

**CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES: PROCESSO DE  
IMPLANTAÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DO  
ESTADO DO CEARÁ****CONTROLLERSHIP IN FAMILY BUSINESSES: IMPLEMENTATION  
PROCESS IN A FOOD DISTRIBUTOR IN THE STATE OF CEARÁ****CONTRALORÍA EN EMPRESAS FAMILIARES: PROCESO DE  
IMPLANTACIÓN EN UNA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EN EL  
ESTADO DE CEARÁ**

Zacarias Pinheiro Alves Júnior<sup>1</sup>  
Joaquim Fernando Pontes III<sup>2</sup>  
José Aurélio da Silva Júnior<sup>3</sup>  
Mário Helder Lopes Costas<sup>4</sup>

Artigo recebido em setembro de 2023  
Artigo publicado em novembro de 2023

DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v10n02\_03

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo descrever os resultados da implantação da controladoria no processo decisório em uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos do estado do Ceará. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa desenvolvida a partir de um estudo de caso único. Os dados tratados na pesquisa, são de origem primária, obtidos por entrevistas com roteiro semiestruturado. A relevância do presente estudo dá-se pelo fato de ser realizado no setor de distribuição de alimentos, relevante segmento no abastecimento dos pontos de venda e por sua perspectiva econômica e social. Conclui-se que os resultados da análise feita ao relacionar a percepção dos entrevistados com a literatura sobre o tema é que a gradual implantação da controladoria modificou a rotina da empresa do objeto de estudo, pois, mediante as informações fornecidas, tornou-se evidente a sua importância para o processo decisório.

**Palavras-chave:** Controladoria. Processo de Implantação. Empresa Familiar.

<sup>1</sup> Mestrando em Controladoria e Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Email: junior\_tpt@hotmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9655157615211837>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0002-7203-7027>.

<sup>2</sup> Mestrando em Controladoria e Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Email: jfernandop3@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2988942058842580>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0002-4679-3961>.

<sup>3</sup> Mestrando em Controladoria e Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Email: aurelio.junior1993@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6723102641565071>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0002-0236-513X>.

<sup>4</sup> Mestrando em Controladoria e Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Email: mhlc1974@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1354701345424371>. OrcId: <http://orcid.org/0000-0002-4868-3221>.

## ABSTRACT

The present article aims to describe the results of implementing controller services in the decision-making process of a family-owned food distribution company in the state of Ceará. This is a descriptive research with a qualitative approach developed from a single case study. The data processed in the research are of primary origin, obtained through interviews with a semi-structured script. The relevance of this study lies in the fact that it is carried out in the food distribution sector, a significant segment in the supply of retail points, and due to its economic and social perspective. It can be concluded that the results of the analysis, by relating the respondents' perceptions to the literature on the subject, indicate that the gradual implementation of controller services has changed the routine of the studied company because, based on the information provided, its importance for the decision-making process has become evident.

**Keywords:** Controller Services, Implementation Process, Family-Owned Company.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo describir los resultados de la implementación de la controladora en el proceso de toma de decisiones en una empresa familiar en el sector de distribución de alimentos en el estado de Ceará. Se trata de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo desarrollada a partir de un estudio de caso único. Los datos procesados en la investigación son de origen primario, obtenidos a través de entrevistas con un guión semiestructurado. La relevancia de este estudio radica en el hecho de que se lleva a cabo en el sector de distribución de alimentos, un segmento importante en el suministro de puntos de venta y debido a su perspectiva económica y social. Se puede concluir que los resultados del análisis, al relacionar las percepciones de los entrevistados con la literatura sobre el tema, indican que la implementación gradual de la controladora ha cambiado la rutina de la empresa objeto de estudio porque, basándose en la información proporcionada, se ha vuelto evidente su importancia en el proceso de toma de decisiones.

**Palabras clave:** Controladora, Proceso de Implementación, Empresa Familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares existem no mercado empresarial há muitos anos, uma gestão repassada de geração a geração. Essas organizações estão inseridas no mercado empresarial onde existem constantes mudanças, sendo necessário se adequá-las para continuação do negócio empresarial (VELLOSO; GRISCI, 2014). Contudo, tem-se observado que muitas dessas organizações não se mantêm por muito tempo no mercado, pois, o processo de sucessão acaba se tornando um problema para a sobrevivência e longevidade dessas organizações, por questões relacionadas a escolha do sucessor, de forma que altera a estrutura de propriedade da organização, onde exige a implantação de mecanismos de apoio as mudanças na estrutura organizacional (NESKE; CASIMIRO; RIBEIRO, 2020).

As organizações familiares são responsáveis por um grande desenvolvimento econômico no mercado com capacidade de geração de emprego e sustentação da economia, visto que a representatividade dessas empresas no mercado empresarial é de 90% (SEBRAE, 2021). Portanto, para a continuação dessas empresas no mercado empresarial, exige-se um processo de gestão adequado e de tomada decisão alinhada com os objetivos para que se possa chegar aos resultados pretendidos pela organização, visto que faz se necessário um cuidado permanente dos diretores e administradores em compreender os ambientes internos e externos

da organização visando analisar às ameaças e oportunidades, para que as decisões tomadas sejam conforme a realidade organizacional (SANTOS *et al.*, 2020).

Nesse contexto, uma ferramenta de gestão de enorme potencial para gerar mudanças positivas nas organizações é a controladoria. A controladoria refere-se a um sistema que envolve o planejamento, controle e o acompanhamento organizacional, reunindo e utilizando informações para avaliar o desempenho de diferentes recursos organizacionais, bem como dá suporte aos gestores nas decisões estratégicas da empresa (BEUREN; OLIVEIRA, 2012). Dessa forma, a controladoria visa suprir as necessidades informacionais dos gestores, visando auxiliá-los consistentemente no processo de tomada de decisão, para que os resultados traças no planejamento estratégico possam ser alcançados e fazer com que a organização atinja os objetivos almejados (BESERRA DE SÁ; CALLADO, 2021).

Diante do exposto, o presente artigo visa contribuir para o conhecimento da controladoria aplicada nas empresas familiares e responde a seguinte questão de pesquisa: como a implantação da controladoria otimiza o processo decisório em uma empresa familiar do estado do Ceará? A pesquisa tem como objetivo geral descrever os resultados da implantação da controladoria no processo decisório em uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos do estado do Ceará, sendo os objetivos específicos: 1) Identificar as funções de controladoria em empresas familiares e 2) Apontar as contribuições na otimização dos processos de tomada de decisão a partir da implantação da controladoria.

A pesquisa se justifica socialmente pela necessidade de aprofundamento da implantação das práticas de controladoria em uma empresa familiar, uma vez que se trata de práticas que poderão tornar uma organização mais eficiente, podendo assim, as pessoas em que estão inseridas neste processo usufruir de algum ganho monetário ou ascensão profissional.

Conforme Beuren e Oliveira (2012) é recomendado investigar o processo de implantação de práticas de controladoria em empresas familiares, considerando o modelo de Burns e Scapens (2000). A revisão de literatura revelou diversos estudos localizados com temáticas similares, sendo eles: Beuren, Althoff e Stédile (2010); Beuren e Müller (2010); Beuren, Fachini e Nascimento (2010); Müller e Beuren (2010); Beuren e Oliveira (2012); Beuren, Gomes e Luz (2012); Bertóli *et al.*, (2020); Leal, Venturini e Bianchi (2021). Diante do apontamento das pesquisas sobre o tema, implantação da controladoria em empresas familiares, constata-se a necessidade de estudar o tema em empresas atuais.

A contribuição dessa pesquisa acadêmica, diferentemente das investigações já mencionadas anteriormente, está na descrição dos resultados na implantação das funções da controladoria em empresas familiares, a partir da observação das funções e quais as qualificações que o *controller* precisa ter para implantar a controladoria nesse segmento econômico, tendo em conta, que os demais trabalhos já citados anteriormente contemplam o processo de implantação, a partir de perspectivas diferentes das que serão pesquisadas nesta construção acadêmica.

A relevância da pesquisa se dá através da importância do setor de distribuição de alimentos no abastecimento dos pontos de vendas e no aspecto econômico e social. Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), em 2019 o consumo nacional alcançou 516,2 bilhões de reais, onde teve um crescimento de 5,6% em relação ao ano de 2018. Portanto, desse momento o canal direto corresponde por 273,5 bilhões de reais, equivalente a 53% do consumo nacional. Além disso, as dez maiores empresas de distribuição de alimentos do Brasil empregam mais de 95 mil funcionários e representantes comerciais que estão ligados diretamente à atividade das empresas (ABAD, 2020).

A unidade de análise se dá em uma empresa distribuidora de alimentos reconhecida no mercado de negócios do Estado do Ceará. A pesquisa trata-se de um estudo descritivo, realizado por meio de um estudo de caso único, com obtenção de dados primários. Esses dados serão obtidos por meio da aplicação de entrevista, junto aos sujeitos sociais responsáveis pela controladoria e os gerentes dos departamentos. A entrevista teve um roteiro semiestruturado, aplicado ao *controller*, e aos gerentes de departamento.

A revisão de literatura é composta de duas sessões. Na primeira sessão é descrito o processo de implantação da controladoria em empresas familiares, a representatividade econômica das empresas familiares. Na segunda seção é apresentado as contribuições de estudos empíricos anteriores sobre controladoria em empresas familiares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela controladoria em empresas familiares.

### 2.1 Controladoria em empresas familiares

As empresas familiares recebem esse nome pelo fato de terem sua origem vinculada a uma família específica. Segundo Beuren, Althoff e Stédile (2010a, p. 435), “nas empresas familiares três peculiaridades são mais visíveis: a participação majoritária da família no capital da empresa, membros da família na gestão do negócio e sucessão na gestão da empresa de forma hereditária”. Dados históricos demonstram relação entre propriedade e gestão nesse tipo de empresa, pois “maioria dos indivíduos trabalhava com os membros de suas próprias famílias e o bem da família era a empresa” (ZATTA, 2020, p. 4). Dessa forma, uma característica emergente das empresas familiares é que estas mantêm a frente da gestão de seus negócios membros da família.

Uma empresa pode ser enquadrada nesse segmento desde a sua primeira geração, antes que tenha passado por qualquer sucessão. Essa é a postura adotada por Petry (2005): uma empresa pode ser considerada familiar quando uma ou mais famílias detém o controle do negócio e participam da sua gestão desde a sua primeira geração, liderada pelo(s) fundador(es). Nesse caso, segundo Beuren, Fachini e Nascimento (2010b, p. 51), “as empresas de segunda geração são caracterizadas pela participação na gestão de filhos ou sobrinhos do fundador, ou fundadores”.

Sobre a terceira geração de empresas familiares, Oro (2006) aponta uma tendência não generalizada de concentrar primos como membros da família empresária. Em outros casos, mantêm-se os proprietários, mas estes se afastam da direção da empresa e ela passa a ser conduzida por agentes externos, como sócios ou outros membros. Por esse motivo, em vista da continuidade no mercado, nesta geração também se observa uma opção pela profissionalização. Em todo caso, cabe aqui fazer uma distinção entre propriedade e controle, pois uma empresa familiar até pode ter seu controle exercido por agentes externos da família, mas a sua propriedade continua sendo de posse dos herdeiros do fundador. Segundo Almeida e Flach (2020, p. 27), a propriedade familiar apresenta custos e benefícios.

Dois principais custos, o primeiro como o potencial de expropriação de recursos provenientes de outras partes interessadas na empresa e o segundo a nomeação de membros da família que não possuem competência para assumirem cargos de gerência. Já em relação aos benefícios, destacam-se o comprometimento a longo prazo, preservação da empresa e capacidade de monitorar os gestores.

A literatura não dispõe de um conceito unívoco sobre a definição de empresa familiar. O Quadro 1 apresenta uma síntese proposta por Caligioni *et al.* (2023) na qual os conceitos estão associados a seu principal foco.

Quadro 1 - Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley, 1967	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry, 1978	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Martins, 1981	Organização familiar é aquela controlada por uma única família, seja ela limitada ou de capital aberto.	Controle familiar
Lodi, 1986	As empresas familiares são aquelas fundadas por um membro da família que tem intenção de passá-la para um descendente, podendo esta ser de capital aberto ou fechado. O mesmo autor ainda ressalta que nas empresas familiares os valores institucionais da organização estão diretamente ligados ao sobrenome de uma família ou a um fundador.	Propriedade, Hereditariedade
Leone, 1991	É a organização iniciada por um membro da família, cujos membros participam da propriedade e/ou direção e cuja sucessão está ligada ao fator hereditário.	Família, Gestão
Ulrich, 1997	Empresa familiar é aquela que cuja propriedade, administração, controle e tomada de decisão estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.	Propriedade, Administração, Controle
Pádua, 1998	Pode ser considerada familiar, a empresa que está sob o poder de uma família há pelo menos duas gerações, sendo que a família influencia diretamente na determinação das diretrizes, dos objetivos e nos interesses gerais da empresa.	Família; Propriedade
Ricca Neto, 1998	É aquela em que a família detém o controle da organização por pelo menos duas gerações, cujos interesses e propósitos influenciam as políticas estabelecidas na empresa.	Família, gestão e propriedade
Gracioso, 1998	Empresa familiar, implica não só na propriedade da organização por uma família, como também, na sua	Autoridade familiar – sucessão

	participação no processo de gestão, onde a maioria dos cargos-chaves é ocupado por membros da família.	
Oliveira, 1999	Empresa familiar é aquela que se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias, apresentando forte interação entre seus membros e valores familiares superpostos aos valores empresariais.	Propriedade; Sucessão
Gonçalves, 2000	Empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família possui o controle econômico; define os objetivos e diretrizes e participação de membros da família na diretoria da empresa.	Propriedade – família – gestão
Bernhoeft e Gallo, 2003	Na busca por um conceito efetivo de empresa familiar, os autores buscaram diferenciar a empresa “unifamiliar” da “multifamiliar”. Tais autores entendem como empresa “unifamiliar” aquela que foi originada por um fundador, que desempenha o papel de patriarca e dono do empreendimento. Já a empresa “multifamiliar” é definida como aquela que é composta por grupo de pessoas que podem até não possuir vínculo afetivo e familiar entre si, mas legam aos seus possíveis herdeiros vínculos afetivos e societários que são intransferíveis.	Propriedade, Gestão
Werner, 2004	Empresa familiar é aquela que nasce com um fundador (empreendedor) e com o passar do tempo e o desenvolvimento da organização os membros da família passam não só a ter o controle acionário, como também o controle da gestão.	Empreendedorismo, Família, Propriedade
Leone, 2005	A definição de empresa familiar congrega três vertentes:  1ª Vertente: refere-se ao nível de propriedade: o controle está nas mãos de uma família, que detém, ou controla a maior parte do capital;  2ª Vertente: refere-se ao nível de gestão: os cargos mais elevados hierarquicamente são ocupados pelos membros da família, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família;  3ª Vertente: refere-se ao nível de sucessão: as gerações conseqüentes vão assumindo os lugares deixados pelos seus ascendentes.	Propriedade; Gestão e Sucessão
Andrade <i>et al.</i> , 2005	Vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros.	História Familiar – propriedade – gestão

Gallo, 2008	Três características fundamentais: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras.	Propriedade –controle familiar
Lima, 2009	Herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão.	Sucessão familiar
Oliveira; Rezende; Elias, 2010	É considerada empresa familiar a organização cujo controle societário é exercido por uma família ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes	Propriedade Sucessão familiar
Grisci; Velloso, 2014	Apresentam uma proposta de estrutura interna que abrange três eixos: a gestão representada pelo sistema empresarial e o conselho de administração, a propriedade formada pelo sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios e a família, onde se tem o sistema familiar e o conselho de família. A análise das estruturas deve ser realizada separadamente para identificar o papel de cada sistema na gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, e assim definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um.	Gestão; Propriedade e Família

Fonte: Caligioni *et al.* (2023, p. 6)

Em vários países são notórias a influência das empresas familiares para a economia nacional, bem como para a geração de emprego. Alguns números que demonstram essas relevâncias podem ser verificados. Segundo Beuren, Fachini e Nascimento (2010b, p. 48), “nos Estados Unidos, a metade do PIB é formado por empresas familiares e contribuem aproximadamente com 50% para a geração de empregos; na Alemanha, a representatividade das empresas familiares no PIB é de 66% e, na geração de empregos, 75%”. No caso do Brasil, Petry (2005) posiciona a relevância do negócio familiar, realçando sua importância estratégica “não apenas no âmbito socioeconômico interno, mas também do ponto de vista do comércio exterior”. Segundo Zatta *et al.* (2020), à medida que foi reconhecida a importância de empresas familiares no cenário econômico também se observou o interesse científico voltado para a compreensão dessas organizações.

O sistema familiar inerente as empresas com este perfil influenciam de forma intrínseca a sua estrutura. Segundo Zatta *et al.* (2020, p. 5), os conceitos que tratam da dinâmica e especificidade das empresas familiares “circulam em torno do controle, estrutura, propriedade e poder que a família exerce, e da participação da família na gestão da empresa, ajustada pelo ideal de sucessão às gerações seguintes”. Neste caso, as alterações estruturais tais como a profissionalização de seus serviços e a implementação de inovadoras técnicas de gestão não acarretam a perda da identidade de empresa familiar, isso porque a trajetória da empresa está vinculada a hereditariedade de seus membros que estão à frente dos negócios da família. Essa condição é tão inerente à estrutura da empresa que ainda que esta seja assumida por outros, “se um membro da família permanecer na gestão, não se perde a característica de empresa familiar” (BEUREN; FACHINI; NASCIMENTO, 2010b, p. 48).

O aspecto familiar pode interferir diretamente na gestão da empresa, principalmente quando não consolidada no mercado em seus primeiros anos de funcionamento. Neste presente

estudo, Marques (2019, p. 6) reconhece que “a inclusão da controladoria junto ao escopo da empresa familiar pode alterar parcial ou totalmente a forma como a empresa é comandada”. No atual cenário de competitividade que ameaça todos os tipos de instituições, observa-se que algumas questões podem impedir ainda mais o desenvolvimento de empresas de caráter familiar, tradicional ou híbrida. Neste último caso, as empresas possuem capital aberto, mas a família que a originou detém o seu controle, ainda que possua uma maior transparência e participação de profissionais que não são familiares.

Lethbridge (1997) enumera os principais desafios em três aspectos, a saber, a sucessão, a profissionalização da administração e os dilemas colocados pelo crescimento. Primeiro, a questão sucessória é o principal fator que torna a empresa familiar aquilo que seu conceito expressa, ou seja, o aspecto da transmissão do controle para a geração seguinte. Este fator pode demonstrar um grande empecilho por questões relacionadas à herança e pelo fato de que os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Segundo Marques (2019), a sucessão pode ocorrer mediante a continuidade da empresa como pertencente ao enquadramento de empresa familiar ou pelo processo de sucessão profissional.

O segundo aspecto que representa um desafio para as empresas familiares, é a respeito à administração profissional. Destarte, as empresas de qualquer porte que visam sua perpetuidade no mercado devem considerar esse importante fator. De uma forma específica, essa recomendação se dirige a empresas deste perfil, visto que se instaura a forte tendência de manter o controle dos negócios em família, não havendo uma clara distinção entre os vínculos familiares e institucionais. Zatta *et al.* (2020), reconhece que o aspecto anterior relacionado ao planejamento sucessório e a promoção da profissionalização são particularidades inerentes à gestão de empresas familiares.

A profissionalização remonta às origens da empresa, sendo descrita por Beuren, Fachini e Nascimento (2010b, p. 48) da seguinte forma: “o fundador desde o início das atividades da empresa define como deve ser feito. Seus interesses familiares estão atrelados à empresa, de modo que a empresa administrada pelo fundador tem também como característica a cultura do fundador”. O prosseguimento desta configuração pode levar a empresa a não aderir inovações necessárias para atualização, fato que torna obsoleto os seus serviços que, com o tempo, pode levar a supressão de suas atividades.

O último dos aspectos a ser considerado é consequência do anterior. A empresa familiar vê-se diante do dilema resultado da falta aderência a práticas inovadoras, ou seja, as necessidades impostas para o seu crescimento. Segundo Marques (2019), observa-se o crescimento de empresas de caráter familiar na medida que o número de informações geradas pelas atividades empresariais aumenta, provocando uma maior abrangência de sua atuação. Se a empresa não se adequa à profissionalização de suas atividades, logo passa a fazer um movimento contrário a seu crescimento.

Para Lethbridge (1997, p. 193) os principais fatores limitantes do crescimento de uma empresa familiar são: “capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo, maiores e mais complexos e necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva”. Não se trata de uma questão simples, pois demonstra existir uma incompatibilidade entre o controle exercido pela família e o crescimento da empresa e sua permanência no mercado.

As empresas familiares possuem um forte âmbito tradicional influenciado desde a sua fundação. Instituições com esse perfil possui o risco crescente de não agregarem estratégias inovadoras em suas atividades, um fechamento que recebe o nome de continuísmo ou perenismo. Esse fator se agrava quando os membros das gerações seguintes da família tiverem

dificuldades de contemplar os negócios com a objetividade necessária. Esse perigo iminente de querer preservar o negócio pode ser prejudicial para o crescimento da empresa. Para Zatta *et al.* (2020), a longevidade de empresas familiares depende de investimento, inovação e redução de riscos de modo a conciliar os objetivos econômicos e não econômicos.

Diante de um cenário de risco, a controladoria é apresentada como sendo uma proposta para o gerenciamento de empresas com perfil familiar. Os casos mencionados anteriormente podem ser revistos mediante a apresentação de diagnósticos, avaliações e tomadas de decisões coerentes. Ora, para que esse procedimento seja possível deve-se considerar a controladoria por viabilizar informações que sejam úteis nesse processo. Segundo Beuren, Althoff e Stédile (2010a), a controladoria é identificada como área da organização responsável pela reunião e disponibilização das informações utilizadas no processo decisório. Segundo Marques (2019), a Controladoria auxilia os executivos na análise de dados concretos sobre as atividades diárias, fato que contribui para o cumprimento dos objetivos empresariais. Dessa forma, as empresas familiares inseridas em um ambiente competitivo no atual cenário de mercado, deve contar com profissionais que sejam gestores da informação, ou seja, dispo de estratégias e desenvolvimento de soluções capazes de corresponder às expectativas da organização.

O *controller* oferece as atribuições da controladoria para os gestores da empresa. Segundo Beuren, Althoff e Stédile (2010a), esse profissional detém uma função primordial no sentido de fornecer à alta administração as informações para tomada de decisão, não somente do ambiente financeiro, mas referente a toda organização, englobando as informações ligadas aos aspectos internos e as informações do ambiente externo. Convém salientar que o gerenciamento de informações disponibilizadas pela controladoria será ineficiente quando a gestão não atuar de forma dinâmica, ou seja, não retificando suas falhas. Segundo Marques (2019, p. 6), “a sucessão de falhas ou problemas não resolvidos no tempo apropriado culmina na paralisação das atividades das empresas”. Ora, as empresas familiares, mediante o exposto anteriormente, podem ter no seu quadro funcional, profissionais que realizam esse trabalho, dispo de informações de ordem operacional, econômica, patrimonial e financeira, mas será inoperante este serviço quando ocorrer a recusa dessas informações diante da tomada de decisão.

O exposto implica diretamente sobre a permanência da empresa familiar no mercado. Trata-se de questões que influenciam no processo de sucessão, profissionalismo e a aderência às práticas de controladoria. Esses temas estão presentes na próxima sessão de estudos anteriores na qual, mediante uma revisão da literatura, observa-se a aplicação dessas práticas ao relacionar os temas de controladoria e empresas familiares.

## 2.2 Estudos anteriores sobre controladoria em empresas familiares

Beuren, Althoff e Stédile (2010) analisaram a práxis da controladoria em empresas familiares, cujo controle acionário é brasileiro e tem pelo menos um membro da família na gestão da empresa. A pesquisa realizada foi descritiva, por meio de abordagem qualitativa. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo multicase em empresas familiares brasileiras. O estudo está estruturado sob as perspectivas de aspectos conceituais (conhecimento), procedimentais (funcionamento) e organizacionais (materialidade) propostas por Borinelli (2006). Portanto, o resultado obtido foi que a controladoria é concebida como um conjunto de conceitos, filosofias, princípios, processos e práticas que permitem prover informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões.

Beuren, Fachini e Nascimento (2010) verificaram as evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. A pesquisa

desenvolvida foi descritiva e realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem qualitativa dos dados. A população da pesquisa compreende as 46 empresas familiares associadas ao Sintex de Blumenau, Santa Catarina. Ao *controller* dessas foi enviado um questionário para indicar o grau de importância das funções da controladoria em sua empresa, obteve-se 13 respostas, que compõem a amostra não aleatória. Para identificar as redes de isomorfismo presentes nas funções de controladoria investigadas, procedeu-se ao cálculo de uma função ponderada com o *software* UNICET. Os autores chegaram a resultados que mostram semelhanças no grau de importância atribuído às funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controles internos, controle de riscos, gestão da informação e controle operacional.

Beuren e Müller (2010) tiveram como objetivo identificar evidências de institucionalização da controladoria mediante hábitos e rotinas em empresas familiares brasileiras. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e foi realizada por meio de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados. A população consiste nas 59 empresas familiares identificadas por Oro (2006), na lista das 500 Melhores e Maiores da Revista *Exame*, e a amostra por acessibilidade as 12 empresas que responderam ao questionário. Os resultados desta pesquisa mostram que a controladoria foi instituída ou reestruturada na maioria das empresas no período de 2001 a 2006, mudando antigos e criando hábitos e rotinas, com evidências de institucionalização da controladoria nas empresas pesquisadas.

Müller e Beuren (2010) investigaram a estrutura formal e práticas da controladoria de suporte ao processo de gestão em empresas familiares brasileiras. A pesquisa foi descritiva, com abordagem quantitativa, realizada por meio de *survey*. Foi enviado um questionário para 55 empresas identificadas como familiares, listadas no anuário 500 Melhores e Maiores, da revista *Exame*, e obteve-se resposta de 12. Os resultados desta pesquisa mostraram características familiares nas empresas, identificadas na composição do capital, na sucessão do fundador e em sua permanência com alguma função na empresa, e na existência de membros da família do fundador ocupando cargos na organização.

Beuren, Gomes e Luz (2012) tiveram como objetivo verificar os motivos que levaram grandes empresas a implantar a área organizacional de controladoria e os benefícios daí decorrentes. Esta pesquisa foi descritiva por meio de uma *survey*, com abordagem quantitativa. Foram selecionadas as maiores empresas em faturamento da região Sudeste, listadas na *Revista Exame*, de 2008. Um questionário foi enviado de forma eletrônica ao *controller* ou responsável pela controladoria destas empresas, e a amostra totalizou 18 empresas que responderam à pesquisa. Como resultado constatou-se as motivações para as organizações implantarem a área organizacional de controladoria, apontadas pelos respondentes da pesquisa, foram as seguintes: melhorar o processo de gestão, buscar a eficácia no sistema de informações, construir um sistema de informações para a gestão da empresa, manter iniciativa para atender aos interesses da empresa a longo prazo, ter iniciativa para conservar a empresa competitiva.

Beuren e Oliveira (2012) investigaram o processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria em empresa familiar. A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados da pesquisa foram levantados nos relatórios de administração do período de 1998 a 2007 e em entrevista direta com o *controller* da empresa. Na pesquisa documental buscou-se identificar mudanças dos ambientes externo e interno que pudessem exigir alterações nos hábitos e rotinas de controladoria da empresa. Na análise de conteúdo das entrevistas utilizaram-se como referência as quatro etapas para institucionalização de hábitos e rotinas propostas por Burns e Scapens (2000). Os resultados desta pesquisa mostraram que o processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria ocorreu na empresa de acordo com as etapas propostas por Burns e Scapens

(2000), por meio da codificação de normas e regras, sua incorporação e reprodução pelos atores, até ocorrer a sua completa institucionalização.

Bertóli *et al.*, (2020) tiveram como objetivo expor e fixar que como auxílio da controladoria pode-se oferecer e gerar informações precisas para auxiliarem os gestores nas tomadas de decisões. A pesquisa foi feita com consumidores de produtos do dia a dia, além de compradores de produtos de matéria-prima para realização de seu próprio produto, como padarias por exemplo. O resultado foi que a análise SWOT produzida vai apresentar as informações para as tomadas de decisões de curto e longo prazo que as empresas devem produzir, apresentando os pontos fortes e fracos da empresa, e outros aspectos, tanto internamente quanto externamente.

Diante dos estudos anteriores apresentados, reforça-se a relevância desta pesquisa sobre a controladoria em empresas familiares, bem como os efeitos de sua implantação neste tipo de organização. Ressalta-se ainda que o presente estudo se diferencia dos demais porque realiza-se no setor de distribuição de alimentos, sendo premente sua relevância seja no abastecimento dos pontos de venda como também em seu aspecto econômico e social.

### 3 MÉTODO

A pesquisa possui natureza qualitativa e descritiva. Segundo Gray (2012), pesquisas desse tipo objetivam a identificação e descrição de um fato que ocorra naturalmente, podendo resultar em um quadro que pode ser utilizado para fazer uma relação de variáveis. Dessa maneira, nesta pesquisa, está determinada em descrever o processo de implantação das funções de controladoria em uma empresa familiar.

O método eleito mais adequado de delineamento da pesquisa qualitativa é o estudo de caso único. Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2012), o estudo de caso é um meio científico de observar a realidade social, seja a partir de grupos ou pessoas, relações, processos ou cultura, utilizando-se de um conjunto de técnicas investigativas usadas na investigação social. Em concordância com esta ideia, as observações desta pesquisa são oriundas da descrição de processos administrativos em empresas familiares.

A unidade de análise é uma distribuidora de alimentos, estabelecida no Estado do Ceará, fundada em 1989, possui mais de 19.500 clientes ativos, e 868 colaboradores, e possui três unidades, sendo uma matriz e duas filiais, cuja área construída das unidades possuem mais de 33.000 m<sup>2</sup>, e seu faturamento mensal aproximado de R\$ 40.000.000,00, sendo considerada uma das maiores do Estado do Ceará. A escolha da unidade de coleta deu-se por sua representatividade econômica e por ter o perfil de uma empresa familiar.

Os tipos de dados tratados na pesquisa, são de origem primária obtidos por meio de entrevista com roteiro semiestruturado. Para Tartuce (2019) a entrevista como técnica de coleta de dados trata-se de um diálogo entre o entrevistado e o entrevistador. O diálogo poderá ser conduzido por um roteiro semiestruturado, formado por um conjunto de questões sobre a temática que está sendo pesquisada, vale destacar que o entrevistador permite e poderá estimular que o entrevistador narre livremente a sua contribuição para o estudo. Desta forma, o roteiro de entrevista semiestruturado utilizado é composto por 9 perguntas, adaptado a partir do instrumento de coleta de dados de Leal, Venturini e Bianchi (2021), considerando os aspectos funções da controladoria, percepção de qualificações necessárias do *controller*, otimização na

implantação de uma controladoria, controle de informações, controle de informações em uma empresa familiar e união interna e planejamento estratégico.

Conforme Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2012) a entrevista, sendo uma técnica de coleta de dados, não obedece aos critérios de proporcionalidade e representatividade estatísticos, sendo atribuída ao pesquisador a flexibilidade na quantidade dos sujeitos da pesquisa. Em consonância com essa metodologia, os sujeitos da pesquisa são quatro colaboradores, que exercem cargo de gestão e o *controller* da empresa. As funções dos gestores são: coordenadora de recursos humanos, *controller*, supervisor de logística, gerente corporativo. A escolha dos sujeitos de pesquisa ocorreu com base no critério vivência prática e capacidade de agregação com o estudo, baseando-se na função exercida pelo mesmo na organização e na contribuição que os gestores promovem as informações geradas pela controladoria. Para análise dos dados e com o propósito de simplificar o entendimento acerca das entrevistas realizadas, será utilizado para identificação dos entrevistados: E1 (coordenadora de recursos humanos), E2 (*controller*), E3 (supervisor de logística) e E4 (gerente corporativo).

Na etapa de coleta de dados, utilizou-se de um gravador, visando registrar tudo que foi narrado pelo entrevistado, e após transcrita. A validade e a confiabilidade da coleta de dados foram pretendidas com a utilização dos critérios de triangulação do investigador e *feedback* dos informantes. Conforme Flick (2009), a triangulação do investigador trata-se da participação de dois ou mais pesquisadores no ato da entrevista, desejando a redução de visões tendenciosas. O *feedback* dos informantes para Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) trata-se da anuência do entrevistado com o que foi coletado por meio da entrevista.

A técnica utilizada para verificar os conteúdos originados das entrevistas foi a análise de conteúdo, que segundo Mozatto e Grzybovski (2011) é um método que consiste na investigação dos dados coletados e do que foi dito sobre determinada variável.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pelas funções da controladoria em empresas familiares.

### 4.1 Funções da controladoria em empresas familiares

A controladoria visa promover para as organizações eficácias nos processos e possibilidade de acompanhamento de todas as informações que serviram como suporte a tomada de decisão estratégica nas organizações (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020). Desta forma, o Quadro 2 apresenta as funções de controladoria em que se utilizou para identificar as funções adequadas de uma controladoria em empresa familiar.

Quadro 2 – Função da controladoria

Atividades	Concorda	Não concorda	Concorda parcialmente
Análise de desempenho dos funcionários	3	0	1

Análise de índices de satisfação dos funcionários	1	2	1
Análise do setor de atuação da empresa	4	0	0
Controle de informações internas	3	0	1
Controle do imobilizado	4	0	0
Controle orçamentário	2	1	1
Cooperação com todos os demais setores	4	0	0
Elaboração de manuais internos	4	0	0
Elaboração de normas de conduta	2	0	2
Elaboração de relatórios	4	0	0
Gestão do contas a pagar e receber	4	0	0
Planejamento tributário	4	0	0
Suporte à gestão da companhia	4	0	0

Fonte: Adaptado de Leal e Bianchi (2021)

No Quadro 2 nota-se que os entrevistados reconhecem que a controladoria deve ter as funções mencionadas para o bom funcionamento da organização. Portanto, os entrevistados relatam que existe uma grande interação entre todas as áreas, ou seja, muitas das funções da controladoria são feitas em parceria com os setores da organização.

Adicionalmente, destaca-se que apenas três respostas não estariam enquadradas no rol de funções da controladoria. Embora os entrevistados E1 e E4 tenham demonstrado positividade na escolha das funções da controladoria, eles não consideram que a análise de índice de satisfação dos funcionários seja uma função da controladoria por estar ligada a área de desenvolvimento humano, no entanto, a controladoria poderia criar algo padronizado, por exemplo, fazer uma pesquisa periódica para identificar o índice de desenvolvimento para a tomada de decisões com base nas informações fornecida pelo setor de recursos humanos.

Para os participantes E1 e E2 as atividades relacionadas a área de pessoal respondida como “concorda parcialmente” deverão ser executadas sempre em parceria com o setor de recursos humanos, fornecendo suporte ao gestor da área, e dessa forma a controladoria seria apenas um setor que colheria informações da área de recursos humanos para tomada de decisões. Conforme Müller e Beuren (2010) a controladoria tem a função de organizar as informações e reportar os dados relevantes para tomada de decisão, bem como capacidade de influência dos coordenadores e gerentes de cada área a tomarem decisão consistente, alinhados com os objetivos da empresa.

Destarte, o entrevistado E3 não concorda que o controle orçamentário seja uma função da controladoria, esclarece que a empresa precisa evoluir na parte de informatização. Investir em tecnologias de sistemas pode ser uma possibilidade, a fim de promover maior agilidade e interação nos processos dos setores, visto que o E2 enfatiza que a empresa precisa de um sistema robusto. A sugestão apontada pelo entrevistado corrobora com as contribuições de Zatta *et al.* (2020), visto que para a longevidade de empresas familiares é necessário investimento e inovações.

#### 4.2 Qualificações necessárias do *controller*

O aspecto de percepção de qualificações necessárias do *controller* visa descrever as qualificações que os necessários desse profissional. Conforme Araújo, Callado e Cavalcanti (2014) às qualidades que são mais evidentes para o *controller* é a possibilidade de elaboração de orçamentos, controles internos, auditorias internas, avaliação de desempenho, gestão fiscal, autoconfiança, liderança de equipes, conhecimento do negócio e do setor em atividade, gestão de pessoas, gestão de *stress*, habilidades financeiras e de negociações, habilidades orais e escritas. Vale ressaltar que, a controladoria é baseada em preceitos básicos de contabilidade.

O Quadro 3 imprime a percepção dos entrevistados sobre as qualificações que o *controller* deve ter para desempenhar as suas funções.

Quadro 3 – Qualificações necessárias do *controller*

Qualificações	E1	E2	E3	E4
Ampla conhecimento histórico da empresa	SIM	SIM	SIM	SIM
Capacidade de implantação de novos projetos	SIM	SIM	SIM	SIM
Conhecimento de finanças	SIM	SIM	SIM	SIM
Conhecimento de normas de <i>compliance</i>	SIM	SIM	SIM	SIM
Conhecimento técnico em contabilidade	SIM	SIM	SIM	SIM
Entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle	SIM	SIM	SIM	SIM
Entendimento econômico do setor de atuação da companhia	SIM	SIM	SIM	SIM
Expressar claramente as ideias em público, de forma oral e escrita	SIM	SIM	SIM	NÃO
Senso de liderança	SIM	SIM	SIM	SIM
Visão de processos	SIM	SIM	SIM	SIM
Mediador de conflitos	SIM	SIM	SIM	NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As habilidades percebidas pelos entrevistados estão convergendo com a literatura, no entanto, o entrevistado E4 aponta desnecessária a habilidade do *controller* de se expressar de forma escrita e oral, como também a habilidade de mediar conflitos, vale ressaltar que, os entrevistados E1, E2 e E3 relatam ser necessário o *controller* possuir essas habilidades para o melhor exercício de suas demandas.

A mediação de conflitos e o senso de liderança são qualidades relevantes, considerando que a gestão da informação poderá demandar mais de um setor envolvido, que pode ser observada pelo relato da E1, quando argumenta “mediar conflitos é uma característica importante ao cargo, pois tem que mediar os conflitos da própria equipe, com as áreas que vai prestar informações e para os outros setores que fornecem as informações”.

A heterogeneidade na formação acadêmica do *controller* é ressaltada, onde é evidenciada que conhecimentos contábeis e de finanças são essenciais, considerando que a função de *controller* tem sido ocupada por contadores, administradores, economistas e demais

profissionais de áreas afins, ficando evidente essa recomendação no discurso do E2. A partir da pluralidade de conhecimentos necessários para implantar novas rotinas na organização, as noções de informática foram exteriorizadas como importantes pelos entrevistados E3 e E4.

### 4.3 Otimização na implantação de uma controladoria

Sobre os aspectos a serem otimizados no processo de implantação da controladoria na empresa, várias atividades já foram agregadas à empresa com essa finalidade. O Quadro 4 evidencia a partir das respostas dos entrevistados quais qualificações eles julgam terem sido implementadas.

Quadro 4 – Otimização na implantação de uma controladoria

Melhorias	Concorda que a atividade foi otimizada na empresa %
Decisões tomadas em conjunto	100
Digitalização das informações	50
Elaboração de relatórios mais pertinentes para a tomada de decisão	100
Implantação de sistemas (softwares) ou controles internos para atuação conjunta entre setores	100
Maior confiabilidade nas informações contábeis	100
Maior controle sobre normas de conduta internas	50
Maior poderamento na tomada de decisões por parte da família fundadora da empresa	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Sobre a tomada de decisão feita conjuntamente pela gestão, observou-se unanimidade entre os gestores de que essa prática ocorre na empresa, tomando por base os subsídios contábeis apresentados pela controladoria. Observa-se que essa postura da empresa se alinha a recomendação de Bertóli *et al.*, (2020), uma vez que a controladoria estratégia deve ser entendida como “uma ferramenta de auxílio aos gestores, os quais constantemente necessitam das informações fornecidas por ela, já que auxiliam nos processos de tomada de decisão”.

Ainda que ocorra uma divergência entre as respostas quanto a digitalização das informações, o entrevistado E2 afirma que “todas são automatizadas, pois estamos em processo de como divulgar estas informações de forma clara e rápida”. Esse procedimento além de favorável à organização da empresa, também representa uma alternativa para contenção de gastos, reduz os custos e desperdícios para a empresa (BEUREN; OLIVEIRA, 2012).

Observou-se também unanimidade quanto à elaboração de relatórios mais pertinentes para contribuir na tomada de decisão. A gestão das informações financeiras oportuniza melhor resultados para a empresa, pois este gerenciamento contribui para “diagnósticos, avaliações, decisões, controles, ou apenas conhecimento dos elementos que compõem as organizações, implica informações que lhes sejam úteis nesse processo” (BEUREN; ALTHOFF; STEDILE, 2010a, p. 434). Dessa forma, pode-se admitir que a implantação da controladoria contribui para

organização responsável da situação financeira da empresa, uma vez que reúne e disponibiliza as informações necessárias para o processo decisório.

A implementação de sistemas (*softwares*) ou controles internos que viabilizem a atuação conjunta entre setores de controladoria e a alta gestão também teve como resposta unânime a constatação de que foram implementadas melhorias nesse segmento. Segundo o E2, tem-se um desenvolvedor de sistema atuando diariamente nas melhorias, procedendo testes e aperfeiçoamentos. O E4 reitera a necessidade de constantes melhorias no sistema próprio da empresa. A empresa reconhece que a melhoria dos sistemas ou controle interno agrega maior conhecimento das informações contábeis, e apresenta-se flexível quanto a utilização de softwares à rotina organizacional.

Todos os entrevistados concordam quanto à confiabilidade das informações geradas pela contabilidade. Esse processo é imprescindível, por serem as informações contábeis que garantem uma maior atuação da controladoria. Ora, segundo Beuren, Fachini e Nascimento (2010b), “a contabilidade precisa apoiar-se em fundamentos racionais compatíveis para poder produzir a utilidade que dela se espera”. Convém ressaltar, que as informações contábeis devem ser averiguadas por meio de controles internos estabelecidos, ainda que o serviço de contabilidade seja terceirizado. Houve uma divergência entre os entrevistados quando questionados sobre um maior controle sobre normas de conduta internas. Segundo o E1 e o E2, justificaram sua resposta alegando que esta relação está sendo desenvolvida em parceria com demais áreas.

Quando interrogados a respeito de um aumento no ponderamento para a tomada de decisões por parte da família fundadora da empresa, os entrevistados foram unânimes em afirmar que essa medida de otimização no processo de implantação de uma controladoria está sendo aplicada. Segundo Pinto Neto (2016), corre-se o risco que mesmo em um ambiente de controle bastante formalizado, a centralização da tomada de decisão por parte da família subjuga as informações e orientações geradas pela controladoria. A empresa familiar em questão reconhece a qualidade das informações prestadas pelo setor de controladoria como importantes variáveis para o desenvolvimento da própria empresa. Marques (2019) reconhece que a inclusão da controladoria pode alterar a forma como a empresa é comandada, o que converge com a percepção dos entrevistados, porque a partir do processo de implantação da controladoria, o ponderamento nas tomadas de decisões acontece.

As informações geradas pela controladoria acerca de sua utilidade para o processo de gestão, bem como se atendem às expectativas de otimização, a partir da percepção dos entrevistados possuem divergências. O E1 reconhece que o *controller* implantou um sistema de informações para a tomada de decisão e que foi criado a partir da necessidade da empresa. Somando-se a isso, afirma que tal sistema detém todos os dados, desde os lançamentos de valores com despesas e custos, e com consultores de vendas. É percebido pelo respondente que há uma vantagem para a diretoria, já que podem visualizar o histórico das informações a qualquer momento, inclusive o planejamento de despesas fixas, estas orçadas até o fim de cada ano. O E1 alega que as normas e condutas estão sendo construídas e que, inclusive, há avanços nesse aspecto na empresa. Em relação à otimização da controladoria, foi constatada a necessidade de um aumento da equipe. É digno de nota que, para o setor de controladoria, a empresa já contratou um profissional terceirizado para desenvolver novos recursos no sistema para melhoria dos processos.

O participante E2 reconhece que as informações geradas para a diretoria atendem as expectativas para a tomada de decisão, e que estas continuam em constante desenvolvimento. Acerca da melhoria das informações, esta é disponibilizada de maneira personalizada, pois um gestor solicita uma informação ou relatório, busca-se entender a necessidade da área e se

também atende aos envolvidos. Dessa forma, entende-se que há uma maior assertividade e evita-se retrabalho.

Ainda sobre essa mesma temática, o interlocutor E3, atesta que há controle dos gastos nas contas, possibilitando o planejamento de custo baseado nos controles e informações fornecidos pela controladoria. É enfatizado que as informações são suficientes para orientar a empresa quanto aos custos e despesas, mas que a melhoria no sistema seria uma oportunidade de otimização e rapidez nesta demanda. A maneira que se compreende a melhoria é o fácil acesso e a implantação de dados em sistemas de controle interno, informações essas que são subsídio para as reuniões semanais, mensais e trimestrais.

#### 4.4 Controle de informação em uma empresa familiar

O controle de informação mostrou ser evidente que há participação de todos os setores na construção, pois nas palavras dos entrevistados, E1, E2, E3 e o E4 enfatizaram essa união setorial, sendo uma marca forte da empresa. Para Leal, Venturini e Bianchi (2021) que este modelo de negócio dá bons resultados, visto que a relação próxima faz com que as informações e relação entres os setores fluam de forma agradável e satisfatória, e melhora na resolução de possíveis problemas.

Acerca do controle de informação para a empresa em estudo, é a família quem a gerência, fato este que é evidente na percepção dos setores e colaboradores. Segundo Oro e Lavarda (2019) as informações têm que ser discutidas em equipe como gestão de valores, os propósitos, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades em potencial. O resultado aparece do entrevistado E1.

Esta empresa não é só familiar, sendo sim uma empresa que a gestão é familiar, sendo que a própria família são também gestores da empresa, ou seja, estão envolvidos nos processos e as informações são passadas de forma ágil. Vejo isso como uma oportunidade, pois todas as decisões são tomadas de forma mais rápida. Como falamos por aqui, gestão de portas abertas (ENTREVISTADO E1).

Para Zetta *et al.* (2020) no conceito de empresa familiar, sendo está a detentora da gestão converge com a percepção do participante E1, uma vez que foi evidenciada a presença da família na gestão, e essa gerência é ágil, oportuna e aberta. Um contraponto à gestão familiar é sinalizado por Almeida e Flach (2020), pois a nomeação de membros da família para a gestão pode representar um custo, considerando a possível incompetência dos nomeados para a realização das funções a eles atribuídas.

As informações usadas pela alta gestão para a tomada de decisão são divididas em níveis hierárquicos. As decisões de maior impacto são deliberadas pelo conselho executivo, composto pela família. As decisões de menor impacto na operação da empresa são deliberadas nas reuniões com todas as áreas e embasadas pelos relatórios passados pela controladoria. O relatado pelo entrevistado E2.

A família usa bem as informações passadas pelas bases. A hierarquia é estruturada com a presidenta e o conselho de diretores, todos da família, sendo que este conselho toma decisões grandes, que necessitam de grandes

investimentos, como expansão do grupo ou aquisição de outras empresas. Dentro da distribuidora, as decisões são tomadas baseadas nas reuniões com as áreas, embasadas nos relatórios passados pelo sistema (ENTREVISTADO E2).

As decisões operacionais e estratégicas na empresa são decididas nas reuniões semanais com todas as áreas, no qual a família, por fazer parte da gestão, participa efetivamente. Nas reuniões são tratados os assuntos pertinentes às pautas sugeridas pelas áreas e as avaliações sobre o desenvolvimento dos negócios, e assim são tomadas as decisões. Para o entrevistado E3 fica claro o que deve ser realizado e como a gestão percebe o negócio e as pessoas.

Acredito que estas decisões são tomadas baseadas nas informações passadas pelas áreas, sempre com bom senso, pensando na empresa e na melhor forma, respeitando os colaboradores (ENTREVISTADO E3).

Percebe-se que as informações são bem claras e de conhecimento de todos e as informações sigilosas, estas são bem conservadas pela controladoria ou pelo *controller*. Conforme Leal, Venturini e Bianchi (2021), a atuação da controladoria, com a efetivação hierárquica, geram informações mais confiáveis e seguras para os diretores e gestores das áreas. No relato do entrevistado E4.

As informações aqui para as tomadas de decisões não são guardadas, aqui conversamos muito e boa parte destas informações, digo boa parte porque nem todas são divulgadas e acredito que nem possam ser, mas boa parte são comunicadas pela própria diretoria que são os donos da empresa, são divulgadas nas reuniões de segunda-feira, então divulgadas e todos correm e trabalham em cima destas novas diretrizes (ENTREVISTADO E4).

Pela observação dos aspectos relacionados às informações, estas são conduzidas pela controladoria ou *controller*, a fim de disponibilizar, conforme a necessidade e respeitando a hierarquia, e assim todos têm conhecimento das informações pertinentes a área ou setor alocado. Como Beuren, Althoff e Stédile (2010a) enfatiza que a controladoria ou *controller* tem a função primordial de fornecer as informações para a alta gestão, não somente informações financeiras, mas os referentes ao ambiente interno, dos setores ou áreas, como o ambiente externo, relacionando com os objetivos da empresa.

#### **4.5 União interna e planejamento estratégico**

Acerca do planejamento estratégico, há um envolvimento de todos os setores, pois os entrevistados relataram a necessidade de elaboração de um novo planejamento estratégico, de maneira conjunta, considerando que essa é característica presente e forte na empresa. Segundo Bertoli *et al.*, (2020) essa é a etapa inicial do processo de gestão, neste estão as políticas, as diretrizes e os objetivos da organização, com influência direta na imagem e reputação dela. Para Leal, Venturini e Bianchi (2021) a controladoria deve estar com todas as áreas da organização, desde alta gestão até as áreas operacionais, munindo de informações e controle dos gastos, e

está envolvida no planejamento estratégico, contemplando a visão, a execução e acompanhamento por setor, e este sendo um processo contínuo na empresa.

Nesse sentido, o entrevistado E3 relata a existência e importância do planejamento estratégico e do orçamento, destacando a sua relevância para a tomada de decisão.

Para Leal, Venturini e Bianchi (2021) a implantação do planejamento estratégico é importante, mas ele por si só não segura as ações a serem tomadas para sustentação do negócio, na realidade é um caminho que auxilia a organização para os movimentos operacionais, sendo necessário ter um alinhamento interno com todas as áreas, e por ser um processo contínuo que precisa de constante acompanhamento dos processos. O relato do entrevistado E4 relata bem essa percepção.

Sem dúvida alguma, o planejamento estratégico não só por si, mas tendo um bom condutor externo, um técnico que saiba conduzir e tirar as melhores opiniões dos setores e oportunidades, nesse planejamento estratégico ele é campeão. Encerrando fazendo um ano para fechar o próximo. Estamos fechando como uma consultoria, para conduzir nosso planejamento estratégico para os próximos cinco anos, com a intenção de fazer esse planejamento em médio e longo prazo e revisando ao longo do tempo (ENTREVISTADO E4).

Desta forma, através de entrevistas foi possível identificar que a empresa possui planejamento estratégico e esse elaborado de forma coletiva, contemplando todas as demandas das áreas. A com atuação da controladoria, faz-se uso todas as informações gerenciais, estas subsidiadas setor de TI, e assim efetuando ajustes processuais. Neste processo, conta-se com uma consultoria externa, almejando possuir visão holística do negócio, e assim ter um ponto de partida para um planejamento estratégico contínuo e de conhecimento de todos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo descrever os resultados da implantação da controladoria no processo decisório em uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos do estado do Ceará. Para tal foi realizada pesquisa descritiva com abordagem qualitativa desenvolvida a partir de um estudo de caso único. Os dados tratados na pesquisa, são de origem primária, obtidos por entrevistas com roteiro semiestruturado. Destaca-se seu diferencial frente a estudos anteriores sobre controladoria e empresas familiares pelo fato de ser realizado no setor de distribuição de alimentos, relevante segmento no abastecimento dos pontos de venda e por sua perspectiva econômica e social.

Diante dos resultados obtidos nesse estudo, foi possível observar que apesar de divergirem quanto às respostas, observou-se que os entrevistados reconhecem a utilidade das informações geradas pela controladoria, sendo uma necessidade premente da empresa, apesar de reconhecerem o avanço desde o seu processo de implantação. Os entrevistados recomendam melhorias para otimização dos relatórios como a necessidade de aumentar a equipe deste setor, o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento deste segmento contábil e a implementação dos sistemas de controle interno dos quais se possa ter um fácil acesso. Os entrevistados

reconheceram como vantagem a gestão familiar ao enfatizaram a união de todos os setores, sendo uma marca forte da empresa.

Com as respostas cedidas pelos entrevistados, foi possível identificar as funções de controladoria na empresa familiar em questão. Os entrevistados reconhecem que a controladoria deve ter suas funções executadas para o bom funcionamento da organização e sempre buscar práticas novas de controladoria para melhorar cada vez mais os processos da organização.

De forma específica, o estudo também apontou as contribuições na otimização dos processos de tomada de decisão a partir da implantação da controladoria no objeto de estudo. O processo decisório é feito conjuntamente pela gestão, observou-se unanimidade por parte dos entrevistados de que essa prática ocorre na empresa tomando por base os subsídios contábeis apresentados pela controladoria. Observou-se também unanimidade quanto à elaboração de relatórios mais pertinentes para contribuir na tomada de decisão.

Quando questionados sobre a implementação de sistemas (*softwares*) ou controles internos que viabilizem a atuação conjunta entre setores de controladoria e a alta gestão, também foi obtida como resposta unânime a constatação de que devem ser realizadas melhorias neste segmento, bem como na maior confiabilidade das informações geradas pela contabilidade. Quanto um maior ponderamento na tomada de decisões por parte da família fundadora da empresa, os entrevistados também foram unânimes em afirmar que essa medida de otimização no processo de implantação de uma controladoria está sendo aplicada.

Conclui-se que os resultados da análise feita ao relacionar a percepção dos entrevistados com a literatura sobre o tema é que a gradual implantação da controladoria modificou a rotina da empresa do objeto de estudo, pois, mediante as informações fornecidas, tornou-se evidente a sua importância para o processo decisório.

A limitação deste estudo decorre de uma quantidade de entrevistado limitada, apenas quatro pessoas, o que impede uma conclusão mais ampla na visão de várias pessoas. Recomenda-se para futuras pesquisas que o estudo seja ampliado para descrever empresas familiares de outros segmentos do mercado. Para realizar um comparativo com o objeto de estudo desta pesquisa, sugere-se também pesquisar empresas sem o aspecto familiar e relacionar os resultados obtidos com os achados desta pesquisa a fim de reconhecer semelhanças ou discordâncias.

## 6 REFERÊNCIAS

ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. 2020. Disponível em: <[https://distribuicao.abad.com.br/wp-content/uploads/2020/05/DB\\_316\\_ONLINE\\_Baixa.pdf](https://distribuicao.abad.com.br/wp-content/uploads/2020/05/DB_316_ONLINE_Baixa.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2022.

ALMEIDA, D. M.; FLACH, L. Propriedade Familiar e Desempenho Empresarial: Evidências de Empresas Brasileiras que Compõem o Índice IBRx100 da B3. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 24-45, 2020.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M.; Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no brasil: o que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1., p. 59-78, jan./abr., 2020.

ARAÚJO, J. G. R. de; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 36, p. 52-64, jan./abr., 2014.

BERTÓLI, N. C.; PEREIRA, B. H. P.; DURÃES, L. H.; SILVA, M. E.; RAMOS, T. P. A Aplicação da controladoria estratégica na concorrência entre empresas familiares de triticultura. **Id online Rev.Mult. Psic.**, v.14, n.51, p. 282-293, jul. 2020.

BESERRA DE SÁ, C.; CALADO, A. L. C. Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 7, n. 1, p. 26-45, mar./ago., 2021.

BEUREN, I. M.; ALTHOFF, N. S.; STÉDILE, R. M. Práxis da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n.2, p. 432-453, jul./dez., 2010a.

BEUREN, I. M.; FACHINI, G. J.; NASCIMENTO, S. do.; Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 13, p. 35-62, jan./jun., 2010b.

BEUREN, I. M.; GOMES, E. do C. O.; LUZ, R. M da. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 19-34, jan./abr., 2012.

BEUREN, I. M.; MÜLER, E. T. C.; Evidências de Institucionalização da controladoria em empresas familiares. **R. Adm. Faces**, v. 9, n. 2, p. 43-63, abr./jun., 2010.

BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, E. L. de. 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.

BORINELLI, M. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, mar. 2000.

CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. do L. A.; FREITAS, M. G. de; PRATES, G. A.; ARROYO, C. S.; SALA, O. T. M.; FERREIRA, V. A. M.; GALLI, R. A. Avaliação das práticas de governança corporativa proposta pelo ibgc: uma meta-análise no contexto das empresas familiares. **Revista Foco**, v. 16, n. 4, e1578, p. 1-27, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed., Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2012.

LEAL, D. M.; VENTURINI, L. D. B.; BIANCHI, M. Percepção do efeito da implantação da controladoria no processo decisório em uma pequena empresa do estado do Rio de Grande do Sul. **Prospectus - Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 2, p. 77-104, dez. 2021.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, v. 4, n. 7, p. 185-200, jun. 1997.

MARQUES, B. F. Controladoria e empresas familiares: um estudo de caso de empresas da região do interior de São Paulo. **Revista de Gestão e Estratégia - RGE**, v. 1, n. 1, 2019.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 15, n. 14, p. 731-747, jul./ago., 2011.

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.

NESKE, D. A. L.; CASIMIRO, L. A. O.; RIBEIRO I. Succession and conflicts: research propositions about family businesses. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 2, p. 6-27, abr./jun., 2020.

ORO, I. M. **Avaliação da eficiência de empresas familiares brasileiras utilizando a análise envoltória de dados**, 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 14-27, 2019.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; Mello, S. C. B. de. Validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciência da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez., 2011.

PETRY, L. I. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**, 2005. 255 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

PINTO NETO, D. C. **Papel da Controladoria em uma empresa familiar do agronegócio**. 2016. 38 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Contabilidade) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2012.

SANTOS, M. C. dos; SANTOS, A. F. dos; MOREIRA, A. L. D.; SANTOS, D. F. dos. Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 10, CONBREPPO, 2020, Paraná, **Anais...** Paraná: CONBREPPO, 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 2021a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 30 abr. 2022.

TARTUCE, T. de J. **Normas técnicas para trabalhos acadêmicos**. Fortaleza-CE: Expressão Gráfica e Editora, 2019.

VELLOSO, S. P.; GRISCI, C. L. I. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessórios: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, out./dez., 2014.

ZATTA, F. N.; MATTOS, A. L. e OLIVEIRA, R. R. Presente e Futuro da Empresa Familiar: O Perfil das Publicações Mundiais. **XX USP International Conference in Accounting**. São Paulo, 2020.