

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MILENE MEZARI GHISLERI

**IMPACTOS NA CONTROLADORIA A PARTIR DA
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM
UMA EMPRESA FAMILIAR**

CRICIÚMA

2019

MILENE MEZARI GHISLERI

**IMPACTOS NA CONTROLADORIA A PARTIR DA
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM
UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

CRICIÚMA

2019

MILENE MEZARI GHISLERI

**IMPACTOS NA CONTROLADORIA A PARTIR DA
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM
UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em formação profissional.

Criciúma, 02 de Julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador: Sílvio Parodi Oliveira Camilo, Dr.
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Prof. Realdo de Oliveira da Silva, Esp.
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Prof. Sérgio Mendonça da Silva, Me.
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos, que sempre me apoiaram. Em especial aos meus pais e a meu namorado, Lucas, que não pouparam esforços para que este sonho fosse realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder o dom da vida, por abençoar o meu caminho dando-me saúde e força para lutar e conquistar todos os meus sonhos.

Aos meus pais, Rosemélia e Jovane, pela educação que me ofereceram e pelo incentivo depositado em prol dos meus estudos, pelo amor, carinho e dedicação, exemplos a serem seguidos. Orgulho de ser sua filha.

Ao meu namorado Lucas, que esteve sempre ao meu lado me apoiando e incentivando. Obrigada por ser tão atencioso e por entender minha ausência em alguns momentos. Obrigada Amor!

A todos os meus amigos, especialmente as minhas amigas Alice, Aline, Fernanda e Josiana, com quem passei momentos inesquecíveis. Vocês foram fundamentais para minha formação. Meu eterno agradecimento. Muito obrigada!

Agradeço em especial ao meu orientador Silvio, por sua confiança e incansável dedicação, compartilhando seu vasto conhecimento para auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que me ajudaram direta ou indiretamente no decorrer desta jornada. Deixo aqui registrado meu sincero agradecimento.

“Se você pratica a excelência de forma constante, um dia em excelência será seu modo de viver.”

Kairam Cabral



IMPACTOS NA CONTROLADORIA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Milene Mezari Ghisleri¹

Sílvio Parodi Oliveira Camilo²

RESUMO: Empresas familiares são aquelas pertencentes a uma família cujos laços definem a sucessão do poder. O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a sua continuidade. Visando sua implementação, as organizações produzem internamente o planejamento e a redefinição de seus objetivos e metas. Os estudos acerca do tema evidenciam vários impactos na estrutura e no sistema de governança das empresas. Nesse sentido, a controladoria é uma das áreas afetadas por essas mudanças. Por isso, ela desempenha uma importante função nas organizações, subsidiando os tomadores de decisão com informações úteis, assim contribuindo para a continuidade da empresa. Com base nessa temática, o principal objetivo deste trabalho consiste em analisar impactos nos processos internos da controladoria mediante a sucessão de uma empresa familiar, atuante no segmento de tintas, localizada no município de Içara. No que tange aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi o estudo de caso, com base em entrevistas realizadas no período de maio, no ano de 2019. Os resultados apontam para convergência entre os pressupostos teóricos difundidos acerca da controladoria, destacando que o processo sucessório produz internamente importantes efeitos modificativos na estrutura interna. Desta forma, a controladoria emerge como uma das áreas mais importantes no processo de sucessão e governança da empresa, especialmente pelas atividades de organização, padronização, sistematização do planejamento e orçamento, úteis para subsidiar o processo de tomada de decisão.

PALAVRAS – CHAVE: Controladoria. Empresas Familiares. Processo Sucessório.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 01- Contabilidade Financeira

1 INTRODUÇÃO

Segundo o estudo de Oliveira (1999), o processo sucessório tem como principal objetivo a continuidade da empresa familiar. Em muitos casos as empresas não passam para a segunda geração devido à falta de planejamento sucessório, em decorrência da concentração nas mãos do seu fundador.

O planejamento sucessório deve ser realizado com antecedência em

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Pós-doutor em Ciências Contábeis (UFSC), Doutor em Administração (UNIVALI), Mestre em Administração (PUCRS), Especialista em Finanças das Empresas (UFRGS), Graduação em Ciências Contábeis (UNISINOS), em Administrador de Empresas (FAPCCA), em Ciências Jurídicas e Sociais (UNISINOS) e em Ciências Econômicas (UNISUL).



relação à sucessão, com a escolha de um sucessor preparado para assumir o futuro da empresa, que tem a finalidade de mantê-la sólida, diminuindo, assim, os conflitos em relação às decisões do patrimônio.

O processo de sucessão se destaca como um dos eixos do sistema de governança, sendo ela uma estrutura capaz de evitar conflitos de interesse. A governança surge tornando-se necessária para a empresa, a qual, segundo Silva (2012), o conselho de administração possui grande importância na governança familiar, pois é necessário que exista um compromisso com a criação de um grupo de profissionais que vão fazer parte do conselho, sendo eles ativos e muito competentes para poderem atingir as metas estipuladas pela família.

Pode-se, então, perceber a importância e a necessidade do planejamento sucessório e da governança para a continuidade dos negócios familiares, para que, assim, preserve-se o patrimônio, evitando os conflitos de interesse no momento da transição sucessória.

Enfatiza-se que com o processo de sucessão ocorrem mudanças na controladoria, ou seja, mudanças internas como a integração das áreas e agrupamentos de informações para elaboração dos relatórios gerenciais e financeiros. A controladoria possui grande importância, principalmente na tomada de decisões. Nesse sentido, para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p.8), “a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades”.

Ao discorrer sobre controladoria estratégica Santos (2012, p.18) evidencia que “a controladoria atualmente é o que se tem de mais moderno para a estruturação dos procedimentos que auxiliarão os gestores no processo de sucessão”.

Diante do que foi apresentado acima, foi elaborado o seguinte questionamento para orientar esta pesquisa: Quais mudanças ocorreram na controladoria a partir da implementação da governança na sucessão familiar em uma empresa de tintas do município de Içara?

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar impactos nos processos internos da controladoria mediante a sucessão de uma empresa familiar, atuante no segmento de tintas, com sede em Içara, Santa Catarina. A pesquisa pretende especificamente: caracterizar a empresa objeto de estudo e as atividades da controladoria, levantar os processos internos gerenciados pela controladoria, identificar os relacionamentos entre as atividades da controladoria e a governança da empresa.

Dessa forma, destaca-se a contribuição teórica, evidenciando a importância do planejamento para a continuação dos negócios familiares, bem como os impactos que essa sucessão traz para a controladoria.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa se fundamenta no levantamento dos processos internos gerenciados pela controladoria, identificando os impactos gerados por essa sucessão para as rotinas do setor de controladoria.

Sob o âmbito social, a continuação da empresa familiar é de grande importância para sociedade, pois gera renda para os colaboradores como também ao município, por meio dos tributos pagos, colaborando assim com a sociedade em geral.

O trabalho está organizado em cinco seções: sendo esta de caráter introdutório; a segunda abrange a fundamentação teórica; e, na terceira,



apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, são expostos e discutidos os resultados e, por fim, a quinta engloba as considerações finais, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os conceitos acerca da Governança Familiar e seus mecanismos. Em seguida, os fundamentos teóricos do processo sucessório, da Estrutura Organizacional e por fim da Controladoria.

2.1 GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

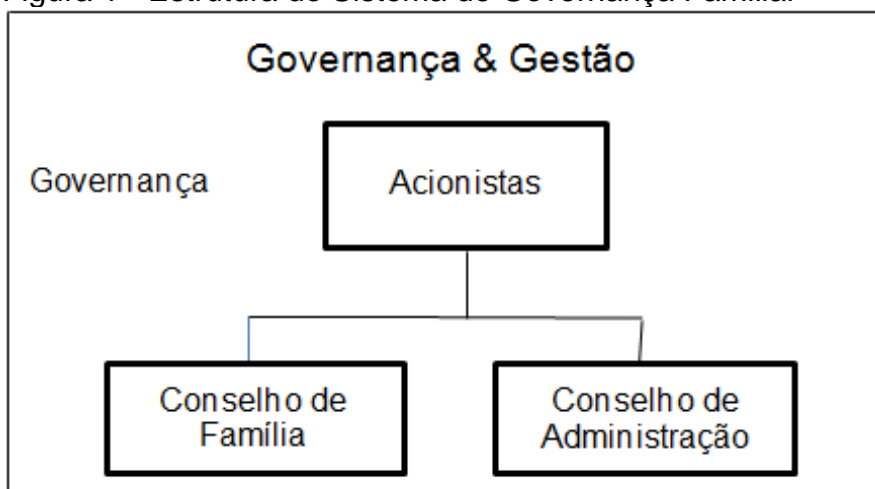
As empresas familiares estão atraindo interesses de investidores, pesquisadores e da mídia, devido a sua sobrevivência no mercado, pois mesmo passando por momentos difíceis, elas voltam a crescer (SILVA, 2012). Segundo Bornholdt (2005, p. 15), as empresas familiares podem ser caracterizadas como “aquelas com participação acionária relevante de uma família ou de grupos familiares, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem necessariamente a uma dessas famílias”.

Para Silva (2012, p. 255), “a empresa familiar é caracterizada por trazer em sua cultura os elementos que envolvem as relações familiares”. Na Governança Familiar encontram-se crises que podem ser entendidas como perigos e oportunidades, o que é considerado um processo muito difícil (BORNHOLDT, 2005).

Conforme Bornholdt (2005), os interesses financeiros, a opção de ser sócio ou não, de trabalhar na empresa ou não, fazem parte desse processo. Em acréscimo Bornholdt (2005, p. 19) aponta que “o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas - “família”-, - “sociedade”-, - “empresa”- e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos”.

A Figura 1 demonstra a estrutura do sistema de Governança em empresas familiares. Essa estrutura apresenta, a partir do processo de governança iniciado, a constituição exemplificativa dos conselhos:

Figura 1 - Estrutura do Sistema de Governança Familiar



Fonte: Adaptado de SILVA (2012, p.260).



Para Bornholdt (2005, p. 23), “essas estruturas têm como finalidade a identificação dos caminhos entre os sistemas e dos possíveis papéis nos processos decisórios em cada um dos sistemas em relação aos demais”.

2.1.1 Conselhos de Família e de Administração

Segundo Bornholdt (2005, p. 79) o conselho família “é um órgão optativo, mas de fundamental importância, a ser considerado nas empresas familiares”, que tem o intuito de ajudar, guiar e preparar para papéis de alta liderança no negócio, além de representar a família como um todo.

Ele é instituído no acordo societário para deliberação de interesses, cuidando das participações na sociedade e zelando pelo patrimônio dos sócios (BORNHOLDT, 2005).

Dessa forma, este é considerado um dos melhores caminhos para ajudar os membros da família, podendo auxiliar na prevenção de conflitos que podem dividir a família e afetar negativamente o futuro da empresa (ÁLVARES, 2003). Para Bornholdt (2005, p. 95) o Conselho “é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresariais”. Sua representação é feita por um ou dois membros de cada grupo familiar.

Segundo Silva (2012, p. 261) o conselho de Administração “é um órgão mais importante de governança corporativa na empresa familiar”. Ele tem como objetivo dar suporte à administração para melhorar seu desempenho. Nessa linha, Pereira (2017) descreve que o Conselho Família possui relevante importância em empresas familiares, pois nele são tratados os interesses e as expectativas em relação ao negócio.

Na governança familiar, a administração e o conselho podem ser os agentes da mudança. Neles são depositadas a esperança e a obrigatoriedade de criação de riqueza para as empresas familiares (BORNHOLDT, 2005).

Para Silva (2012, p. 261), “é preciso existir o compromisso com a criação do grupo de profissionais que vão fazer parte do conselho; eles têm que ser ativos e muito competentes; precisam trabalhar com base nas metas estipuladas pela família”.

Na Figura 2 está demonstrada a escala do papel do conselho de administração nas empresas familiares.

Figura 2 - Papel do conselho de administração nas empresas familiares

1	2	3	4
Papel do passivo: pouca influência, apenas atende à legislação.	Papel controlador: protege interesses da família e de acionistas.	Papel estratégico: monitora gestão e interage com a família e acionistas.	Papel executivo: controla e co-dirige a empresa a distância.

Fonte: BORNHOLDT (2005, p.79).

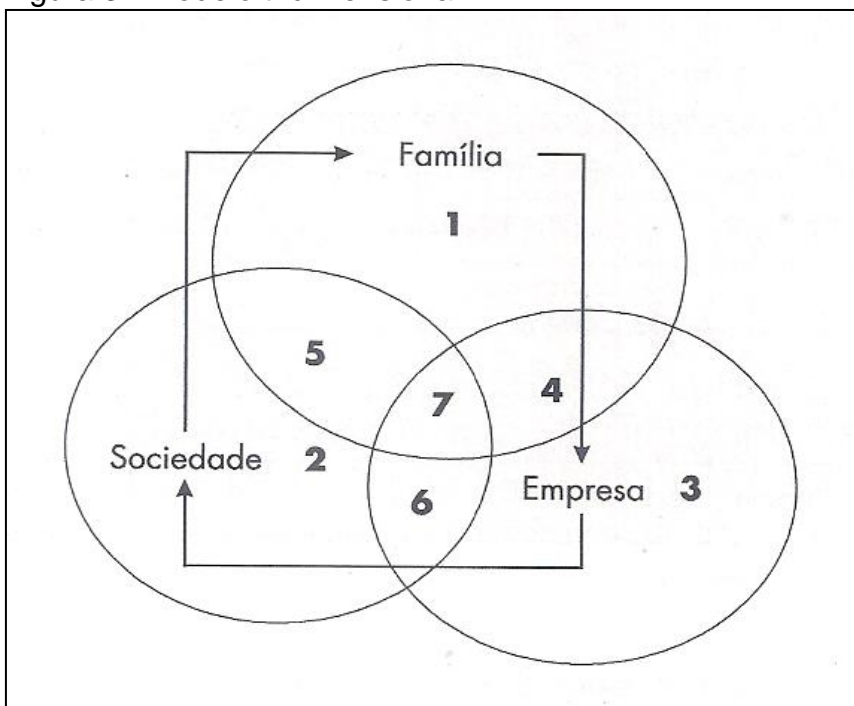
O Conselho de Administração é formado por sócios familiares ou por membros que atuam como executivo e que acompanharam os negócios da empresa há muito tempo (BORNHOLDT, 2005). Para trabalhar as diversas dimensões que envolvem a empresa familiar, foi criado o modelo dos três círculos,



que aborda a dinâmica das empresas familiares e a sua evolução nos eixos família, propriedade e gestão. O modelo demonstra as três dimensões propriedade, família e empresa por meio de um conjunto de três círculos, que busca retratar o sistema da empresa familiar em três subsistemas independentes e superpostos (BORNHOLDT, 2005).

A Figura 3 apresenta o modelo tridimensional conhecido como: propriedade, família e gestão.

Figura 3 - Modelo tridimensional



Fonte: BORNHOLDT (2005, p.36).

O eixo família começa com o núcleo do fundador e se multiplica com cada herdeiro, expressando a evolução do papel dos membros familiares. Já o eixo propriedade tem o intuito de conhecer a influência que a família exerce sobre a empresa. No eixo gestão observa-se a evolução dos negócios, os estágios do ciclo de vida da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Já os demais itens familiares apresentam: (1) sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios – proprietários não gestores; (3) não familiares gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários e (7) familiares gestores e proprietários (BORNHOLDT, 2005).

2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Oliveira (1999, p. 11) o processo sucessório “representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. O processo de sucessão é longo e engloba várias fases, as quais são fundamentais e devem ser respeitadas, pois permitem uma aproximação entre a tomada de consciência das dificuldades das pessoas envolvidas e do processo de planejamento (VELLOSO, 2012).



Segundo Oliveira (1999, p. 14) “deve-se considerar que a questão da sucessão nas empresas familiares deve ser pensada desde o nascimento dos filhos”. Ela deve ser feita com a presença do fundador da empresa e com a participação de todos os envolvidos, sendo necessário que haja muito diálogo para resolver conflitos existentes ou que possam surgir.

Conforme apontado pelo SEBRAE (2019) com o processo de sucessão iniciado, surgem alguns questionamentos internos afetando a estrutura organizacional. Referem-se, especialmente a questões relacionadas à transição, as novas responsabilidades de cada membro da família e o que será feito caso o processo de sucessão não seja bem-sucedido.

No Processo Sucessório encontramos vantagens e desvantagens na sucessão familiar. Destacam-se como as principais vantagens da sucessão familiar, o fato de haver a continuidade do comando familiar, escolhendo um herdeiro competente, além de apresentar um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações ocorrendo quando existe uma adequada interação entre os membros da família, facilitando o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores (OLIVEIRA, 1999).

Podemos ainda citar como vantagem na sucessão haver uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, destacando que esse interesse seja com responsabilidade, inteligência e discernimento sendo a base para que o herdeiro se torne um executivo adequado, tendo a possibilidade de treinamento mais extenso e intenso desde a sua juventude (OLIVEIRA, 1999).

Deve-se possuir um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, ou seja, se ocorrer um erro de escolha acarretará um impacto negativo sobre os resultados e efetividade da empresa. Outra vantagem é ter otimizados sistemas de remuneração, porque o sucessor pode querer uma remuneração por resultados, com base na participação dos lucros das empresas (OLIVEIRA, 1999).

Apresentar no início do processo maior poder de comando sobre o executivo sucessor, ter uma visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes, essa situação ocorre porque os proprietários não convivem com a pressão dos acionistas sobre retornos rápidos (OLIVEIRA, 1999). O autor acrescenta que, o maior espírito de família, essa situação pode apresentar importantes resultados para as empresas familiares, passando para os funcionários tornando assim locais mais agradáveis e motivadores para se trabalhar.

Destacam-se como as principais desvantagens da Sucessão Familiar a disputa de poder entre os membros da família ocorrendo brigas e disputas para assumir um cargo elevado no poder da empresa. Uma forma de minimizar essa situação é prolongar o período de treinamento do herdeiro (OLIVEIRA, 1999). Outra desvantagem é a dificuldade em demitir o executivo sucessor já que o executivo deve decidir entre continuar verificando que seu sucessor causa problemas ou provocar um conflito familiar. Existe também a dificuldade em desempenhar diferentes papéis devendo separar o ambiente familiar vivido com o ambiente profissional (OLIVEIRA, 1999).

É importante salientar, as principais características das empresas familiares, tendo como pontos fortes o comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em eventuais emergências, além de ter a disponibilidade de recursos financeiros e administrativo para autofinanciamento, possuindo um grupo interessado e unido em torno do fundador (SEBRAE, 2019).



Como pontos fracos destacam-se a dificuldade em separar a parte emocional e racional, resistência às mudanças e a expectativa de fidelidade dos empregados. (SEBRAE, 2019).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

Para Oliveira (1999, p. 137), a Estruturação Organizacional da Empresa Familiar “representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos, visando alcançar os objetivos, desafios e metas [...]”.

Conforme Estol e Ferreira (2006) com o processo sucessório ocorrem várias mudanças na estrutura da organização, dentre as quais os autores citam mudanças no estilo de condução dos negócios. Tal fato, muitas vezes traz reflexos na estrutura organizacional, por meio de novas demandas internas, surgindo novas áreas, redefinição e ampliação de responsabilidades, alinhamento de políticas e programas decorrentes da gestão que assume.

Dessa forma, a estrutura organizacional pode ser entendida como um conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além da consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos (OLIVEIRA, 1999). Todo executivo deve desempenhar seu trabalho com e pelas pessoas, pois essas pessoas permitiram que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa familiar sejam alcançados (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Oliveira (1999, p.138): “no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas”. Em se tratando de uma empresa familiar, as questões relacionadas aos recursos humanos podem ser mais complicadas, pois de um lado se o executivo for herdeiro da empresa, poderá encontrar resistências em suas ordens e orientações devido a sua situação, e, do outro pode-se ter dificuldades e conflitos com seus próprios parentes (OLIVEIRA, 1999).

Outro fator que pode prejudicar a atuação dos recursos humanos na empresa familiar é o nível de tecnologia.

Conforme Oliveira (1999, p.138) a tecnologia “é o conjunto de conhecimentos que são utilizados na operacionalização das atividades da empresa familiar para que seus objetivos possam ser alcançados de forma otimizada”. Para que a tecnologia seja aceita na empresa familiar, é necessário que os proprietários tenham uma interação, pois quanto mais as pessoas se afastam do conhecimento tecnológico, mais resistentes elas ficam a respeito do assunto (OLIVEIRA, 1999).

O ambiente é outro fator que o executivo deve sempre observar, para ter um conhecimento adequado do que está acontecendo ou do que poderá acontecer no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1999). Segundo Oliveira (1999, p. 139) o ambiente “é um conjunto de todos os fatores externos à empresa familiar que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência sobre a referida empresa”.

Todos os aspectos descritos, com relação à atuação dos proprietários, a tecnologia, ao ambiente da empresa, possuem uma elevada influência na estrutura organizacional da empresa familiar.

Desse modo, Morais (2004) enfatiza que empresas familiares, possuem em



sua estruturação a centralização do comando.

2.4 CONTROLADORIA

Para Padoveze (2015, p. 3) a controladoria “pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”.

Dessa forma, para Alencar (2014) ao utilizar a controladoria, os gestores poderão obter informações importantes e fundamentais para o bom andamento do seu negócio.

Desse modo, segundo Müller e Beuren (2010), evidencia-se que a prática da controladoria precisa ser contínua, para atender às necessidades e aos objetivos das organizações, manuseando as informações contábeis no processo de gestão, tendo a função de garantir o controle e os resultados da empresa.

Em síntese a controladoria é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de entidades com ou sem fins lucrativos (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Ela desempenha uma importante função nas organizações no sentido de preservar a continuidade da empresa.

2.4.1 Estrutura da Controladoria

O posicionamento da controladoria na estrutura organizacional da empresa, só pode ser possível a partir da função do *Controller* (MÜLER; BEUREN, 2010). A função do *Controller* não pode estar restrita somente à contabilidade. Deve-se ter conhecimento e visão em relação à contabilidade Gerencial, e participar do planejamento, do controle, das informações, entre outras funções que venham a impactar nas atividades da empresa (MÜLER;BEUREN, 2010).

Os autores Kruger *et al.*(2018) destacam que dentre as funções do *Controller* estão identificar os dados importantes do ambiente econômico e internos da empresa, compreendendo os custos, contabilidade e finanças.

Segundo Padoveze (2015, p. 37) a controladoria basicamente “é responsável pelo sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia”.

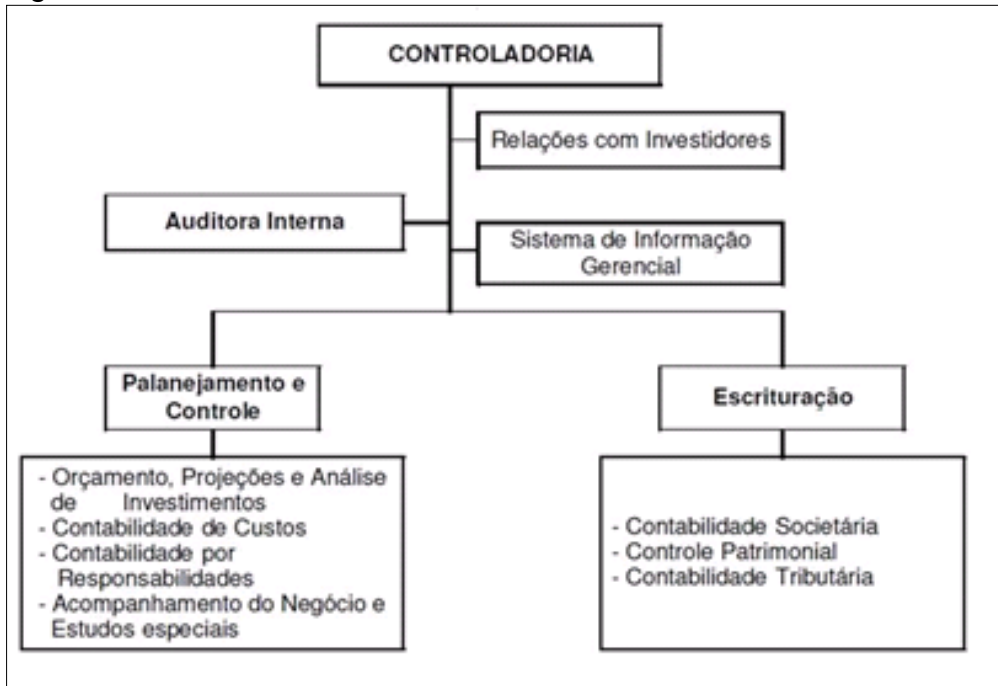
Esta deve estar presente em todas as etapas do processo de gestão, assumindo funções regulatórias, geralmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal (PADOVEZE, 2015).

A Controladoria pode ser estruturada em duas áreas, contábil e fiscal, planejamento e controle. A área contábil e fiscal é encarregada pelas informações societárias, fiscais e pela função de guarda de ativos. Como exemplo, podemos citar: controle patrimonial e seguros, gestão de impostos e controle de inventários (PADOVEZE, 2015). Já a área de planejamento e controle é responsável pela incorporação da questão orçamentária, custos, e pela contabilidade por responsabilidade (PADOVEZE, 2015).

Na Figura 4 demonstra-se à estrutura da controladoria, destacando o controle interno como uma das principais peças nesse processo.



Figura 4 - Estrutura da Controladoria



Fonte: PADOVEZE (2015, p. 38).

O controle interno é formado pelo conjunto de instrumentos, procedimentos e ações adotadas pela empresa que devem estar em constante evolução, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações (PADOVEZE, 2015).

Com a implantação do controle interno a empresa terá uma maior proteção do patrimônio, aumentará a exatidão dos relatórios contábeis e gerenciais, auxiliará a administração na condução eficiente e ordenada dos negócios. Ademais, irá promover e avaliar a eficiência do operacional de todos os aspectos das atividades empresariais, e terá uma comunicação das diretrizes administrativas estimulando seu cumprimento (PADOVEZE, 2015).

O controle interno assume uma relevante importância na geração de relatórios e informações para o controle eficiente das operações, nos procedimentos, critérios e ações que garantiram a responsabilidade administrativa pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção contra o mau uso dos recursos (PADOVEZE, 2015).

2.4.2 Funções da Controladoria

A controladoria tem a finalidade de orientar o campo de atuação de determinada área de estudo (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Ela atua nas empresas nos processos que geram resultados, destacando-se como essenciais os aspectos tecnológicos, operacionais, as estruturas sociais. Dessa forma percebe-se que a controladoria interage com todas as áreas da organização (ALENCAR, 2014).

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) “é ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem



a rentabilidade da empresa”.

Pode-se salientar que a controladoria como ciência possui uma preocupação com a administração da organização, expressa na atenção dedicada à compreensão do modelo de gerência e dos mecanismos utilizados para viabilizar o processo de gestão.

Entende-se que as funções da controladoria são de forma resumida para Oliveira, Perez Jr. e Silva, (2015, p.9):

- Informação: compreender os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais;
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- Coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa;
- Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades;
- Planejamento: Assessora a direção à empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

A controladoria possui a importante função de subsidiar o processo de gestão das organizações, dos sistemas que apoiam as decisões tomadas pela direção das empresas, de avaliar o desempenho e resultados, gerenciar os sistemas de informações e atender de forma eficiente aos agentes do mercado.

2.4.3 Atividades da Controladoria no Processo de Gestão

A controladoria atua no processo de gestão fornecendo aos administradores instrumentos que ajudem a empresa a atingir com eficiência os objetivos da organização como também sendo responsável pelo sistema de informação de toda a empresa e pela coordenação de todos os departamentos (ALENCAR, 2014).

Alencar (2014, p. 37) descreve que: “O processo de gestão bem estruturado serve de suporte ao processo de tomada de decisão”. Portanto deve ser o resultado do processo de gestão das organizações.

Peleias (2002, p. 19) diz que “o processo de gestão é estruturado a partir da definição da missão, crenças, valores e filosofia de gestão adotada”. Sendo assim observa-se que primeiramente é fundamental que os conselheiros conheçam a organização, saibam aonde almejam chegar, quais os fatores que podem contribuir para o bom resultado dessa decisão.

Nas empresas familiares o processo de gestão é voltado principalmente pelas crenças e valores dos fundadores da empresa (ALENCAR, 2014). A Controladoria tem como função auxiliar os gestores no processo de gestão, harmonizando as informações fornecidas pelas áreas organizacionais com a finalidade de melhorar a estrutura como um todo (ALENCAR, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será apresentado o enquadramento metodológico da pesquisa,



bem como os procedimentos utilizados para coleta de dados.

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, em razão de que os dados obtidos na pesquisa foram interpretados e possibilitaram realizar uma análise referente aos processos internos gerenciados pela controladoria como área de apoio ao sistema de governança na sucessão familiar. Para Richardson (1999, p.79), a pesquisa qualitativa “difere, em princípios, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico com base do processo de análise de um problema”. Para Vianna (2001), o método qualitativo visa analisar cada situação a partir de dados descritivos, examinando relações, causas, efeitos, opiniões, para compreender a realidade estudada. Em relação aos objetivos, o estudo se caracteriza como descritivo, visando levantar os processos internos gerenciados pela controladoria, identificando os relacionamentos entre as suas atividades e a governança da empresa.

No que tange à estratégia de pesquisa, este trabalho se caracteriza como estudo de caso único. Uma vez que, “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]” (YIN, 2005, p. 20).

Com o intuito de atender aos objetivos da presente pesquisa, com ênfase na análise dos efeitos do processo de sucessão na controladoria, foram empregadas entrevistas com a *Controller* da empresa. Em síntese, as questões nucleares se pautaram acerca de como ocorreu o processo de sucessão, quais as mudanças na controladoria com a implementação da governança na sucessão familiar, e os impactos ocorridos.

Contudo, a partir dessas abordagens foram questionadas as atividades da controladoria, bem como os impactos sofridos pelas rotinas executadas pela área, e como são identificados os relacionamentos entre as atividades da controladoria e a governança da empresa, cuja análise será exposta na seção a seguir.

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tintas localizada na região de Içara, no sul de Santa Catarina. O contato inicial foi realizado em razão da aproximação da empresa com o Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico- (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Após os contatos preliminares, no sentido de ver a possibilidade de empreender o estudo na empresa caso, foi encaminhada mensagem por meio eletrônico (*e-mail*) para a responsável do setor, solicitando disponibilidade para a aplicação da entrevista.

A entrevistada, *Controller* da empresa, é funcionária há 17 anos. Anteriormente trabalhava na auditoria externa prestando serviços à Farben na validação de relatórios gerenciais e também realizando auditorias. Iniciou seus trabalhos em 2001, como consultora, visando implantar as ferramentas de controladoria.

Para realizar os procedimentos de coleta de dados, foi aplicado um questionário com 16 perguntas, a fim de obter as informações necessárias para a elaboração da pesquisa. O questionário foi aplicado em etapas e em dias distintos



no período de maio, no ano de 2019.

No primeiro encontro com a entrevistada – *Controller* – o tópico em questão tratou dos efeitos da sucessão na controladoria, das atividades e dos processos internos gerenciados pela controladoria. Já no segundo momento, foi realizada uma nova entrevista com a *Controller* para discussão da primeira entrevista transcrita e o esclarecimento de dúvidas com vistas a obter mais informações sobre a controladoria na empresa.

Após analisados os conteúdos das entrevistas, e a validação da entrevistada, empregou-se as técnicas de análise de acordo com as categorias previamente delineadas, com base na literatura, conforme apresentada no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias de Análises, Propósitos e Questões

Categorias de Análises	Propósito	Perguntas
Mudanças geradas pelo processo de sucessão	a. Identificar as principais determinantes do processo sucessório.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os principais desafios enfrentados no período de transição? 2. Em que momento ocorreu a necessidade de planejamento e execução do processo de sucessão na empresa? 3. Houve preocupação em relação a eventuais conflitos familiares? 4. O que mudou com a nova gestão a partir do processo de sucessão?
Estrutura hierárquica da empresa e suas principais atividades	b. Averiguar a estrutura de governança, e a existência de conselhos na empresa do Segmento de Tintas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que foi mudado a partir do processo de sucessão em relação à estrutura organizacional na empresa? 2. Como foi conduzido o processo de reestruturação interna? 3. Foram realizados investimentos para essa nova fase? Que tipo de investimentos (contratação de pessoas; tecnologias; consultorias)? 4. Qual o departamento responsável por monitorar e fazer as possíveis mudanças na estrutura?
Estrutura da Controladoria	c. Identificar as principais atividades e adaptação da controladoria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os impactos ocorridos na organização a partir da implantação da controladoria? 2. Quais os principais desafios na controladoria após o processo de sucessão? 3. Quais foram as mudanças feitas na controladoria para que a mesma se adaptasse ao novo processo de gestão?
Sistema de Informações	d. Identificar atividades e mudanças a partir da controladoria e a importância no processo de tomada de decisão.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Houve a necessidade de mudanças no âmbito tecnológico na empresa? 2. Foram realizados treinamentos com os funcionários para as mudanças ocorridas na da empresa?



<p align="center">Processo de Tomada de Decisão</p>	<p align="center">e. Identificar as contribuições da controladoria para apoiar o processo de tomada de decisão.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as principais atividades da controladoria que contribuem para o processo de tomada de decisão? 2. Como a controladoria interage e se relaciona com as demais áreas da empresa no processo de organização de informações? 3. Quais os principais relatórios produzidos pela controladoria para reuniões da diretoria e do conselho de administração?
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é composta pela caracterização da empresa, as mudanças decorrentes do processo de sucessão, as principais atividades e processos internos da Controladoria e, por fim, os relacionamentos informacionais com os tomadores de decisão.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A Farben é uma empresa do tradicional grupo Zanatta, fundada em 13 de junho de 1991, no município de Içara. A empresa iniciou suas operações em agosto de 1993, com o desenvolvimento de uma linha básica para o setor metal-mecânico e moveleiro.

Possui uma linha com mais de 1200 produtos desenvolvidos, testados e aprovados, atuando de forma dinâmica e inovadora, estando constantemente junto ao cliente, dando novas informações, treinando e aprimorando marceneiros e pintores.

Conforme a Figura 5 o organograma da empresa possui uma Estrutura de Gestão, denominada de Executiva, e de Governança Corporativa. Na governança Corporativa encontram-se as áreas de Conselho Família, Conselho Consultivo e Presidente Institucional sendo elas fundamentais para a continuidade da empresa.

Já na Gestão executiva encontram-se as áreas de Vice-presidentes executivos, Gerente Comercial, Industrial e Financeiro destacando a controladoria que fornece informações sensíveis de relevante importância estratégica ao processo de tomada de decisão.



Figura 5 - Organograma da empresa



Fonte: Dados do caso (2019).

Considerados os aspectos relacionados às características da organização, passa-se a discorrer sobre a entrevista realizada. Inicia-se com as mudanças no processo sucessório.

4.2. MUDANÇAS GERADAS PELA SUCESSÃO

Com o início das entrevistas acerca da sucessão ocorrida na empresa, abordou-se sobre os principais desafios enfrentados no período de transição. A entrevistada narrou que,

“o principal desafio enfrentado foi a mudança na tomada de decisões. Antes não tínhamos a função de Vice-presidentes, atualmente temos dois que possuem o mesmo poder de decisão. Antes na diretoria executiva eram cinco gerentes, sendo que dois eram acionistas e foram transferidos para Vice-presidentes”.

Em seguida foi perguntado sobre qual momento ocorreu a necessidade de planejamento e execução da sucessão. A inquerida relatou que,

“ocorreu em 2013 em virtude do crescimento da empresa e para adotarmos as melhores práticas de governança. Em 2008 foi criado o Conselho de Administração, Conselho de Família e o conselho de Acionistas. Os acionistas com a participação de cursos na Fundação Dom Cabral como o PDA (Programa de



Desenvolvimento de Acionistas), no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e com consultorias especializadas perceberam necessidade de possuir mais governança na empresa para preparar o futuro”.

Esse posicionamento está de acordo com Silva (2012, p.261), que considera o conselho de administração como “órgão mais importante de governança corporativa na empresa familiar”. Da mesma maneira, o Conselho de Família tem demonstrado sua importância como órgão de apoio aos membros da família, com a função de auxiliar na prevenção de conflitos que podem dividir a família e afetar negativamente o futuro da empresa (ÁLVARES, 2003),

Ainda questionando acerca da sucessão, foi perguntado sobre a preocupação com conflitos familiares e as mudanças ocorridas na nova gestão. Foi apurado que,

“houve a preocupação com o surgimento de conflitos, por isso existem as consultorias externas que são da Posteritá e Coach que gerenciam através de encontros e entrevistas. São realizadas reuniões mensais de Acionistas e também encontros com a Família”.

“Com a mudança a empresa apresentou mais organização e um planejamento dos cargos estratégicos. Cada gerente comunica os Vice-Presidentes sobre alterações ocorridas nas atividades. Anteriormente os Gerentes nas reuniões do Conselho de Administração participavam de forma igualitária. Hoje eles continuam participando, porém nas reuniões são os Vice-Presidentes que se reportam aos conselheiros, sendo realizada uma reunião da diretoria antes do pré-conselho alinhando todos os assuntos”.

Percebe-se, portanto que possui aderência os apontamentos do SEBRAE (2019). Uma vez que, com o processo de sucessão iniciado, surgem alguns questionamentos internos afetam a estrutura organizacional. Isso ocorre, especialmente, em questões relacionadas à transição, às novas responsabilidades de cada membro da família e o que será feito caso o processo de sucessão não seja bem-sucedido.

Em decorrência do processo de sucessão verifica-se a importância das atividades da controladoria, assim como os processos internos, em relação às mudanças ocorridas.

4.3. PRINCIPAIS ATIVIDADES E PROCESSOS INTERNOS DA CONTROLADORIA

A principal atividade da controladoria segundo a entrevistada “é ajudar na tomada de decisão”. É convergente com que Padoveze (2015, p.31) descreve, “o processo de tomada de decisão permeia todo o processo de gestão”.

A *controller*, ainda, apontou que a controladoria,



“gera várias informações por meio da ferramenta Business Intelligence (BI) diário que demonstram todos os indicadores estratégicos da empresa como faturamento por segmento, margem de contribuição em percentual e em reais. Alguns indicadores estratégicos dos setores são repassados pela controladoria. As análises de estoque sempre que necessário são solicitadas à controladoria. São solicitados estudos para os gerentes e a controladoria auxilia na geração e validação dos dados. Coordena o planejamento estratégico e a elaboração das peças que compõem o orçamento. Temos a AGM (Avaliação Gerencial Mensal) que é o encontro com todos os supervisores e gerentes em que são apresentados os principais indicadores estratégicos da empresa, sendo o momento em que as áreas justificam o porquê que não terem sido atingidas as metas e apresentam os planos de ações”.

Foi questionado também sobre os impactos ocorridos na organização a partir da implantação da controladoria. Segundo a entrevistada houve,

“melhoria na Governança corporativa com implantação nas ferramentas do controle orçamentário; elaboração e acompanhamento da execução do planejamento estratégico; implantação de sistema de custo (antes o custo era alimentado manualmente em um sistema paralelo do ERP da empresa); realização de auditorias internas para validar e melhorar os processos dos setores; implantação de relatórios para acompanhamento de indicadores estratégicos da empresa (BI)”.

Desse modo, segundo Müller e Beuren (2010), evidencia-se que a prática da controladoria precisa ser contínua, para atender as necessidades e os objetivos das organizações, manuseando-se das informações contábeis no processo de gestão, tendo a função de garantir o controle e os resultados da empresa.

No que tange aos processos internos foi relatado que com a sucessão houve a necessidade de reestruturação interna, asseverando que

“ocorreram reuniões com os gerentes em que foi apresentada a nova estrutura. Foram realizados trabalhos de Coach no período. Houve uma avaliação de todos os cargos estratégicos da empresa, a ferramenta de Coaching Assessment que é avaliar comportamento e competências para conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, buscar autoconhecimento e gestão do conhecimento”.

Dessa maneira, a literatura considera, em relação aos objetivos na implementação do controle interno, dentre suas funções a de proteger o patrimônio da empresa, comunicar diretrizes administrativas e estimular o cumprimento e auxiliar de forma eficiente os negócios (PADOVEZE, 2015).



Seguindo a mesma linha de questionamento, foi indagado acerca das mudanças a partir da sucessão em relação à estrutura organizacional da empresa. A entrevistada comentou que *“as mudanças ocorridas foram nas áreas que estavam sob responsabilidade dos Vice-Presidentes as quais foram transferidas para os três gerentes e não houve a necessidade de criar novos cargos”*.

Em adição, relatou que os principais desafios enfrentados na controladoria após a sucessão foram,

“adaptação ao novo formato da estrutura. Antes, apenas um gestor da área que tomava as decisões e atualmente o setor responde aos dois vice-presidentes. Temos que nos reportar e negociar e reportar as decisões junto aos dois. Algumas situações geram divergências de opiniões e temos que administrar”.

Nessa mesma linha de pensamento questionou-se sobre as mudanças realizadas pela controladoria para que ela se adaptasse ao novo processo de gestão,

“capacitação nas áreas das boas práticas da Governança Corporativa, planejamento estratégico, gestão de riscos, Compliance, negociação e realização de coach. Aumento de colaboradores no setor (antes era apenas o controller e atualmente temos mais três assistentes)”.

Durante a entrevista foi informado que a área responsável pelas possíveis mudanças na estrutura é o setor de Gestão de Recursos Humanos, *“as mudanças na estrutura são discutidas e definidas no Conselho de Acionistas e o departamento interno que auxilia nesse processo é o setor de Gestão de Recursos Humanos”*.

Indagada se houve investimentos decorrentes da nova fase, a controller respondeu que,

“sim, houve investimentos na área de consultorias como da Coach e uso de ferramenta como o ASSESSMENT. Programas de grupo também foram realizados, para integração e conhecimento da equipe, fortalecendo os elos de confiança”.

Outro campo importante de ser investigado está relacionado aos aspectos informacionais que contribuem para o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, foi explorado no presente estudo.

4.4. RELACIONAMENTOS INFORMACIONAIS COM OS TOMADORES DE DECISÃO

Com relação aos sistemas de informações a entrevistada observa que,

“a empresa sempre vem promovendo mudanças no âmbito tecnológico diante do crescimento da empresa e para facilitar a



gestão do negócio. Como implantação do BI (Business Intelligence) uma ferramenta que gera automaticamente informações para a direção”.

Foi destacado que a empresa realizou treinamentos com as mudanças ocorridas,

“a empresa buscou cursos, treinamentos e Coaching. Os treinamentos com Coach foram destinados aos supervisores, foi realizado curso de liderança e Coaching individual para os Vice-presidentes, gerentes e coordenadores”.

Em relação à controladoria ela destacou as principais atividades que contribuem na tomada de decisão,

“são geradas várias informações por meio da ferramenta Business Intelligence (BI) diário que demonstra todos os indicadores estratégicos da empresa como faturamento por segmento, margem de contribuição em percentual e em reais. Alguns indicadores estratégicos dos setores são repassados pela controladoria. As análises de estoque sempre que necessário são solicitadas à controladoria. São solicitados estudos para os gerentes e a controladoria auxilia na geração e validação dos dados. Coordena o planejamento estratégico e a elaboração das peças que compõem o orçamento. Temos a AGM (Avaliação Gerencial Mensal) que é o encontro com todos os supervisores e gerentes em que são apresentados principais indicadores estratégicos da empresa, sendo o momento em que as áreas justificam o porquê que não terem sido atingidas as metas e apresentam os planos de ações”.

Nessa mesma linha sobre as informações geradas pela controladoria, estás estão de acordo com Padoveze (2015, p.45) “eles se utilizam da base de dados dos sistemas operacionais e dos sistemas de Apoio à Gestão e tem como foco flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão”.

Acrescenta-se, ainda, conforme Viera e Silva (2005), que as empresas buscam através da controladoria, instrumentos que as proporcionem ter o controle estratégico de forma aperfeiçoada. Dessa forma, integra nas empresas o “Sistema de controladoria Estratégica”, capaz de fornecer a informação, podendo influenciar nas tomadas de decisões, reduzindo assim as incertezas (VIERA; SILVA, 2005).

Com o novo processo em execução na empresa ela relatou que a controladoria interage com todas as áreas e que possui uma importante função assumindo áreas estratégicas para tomada de decisões,

“a controladoria interage com todas as áreas. São feitas auditorias internas uma vez ao ano. Nos planos de ações auxilia e monitora se as ações estão sendo realizadas, na organização de informações, e ajuda a cobrar as execuções



marcando reuniões com a área responsável para verificar porque o projeto não está sendo executado a fim de auxiliar a finalização” como também “maior visibilidade da controladoria na empresa, o setor assumindo área estratégica para tomada de decisões”.

Desse modo, Alencar (2014) salienta que, a controladoria atua nas empresas nos processos que geram resultados. Destacam-se como essenciais os aspectos tecnológicos, operacionais, as estruturas sociais. Sendo assim, percebe-se que a controladoria interage com todas às áreas da organização.

Assim, conforme Alencar (2014), a controladoria tem como função auxiliar os gestores no processo de gestão, harmonizando as informações fornecidas pelas áreas organizacionais com a finalidade de melhorar a estrutura como um todo.

Por fim ela relatou quais os principais relatórios produzidos para reuniões da diretoria,

“É produzido o relatório de conselho, sendo o principal da empresa, apresentando as principais informações. Geram informações para reunião da direção semanal, acompanham os gastos dos setores X valores orçados. Realizadas auditorias periódicas dos estoques tanto da matriz como das demais unidades da empresa. Também é realizada auditoria de processos dos setores”.

Enfim verifica-se que estrutura e as atividades prestadas pela controladoria possuem aderência aos preceitos formulados por Padoveze (2015, p.37) “a controladoria basicamente é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste estudo, evidenciou-se que a sucessão apresenta estruturas internas que contribuem para a continuidade da empresa, tais como: Conselho de Família e Conselho de Administração. Ressalta-se, ainda, que com as mudanças ocorridas, a empresa realinhou a organização e o planejamento dos cargos estratégicos. Em relação à nova estrutura as áreas que estavam sob a responsabilidade dos Vice-Presidentes foram transferidas para os gerentes.

Esses fatores produziram efeitos modificativos em toda organização especialmente nas áreas mais relacionadas ao processo decisório. Dentre as áreas afetadas a controladoria teve que se adaptar às novas exigências. Uma vez que houve a necessidade de adequar-se com à nova estrutura. Antes apenas um gestor da área que tomava as decisões, enquanto atualmente, o setor responde aos dois Vice-Presidentes.

O processo sucessório gerou o estabelecimento de novos objetivos e metas organizacionais. Isso promoveu o desenvolvimento do planejamento estratégico. Com isso a controladoria ficou encarregada de organizar o processo de planejamento e controle.



Este estudo revela a importância da controladoria à gestão da empresa para tomada de decisão. A partir da controladoria os padrões internos de desempenho foram planejados e organizados, ou seja, todas as áreas são afetadas, monitoradas e recebem o auxílio da controladoria. Dentre os principais impactos na área se pode citar: ampliação de suas responsabilidades no processo de sucessão e governança da empresa, especialmente como apoiadora mediante atividades de organização, padronização, sistematização do planejamento e orçamento, úteis para subsidiar o processo de tomada de decisão.

Por fim, o presente trabalho apresenta limitações. Por exemplo, poderiam-se ampliar os casos desenvolvendo pesquisas acerca da importância da controladoria em outras empresas familiares. Igualmente, o rol de entrevistas poderia ter sido ampliado de modo a ter participação das áreas superiores, intermediárias e subordinadas à controladoria. Possibilitando comparações entre o processo de sucessão das firmas. Sob a forma de abordagem, poderia ter sido desenvolvido estudo com emprego em grande escala de investigação, por meio de questionário.

Assim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar as contribuições da controladoria por meio de multicasos. Outra recomendação se refere a relatórios e instrumentos elaborados pela controladoria contributivos ao processo de tomada de decisão nas empresas familiares. Por fim, quanto aos aspectos tecnológicos sugere-se realizar pesquisas sobre as ferramentas utilizadas pelas empresas familiares como facilitador da gestão.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Raianna Suellen da Silva. **A contribuição da controladoria no processo de gestão das empresas familiares**. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Controladoria –PPG-CC, Universidade Federal do Estado do Amazonas –UFAM, Manaus, AM, 2014. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/4824/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Raianna%20S.%20S.%20Alencar.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019

ÁLVARES, Elismar: **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro, Qualitymark. Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

BORNHOLDT, Werner: **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, 2005.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 10, n. 4, p.93-110, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005. Acesso em: 04 maio 2019.

HERNÁNDEZ, Roberto Sampieri *et al.*. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.



LUNKES, Rogério João; SCHNORREBERGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Controllershhip Functions: an analysis in the Brazilian scenarioDOI. **Review Of Business Management**, [s.l.], v. 15, n. 47, p.283-299, 30 jun. 2013. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-48922013000200283&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 04 maio 2019.

KRUGER, Silvana Dalmutt et al. A estrutura da controladoria nas indústrias de Santa Catarina. **Management Control Review**, Recife,pe, v. 3, n. 2, p.2-20, 2018. Disponível em: <http://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/2406>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MORAIS, João Marcelo. **Estrutura organizacional na empresa familiar: estilos gerenciais e satisfação dos funcionários**. 2004. 221 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Departamento de Economia, Contabilidade, Administração Esecretariado – ECA, Universidade de Taubaté, Taubaté - SP, 2004. Disponível em: http://www.bdt.d.unitau.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2006-05-23T140229Z-7/Publico/JoaoMarcelo_Moraes.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

MÜLLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, [s.l.], v. 26, n. 76, p.105-120, 1 maio 2010. USCS Universidade Municipal de Sao Caetano do Sul. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177/588. Acesso em: 05 mar. 2019.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer empreendimento e otimizar o processo sucessório**.2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégia**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Janete Lara de *et al.*. **A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar**. Revista de administração FACES Journal, v.10, n. 3, 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/637>. Acesso em: 10 abr. 2019.

OLIVEIRA, Manoelito Lopes de. **A Controladoria como suporte à Gestão em uma Empresa Familiar de Grande Porte de Fabricação de Calçados de Segurança**. 2003.129 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84927>. Acesso em: 19 abr. 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2015.



PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

PEREIRA, Claudia Savi. **Pressupostos da Governança Corporativa: Análise dos determinantes de longevidade nas empresas familiares.** 2017 28f. (Bacharel no curso de Ciências Contábeis)- Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017. Disponível em:
<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5393/1/Claudia%20Savi%20Pereira.pdf>.
Acesso em: 28 abr. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 79 p.

SANTOS, Rafael Dos. **Governança corporativa e as ferramentas de avaliação estratégica das empresas: um enfoque nos modelos replicáveis de sucesso.** 2012.40 f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de finanças e Controladoria)- Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em:
<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1129>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SEBRAE. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar>. Acessado em: 17 mar. 2019.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** 2012.137 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/56665>. Acesso em: 20 abr. 2019.

VIEIRA, Patrícia Aparecida; SILVA, José Alberto Teixeira da. CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: FOCANDO O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, Rj, v. 7, n. 27, p.1-10, 2005. Disponível em:
<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/1532>. Acesso em: 05 abr. 2019.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo, 2001. 122 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman,2005. 20p.



Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC
Curso de Ciências Contábeis

SOLICITAÇÃO/AUTORIZAÇÃO

À
FARBEN S/A INDÚSTRIA QUÍMICA

Prezados Senhores

Eu, **Milene Mezari Ghisleri**, estudante do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC solicito autorização para realizar pesquisa como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso. O artigo tem como título, **MUDANÇAS E A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR**. Busca-se analisar os efeitos do processo de sucessão na controladoria, como área de apoio ao sistema de governança na sucessão familiar na empresa FARBEN S/A INDÚSTRIA QUÍMICA.

A pesquisa terá como foco caracterizar a empresa objeto de estudo e as atividades da controladoria, levantar os processos internos gerenciados pela controladoria, identificar os relacionamentos entre as atividades da controladoria e a governança da empresa.

Se possível, para finalizar a pesquisa, solicito autorização para gravar algumas perguntas e respostas com uma das pessoas envolvidas no processo.

Criciúma, 15 de maio de 2019;

ACADÊMICA: Milene Mezari Ghisleri
MILENE MEZARI GHISLERI

De acordo: _____
FARBEN S/A INDÚSTRIA QUÍMICA

Eliane Jassenio
Controller