉ

PROF. DR. MARCELO RABELO HENRIQUE¹
MATHEUS DA SILVA UZAN²

RESUMO

A controladoria é um departamento dentro de uma empresa que coordena a gestão econômica de uma empresa com a ajuda de sistemas contábeis e de informação. A missão do controller é garantir a eficácia organizacional otimizando os resultados, a constituição da área de controle de gestão tornou-se o diferencial para as empresas familiares, pois essa área já está presente em grandes empresas. Embora não haja uma boa base teórica para o desenvolvimento da responsabilidade de controle em todas as empresas alguns estudos já foram realizados sobre como essa área afeta as empresas familiares. Assim, o presente estudo tem como objetivo verificar as diferenças de desempenho do setor de Controle Gerencial em empresas de diferentes ramos e verificar se as práticas realizadas por esses setores estão de acordo com a teoria científica. Para isso, vários estudos comparativos foram realizados. Os dados são coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas diretamente aos sujeitos na qual organizou-se uma metodologia básica descritiva visando o aprofundamento do conhecimento científico, cuja finalidade é caracterizar determinado objeto pesquisado e, se possível, determinar as relações entre as variáveis, e os dados obtidos serão comparados e sustentados pela teoria científica através de revisão bibliográfica. A qual esta pesquisa possa servir de base para outras organizações que não cometam o mesmo erro de focar apenas nos meios e formas de mudar os processos físicos e esquecer de medir e ajustar novas crenças e valores para se alinharem com o recém declarado metas.

Palavras-chave: controladoria; empresas familiares; planejamento.

ABSTRACT

Controllershship is a department within a company that coordinates the economic management of a company with the help of accounting and information systems. The controller's mission is to ensure organizational effectiveness by optimizing results, the constitution of the management control area has become the differential for family businesses, as this area is already present in large companies. Although there is not a good theoretical basis for the development of control responsibility in all companies, some studies have already been carried out on how this area affects family businesses. Thus, the present study aims to verify the differences in performance of the Management Control sector in companies from different branches and to verify whether the practices carried out by these sectors are in accordance with scientific theory. For this, several comparative studies were carried out. Data are collected through semi-structured interviews applied directly to the subjects, in which a basic descriptive methodology was organized aiming at deepening scientific knowledge, whose purpose is to characterize a certain researched object and, if possible, determine the relationships between the variables, and the Data obtained will be compared and supported by scientific theory through a literature review. This research can serve as a basis for other organizations that do not make the same mistake of focusing only on the means and ways of changing physical processes and forgetting to measure and adjust new beliefs and values to align with the newly declared goals.

Keywords: controllership; family businesses; planning

¹ Doutor em Administração e Professor da Strong Business School.

² Graduando em Ciências Contábeis pela Strong Business School.

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão se tornando cada vez mais complexas e exigem uma gestão mais racional. Racionalidade flexível para mudanças e inovações diárias, mas dentro dos limites da realidade apresentada pela empresa. A concorrência está se intensificando no mundo, e com ela muitas novas empresas competentes surgem no mercado, mas infelizmente não possuem gestores competentes o suficiente para as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Essas empresas, grandes ou pequenas, não podem tirar proveito das ferramentas que têm hoje para ter sucesso. É acompanhado por um controller que busca aprimorar a orientação dada aos gestores por meio da análise do mercado interno e externo da empresa.

As teorias de gestão e contabilidade acabam por não refletir a realidade das empresas, por isso é necessário criar um modelo de gestão que traga essa abordagem, criando um sistema de gestão financeira com a visão de alcançar a eficiência da empresa. A teoria da decisão mostra como resolver problemas e como antecipá-los. Logo, o objetivo da controladoria não está somente visando o lucro de imediato, e sim 'O que fazer?', 'Como planejar?' e 'Como prever?' para chegar ao lucro.

A controladoria cobre um conhecimento não abordado em outras disciplinas, como contabilidade gerencial e custos, ou de áreas da administração de empresas. Isso significa que o corpo de conhecimento produzido pela disciplina torna-se aceito pela comunidade científica como parte do sistema de ensino superior e de pesquisa. Para atingir essa legitimidade, pressupõe-se a possibilidade de identificar um conjunto próprio de temas e funções ou estilos cognitivos que supostamente são especiais em relação a algum aspecto e que, portanto, devem ser diferentes de outras disciplinas (LUNKES et al., 2012; MESSNER et al., 2008).

O planejamento define um plano integrado para atingir metas e objetivos de curto e longo prazo e é sempre analisado e revisado. A organização é importante para que os planos possam ser implementados conforme necessário. A liderança coordena a organização da divisão do trabalho com autoridade, autoridade, responsabilidade e lealdade. O monitoramento mede o desempenho

em relação aos padrões, desenvolvendo e revisando-os continuamente. Estas são instruções para os supervisores no desempenho de suas funções. As informações são obtidas na preparação, análise e interpretação dos resultados financeiros, que os gestores utilizam para tomar decisões.

1.1 Problema de Pesquisa

O controller tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional, e com o foco no usuário externo, o controller também tem a função de gerenciar e fiscalizar cada atividade que impacta o desempenho de entidades como federal, estadual e municipal, ou até mesmo se envolver em negociações com as autoridades físicas, se necessário. Partindo desse pressuposto a questão que norteia esse trabalho é: por que o planejamento e o controle são instrumentos importantes a Controladoria?

1.2 Justificativa

O estudo justifica-se porque a controladoria é uma ferramenta eficaz no processo de gestão de toda empresa que auxilia o gestor na tomada de decisões, considerando o ritmo de desenvolvimento no Brasil durante esses anos, houve uma verdadeira revolução no trabalho de planejamento financeiro e na controle das empresas. A competição está se intensificando no mundo empresarial brasileiro, o que força ainda mais a ênfase na análise e solução dos problemas que desafiam a gestão todos os dias..

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é apresentar a importância do planejamento e controle para a Controladoria, possibilitando analisar o processo de gestão nas empresas familiares de modo que o processo de gestão auxilie o gestor na tomada de decisões.

Os objetivos específicos são:

- Conceituar a controladoria;
- Conceituar o que são as empresas familiares;
- Conceituar a implementação da controladoria nas empresas familiares;

- Conceituar a importância da controladoria nas empresas;
- Descrever as empresas familiares;
- Descrever a controladoria nas empresas familiares.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata das principais teorias dos temas que compõem a pesquisa, quais sejam: o controller, a empresa familiar e a implementação do controle nas empresas familiares. São apresentadas teorias apresentadas por alguns dos autores e pesquisadores que investigam os conceitos desses tópicos.

2.1 Revisão de Literatura

2.1.1 Controladoria

Existem vários trabalhos que apresentam pesquisas gerenciais e como devem ser as funções responsáveis pela tomada de decisões empresariais. Porém, como destaca Borinelli (2006), o campo da controladoria é relativamente novo nas pesquisas, se comparada aos estudos de Contabilidade de Gestão, e Contabilidade Gerencial, dentre outras.

Cruz (2009) também demonstra este ponto, destacando que existem muitos trabalhos que analisam a Controladoria na Contabilidade Gerencial, que se baseia na análise e acompanhamento das atividades internas da organização, explicando também que aumentaram os estudos baseados na introdução de modelos práticos de rotinas de controladoria utilizadas no desenvolvimento de negócios.

Em trabalhos recentes, o estudo apresentado por Borinelli (2006) é citado como importante por apresentar os conceitos de controlabilidade e suas distribuições e modelo. Portanto, optou-se por apresentar algumas características de controle relatadas por outros autores e, de forma geral, utilizar o modelo apresentado por Borinelli (2006) para dar suporte ao estudo de caso.

A base para a utilização de tal pesquisa é que o trabalho de Borinelli (2006) sistematizou todo o conhecimento existente sobre governança e assim desenvolveu um modelo teórico denominado

Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que foi utilizado para a investigação prática das realidades das 100 empresas listadas pela Revista Exame como sendo as melhores e maiores empresas (CRUZ, 2009).

Sendo assim, podemos utilizar a definição de controladoria de Borinelli (2006, p. 105), segundo a qual “controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”.

Para Borinelli (2006, p. 198), a controladoria é também:

- (i) Responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandada para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão, planejamento, execução e controle, buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado operacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

2.1.2 Empresa Familiar

Você verá vários artigos com diferentes definições e abordagens sobre o significado de empresa familiar. No Brasil, as empresas são chamadas de empresas familiares se os membros da família detiverem mais de 50% do capital votante. Em um sentido mais amplo, as empresas com um proprietário, geralmente uma família, são chamadas de empresas familiares.

Em pesquisas como as de Chua et al. (1999), Chrisman et al. (2005) e Rutherford et al. (2008), os autores acreditam que toda empresa que sofre influência da família em algum grau. Mesmo as decisões de um CEO (Chief Executive Officer) de uma empresa de propriedade bastante diversificada, às vezes, são influenciadas por esposas e filhos (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Isso faz com que a influência da família na empresa seja mais naturalmente aceita e compreendida pelo coeficiente que a mede.

Crenças e valores determinam o grau de complexidade e formalização de uma organização. Segundo Nakagawa (1993), destaca que eles estão intimamente relacionados às características básicas das empresas e seu nível de desenvolvimento. Portanto, entender a filosofia da empresa deve fazer parte da análise no processo de introdução do controle nas empresas familiares, pois para perceber a eficácia e eficiência do desenvolvimento da estrutura organizacional, a filosofia da empresa deve ser considerada durante o planejamento, gestão e processos do sistema de informação.

Dada a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios é reconhecidamente muito importante ter-se sempre a visão de conjunto da empresa e do ambiente em que ela opera, para se efetuar uma adequada análise de cada uma de suas partes. (NAKAGAWA, 1993, p.21)

2.1.3 Implantação da Controladoria em Empresas Familiares

A existência de empresas familiares é cada vez mais comum no meio empresarial, mas muitas dessas empresas acabam por fechar as portas antes do terceiro ano de funcionamento. Uma possível explicação para esses casos é a falta de uma boa estrutura organizacional e implementação departamental, pois é muito comum em uma empresa familiar não haver hierarquia de gestão e todos os membros delegarem tarefas e decisões importantes.

A estrutura da organização é definida por vários termos, vários autores defendem sua importância nas empresas e propõem diferentes formas de implementação sem prejudicar a estrutura da empresa. Oliveira (2009, p.79) define estrutura organizacional como “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. De acordo com esse conceito é possível observar a importância de Gestão organizacional, seja em empresa familiar ou não.

Segundo Oliveira (2009, p. 70) uma organização possui dois tipos de estrutura organizacional, que devem agir integradas para que possam ser satisfatórios, são elas:

- A estrutura formal que é representada pelo organograma da empresa, ou seja, a parte burocrá-

tica e vertical, que diz respeito à identificação dos sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão e os fatores humanos, tecnológicos, ambientais e estratégicos da empresa.

- A estrutura informal é formada pelas relações sociais e pessoais dentro da empresa, que são importantes para perpetuar a cultura da empresa, facilitar a comunicação e controle social, pois todos procuram agir conforme a cultura, ao contrário podem ser excluídos pelos grupos sociais existentes na organização, esta estrutura é dinâmica e apresenta nível de autoridade horizontal.

Para Oliveira (2009) a estrutura da organização é determinada pelo resultado da distribuição do poder, pela definição de funções e pela estrutura do sistema de comunicação que permite à empresa atingir seus objetivos. O autor afirma que antes de especificar a estrutura organizacional da empresa, é necessário fazer um estudo profundo da empresa como um todo e como será sua gestão.

A departamentalização faz parte da estrutura da organização, e por sua importância, deve estar presente em todas as empresas, pois determina a centralização de autoridade e define os ramos econômicos da empresa, além de facilitar no momento da Operação. identificar gerentes e subordinados.

Pode-se dizer que a divisão de departamentos não é importante apenas nas grandes empresas, é fundamental desde o início das empresas, para que quando elas cresçam já tenham uma estrutura relativamente organizada, evitando assim maiores prejuízos em sua gestão.. Para Lacombe (2009, p. 201) departamentalização é a “subdivisão de um órgão em unidades menores; nesse caso, nem o órgão dividido nem os resultantes da divisão precisam ter o nível de departamento”. Ou seja, ao dividir uma empresa em departamentos, é recomendável que os departamentos tenham uma subdivisão, o setor principal, para que os integrantes do setor sigam a estrutura baseada na estrutura principal da empresa.

O tipo de divisão depende do foco e dos objetivos da empresa, por exemplo, uma empresa que planeja expandir sua participação de mercado por meio de subsidiárias escolhe uma divisão regional.

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. (OLIVEIRA, 2009, p. 101).

Independentemente do método de divisão dos departamentos, pode-se argumentar que ele deve existir em todas as organizações, pois com ele os processos da empresa podem ser mais eficientes e explicar a centralização de autoridade.

2.1.4 O Papel da Controladoria nas Organizações

Para Oliveira, Júnior e Silva (2011) a controladoria é um departamento dentro das organizações que é responsável pelo projeto, desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis para uma determinada unidade, independentemente de o objetivo ser gerar lucro. E tem por finalidade o estudo e a prática em geral das atividades de planejamento, controle, registro e distribuição dos fenômenos da gestão econômico-financeira das empresas. O processamento responsável fornece suporte de informações em todas as etapas do processo de gestão e acompanha a operação da unidade.

Para Oliveira, Júnior e Silva (2011), o processo de tomada de decisão nas organizações é diretamente influenciado pela atividade da controladoria por meio de informações de planejamento e controle. Para que o controller cumpra suas funções de forma eficaz, é necessário ter um bom entendimento das preferências da organização para determinar quais informações são importantes. Portanto, é necessário um sistema de informação que apoie o planejamento e direcionamento da informação no processo de tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2011), a controladoria é responsável pelo processo que garante a eficiência da empresa, direciona as operações e seus resultados planejados. Uma empresa espera atingir certas metas financeiras para satisfazer os acionistas da empresa, e essas metas são centrais para o controle. Assim, além de suprir a necessidade de gerenciar as operações rotineiras

da organização, a Controladoria deve servir de ferramenta para o monitoramento constante de todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVIA, 2011). A missão da Controladoria é garantir a eficácia da organização por meio da otimização de seus resultados (CATELLI e GUERREIRO, 1993 apud PADOVEZE, 2011).

Assim, a tarefa do Controller é assessorar os diversos gestores da empresa, mensurando as possibilidades financeiras e veiculando informações promovendo o correto processo decisório como um sistema unificado através da visão da organização.

Ainda em Padoveze, a controladoria é a unidade administrativa da empresa, que através da contabilidade e do Sistema de Informação da Controladoria é responsável por coordenar a gestão financeira do sistema da empresa. Junto com esta ideia, Nascimento e Reginato (2010) espera-se que o setor de controladoria da empresa procure preencher a lacuna de comunicação entre os profissionais contábeis que possuem conhecimento histórico da empresa, mas que possuem formação técnica voltada para critérios de mensuração inflexíveis ou normativos, ou seja, possuem formação descritiva. relacionados a informações de negócios e profissionais de gestão que usam informações para tomar decisões e não se limitam a informações históricas.

Questionando a importância do setor de controladoria nas organizações, ambas as entidades consideram que é de extrema importância para as organizações, pois este setor é o responsável pelo controle que exercem.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste trabalho, organizou-se uma metodologia básica descritiva visando o aprofundamento do conhecimento científico, cuja finalidade é caracterizar determinado objeto pesquisado e, se possível, determinar as relações entre as variáveis. A pesquisa descritiva requer algumas informações sobre o que você deseja encontrar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987) A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos

e fenômenos de determinada realidade, para Triviños (1987, p. 112), a pesquisa descritiva pode ser criticada por fenômenos e fatos que podem ser descritos com precisão. Eles não podem ser verificados por observação. Além disso, às vezes o autor não pensa criticamente sobre os dados e os resultados podem ser enganosos e técnicas de coleta de dados como questionários, escalas e entrevistas podem ser subjetivas, apenas quantificáveis e levar a imprecisões as empresas tiveram sucesso nesta implementação e onde cometeram erros. Como minimizar esses erros, encontrou-se uma solução de acordo com a literatura, que foi a base da pesquisa, para que se estivesse sempre estimulado a obter e multiplicar os resultados.

4. ESTUDO DE CASO

Esta seção será destinada a apresentar o estudo de caso escolhido como tema para este artigo e se estruturará da seguinte forma:

- Apresentação das informações de cada empresa (respeitando o sigilo das informações, o que não implica no comprometimento da análise);
- Serão apresentados os pontos para que a execução da transição e inclusão dos controles proporcionados pela área de Controladoria.

Para fins instrutivos as empresas serão classificadas como X e Y, ambas situadas na região de Santo André, a entidade classificada como uma instituição sem fins lucrativas, na qual será referida como empresa X. Enquanto que a empresa Y fará alusão a um escritório de contabilidade.

4.1 Análise

4.1.1 Demonstração das Empresas

No ambiente empresarial atual, existem todos os tipos de diferenças para que as empresas alcancem qualquer tipo de visibilidade, mas com as empresas familiares, há certas considerações que os gestores devem fazer, pois na maioria dos casos, esse tipo de negócio é mais tranquilo. aos concorrentes, e isso pode ser um fator prejudicial

para a empresa, pois quando se administra mais liberdade entre os membros, os conflitos são facilmente encontrados.

A entidade classificada como empresa de pequeno porte diz respeito a uma instituição sem fins lucrativas, na qual será referida como empresa X. Enquanto que a empresa Y fará alusão a um escritório de contabilidade.

A entidade X foi criada em 2020, por iniciativa de um grupo de familiares que resolveu dedicar algumas horas semanais para ajudar o próximo. Durante os seis primeiros meses, esses familiares preparavam arrecadações de cobertores para distribuir nas ruas de São Paulo e Santo André.

Com o fortalecimento do grupo, em março de 2021, a entrega dos cobertores foi substituída por refeições, mas mantendo as entregas dos cobertores em dias de frio e extremo frio e assim é feito até hoje, onde voluntários doam um pouco do seu tempo ou contribuições financeiras ou alimentares para suprir uma das inúmeras necessidades diárias das pessoas que não tem um teto e muito menos a oportunidade de preparar suas próprias refeições. São homens, mulheres, crianças e até famílias inteiras que, por várias circunstâncias, tem como moradia as marquises, viadutos, pontes e calçadas da cidade.

Com dedicação e carinho, a cada duas semanas às sextas-feiras, são preparadas mais de 250 refeições para serem entregues em vários pontos da cidade de São Paulo. Arroz, feijão, macarrão, legumes salgadinhos e salsicha compõem uma recheada marmitta (são aproximadamente 500 gramas em cada uma!!!) que é entregue junto com água.

Após o preparo das marmittas e organização do espaço, os voluntários se dividem em grupos que seguem para a entrega em diferentes lugares. Além dos alimentos, as turmas levam roupas, cobertores e kits higiene para doação. Sem contar toda a atenção e carinho que dedicam àqueles que, muitas vezes, são invisíveis para a sociedade, sofrendo todo o tipo de dor física e emocional.

Alguns querem apenas uma palavra de apoio ou um gesto amigo. Outros pedem ajuda. Tem aqueles que nada falam. E tem os que falam demais, cantam, abraçam e deixam fluir todo o seu sentimento.

Já a entidade Y foi fundada em 1998, inicialmente foi constituída no Parque das Nações,

onde ficou desde 1998 até 2010, mas já em 2010, com a aquisição de sede própria, mudou-se para a região central de Santo André.

Sua filosofia é de que para melhor atender ao cliente, é necessário se buscar o conhecimento sempre, por isto há uma preocupação em manter sua equipe atualizada e treinada. E com este pensamento de que informação é fundamental, sua proprietária, visando ainda atender melhor aos seus clientes, iniciou nova jornada de estudos na área jurídica, na qual foi concluída na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, que é uma das melhores do ABC.

Por sua vez, a missão da empresa é oferecer serviços de qualidade nas áreas contábil, fiscal, trabalhista e legalização de empresas, apresentando sempre uma orientação mais adequada no intuito de gerar melhores resultados e otimização do tempo, sempre contando com know-how de excelência para a prestação de serviços para variados ramos de atividades empresariais. Já os seus valores é prestar seus serviços com responsabilidade, transparência, ética e respeito ao cliente, sempre visando o cumprimento das obrigações definidas pelo Código de Ética Profissional do Contabilista, visando ainda eficiência e qualidade nos serviços prestados a seus clientes.

4.1.2 Controladoria nas Empresas

Ao questionar qual a importância de possuir o setor de Controladoria nas organizações as duas entidades consideram que é de suma importância para as organizações, já que este setor é responsável pelo controle exercido por elas, as duas empresas contrataram consultorias específicas para a adequação dos processos internos e, em ambos casos houve a implantação da estrutura proposta por Borinelli (2006), ou seja, foram implantados controles para contemplar as áreas das funções Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle de Ativos, Controle Interno, Controle de Riscos, Gestão da Informação e Outras.

No entanto, pode-se verificar que apenas na empresa X algumas dessas atividades permaneceram ativas por um tempo, enquanto na empresa Y por alguns anos, devido a mudanças internas na empresa que tiveram

impacto e, portanto, uma redução das atividades posteriormente. o período de mudança no ambiente externo em que esta empresa estava inserida. Constatou-se também que não houve problemas relacionados ao planejamento, orçamento, implementação, monitoramento ou ação corretiva nas operações de ambas as empresas e nas funções do controller.

O maior problema encontrado foi a avaliação de desempenho, ou seja. mostrar os indicadores de desempenho alcançados pelas duas empresas. Questionando a importância do controle comunitário, a empresa X afirma que o controle eficaz pode evitar custos excessivos, utilizar os recursos corretamente, tomar as decisões corretas e evitar o sub e superfaturamento, ou seja, o controle permite que a organização obtenha informações completas sobre o parte econômico-financeira relevante; e permite que a implementação da gestão seja eficaz na formulação de estratégias operacionais. Pensando nisso, a empresa realiza um controle interno direcionado e eficaz.

A supervisão exige requisitos rigorosos da empresa Y, ou seja, os colaboradores que assumem tarefas relacionadas com a direção da organização devem ter uma postura rigorosa quanto à qualidade e entrega da informação e à atitude e empenho dos outros setores, pois quanto mais informação é gerada, mais fácil e precisa é a tomada de decisão. Entendemos que há problemas com este ponto porque faz parte da interação com as pessoas, não apenas completar tarefas ou processar informações. No entanto, pode-se verificar que apenas na empresa X algumas dessas atividades permaneceram ativas por um tempo, enquanto na empresa Y por alguns anos, devido a mudanças internas na empresa que tiveram impacto e, portanto, uma redução das atividades posteriormente. o período de mudança no ambiente externo em que esta empresa estava inserida.

Constatou-se também que não houve problemas relacionados ao planejamento, orçamento, implementação, monitoramento ou ação corretiva nas operações de ambas as empresas e nas funções do controller. O maior problema encontrado foi a avaliação de desempenho, ou seja. mostrar os indicadores de desempenho alcançados pelas duas empresas.

Questionando a importância do controle comunitário, a empresa X afirma que o controle

eficaz pode evitar custos excessivos, utilizar os recursos corretamente, tomar as decisões corretas e evitar o sub e superfaturamento, ou seja, o controle permite que a organização obtenha informações completas sobre o parte econômico-financeira relevante; e permite que a implementação da gestão seja eficaz na formulação de estratégias operacionais. Pensando nisso, a empresa realiza um controle interno direcionado e eficaz. A supervisão exige requisitos rigorosos da empresa Y, ou seja, os colaboradores que assumem tarefas relacionadas com a direção da organização devem ter uma postura rigorosa quanto à qualidade e entrega da informação e à atitude e empenho dos outros setores, pois quanto mais informação é gerada, mais fácil e precisa é a tomada de decisão.

Entendemos que há problemas com este ponto porque faz parte da interação com as pessoas, não apenas completar tarefas ou processar informações. Alguns estudos como o do Hatakeyama (1995) e Araujo e Garcia (2009) analisam esta questão.

No estudo Hatakeyama (1995) destaca o papel da gerência e a sua interação com o subordinado, que deve basear-se na confiança entre as duas partes, a motivação também é um ponto fundamental enfatizado pelo autor, para que a interação e os resultados sejam os melhores possíveis. Sabe-se que esta não é uma abordagem precisa para o trabalho, mas com esta citação queremos enfatizar que mesmo que recebamos instruções para a implantação do campo de controladoria na empresa, o resultado não será alcançado se o fator humano, que compõe a empresa não é considerada, pois como percebemos a partir da análise do autor citado acima, as partes que desejam lutar por uma mudança de crenças e valores e que, como já destacado por Nakagawa (1993), faz parte do cerne das empresas.

Esta alteração de crenças e valores foi o ponto no qual tanto a empresa X quanto a empresa Y falharam na sua execução, o que prejudicou precisamente a implementação da função acima e, portanto, a área do controlador. Essa dificuldade em mudar crenças e valores pode ser minimizada tornando o RH uma área estratégica, como sugere Araujo e Garcia (2009) em seu estudo, destaca que esta área é responsável por encontrar projetos e atividades que visem o aumento dos resultados da

empresa, que devem ter como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e criar um ambiente de atração e retenção de talentos.

Araujo e Garcia (2009) destacam, ainda, que a disseminação de tecnologias e técnicas de gestão são verdades absolutas, pois apenas uma forma não pode ser considerada dominante. Eles também destacam as técnicas existentes: aprendizagem organizacional; gestão pela qualidade total; estrutura e gestão horizontal e em rede; Empowerment; Coaching/mentoring; Benchmarking; Balanced scorecard; reengenharia; entre outros; sendo que o Benchmarking é o mais utilizado segundo a pesquisa realizada pelos autores.

Essas técnicas auxiliam os supervisores e a própria área de controladoria, seja na sua implantação ou consistência dentro da empresa para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados. Sabemos que este não é o único ponto chave no processo de implantação do controlador que não funciona para ambos. Outros fatores também contribuem para o insucesso, como a falta de divulgação de objetivos comuns a todos os membros da empresa e a falta de uma política empresarial baseada no trabalho em equipe.

No entanto, este artigo não pretende se aprofundar nesses debates, pois são muitos os aspectos da literatura e, portanto, seria necessária uma abordagem muito mais complexa do que a estrutura apresentada.

Quando questionada sobre quais são as prioridades do planejamento estratégico da empresa para alcançar o sucesso organizacional, a empresa X considera que o planejamento estratégico da organização deve focar na gestão eficaz da informação, operação sem problemas, implementação de economia de recursos, cumprimento da legislação. em que o todo se encaixa e cumprindo os prazos estabelecidos para que a meta e o sucesso sejam alcançados. Enquanto o objetivo da empresa Y é obter lucro, ou seja, ao contrário de uma cooperativa de trabalho sem fins lucrativos, o objetivo de uma agência é gerar lucro para seus patrões.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho baseia-se em uma introdução teórica de como se constrói uma área de controle dentro de uma empresa, e

mais especificamente, como ela se insere em uma empresa familiar, e com base nisso, foram desenvolvidos dois estudos de caso de empresa familiar. Localizada no ABC Paulista, que destaca os pontos fortes e fracos das duas empresas sob a premissa de exercer o controle, onde se observa que embora as empresas atuem em áreas distintas, ou seja, uma entidade sem fins lucrativos e a outra estão inseridas no setor comercial/serviço, e não abrangem o mesmo porte ou escala, a intenção e a percepção da importância da área antes de adotar a área de Controladoria era a mesma: ambas as empresas se preocupavam muito com a eficiência e eficácia dos controles que exerciam.

A análise levou em consideração o modelo BCDC apresentado por Borinelli (2006), que demonstra que a controladoria está estruturada nas funções “Contábil”; “Gerencial-Estratégica”; “Custos”; “Tributária”; “Proteção e controle dos Ativos”; “Controle Interno”; “Controle de riscos”; “Gestão da Informação”; e “Outras” (Auditoria, Tesouraria, Processo de Gestão e Controle Interno). Controladoria é um departamento presente nas organizações e é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeira e contábil de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.

Tem por objecto o estudo e a prática das funções de planeamento, controlo, registo e divulgação dos fenómenos gerais de gestão económica e financeira das sociedades. O controle fornece suporte de informações e controla as atividades de uma entidade em todas as etapas do processo de gestão.

As empresas X e Y, as empresas apresentadas no estudo de caso, utilizaram funções e atividades para impor o controle em seu ambiente organizacional, mas também não mantiveram essas mudanças por muito tempo, resultando em perdas significativas para X. E para a Empresa Y, algumas funcionalidades precisam ser retrabalhadas para que os resultados mínimos esperados possam ser medidos.

Seria interessante verificar se as teorias discutidas são realmente utilizadas em cursos práticos nas empresas estudadas. A maioria dos tópicos explicados pelos gestores de controle societário discutidos neste artigo e seus respectivos fundamentos têm embasamentos teóricos que os

sustentam, sugerindo uma interação entre teoria e prática.

São poucos os tópicos sem troca teórica, como a empresa X confundindo o departamento de Controladoria e o departamento de contabilidade; pelas referências fornecidas, fica claro que são departamentos diferentes e que funcionam de forma complementar, pois a contabilidade utiliza mais dados para explicar o desenvolvimento e progresso da empresa, enquanto o departamento de controle utiliza os dados adquiridos e gerados para visualizar a entidade de uma perspectiva mais analítica e macroeconômica através da contabilidade.

Esta distinção é mais pronunciada na empresa Y. Por outro lado, a empresa Y acredita que mais informação é melhor para a empresa, o que pode não ser verdade. Considerando que a preparação e unção de informações é uma tarefa que às vezes pode se tornar onerosa e desgastante. Portanto, o foco deve estar na geração de informações úteis e relevantes e não em quantidade, pois um fluxo grande e desnecessário de informações pode prejudicar a eficiência do negócio.

À medida que evolui, se não considerar todos os fatores envolvidos na organização, ou seja, inserir as crenças e valores da empresa, e se eles terão que se reformular para obter novos resultados.

Esperamos que esta pesquisa possa servir de base para outras organizações que não cometam o mesmo erro de focar apenas nos meios e formas de mudar os processos físicos e esquecer de medir e ajustar novas crenças e valores para se alinharem com o recém declarado metas. Vale lembrar que o fator humano também não deve ser excluído, deve ser acompanhado de uma reencenação do controle por meio de treinamentos e outras ferramentas existentes no âmbito da pesquisa em RH. Por se tratar de um estudo de caso analisando apenas duas empresas, as conclusões extraídas deste trabalho não podem ser generalizadas e estendidas a uma área que alcance outros casos senão por si só.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 436 p.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CRUZ, Bleise Rafael da. **A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 299 p.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: UFMG, 1995. 210 p.

LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 2002

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.