

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA

ANA CAROLINA COELHO ARAUJO

**CONTROLADORIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE
SOBRE A PERENIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2019

ANA CAROLINA COELHO ARAUJO

**CONTROLADORIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE
SOBRE A PERENIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Financeira”.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Catapan

CURITIBA - PR

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

CONTROLADORIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PERENIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Esta monografia foi apresentada no dia **30** de **agosto** de **2019**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Financeira, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. **ANA CAROLINA COELHO ARAUJO** apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Anderson Catapan
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
Banca

Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Jr.

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe”

Aldous Huxley

RESUMO

ARAUJO, Ana Carolina Coelho. Controladoria e Gestão Estratégica: uma análise sobre a perenidade de empresas familiares. 2019, 49 f. Monografia (Especialização em Gestão Financeira) - Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórica através de pesquisa qualitativa bibliográfica acerca da importância da controladoria e gestão estratégica para a perenidade das empresas. O objetivo do trabalho é disponibilizar aos responsáveis pela gestão da empresa familiar de pequeno porte informações que permitam a implementação da controladoria e gestão estratégica em sua estrutura organizacional. Destaca-se que, após o levantamento de informações necessárias para a aplicação da controladoria e gestão estratégica a empresa familiar, o principal resultado obtido foi que as empresas que optarem por esta implementação tem maiores chances de sobreviver os primeiros anos de vida, promovendo estruturação para consolidação da empresa no mercado de atuação. Considerando a grande representatividade de empreendimentos familiares na economia brasileira, este estudo faz-se necessário uma vez que fornece informações para que a mortalidade das empresas diminua, promovendo assim maior solidez econômica para o Brasil.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão Estratégica. Empresa Familiar. Governança Corporativa.

ABSTRACT

ARAUJO, Ana Carolina Coelho. Controllershship and Strategic Management: an analysis of the perpetuity of family businesses. 2019, 49 f. Monograph (Specialization in Financial Management) - Academic Department of Management and Economics, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

This research presents a theoretical approach through of a qualitative bibliographical research on the importance of controllership and strategic management for the perpetuity of companies. The goal of this work is to provide for the managers of the small family business information that allows the implementation of controllership and strategic management in its organizational structure. It is noteworthy that, after gathering the necessary information for the application of the family business control and strategic management, the main result was that the companies that choose this implementation have a better chance of surviving the first years of life, providing structuring for consolidation of the company in the Market. Considering the great representativeness of family enterprises in the Brazilian economy, this study is necessary since it provides information to reduce corporate mortality, thus promoting greater economic solidity for Brazil.

Keywords: Controllershship. Strategic management. Family business. Corporate governance

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	7
1.2 Problema	10
1.3 Objetivos	12
1.4 Justificativa	13
1.5 Estrutura da pesquisa	15
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1. Empresa Familiar	16
2.2. Controladoria.....	19
2.3. Governança Corporativa na Empresa Familiar	27
2.4. Gestão Estratégica	30
METODOLOGIA.....	36
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	36
3.2 Instrumento e Processo de Coleta de Dados	37
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	47

INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A formação de empresas familiares faz parte da vivência de muitos brasileiros que escolhem esse tipo de empreendimento para transformar em lucros as suas ideias de negócio. Os sócios e até mesmo funcionários partilhando da mesma família e empresa podem fazer com que se crie sentimento de estabilidade, confiabilidade e probabilidade de maior comprometimento dos envolvidos na empresa, fazendo com que a produtividade possa se equiparar com a produtividade de empresas tradicionais, o que pode levar a melhores resultados.

Essa tem sido a alternativa escolhida por inúmeras famílias brasileiras nos últimos anos a qual constitui cerca de 90% das empresas brasileiras e, segundo dados de 2010 do IBGE e Sebrae, são responsáveis por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto do Brasil, como destaca uma pesquisa de 2018 publicada no jornal da USP.

Porém, por mais que as empresas familiares tenham tamanha representatividade na economia do país, a mortalidade desse tipo de empresa tende a ser muito grande se comparada a empresas não familiares. Segundo dados de 2004 do Sebrae, após 4 anos de funcionamento, 56% das empresas fecham e as causas mais citadas para o encerramento das atividades são falta de conhecimento e habilidade empreendedoras, falta de planejamento prévio e deficiências na gestão do negócio após a abertura. Ainda de acordo com os dados do Sebrae e IBGE, cerca de 70% das empresas familiares não sobrevivem após a morte de seu fundador.

Ao se tratar de empresas familiares, é importante que o conhecimento técnico e habilidades de gestão sejam desenvolvidos, bem como aplicação de processos bem estabelecidos que visam minimizar uma possível informalidade no modo como a empresa funciona, uma vez que quanto mais estruturada for uma empresa, menor o retrabalho e melhor o aproveitamento das áreas de operação e gestão.

Uma das ferramentas que o empreendedor pode utilizar para que toda a empresa funcione melhor, possibilitando melhores resultados é a controladoria. A controladoria é imprescindível para gerar informações precisas que servirão de base para a tomada de decisão mais assertiva, por isso, quando bem aplicadas, as práticas de controladoria podem ser a chave para muitas empresas se manterem à frente no mercado de atuação. Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10) analisam o aumento da necessidade da aplicação da controladoria para as empresas:

(...) e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Quando a empresa em questão tem estrutura familiar, a necessidade das práticas de controladoria pode ser considerada ainda maior, visto que devido à sua formação, as diretrizes de estratégia, cultura organizacional e gerenciamento de ativos podem se emaranhar com os valores e crenças dos próprios fundadores da empresa (MOSIMANN; FISCH, 1999 apud MUELLER; BEUREN, 2010). Quando isso acontece, fazem-se necessários processos bem estruturados e formalizados de controle de informações e índices que estejam de acordo com o objetivo e direcionamento da empresa.

O profissional responsável pela execução das práticas de controladoria é chamado de *controller*. Nas palavras de Figueiredo e Caggiano (2008, p.12), “seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, (...) fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente”.

Para que a controladoria possa ser praticada por empresas familiares, demanda-se um planejamento estratégico o qual pode ser definido, segundo Oliveira (2015, p.5) “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes (...) que facilitarão a tomada de decisão no futuro”.

Para empresas familiares, principalmente se esta não tiver experiências em implementação de processos de gestão, pode-se destacar as práticas de governança corporativa para averiguar a transparência e integridade dos processos a serem institucionalizados. Uma vez que as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da organização, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

1.2 Problema

Como a maioria das empresas familiares tende a ser dirigida de maneira empírica, muitas vezes sem que os sócios analisem previamente o mercado e a estrutura da empresa que está sendo constituída, a sobrevivência da organização pode estar condicionada a uma mudança de hábitos após a criação da empresa. Segundo pesquisa de 2014 do Sebrae, pouco mais da metade das empresas brasileiras não elabora plano de negócios e quase 25% destas empresas não define formalmente as tarefas a serem executadas e quem são os responsáveis por elas.

A chance de uma empresa familiar que não tenha processos formalizados e análise de informações nula ou insuficiente conseguir sobreviver após os primeiros anos de existência é muito baixa. E mesmo que supere esses anos iniciais, ainda há a necessidade de formalização de sua estrutura, uma vez que sua competitividade e atuação no mercado possivelmente estão abaixo de outras organizações que possuem estruturas mais bem elaboradas.

Apesar de considerável representatividade no âmbito comercial no país, a taxa de mortalidade de empresas familiares pode ser considerada alta. Em alguns casos de sucessão nos quais a gestão da empresa é passada diretamente ao filho ou filha do fundador, pode ser que este nem sempre tenha competência técnica para assumir o negócio da família favorecendo mortalidade precoce da empresa. Considera-se que uma empresa familiar tem cerca de 24 anos de expectativa de vida, sendo que aproximadamente 70% não passem da primeira geração. Ao ultrapassar esse marco, a cada duas empresas que chegam na segunda geração, apenas uma se mantém (COHN, 1991 apud CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA, 2013).

Ao se tratar do capital utilizado para criação da empresa, segundo dados de 2014 do Sebrae, cerca de 88% dos empreendedores brasileiros utilizam recursos próprios ou da família para abertura de um negócio, o que os torna mais vulneráveis a mudanças de mercado e outros fatores externos. Além disso, quando o capital social de uma empresa é composto inteiramente por capital próprio, tanto o risco quanto o retorno esperado deste capital são maiores, visto que caso a empresa

necessite de reinvestimento, pode acabar extinguindo capital próprio do fundador, fazendo com que este recorra ao lucro da empresa para arcar com gastos pessoais.

Esta situação de entrelaçar caixa da empresa com finanças pessoais é citada por alguns autores (LANK, 2003; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009 apud CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA, 2013) como fator contribuinte para mortalidade de empresas familiares. Além desta, são destacadas ainda outras situações desfavoráveis que ocorrem em empresas familiares como jogos de poder, nepotismo e falta de sistemas de gestão. O Sebrae (2014) cita os seguintes motivos como os principais para fechamento de empresas: falta de planejamento prévio, seguida de falhas na gestão empresarial e por último o comportamento do empreendedor.

As empresas que querem permanecer com estrutura familiar e ainda alcançar a perenidade além das primeiras gerações devem passar por alguns processos a fim de estipular processos para implementação de gestão estratégica, de profissionalização de pessoal, de criação de cultura gerencial e de análise de resultados alinhada com objetivos da empresa. Essa mudança de realidade que pode muitas vezes ser difícil para os gestores, principalmente para aqueles que não possuem vivência nesse tipo de adaptação empresarial.

Deste modo, as empresas familiares que analisam intrinsicamente quais são seus objetivos, seu retorno esperado e quais índices devem ser controlados e também seus processos gerenciais ou a falta dos mesmos visando a sobrevivência da empresa têm maiores chances de perdurar, principalmente devido a alguns autores (LANSBERG, 1983 apud LAIMER; TONIAL, 2014) ainda classificarem a compreensão da empresa familiar, sobretudo sua estrutura, como limitada.

Assim, para responder ao questionamento de qual é a importância da controladoria e implementação de gestão estratégica, analisa-se, tendo como base livros e artigos científicos voltados ao assunto, as práticas de controladoria, governança corporativa e de gestão estratégica que são recomendadas por diversos autores de forma a verificar se estão corretamente alinhadas com os objetivos da organização.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo geral elucidar como a controladoria e gestão estratégica podem ser implementadas em empresas familiares onde os gestores não possuam experiência em mudanças de gestão.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são esclarecer para o administrador de uma empresa familiar a importância das práticas de controladoria, utilizando diretrizes da governança corporativa, atrelando a implementação de uma gestão estratégica no direcionamento da empresa.

1.4 Justificativa

A crescente demanda por profissionalização de pequenas empresas, sejam elas familiares ou não, faz com que os gestores desses empreendimentos busquem métodos de formalização de processos que estejam alinhados com o porte da empresa e com seu funcionamento e dinâmica de operação, levando ainda em consideração as demandas do mercado para que possam manter competitividade no setor de operação, segundo dados do Sebrae de 2014. De acordo com esta mesma pesquisa, foi constatado que, para os empreendedores que ainda estão em atividade, um dos fatores mais importantes para sobrevivência da empresa é ter um planejamento prévio combinado com gestão estratégica após a abertura da empresa.

Os gestores de empresas familiares, principalmente das que se encontram na primeira geração, ao buscar a profissionalização podem encontrar uma dupla interpretação do termo. A empresa familiar pode optar por capacitar seus próprios familiares para que estes estejam aptos a executar atividades gerenciais ou pode ainda abrir a gestão da empresa para um profissional que esteja fora do âmbito familiar, mas que possua as qualificações necessárias para o cargo (FLORIANI, 2008 apud LAIMER; TONIAL, 2014).

Para Tavares (2005, p. 49) as empresas devem optar por um “modelo organizacional coerente com a sociedade da informação”, uma vez que ao angariar diversas informações valiosas e processá-las para servir de insumo ao processo decisório, o impacto dos resultados será ampliado, já que estará respaldado pelas informações corretas. Ainda segundo o autor, a gestão estratégica é considerada uma referência direcional para construir o futuro das organizações.

No entanto, justamente devido à falta de profissionalização, em especial as empresas familiares de pequeno porte, onde os gestores são os próprios fundadores e tendo outros familiares em seu quadro diretivo, a mudança de atitude e implementação de processos gerenciais pode ser árdua. Ao escolherem não abrir a gerência da empresa para profissionais que não sejam do núcleo familiar, o processo de capacitação dos familiares pode gerar conflitos de interesses, podendo

ainda interferir além do sistema empresarial e afetar o sistema familiar, já que ambos estão interligados (LAIMER; TONIAL, 2014).

Para Silva (2006, p. 79 apud LAIMER; TONIAL, 2014, p. 129-130), “o conflito de interesse ocorre quando alguém não é independente no que diz respeito à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos aos da organização”. Os autores ainda consideram que os conflitos de interesse são ameaças reais para o desenvolvimento e perenidade das empresas familiares. Como afirma Etzioni (1981 apud ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 131), “o conflito permite o surgimento de diferenças autênticas de interesses e crenças, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, fundamentalmente, à paz na organização”.

Uma das formas pela qual estes possíveis conflitos podem ser trabalhados é a adoção de práticas de governança (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012) que irá facilitar o equilíbrio entre o sistema da família, da propriedade e da gestão. Segundo os autores (2012, p. 5), a estrutura da governança dentro da empresa familiar pode ser vista como “elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao buscar conciliar a necessidade de crescimento da organização com os distintos interesses que a permeiam. (...) A formalização da governança exhibe potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, de profissionalização e de abertura de capital”.

Portanto, devido a relevância das empresas familiares e sua perenidade para a economia, pretende-se com este trabalho explicitar as práticas de controladoria e implementação de gestão estratégica para empresas familiares, utilizando as diretrizes da governança corporativa as quais permitem que os processos a serem estudados possam ser implementados de maneira insofismável. Este trabalho faz-se relevante ao relacionar os temas controladoria e gestão estratégica com a realidade da empresa familiar de pequeno porte, analisando informações gerais para que os objetivos específicos de cada empresa possam ser colocados em prática por seus gestores, de modo a influenciar positivamente a sobrevivência da empresa familiar.

1.5 Estrutura da pesquisa

Este trabalho é composto por quatro seções. Na primeira é tratada a introdução ao tema, onde estão expostos o problema da pesquisa, sua justificativa e objetivos. Na segunda seção é apresentada a base teórica sobre a qual o trabalho está fundamentado, ressaltando as definições, funções e importância da controladoria, governança corporativa e gestão estratégica. Na seção seguinte, descreve-se os aspectos metodológicos da pesquisa. Em seguida os resultados provenientes do estudo são apresentados e discutidos. A seguir tem-se a conclusão deste trabalho. Por fim, as referências bibliográficas sobre as quais este trabalho se baseia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento do trabalho serão retratadas as definições, características e dinâmicas de funcionamento das empresas familiares e como estas se relacionam com o conceito e execução das práticas de controladoria. Para que as empresas familiares possam evoluir por meio da controladoria, utiliza-se fundamentos da governança corporativa que serão devidamente explanados neste capítulo.

2.1. Empresa Familiar

Dentre as várias definições de empresas familiares na literatura, neste trabalho a empresa familiar será considerada como tal quando, segundo Tondo (2008, apud NASCIMENTO et al., 2016, p. 6-7), reúne as características: a) o controle do capital social deve pertencer aos membros da família; b) a família deve ter participação ativa na direção das estratégias da empresa; e c) deve haver relação estreita entre a família e a empresa, representada pela influência mútua de qualidades e eventos empresariais e familiares.

Complementarmente à definição apresentada por Tondo (2008), pode-se ainda definir a empresa familiar baseando-se em alguns fatores como sugere Gonçalves (2000 apud LEAL; BOTINHA, 2013, p. 136):

A empresa é de propriedade de uma família que mantém o controle da sociedade; a família é a responsável pela estratégia da empresa; a família também é responsável pela administração do empreendimento e pelo desempenho de funções na organização, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa, seja administrativa seja executiva.

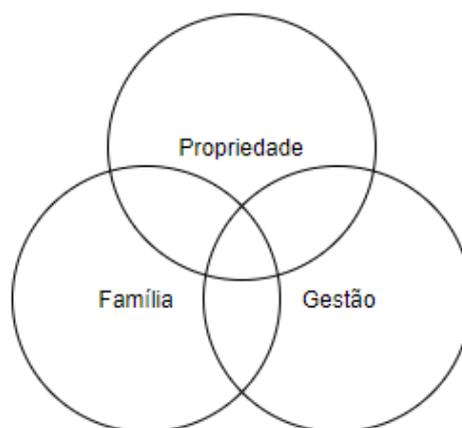
Laimer e Tonial (2014, p. 128) discorrem sobre os estágios da vida da empresa familiar, onde os autores descrevem que num primeiro estágio ocorre a fundação da empresa. Após este existe o segundo estágio, o qual inclui a formalização e expansão da empresa e que pode perdurar por um período indeterminado de tempo. Por último os autores caracterizam o ciclo final de vida da

empresa familiar que a maturidade. Neste último ciclo pode acontecer duas opções sendo elas a renovação ou insolvência. Segundo os autores, “na maturidade, a empresa enfrenta diversos desafios, como a queda do faturamento, e/ou da margem de lucro, baixa participação de mercado, estrutura de gestão burocrática e centralizada”.

Ainda sobre o último estágio citado por Laimer e Tonial (2014), alguns aspectos da estrutura da empresa familiar são preocupantes, tais como modelo de gestão e estrutura de capital. Uma vez que na empresa familiar o financiamento muitas vezes é feito com capital próprio, a empresa torna-se mais vulnerável pois a dívida financiada pelos proprietários aumenta cada vez que a empresa precisa de novos investimentos (RUTHERFORD et al., 2006 apud LAIMER; TONIAL, 2014).

Para Lethbridge (1997 apud MÜLER; BEUREN, 2010, p. 106) é comum logo no início da vida de uma empresa familiar que os fundadores queiram manter a produção e gerenciamento do empreendimento entre os membros da família, o que pode acabar gerando uma fusão entre o sistema da gestão empresarial e o de controle familiar. É importante ressaltar que cada aspecto da empresa sofrerá influência da cultura familiar, desde os treinamentos ministrados, passando pelos critérios de contratação, até a avaliação de desempenho dos funcionários e direcionamento estratégico. Esta relação entre os diferentes subsistemas de uma empresa familiar é demonstrada na figura 1.

Figura 1 – Subsistemas da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al* (1997) apud Laimer; Tonial (2014, p. 125)

Esta representação pode ser chamada também de modelo de três círculos ou modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (GERSICK, 1997 apud LAIMER; TONIAL 2014) na qual diferencia-se a empresa (propriedade) de sua gestão e do núcleo familiar. Apesar de serem núcleos independentes, os subsistemas são interligados, formando certo grau de dependência entre si, podendo ter as mesmas pessoas atuando em um ou mais subsistemas. Estes podem se desenvolver em ritmos diferentes, pois cada dimensão está sujeita a mudanças sucessivas ao longo do tempo, como casamentos ou divórcios no núcleo familiar pode gerar movimento também no núcleo da gestão, ocasionando saída ou entrada de pessoas na propriedade empresarial.

Ehlers (1999 apud MAMBRINI, 2002, p. 28-29) enfatiza que uma das diferenças entre empresa familiar e não familiar é a ocasional falta de profissionalismo na estrutura da empresa familiar. Tal característica, quando presente nas empresas familiares, acarreta perda de potencial competitivo, fazendo com que a empresa não evolua o suficiente para se desenvolver no mercado de atuação, cedendo espaço para concorrentes com estratégias e estruturas mais bem definidas.

Bueno, Fernandez e Sanchez (2007 apud NASCIMENTO *et al*, 2016, p. 7) dizem, no entanto, que ter características familiares não irá importar tanto para a empresa, a depender do nível e forma de comprometimento de cada membro da empresa, bem como definição formalizada de responsabilidades e atribuições de cada um. Müller e Beuren (2010, p.108) apontam que a problemática institucional “implica diretamente a sobrevivência das empresas familiares, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital”. Ainda segundo as autoras, é indispensável as práticas de controladoria como um suporte formal para que sejam criadas rotinas e regras que direcionem a empresa para a execução das mudanças necessárias.

Na busca pela profissionalização e formalização dos processos a fim de melhorar seus resultados e promover a perenidade da organização, as empresas familiares muitas vezes optam por técnicas e procedimentos já utilizados por outras empresas do ramo que possuam perfis de gestão semelhantes. Tal fenômeno, chamado de isoformismo mimético resulta na homogeneização das empresas atuantes nos mesmos ramos, sejam elas empresas familiares ou não (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 2010). Além deste tipo citado acima, existem ainda, dentro da classificação de isoformismo institucional o isoformismo coercitivo e normativo. Na diferenciação pela classificação, existe ainda o isoformismo competitivo. Em resumo, pode-se dizer que isoformismo é a causa pela qual a empresa adota certas posturas em sua organização (ANDRADE; AMBONI, 2010).

A consolidação de informações e rotinas de trabalho além de propiciar troca de informações entre as empresas do ramo conforme citado, como também facilita a troca de gestão da empresa familiar, seja ela para inclusão de membro gestor que não seja do núcleo familiar ou então nos casos de sucessão, os quais, segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012, p. 4), “demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica a reconfiguração das relações de poder – o que se pode chamar de ‘governança da empresa’ ”.

2.2. Controladoria

Segundo Mosimann (1993 apud PADOVEZE, 2012, p.3) a Controladoria pode ser conceituada como “o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”. Para Oliveira (2009) e Padoveze (2012), a controladoria tem origem na ciência contábil, surgindo da necessidade das empresas de potencializar os resultados das tomadas de decisão utilizando os instrumentos contábeis para tal.

A controladoria é estudada sob dois aspectos, sendo um deles como campo da ciência, que envolve os conhecimentos teóricos e conceituais e também como unidade organizacional dentro de um empreendimento. Enquanto área de conhecimento, pode-se explicar a controladoria como um conjunto de conhecimentos e princípios oriundo de várias ciências, especialmente da contabilidade (OLIVEIRA, 2009; PADOVEZE, 2012). Enquanto setor empresarial, para Müller e Beuren (2010), a controladoria é definida como a execução de práticas que propiciem controle de informações seguindo um planejamento estratégico e financeiro, munindo os diretores e conselhos administrativos, quando estes existirem, dos dados corretos para que a tomada de decisão seja mais assertiva quanto possível.

O planejamento estratégico corresponde a uma série de mudanças propostas a partir de decisões baseadas na presente situação da empresa, envolvendo indagações, hipóteses para soluções e raciocínio crítico. É um processo contínuo que influencia diretamente o futuro da empresa, segundo Oliveira (2015). Para o autor (OLIVEIRA, 2015, p. 5), “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”.

De acordo com Tavares (2005, p. 70), o planejamento estratégico difere-se da gestão estratégica principalmente devido ao alcance e extensão de suas influências na dinâmica da empresa. Enquanto o primeiro corresponde a um “processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”, o segundo, além desses itens ainda promove a “concepção de e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas”. Sendo, portanto, complementares para propiciar melhorias na empresa.

Para Oliveira (2009, p. 21), a controladoria tem como funções:

- Mensuração do resultado;
- Mensuração do planejado;
- Sistemas de simulação;
- Avaliação de resultados e desempenhos;

- Estruturação de modelos decisórios;
- Gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros;
- Análises e estudos econômicos;
- Resultado econômico otimizado.

Muito relacionada à contabilidade gerencial, a controladoria distingue-se pelo enfoque quando diferenciada pelas escolas contábeis. A escola americana, segundo Padoveze (2010), aborda perspectiva do processo de difusão das informações econômicas, enquanto a escola italiana preza pela perspectiva do controle econômico do patrimônio. Por fim, o autor caracteriza a controladoria como uma ciência contábil com interesse de controle de patrimônio pela escola italiana e pela escola americana a controladoria seria denominada pela contabilidade gerencial.

Padoveze (2012, p. 3) resume a controladoria como sendo a “utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude”. Tal afirmação relaciona-se com o fato de que a controladoria vai além da simples mensuração de resultados financeiros por meio de demonstrações contábeis, uma vez que é uma ferramenta que, através de tais resultados contábeis traduz para os gestores qual direcionamento seria interessante para a empresa no momento (OLIVEIRA, 2009; PADOVEZE, 2012). Padoveze (2010) explica que a função e objetivo da contabilidade gerencial é gerar valor para acionistas a partir do lucro empresarial.

Para Oliveira (2009), a contabilidade gerencial serve de base para que a controladoria consiga exprimir de modo econômico os resultados das tomadas de decisão da empresa, consolidando informações para que a gestão da empresa possa direcionar sua estratégia para aumento de patrimônio líquido e capital dos acionistas, o que além de gerar ganhos financeiros, faz com que o futuro da empresa possa ser melhor planejado, visando melhores resultados. Para Tavares (2005, p. 49), “a maneira de se construir o futuro depende das ações que se desenvolvem no presente. A gestão estratégica é, desse modo, uma referência direcional”.

As funções e objetivos da contabilidade gerencial e controladoria são complementares, de modo que se relacionam para que um único resultado seja alcançado, o de geração de valor para acionistas e/ou proprietários da empresa. Essa relação é descrita por Padoveze (2000 apud OLIVEIRA 2009, p. 18):

A controladoria, no exercício da função contábil gerencial, pode monitorar adequadamente o processo de geração de valor dentro da empresa por meio de:

- Adoção dos conceitos de mensuração do lucro empresarial, que, em nosso entendimento, são derivados do conceito de lucro econômico;
- Apoio às atividades operacionais no processo de geração de valor, por meio do sistema de informação contábil gerencial.

O profissional de controladoria é chamado de *controller* (palavra antiga derivada de 'conta, 'riqueza' e 'controle'), que, como define Oliveira (2009), é a função do executivo que associa responsabilidades na área contábil, de auditoria, orçamento, planejamento de lucros, análise de desempenho, controle de impostos e outras atividades correlativas na empresa de atuação. Para Heckert e Wilson (1963 apud FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 13), alguns dos princípios que devem ser seguidos pelos *controllers* em suas atividades são "iniciativa, visão econômica, comunicação racional síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

Entre as funções do *controller*, segundo Padoveze (2012, p. 36) estão "o monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial". O papel do *controller* também é definido por Figueiredo e Caggiano (2004 apud MÜLER; BEUREN, 2010, p. 108-109):

Suas funções e suas práticas não são restritas somente à contabilidade; espera-se que ele tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações, e da própria contabilidade, dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto do desempenho da empresa. (...) O *controller* tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11) sintetizam as funções do *controller* em a) planejamento integrado com os objetivos da empresa, com visão de curto, médio e

longo prazo, o qual deve ser constantemente revisado e ajustado para equivaler às metas da empresa; b) controle dos resultados das ações planejadas, as quais devem ser avaliadas seguindo padrões pré-estabelecidos; c) agrupar informações contábeis e gerenciais de modo que sejam “traduzidas” para os diretores utilizarem como base na tomada de decisão, e de modo tradicional para que sejam declaradas aos órgãos contábeis competentes, bem como para apreço dos acionistas; d) implantar, manter e avaliar sistema contábil interno da empresa, incluindo centro de custos de todas as áreas; e e) ser responsável por supervisionar qualquer atividade da empresa que impacte nos resultados financeiros.

Devido a ser o responsável por reunir todas as informações de base de dados a ser analisada, bem como elaborar modelos de decisão e ainda mensurar e analisar os impactos financeiros destas mesmas decisões, *controller*, muitas vezes pode influenciar na apresentação de dados, criando tendências de tomadas de decisão. Tal influência pessoal é caracterizada como conflito de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2009), onde, o agente executivo molda informações financeiras e gerenciais ao apresentar para os diretores de modo que as prováveis decisões favoreçam bem próprio em detrimento dos interesses estritamente exclusivos da empresa.

Para que a controladoria seja implantada com eficácia em uma empresa, faz-se necessária a elaboração e formalização de métodos e procedimentos que viabilizem a execução de um processo de controle organizacional, chamado de processo de gestão (OLIVEIRA, 2009). Este processo deve conter planejamento, execução e controle de ações que permitam a perenidade e manutenção da empresa. Para tal processo ser executado é indispensável que haja um sistema de informação bem elaborado e eficaz.

Padoveze (2010, p. 48) define sistema de informação como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais”. Andrade e Amboni (2010) afirmam que uma organização é dividida normalmente em dois subsistemas, que seria primeiramente o subsistema social que envolve funcionários e suas habilidades e limitações. Os autores também citam um

segundo subsistema, que seria o técnico, o qual inclui atividades e responsabilidades de cada setor, condições técnicas para a execução destas e ainda toda máquina, instalação, equipamento e quaisquer outras ferramentas que possibilitem a realização das tarefas

Para Oliveira (2009, p.22), um sistema de informações com enfoque para a gestão econômica deve considerar um banco de dados ligado a um plano de contas que gere relatórios de modelo correspondente ao modelo de tomada de decisão dos gestores. Os índices e resultados a serem mensurados devem ser relevantes tanto pela teoria contábil gerencial quanto pela aplicabilidade na realidade da empresa familiar.

Uma vez estabelecidos os índices a serem analisados, levando em consideração o plano de contas a ser introduzido em um sistema de informação que integre todas as áreas da empresa, seja ela familiar ou não, as análises de tendência, bem como da representatividade de cada índice frente ao total, devem ser efetuadas e apresentadas para os gestores seguindo preceitos da controladoria dentro da periodicidade previamente estabelecidos pelos mesmos.

Além de um sistema de informações bem elaborado e consistente com os objetivos analíticos da empresa, a controladoria requer um processo de gestão ótimo para que suas funções de direcionamento para a eficácia sejam executadas corretamente. Tal processo de gestão requer mudanças nos próprios gestores para que funcione, e não necessariamente apenas no ambiente da empresa (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Além das mudanças nos gestores, as organizações consideradas tradicionais, ao difundir para o restante dos funcionários uma mudança organizacional, deve estar preparada para possíveis conflitos. Para Tavares (2005, p.49), uma vez que será um direcionamento elaborado apenas pelos gestores, os funcionários podem não se sentir satisfeitos ou valorizados, pois suas contribuições para implementação de novo modelo de gestão podem estar aquém de suas potencialidades. Ainda segundo o autor, “as empresas com esse tipo de comportamento poderão perder sua vantagem competitiva quando não utilizarem de forma apropriada informações detidas por seus empregados”.

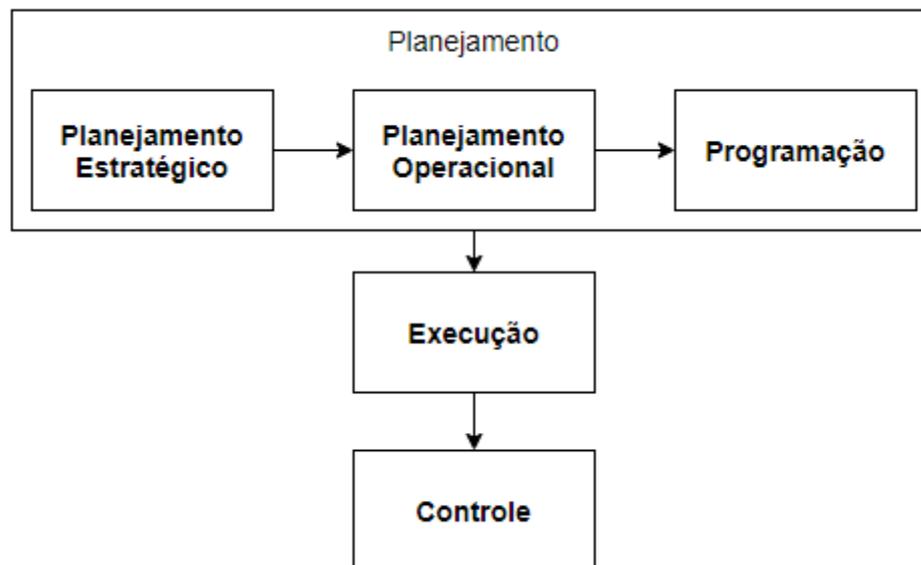
Pode-se definir modelo de gestão como “um conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais, (...) nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 14). O modelo de gestão deve estar bem claro para todos os responsáveis pela execução visando tomadas de decisão com ações que estejam efetivamente dentro dos objetivos da empresa.

Para Tavares (2005, p. 50) “a responsabilidade maior das empresas que adotam a gestão estratégica é criar a capacidade de aprendizado envolvendo toda a organização. Já que o aprendizado não segue uma rota linear, não há como falar de um modelo único de organização que aprende”. Ainda segundo o autor, a aplicabilidade de modelo de gestão está relacionada à maneira como o desempenho dos colaboradores é estimulado de como eles fazem parte no momento da identificação e resolução de problemas e ainda, refere-se também ao modo como lida-se com as oportunidades.

Tavares (2005, p. 40), explica que a gestão estratégica “procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório”. O processo de gestão ocorre em três fases, sendo elas a do planejamento, que pode ser estratégico, tático ou operacional; a fase da execução que deve seguir o que foi planejado; e a fase do controle que é contínua e avalia o nível de coerência entre planejamento e execução (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008; OLIVEIRA, 2009; PADOVEZE, 2012).

Quanto ao tipo de planejamento, Oliveira (2015) afirma que o tipo estratégico é pensado a longo prazo, contendo ações que envolvam toda a empresa. O planejamento tático refere-se a objetivos de curto e médio prazos, com ações que podem afetar apenas algumas partes da empresa. Já o planejamento operacional implica nos “planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional” (PADOVEZE, 2012, p.27). Na figura 2 é possível identificar as fases do processo de gestão citado no parágrafo acima.

Figura 2 – Processo de Gestão



Fonte: PADOVEZE (2012, p. 27)

Observando a figura 2, tem-se a primeira parte na qual ajusta-se as expectativas da empresa frente aos ambientes externo e interno, considerando necessidades, recursos e ações para execução do planejamento. Na segunda parte, as ações planejadas são colocadas em prática de forma coerente ao que foi programado. Na última parte é estabelecido um controle sobre o que está sendo feito, incluindo análise de desvios e variáveis durante o processo que é contínuo. O resultado das análises neste momento funciona como *feedback* para retroalimentar o processo (PADOVEZE, 2015).

Para Andrade e Amboni (2010, p. 44) o processo de planejamento estratégico é algo que está sempre em construção. Não é algo estático, pois à medida que a empresa planeja e implementa, o ambiente interno, externo e suas ligações são mutáveis. Ainda de acordo com os autores,

Os objetivos estratégicos poderão ser alcançados, desde que a organização tenha uma base estratégica corporativa, alicerçada nas explicações situacionais, no sentido de orientar a escolha das estratégias que vão

emergindo, no dia-a-dia, ao longo da vida da organização. As estratégias planejadas no momento da elaboração do plano são confrontadas com as emergentes, num exercício diário de reflexão e ação, pelos praticantes da organização. Os planos de ações, dessa forma, vão sendo construídos e reconstruídos ao longo do tempo.

Oliveira (2009, p. 70), observa que as informações nas quais o processo de gestão se baseia devem ser “pertinentes, oportunas e confiáveis”. Ao reunir informações com estas características, a probabilidade de assertividade nas decisões aumenta. Isso faz com que o sistema de informações e a necessidade de decisões se correlacionem, uma vez que as decisões a serem tomadas definem quais informações devem ser geradas e controladas.

Como resume Oliveira (2009, p. 71), a controladoria “desenvolve atividades ligadas ao planejamento do desempenho organizacional, à execução das ações planejadas (...) e ao controle do desempenho. Seus grandes instrumentos são a existência de um processo decisório estruturado e um sistema de informação que lhe dê apoio”. Para que o desempenho dos papéis de cada área da empresa possa ser algo transparente e íntegro, as responsabilidades de cada setor devem ser explicitadas, bem como devem existir regras e procedimentos que garantam funcionamento inofismável de toda a operação e gestão da empresa. Para isso as organizações, seja de pequeno ou grande porte, podem utilizar diretrizes da governança corporativa.

2.3. Governança Corporativa na Empresa Familiar

Oliveira (2006, p. 16), define a governança corporativa como um “conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas (...) ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas (...), facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão”. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, ou IBGC, (2003, apud ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139) define a governança corporativa como “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas”.

Padoveze (2012, p. 94) afirma que a governança corporativa representa, de modo geral, “a necessidade que os acionistas minoritários têm de participar efetivamente da direção geral dos negócios da corporação”. Na realidade de empresa familiar, a adoção das diretrizes de governança corporativa traz maior credibilidade para os funcionários, clientes e fornecedores, uma vez que todos os agentes, internos ou externos envolvidos com a empresa teriam ciência de que o planejamento, decisões, ações e controle e análise de resultados seria feito de maneira idônea.

Andrade e Rossetti (2009), sintetizam os princípios da governança corporativa em senso de justiça (*fairness*), transparência nos resultados, oportunidades e riscos (*disclosure*), integridade na prestação de contas (*accountability*) e conformidade com instituições legais e regulatórias (*compliance*). Tais princípios formam a base ética da governança, independente se se tratar de empresa de porte pequeno, médio ou grande, familiar ou não familiar, de maneira explícita ou implícita no cotidiano da empresa.

Uma das diretrizes da Governança Corporativa que deve receber muita atenção em empresas familiares é diferenciação da Propriedade, a qual distingue a propriedade (recursos e patrimônio da empresa), a empresa (gestão e estratégia) e o sistema familiar. Tais aspectos, apesar de conectados e interagindo de maneira equilibrada entre si, devem ser tratados como esferas distintas, e os conflitos e diferenças devem ser atenuados por meio de métodos formais, sempre com o objetivo da perenidade da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Outras diretrizes que ditam o funcionamento da governança corporativa citadas por Andrade e Rossetti (2009), são Princípios que são a base ética inegociável da governança e está relacionada aos valores da governança (*fairness, disclosure, accountability e compliance*); Propósitos, sendo que o principal deles deve ser o aumento de capital dos acionistas e/ou proprietários da empresa garantindo também a perenidade e crescimento da organização; Poder que remete às divisões hierárquicas transparentes na empresa, viabilizando negociações de conflitos internos e tomada de responsabilidades pelas pessoas competentes para tal.

Os autores também citam Processos como a diretriz que relaciona-se com a estruturação das atividades exercidas na empresa de modo formal e o mais eficiente possível; Práticas de governança estão intrinsicamente conectadas aos processos, já que eles devem ser executados seguindo uma conduta transparente; Perenidade que é objetivo que deve permear cada tomada de decisão; e por fim, os autores citam Pessoas como mais uma diretriz da governança corporativa, sendo que por mais que as outras diretriz sejam igualmente importantes, são efetivamente as pessoas que colocam todas elas em prática, devendo zelar todo o tempo pela integridade em suas ações.

Oliveira (2006, p. 22) diz que “quando bem estruturada (...), consolida para a empresa, de forma natural, a melhor abordagem de atuação estratégica que, em sua realidade, pode conseguir, pois todas as atribuições da alta administração – de maneira ampliada – ficam bem definidas, estabelecidas e interligadas em si”. Porém, para ser implementada, a governança corporativa demanda ferramentas administrativas que, a depender do modelo de gestão atual das empresas, principalmente se forem familiares, possivelmente não foram pensados ou estruturados durante a formação da empresa.

Quando se trata de uma empresa familiar, é recomendando como diz Oliveira (2006), que a empresa possua um conselho de família. Tal formação pode se dar como independente do conselho de administração da empresa, que pode servir como ponto de equilíbrio para as decisões do conselho administrativo ou ainda de forma que o conselho familiar seja parte fixa e atuante dentro do conselho de administração da organização, de tal forma que os familiares do conselho estarão participando das decisões no momento em que são formuladas.

Devido à proximidade do relacionamento entre familiares que trabalham e gerenciam uma empresa juntos, é natural que possam haver conflitos de interesses. Alguns dos conflitos que podem ocorrer entre o sistema familiar e gestão empresarial são relacionados por Lodi (1998 apud MAMBRINI, 2002, p. 30):

- a) Conflitos de interesse entre família e empresa, que refletem na descapitalização, falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

- b) Uso indevido de recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- c) Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- d) Resistência à modernização do marketing ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e demarcados; e
- e) Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

Outro conflito passível de acontecer tanto em empresas familiares como tradicionais é denominado conflito de agência. Tal conflito como explica Andrade e Rossetti (2009) acontece quando, ao repassar aos gestores dados gerenciais e financeiros compilados pelo sistema de informação adotado na empresa, o agente da informação a molde para que a decisão provável a ser tomada pelo gestor atenda os próprios benefícios do agente.

Complementarmente, Jensen e Meckling (1994 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 87) definem o conflito de agência explorando a hipótese “de que a natureza humana, utilitarista e racional, conduz os indivíduos a maximizarem uma ‘função utilidade’ voltada muito mais para as suas próprias preferências e os seus próprios objetivos”. Padoveze (2012) ressalta que é responsabilidade do *controller* lidar com a pressão ao equilibrar os interesses entre os administradores das empresas e a diretoria da mesma, visando preservação da correta mensuração de resultados, o que não pode ser atingido quando, em situações específicas, interesses pessoais são atendidos em detrimento do interesse conjunto pelo bem da empresa.

2.4. Gestão Estratégica

A gestão estratégica é definida por Tavares (2005, p. 40) como “conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente

externo”. Sendo assim, a gestão estratégica vai além do planejamento estratégico, pois abrange também sua implementação. Ainda segundo Tavares (2005), além da análise externa e interna, incluindo as adaptações que o ambiente interno deverá sofrer, a gestão estratégica estabelece objetivos e meios de alcançá-los, enquanto o planejamento estratégico é a tangibilização desse processo em um documento descrevendo as etapas e como estas deverão ser executadas.

Tavares (2005, p. 73) elenca como funções da gestão estratégica, além de envolver uma questão de sobrevivência e crescimento necessário para perenidade de uma empresa, os seguintes itens:

- 1- Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;
- 2- Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- 3- Determinar as instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- 4- Definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- 5- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- 6- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- 7- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização

Como afirma Oliveira (2009, p. 82), o planejamento estratégico “tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa, (...) o processo de planejamento contempla a análise de variáveis do ambiente externo e do ambiente interno”. Na análise ambiental interna deve-se ainda elencar os pontos fortes (vantagem frente ao mercado) e pontos fracos (desvantagem em relação ao mercado), ambos controláveis por se encontrarem no ambiente interno.

Quanto ao ambiente externo, deve-se avaliar quais são as oportunidades (para favorecer a estratégia de melhoria) e as ameaças (ressalta os obstáculos a frente), sendo ambas variáveis incontroláveis por se encontrarem no ambiente externo. Todavia, apesar de não serem passíveis de controle, abastecem a estratégia empresarial com informações e principalmente com questionamentos importantes (OLIVEIRA, 2015). Ainda segundo o autor, pode-se fazer uso da ferramenta de *benchmarking* para conseguir filtrar no *modus operandi* das melhores empresas da área, as estratégias utilizadas por elas, para que, adaptadas à realidade operacional da empresa familiar, possa proporcionar maiores chances de sucesso.

Como reforça Tavares (2005), o planejamento relaciona ambientes externo e interno com as expectativas estratégicas, financeiras e estruturais da empresa. Ao fornecer para o processo de planejamento as informações obtidas após análise ambiental, é possível moldar as ações a serem implantadas para que os pontos fortes identificados possam fazer com que as oportunidades sejam utilizadas da melhor maneira possível, bem como neutralizar ameaças, resultando em diferencial no mercado de atuação. Ao mesmo tempo, medidas devem ser tomadas para que os pontos fracos sejam suprimidos ou pelo menos minimizados.

Para maximizar os resultados e minimizar desvios e deficiências na execução do planejamento das estratégias faz-se necessário medidas que proporcionem eficiência, eficácia e efetividade. Oliveira (2015, p.8) explica eficiência como “medida individual dos componentes” e implica questões como reduzir custos, cumprir com as responsabilidades, buscar resolução para os problemas. Segundo o autor, eficácia refere-se a “medida do rendimento global das empresas” e envolve otimizar a utilização de recursos, buscar melhores alternativas para executar o que deve ser executado, alcançar resultados esperados dentro do prazo estabelecido. Para o autor, efetividade abrange resultados globais assim como a eficácia e implica obtenção de resultados a longo prazo, contribuindo para o manutenção efetivo da empresa.

Para Padoveze (2012), para ser eficaz, uma organização deve também ser eficiente e, complementarmente, Gibson, Ivancevich e Donnely (1988, p. 77 apud PADOVEZE, 2012, p. 15), afirmam que:

O fato de as sociedades criarem organizações que fornecem bens e serviços implica que seu bem-estar será determinado, em larga escala, pela maneira como elas levam a cabo suas tarefas. Isto é, as sociedades esperam de suas organizações um desempenho eficaz. (...) Do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados (...) nesse sentido, devemos introduzir o conceito de eficiência; ele se refere ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos.

Tavares (2005) explica que a gestão estratégica contempla algumas dimensões, sendo elas a abrangência e conteúdo, implementação e organização para o planejamento. Quando o autor fala sobre a abrangência envolve amplitude, seja ela referente ao nível hierárquico, departamentos ou projetos específicos. Já o conteúdo significa quais elementos irão compor cada parte do processo de gestão, incluindo a visão, missão e valores. Em relação à implementação, o autor afirma que implica o cumprimento por parte dos autores designados das etapas previstas e sua possível reformulação caso se faça necessário, visando avaliação e controle de desempenho da implementação. Quanto à organização para o planejamento, contempla-se a criação de mecanismos de apoio ao processo e posicionamento da empresa, sendo em forma de projeto de gestão e criação de sistema de informações gerenciais.

Para que todas essas etapas funcionem como foram planejadas, é imprescindível que todas as pessoas envolvidas, sejam elas as que irão formalizar o processo de gestão ou as que irão executá-lo nos diversos níveis da organização, estejam cientes e comprometidos com o processo como um todo e qual o seu papel de atuação. Isso se dá para que os acontecimentos ocorram o mais próximo possível do planejado, pois como afirma Tavares (2005, p. 52), “não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica. (...) Cada autor enfatiza mais uma dimensão em detrimento da outra. (...) Portanto, a gestão estratégica envolve aprendizagem, aprimoramento e, principalmente, risco”.

Caso a empresa familiar tenha pouca ou nenhuma estrutura organizacional pode ser difícil colocar em prática as diretrizes da gestão estratégica sem antes definir sua identidade organizacional. Através da elaboração de missão, visão e

valores é possível que os passos seguintes a serem seguidos na implementação da gestão estratégica sejam mais facilmente seguidos (TAVARES, 2005; OLIVEIRA, 2015). Conceitua-se estrutura organizacional como sendo “o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização. Inclui os relacionamentos de autoridade e de subordinação, como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão” (DONALSON, 1999 apud ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 87).

Entende-se a missão de uma empresa como sendo “a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’ com seus produtos e serviços” (OLIVEIRA, 2015, p. 52). A missão implica ainda na dimensão onde o negócio irá atuar diante das oportunidades do mercado, direcionando as ações a serem planejadas a partir de poucas e objetivas palavras que incluem quais as atividades da empresa, qual o mercado de atuação pretendido, quais produtos e/ou serviços estão sendo disponibilizados para que tipo de cliente, bem como as principais conquistas que a empresa quer atingir (TAVARES, 2005; ANDRADE; AMBONI, 2010; PADOVEZE, 2012).

Classifica-se a visão como sendo “os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante” (OLIVEIRA, 2015, p. 45). Como resumem Tavares (2005) e Andrade e Amboni (2010), a visão de uma empresa representa uma ponte entre o estado presente da empresa e onde ela quer estar em determinado período, expressando qual sentimento ou o orgulho futuro o qual se espera que a empresa atinja. Após estabelecida, a visão deve ser intrinsecamente apropriada por todos da empresa, para que toda a organização esteja com o mesmo direcionamento, desde os ocupantes dos cargos em níveis de direção até os mais simples do nível operacional.

Define-se os valores de empresa, como “o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na prática os valores consolidam a personalidade da empresa e proporcionam sustentação para as suas políticas” (OLIVEIRA, 2015,

p. 45). Os valores representam parâmetros para a tomada de decisão e comportamento dos colaboradores, devendo, portanto, serem perenes, ou seja, imutáveis, pois reúnem de certa forma o caráter e filosofia de vida da organização (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Uma vez que a empresa tenha sua identidade organizacional desenvolvida e incluída intrinsecamente em todos os âmbitos e níveis organizacionais, espera-se que a mesma “deixará de ser predominantemente reativa, isto é, deixará de esperar que as condições se materializem para tomar decisões e se tornará proativa: se antecipará às condições que poderão vigorar no ambiente” (TAVARES, 2005, p. 74) Ainda segundo o autor, o mesmo resume a gestão estratégica como incentivadora na busca do futuro organizacional por todo os níveis da empresa, ao mesmo tempo que estimula a inovação e criatividade na procura por soluções às adversidades encontradas e esperadas no futuro, precavendo de possíveis quedas de produção ou perda de valor de mercado.

METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória, que como afirma Gil (2010, p.27), “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O autor explica ainda que o método de pesquisa exploratório é indicado quando o assunto específico em questão ainda não foi muito explorado nas pesquisas encontradas.

O estudo se deu através do procedimento de pesquisa bibliográfica, o qual, segundo Manzo (1971, p. 32 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. A pesquisa bibliográfica na qual este trabalho se baseou envolveu temas como controladoria, gestão estratégica, governança corporativa e planejamento estratégico.

Quanto à sua natureza, a pesquisa classifica-se como qualitativa, na qual, segundo Beuren (2008, p.92 apud LEAL; BOTINHA, 2013, p. 145) “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”. Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa proporciona compreensão acerca das informações e hipóteses que originaram o estudo sobre o assunto a ser pesquisado, sem que necessariamente envolva-se testes com as respostas obtidas. Ainda sobre a natureza da pesquisa, Richardson (1989 apud BEUREN; OLIVEIRA, 2012, p. 179) afirma que a pesquisa qualitativa

Descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (...) pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

3.2 Instrumento e Processo de Coleta de Dados

Como este estudo faz uso apenas de revisão bibliográfica abordando as práticas da controladoria e gestão estratégica em empresas com estrutura organizacional insuficiente como acontece com empresas familiares, a coleta de dados se dá a partir do levantamento bibliográfico. Este, ocorreu por meio de informações constantes em livros, artigos, periódicos, teses e dissertações já publicadas sobre o tema, bem como pesquisas elaboradas por órgãos competentes.

O trabalho deu ênfase na realidade organizacional de empresas familiares, especialmente as de pequeno porte, por se tratarem de um tipo de organização com relevância econômica, financeira e cultural no país. Destaca-se como principal limitação do estudo a pesquisa bibliográfica, restringindo a aplicabilidade das informações verificadas, uma vez que este tipo de pesquisa não tem como característica a refutação ou confirmação de hipóteses de maneira prática.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das informações apresentadas no trabalho até então, percebe-se que além de uma mudança organizacional ser importante para a sobrevivência de empresas familiares, o modo como esta mudança é feita também deve ser alvo da atenção dos diretores, para que esta possa ser efetiva e permanente. Lima e Bressan (2003, p. 25 apud PINTO; SOUZA, 2009, p. 4.) descrevem a mudança organizacional como “qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

Para estar à frente da aplicação desta mudança, a empresa deve contar com pessoas com habilidades variadas, principalmente interpessoais, pois deverá explicitar para os funcionários, sejam eles familiares ou não, o processo como um todo, para que as ações de todos na empresa estejam alinhadas. Tavares (2005, p.49) menciona sobre essas habilidades quando diz que “o líder tradicional que se afirmava em face de seus conhecimentos técnicos, cederá seu lugar ao líder com habilidades interpessoais. As bases deterão o conhecimento técnico e vão querer participar, cada vez mais, dos destinos da organização”.

Ainda sobre a explicitação, Tavares (2005) afirma que nesta etapa todo o processo para definição da gestão estratégica a ser implementada na empresa deve ser discutido pelos participantes que ativamente vão decidir desde as atribuições e responsabilidade de cada setor e funcionário até o modo de comunicar esta mesma mudança aos demais funcionários do nível operacional. Deve-se ainda estabelecer cronograma de implementação e descrição de cada fase do processo. Além disso, o autor ressalta que devem ser estabelecidas também expectativas acerca do desempenho de cada setor, considerando as habilidades e competências de seus integrantes.

Para garantir que estas definições de atribuições e expectativas sejam cumpridas, deve haver um planejamento que esteja de acordo com a realidade da empresa. Deve-se considerar todos os aspectos antes de decidir como será a

distribuição de responsabilidades de forma eficaz. Casillas, Vásquez, Díaz (2007 apud LEAL; BOTINHA, 2013, p. 142) dizem que “planejar estrategicamente é estabelecer objetivos concisos, aplicando meios de realiza-los com vistas a alcançar cada um dos objetivos traçados até o período determinado”. Lewin (1951 apud PINTO; SOUZA, 2009) elenca três etapas para que as mudanças propostas sejam permanentes. A primeira delas é questionar a situação atual da empresa. Em seguida, tomar as ações para a realidade se adequar ao futuro desejado e após, fazer da nova situação o *status quo* a ser mantido na empresa.

Na fase citada acima onde é feito o diagnóstico organizacional, Oliveira (2009, p.105) reforça que deverão ser incluídas no diagnóstico questões como ambiente físico e fluxo operacional, missão, modelo de gestão, crenças e valores, produtos e recursos, diferentes sistemas presentes na empresa e ainda sua necessidade de tomada de decisão. Segundo o autor, “o objetivo é entender a empresa e suas necessidades, e, principalmente, como ocorre a formação do resultado econômico no negócio em questão”.

Nas empresas familiares, principalmente as de pequeno porte que não possuem experiência em implementação de mudanças organizacionais e que podem ou não encontrar-se em fase de expansão, pode ser difícil, apesar de necessário, dar o primeiro passo em busca de uma melhoria organizacional efetiva, podendo portanto demandar certo auxílio quanto à metodologia do processo a ser implantado, pois justamente pela possível falta de experiência, este processo exigirá da empresa um planejamento mais detalhado. (OLIVEIRA, 2009; PADOVEZE, 2012).

Como sugere Oliveira (2009, p.104), “um projeto para implementação de uma controladoria busca o desenvolvimento de um modelo estrutural de controladoria, um modelo conceitual de sistema de informações gerenciais e a realização de treinamento e preparação de pessoal”. Para auxiliar no processo de implementação de uma área de controladoria, Oliveira lista as fases, suas descrições e responsáveis pela execução de cada uma das fases no quadro 1.

Quadro 1 – Passos para a implementação de uma área de controladoria

Fases	Descrição	Responsáveis
Decisão da alta administração.	A alta administração decide pela necessidade de uma área de controladoria.	Alta administração.
Diagnóstico organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamentos • Análise dos levantamentos • Relatório dos levantamentos • Validação • Relatório final com modelo de funcionamento operacional da organização 	Equipes internas formadas por elementos das áreas operacionais, de contabilidade, sistemas e auditoria interna, podendo ser auxiliadas por equipes de consultores externos.
Modelo conceitual da área de controladoria	<ul style="list-style-type: none"> • Discussões • Elaboração da proposta • Discussão e validação da proposta • Incorporação dos resultados das discussões ao modelo proposto • Estabelecimento do modelo conceitual da área de controladoria 	Equipes internas e consultoria.
Implementação da área.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos/produtos/processos/ coordenação/instrumentos 	Equipes internas e consultoria.
Implementação dos instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de gestão • Sistemas de informação – operacionais e econômico-financeiros 	Equipes internas e consultoria.
Operação dos processos organizacionais referentes ao planejamento e orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Processo orçamentário 	Equipes internas, com possível apoio de consultoria externa

Fonte: Oliveira (2009, p. 106)

Padoveze (2012) explica que o sistema de controladoria a ser implementado na empresa, familiar ou não, deve atender primeiramente a própria empresa com as informações corretas para o gerenciamento estratégico; os departamentos da

empresa, com controle de dados aplicada a cada setor específico, incluindo orçamento da cada área; produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa com informações dos custos e rentabilidade de cada item; as transações organizacionais, provendo ao gestor auxílio nos principais eventos econômicos da empresa.

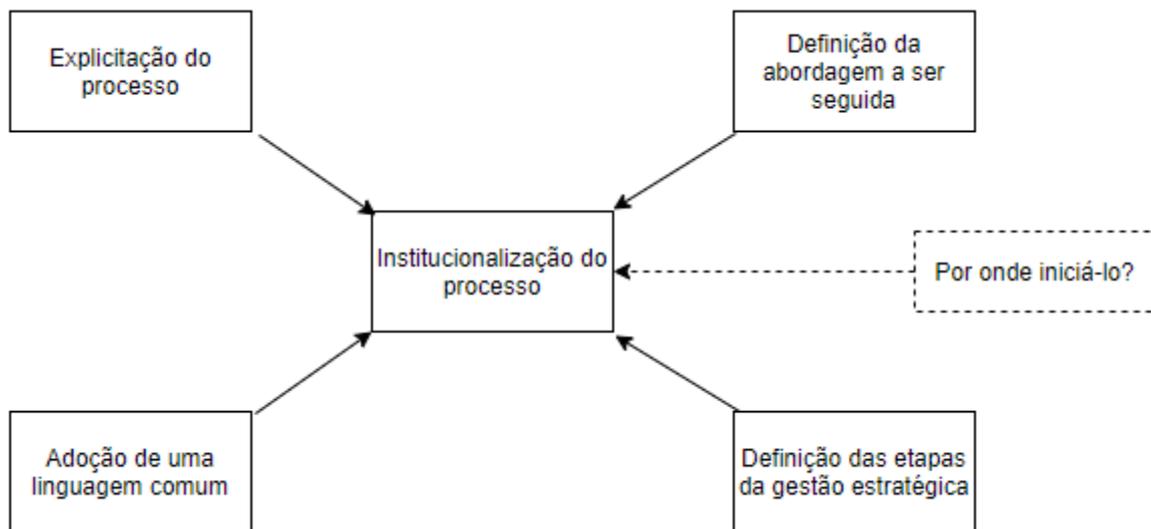
Tavares (2005) afirma que, como a construção do futuro organizacional depende de todos os colaboradores, sejam eles para formar o planejamento a ser seguido ou sejam eles para executar as ações previstas, a comunicação dos passos a serem seguidos, bem como responsabilidade de cada agente do processo, deve ser muito clara para todos os envolvidos. A orientação do que deve ser feito, pode ser tratada através de três diferentes abordagens, sendo elas descendente, ascendente ou mista.

Para uma empresa de pequeno porte como é a realidade de 59% das empresas familiares de acordo com uma pesquisa de 2016 do SEBRAE, que possivelmente atue com gestão centralizada, com experiência limitada em mudanças organizacionais planejadas, entende-se que a abordagem indicada para implementação de processo de gestão estratégica seja a abordagem descendente (TAVARES, 2005). Segundo o autor (p. 58-59), a “abordagem descendente ocorre quando o processo de planejamento tem início nos níveis diretivos e gradualmente vai deslocando-se para os níveis intermediários da hierarquia. Quando essa forma de orientação é adotada, o nível diretivo cuida das diretrizes mais amplas, e a partir da formulação da visão e da missão, vai agregando contribuições dos demais níveis a sua sequência”.

Tavares (2005) ainda reforça que, ao implantar a gestão estratégica e, a partir dela a controladoria, é preciso um ambiente relativamente estável, sem perspectivas de grandes mudanças num futuro próximo. Isso se dá devido a implementação que irá alterar a forma com que todos da empresa atuam pode gerar conflitos e insatisfação por parte dos membros nos níveis operacionais que, ao serem impelidos a seguir a abordagem descendente praticada pelos níveis diretivos da empresa, podem não estar tão abertos às alterações propostas. Por este motivo também, o autor ratifica a utilização de uma linguagem comum para todos os envolvidos.

As etapas para institucionalização de gestão estratégica em uma empresa podem variar de uma para outra, a depender de seu porte, experiência em implantação de processos complexos e também do estilo de gestão. Com pequenas alterações devido aos fatores citados, basicamente as etapas a serem seguidas são estas demonstradas na figura 3.

Figura 3 – Conjunto de medidas para a institucionalização do processo de gestão estratégica



Fonte: Tavares (2005, p. 57)

Considerando que alguns dos itens descritos na figura 3 já foram explanados neste capítulo, como a explicitação do processo, adoção de linguagem comum e definição da abordagem a ser seguida, expõe-se a seguir as definições das etapas da gestão estratégica segundo Tavares (2005).

1ª etapa - Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas: Os membros diretores devem analisar qual a posição atual da empresa e onde querem chegar. Analisam ainda a identidade da empresa, ou seja, o que faz ela diferente dos concorrentes.

2ª etapa - Análise macroambiental: Identificação e análise de variáveis externas e como estas podem influenciar a empresa, podendo vir a serem classificadas como ameaças ou oportunidades.

3ª etapa - Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamento da organização: avaliação de públicos alvos para o negócio; análise do mercado de atuação e estudos dos relacionamentos mantidos pela empresa, considerando quão saudáveis estes se encontram e/ou como eles deveriam estar sendo mantidos para promover competitividade para a empresa.

4ª etapa - Análise do ambiente interno: Envolve análise de subsistemas existentes na empresa, como o diretivo, técnico e social, bem como análise de recursos disponíveis, sejam elas tangíveis ou intangíveis, de como que evidencie as potencialidades existentes no funcionamento da empresa.

5ª etapa - Valores e políticas: Os valores consistem em crenças que irão pautar toda ação da empresa, atual ou futura e devem estar alinhados com a própria implementação estratégica a ser aplicada. As políticas denominam todas as regras e diretrizes pelas quais o processo decisório se pautará.

6ª etapa - Formulação e implementação de estratégias: Formalização dos cursos de ações apropriados ao posicionamento de visão adotado pela empresa, convergindo recursos, tempo, custos e riscos para obtenção dos resultados esperados pela organização.

7ª etapa - Definição de objetivos: Trata de ramificar as estratégias estabelecidas em várias áreas e níveis para que sejam entregues para os responsáveis de cada área de execução.

8ª etapa - Elaboração de orçamento: Alocação futura de valores financeiros visando execução de metas de acordo com os setores, levando em consideração possibilidades de investimentos ou desinvestimentos que corroborem com a manutenção da empresa a longo prazo.

9ª etapa - Definição de parâmetros de avaliação e controle: fixar indicadores que permitam avaliar o desempenho das ações estratégicas, permitindo um comparativo entre o que foi previsto e o que está sendo realizado.

10ª etapa - Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidade: Consiste em ratear as responsabilidades entre os setores envolvidos, a fim de que o processo possa ser implementado corretamente.

11ª etapa - Implantação: Colocar em práticas todas as ações planejadas, de acordo com cronograma estabelecido pela diretoria, de forma que as metas possam ser cumpridas por todas as áreas da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa exposta neste trabalho, percebe-se que uma empresa familiar nem sempre possui uma estrutura organizacional que contribua para um crescimento contínuo e efetivo. Portanto, conclui-se ser de suma importância para a empresa familiar, principalmente para as que se encontram na primeira geração e que almejam aumentar as chances de sobrevivência nos primeiros anos de vida e obter diferenciação frente a outras empresas no mercado de atuação, que opte pela estruturação organizacional da empresa.

Entende-se ainda que, a partir das informações trazidas neste estudo, o processo de implementação de uma estrutura para análise de resultados, através de práticas da controladoria, pode ser desgastante para o núcleo familiar devido a possíveis conflitos que possam surgir no processo, caso os interesses pessoais e/ou familiares se sobressaiam aos interesses da própria organização. Pode ainda, ser especialmente complexo para aqueles gestores que não possuem experiência na implementação de mudanças organizacionais, como pode ocorrer em boa parte das empresas familiares, principalmente as de pequeno porte.

Para tanto, sugere-se a contratação de consultoria especializada para auxiliar pontualmente a implementação da controladoria e gestão estratégica alinhadas à identidade organizacional devidamente formalizada ou ainda a profissionalização dos familiares responsáveis pela gestão do empreendimento. Existe ainda a possibilidade de a empresa optar pela abertura do núcleo diretivo para profissionais qualificados para tal, porém não participantes do núcleo familiar.

A empresa pode optar pela sugestão que mais se condizer com sua realidade e projeções futuras para direcionamento da organização. Porém, de acordo com o que foi exposto nesta pesquisa, é relevante evidenciar que, independente se o processo for institucionalizado pelos próprios familiares gestores ou por um consultor externo, este deve ser totalmente planejado de modo transparente, bem como deve ser aplicado de forma igualmente idônea.

Para empresas que escolham que o planejamento e implementação da controladoria e gestão estratégica seja feito por um consultor ou através da

contratação de profissional qualificado não participante do núcleo familiar, deve-se frisar ainda que posteriormente a formação acadêmica do núcleo familiar no nível diretivo é aconselhável, visto que o papel do consultor é pontual e não infundável. Para que no decorrer dos anos de atividade da empresa a gestão estratégica e controladoria possa se adequar às demandas do mercado de atuação, os gestores devem acompanhar as tendências do mercado assim como atualizar o conhecimento técnico, por isso a formação acadêmica do núcleo familiar faz-se necessária.

Apesar da expressiva quantidade de empresas familiares de pequeno porte no país, a área de estudo que explora este tipo de empreendimento, incluindo suas limitações, realidades e possíveis vantagens competitivas, ainda carece de mais pesquisas e documentação de estudos. Principalmente se a área de estudo em questão relaciona estas características organizacionais com a controladoria e gestão estratégica conforme foram relacionados neste trabalho.

Os diretores de empresas familiares podem se beneficiar ao terem à disposição mais informações com as quais eles se identifiquem para fazer com que suas empresas tenham mais chances de alcançarem a perenidade. Conseqüentemente, ao aumentar a vantagem competitiva das organizações, os mercados onde estas atuam poderão contemplar aquecimento e maior número de movimentação financeira, culminando numa possível alavancagem financeira nacional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CANÇADO, V. L., LIMA, J. B., MUYLDER, C. F., CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Secullus. **Revista Eletrônica de Administração**; Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 75, nº 2, p. 485 – 516, maio/agosto 2013.
- Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. **SEBRAE**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 16 de março de 2019.
- Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal USP**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em 15 de março de 2019.
- Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares. **SEBRAE**. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares/>. Acesso em 21 de agosto de 2019.
- FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e produção**, v. 19, n. 4, p. 811 – 823, 2012.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; **Governança corporativa em empresas familiares**: evidências brasileiras. São Paulo: IBGC, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Altas, 2010.

- LAIMER, C. G., TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **Revista de Administração**, v. 4, p. 123 – 140, 2014.
- LEAL, E. A., BOTINHA, C. T. N. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, nº 2, p. 135 – 158, jul-dez 2013.
- LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 2, p. 85 – 107, abr-jun 2015.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. spe, p. 1-11, set 2010.
- MAMBRINI, A. **Modelo de controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão para empresa comercial familiar de porte médio**. 2002. 175 f. (Pós-graduação – Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de negócios**, v. 12, n. 2, p. 3 – 17, abr-jun 2007.
- MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 105 -120, jan-abr 2010.
- MÜLER, E. T. C.; OLIVEIRA, E. L. Processo de Institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil**, v. 4, n. 2, p. 172 – 189, jul-dez 2012.
- NASCIMENTO, J. O.; MARTINS, F. R. C.; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F.; ARAUJO, J. A. O. Estrutura formal e instrumentos de controladoria em empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 3 – 35, jul-dez 2016.

- OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos de controle empresarial. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa**: na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2015
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 1-14, abr-jun 2012.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informações contábeis. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 1-13, mai-jun 2009.
- Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. **SEBRAE**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/mortalidade_empresas_paulistas_2004_2005_v2.pdf. Acesso em 16 de março de 2019.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.