

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR.**

ARTIGO CIENTÍFICO

Paulo Gilberto Comazzetto

Santa Maria, RS, Brasil

2007

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA FAMILIAR.

POR

Paulo Gilberto Comazzetto

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial.**

Orientadora: Prof.^a Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA
FAMILIAR.**

elaborado por

Paulo Gilberto Comazzetto

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Tania Moura da Silva, Msc.
(Presidente/Orientadora)

Gilberto Brondani, Msc.

Selia Gräbner, Msc.

Santa Maria, julho de 2007.

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Paulo Gilberto Comazzetto¹
Orientadora: Prof.^a Tânia Moura da Silva²

RESUMO

As diversas novidades surgidas na forma de administração gerencial, assim como a competitividade de um mercado globalizado, têm exigido das empresas formas criativas de controlar seus processos e o resultado obtido com a aplicação dos mesmos. A maioria das atividades está centrada na execução pelas pessoas, e como estas necessitam de orientações, é necessário um sistema eficiente de controle. O trabalho apresenta a importância de um sistema de controladoria e a atuação do *controller* na gestão de uma empresa familiar de prestação de serviços no município de Santa Maria, e no apoio ao processo sucessório. Observou-se que algumas atividades já estão sendo desenvolvidas, como o acompanhamento do orçamento, o planejamento tributário e a estruturação de uma *holding*. Observa-se que nesta e em outras empresas, independente do tamanho e do ramo de atividade, a controladoria tem um papel fundamental, e poderá obter resultados superiores aos alcançados pela própria atividade operacional, e se o método for conduzido de maneira eficiente, garantirá a solidez financeira e o êxito no processo de sucessão.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria; *controller*; empresa familiar; sucessão.

ABSTRACT

The diverse new features which have appeared in the form of management administration, as well as the competitiveness of a globalized market, have demanded of the companies creative forms to control its processes and the result achieved with their application. The majority of the activities are centered in the execution by the people, and as these need orientation, an efficient system of control is necessary. This work presents the importance of a control system and the performance of the controller in the management of a family business of service rendering in the city of Santa Maria, and in the support of the successor process. It was observed that some activities are already being developed as the attendance of the budget, the tributary planning and the organization of a holding. It is observed that in this and other companies, independent of the size and the kind of activity, the control system has a basic role, and will be able to get superior results than the ones reached by the own operational activity, and if the method is led in an efficient way, it will guarantee financial stability and success in the succession process.

KEY - WORDS: Control system; controller; family business; succession.

¹ Especialista em Controladoria Empresarial – UFSM/RS. Email: comazzetto@expressomedianeira.com.br

² Mestre em Integração Latino Americana – UFSM/RS, Professora do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. Email: tancias@smail.ufsm.br

INTRODUÇÃO

Na busca pela sobrevivência em um mercado competitivo e a melhoria dos resultados econômico-financeiros, atualmente as empresas tem buscado subsídios que possam atenuar seus problemas.

Neste sentido, a controladoria surge com um papel fundamental de otimizadora de resultados, fornecedora de informações, bem como gestora de sistemas, e o seu objetivo é buscar a eficiência e eficácia organizacional. Ela tem como tarefa fundamental, o esforço para garantir o cumprimento da missão e a continuidade das organizações.

Utiliza-se de diversas ferramentas para alcançar seus objetivos, destacando-se o *balanced scorecard*, o orçamento e as auditorias internas.

A paisagem econômica mundial é formada preponderantemente por empresas familiares que normalmente tem seu início com o sonho e a cultura empreendedora de indivíduos dentro de suas famílias e que desejam que os negócios por eles iniciado se prolonguem através das gerações que os sucederem.

Nas empresas familiares, a controladoria além de atender aos objetivos básicos de fornecer informações, gerir sistemas e garantir resultados, tão necessários para a sua sobrevivência, considerando o modelo tridimensional de propriedade, família e empresa, exerce uma outra atividade, que é ser o elo de ligação entre as partes envolvidas, da família e da empresa, como também assessorar a condução do processo sucessório, garantindo a sobrevivência da mesma e a perpetuidade do negócio.

Este artigo tem como objetivo destacar a importância do profissional da controladoria numa empresa familiar do ramo de prestação de serviços de transportes no município de Santa Maria. Especificamente foi feito um estudo teórico da aplicação de controles e da função do *controller* nestas empresas. Mostrou-se que além das atividades tradicionais previstas pelos autores e que servirão para qualquer empresa, que existe um campo extenso a ser desenvolvido nas empresas familiares, trabalhando a área de informações e assessoramento ao sistema de gestão e o processo sucessório, necessitando de profissionais capacitados, normalmente de fora da família, com regras claras e princípios definidos, além de um profundo conhecimento das pessoas e das empresas com as quais estão ligados.

CONTROLE EMPRESARIAL

Atualmente todas as organizações necessitam utilizar alguma forma de controle na sua administração, devido a diversidade dos seus processos, a divergência de atitudes e pensamentos de seus colaboradores e a quantidade de informações que alimentam cada atividade e que podem comprometer os resultados da empresa se não forem bem conduzidos pelos seus gestores.

Se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle. (MOSIMANN E FISCH *apud* BESTA (1999, p.70).

A função de controle é hoje um importante instrumento administrativo que passou a ser exigido pela crescente complexidade nas organizações com a finalidade de buscar o alcance de um desempenho satisfatório. Com as novas estruturas empresariais, com a delegação de poderes a indivíduos ou setores há a necessidade de trocas de informações e de análise dos superiores quanto ao desempenho das atividades e as tomadas de decisões baseados nos parâmetros estabelecidos.

Para Magliavacca (2004) a administração da instituição está baseada sob a forma das suas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejar é selecionar a melhor opção dentre as disponíveis. O planejamento pode ser estratégico ou tático, considerando-se o longo e o curto prazo. O planejamento requer imaginação, visão e pensamento e envolve desde os níveis gerenciais até a base da empresa. O planejamento envolve o estabelecimento de objetivos e metas, definição de estratégias, princípios, políticas, procedimentos, regras, padrões e programas.

A função de organizar engloba a coordenação de pessoas e processos para seguir os planos e alcançar os objetivos. Para se obter resultados favoráveis é necessário que a organização esteja projetada conforme os objetivos e planos, as pessoas estejam alocadas nos cargos corretos, expectativas claramente estabelecidas, estrutura adequada com a tecnologia existente, e estrutura final claramente comunicada a todos os envolvidos. A organização deve estar baseada em alguns princípios como: responsabilidade, autoridade, cobrança, delegação,

supervisão, autoridade funcional, departamentos, descentralização, comitês, grupos informais e recursos humanos.

Dirigir significa mover recursos direcionados ao alcance de uma meta estabelecida. Inclui a liderança, a motivação e a comunicação englobando a formulação da missão e da filosofia sobre os colaboradores, estabelecendo uma convergência entre as necessidades individuais e as da organização, promovendo um clima saudável de liderança desenvolvendo o entendimento dos indivíduos com o seu grupo através da cooperação. No ambiente competitivo e globalizado, onde estão disponibilizadas as mesmas tecnologias e mercados o que pode determinar o sucesso de uma organização é a maneira de como ela é dirigida, em um ambiente em que as pessoas são motivadas a atingir as metas em resultados superiores ao que haviam estabelecido.

A liderança é a arte de influenciar e estimular a cooperação de todos fazendo com que as pessoas sejam estimuladas a trabalhar com zelo e confiança. Motivação é o que move as pessoas na busca de um objetivo comum, envolvendo-as na estruturação e no planejamento do trabalho alcançando a otimização do potencial. A comunicação está relacionada a algo que será transmitido e deverá ser entendido, é necessário entendimento mútuo das idéias, fatos e decisões da ação sendo necessário a interação e a cooperação entre as pessoas. Quando houver uma mudança significativa no comportamento e na cooperação das pessoas, significa que a mensagem transmitida foi efetivamente recebida com êxito.

Dirigir também significa administrar por objetivos, segundo Magliavacca (2004 *apud* DRUCKER) integrando os objetivos da empresa e dos indivíduos, este programa requer esforços consideráveis para que obtenha êxito. Um programa de administração por objetivos com sucesso tem como resultado a maior cooperação entre as gerências, comunicação entre os setores e entendimento dos objetivos da empresa. Muitos destes programas não conseguem sucesso por que os princípios da administração por objetivos não são respeitados: a alta direção não tem envolvimento; não é permitido aos níveis gerenciais participar da definição de objetivos e metas; as informações necessárias ao controle não chegam até as gerências e os objetivos e metas não são integrados na organização.

Controlar significa verificar se as ações tomadas estão de acordo com o planejado na busca dos objetivos. Controlar e planejar estão interligados, onde alguns instrumentos como o orçamento são usados como objeto de controle e de

planejamento. O controle é um sistema fechado formado por uma série de seis elementos: estabelecimento de padrões, medição dos resultados com os padrões, comparar os padrões para verificar as variações, avaliar os desvios tomando a devida ação corretiva, corrigir os desvios e verificar a ação corretiva tomada. Nem todas as partes de um sistema necessitam estar sob um controle restrito. Controle excessivo pode ser caro e pesado. Esse sistema deveria ser adaptado à estrutura da organização e compreensível a toda a administração sendo orientado para prever os erros ao invés de corrigir os erros do passado.

O controle apresenta-se como outro processo de planejamento, pois de nada adiantaria um bom planejamento sem um controle efetivo. É exercido por todos os gestores em suas respectivas áreas, conforme a autoridade que lhes foi delegada, ficando sob a responsabilidade da área de controladoria a coordenação do processo de controle, pois a ela compete assegurar que os resultados globais planejados sejam atingidos.

Dada a peculiaridade da rapidez com que as decisões devem ser tomadas no setor, um sistema de simulação dos resultados econômicos deve assessorar os gestores oportunamente, com mensurações corretas das várias alternativas apresentadas, oferecendo um confronto das informações planejadas, prévia, concomitante e posteriormente em tempo real.

De acordo com as necessidades futuras da empresa quanto ao desempenho de suas atividades e de seus produtos, o plano deve identificar e acumular as informações, para o sucesso do controle. Tais controles, mensurados economicamente, geram informações necessárias às decisões futuras, tais como: os produtos a serem transacionados, que otimizarão melhor margem de contribuição; os fornecedores que oferecem melhores condições de parceria na cadeia de suprimentos; os produtos que devem ser descartados; a escala que deve ser destinada para certo produto; o escopo de produto que deve ser considerado, visando a uma otimização da margem de contribuição global etc. (CORONADO, 2001, p.66).

A partir de Mosimann e Fisch, 1999 *apud* FERNANDEZ pode-se concluir que o controle possui os seguintes objetivos: averiguar os fatos constantemente; confrontar o planejado com o realizado; identificar erros; possibilitar a correção dos erros através de ações imediatas; fazer parte do processo de gestão, planejamento e execução.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que no processo de verificação do comportamento da organização em relação ao planejado, diversos elementos interagem entre si continuamente, entre os quais se destacam:

O gestor: é o indivíduo que toma as decisões buscando alcançar os objetivos planejados na área sob sua responsabilidade. Suas decisões podem transformar o resultado de sua empresa de acordo com o que foi planejado.

A controladoria: é o órgão responsável pelo projeto e administração do sistema onde são coletadas e relatadas as informações econômicas da empresa. Também é responsável pela gestão econômica empresarial. Os conceitos relativos à controladoria deveriam ser difundidos e utilizados pelos gestores de todas as áreas.

O sistema de informações: é responsável pelo suporte ao sistema de gestão, fornecendo informações necessárias para a tomada de decisão.

O manual de organização: é o instrumento empresarial que contempla o organograma e outras informações necessárias para a compreensão e interpretação da empresa, além de conter a descrição detalhada das funções e respectivos cargos em cada área.

Os critérios de avaliação dos gestores: o desempenho dos gestores pode ser avaliado pelos critérios financeiros ou não-financeiros, sendo de responsabilidade de seus superiores hierárquicos.

Accountability: tem finalidade de prestar contas dos resultados alcançados de acordo com a função e responsabilidade de cada um aos superiores imediatos.

Mosimann e Fisch (1999) classificam em três formas, quanto à fase do processo de gestão, quanto ao nível e quanto a interferência externa.

Quanto à fase classificam-se em: pré-controle ou controle preventivo, que são aquelas atividades efetuadas antes da ocorrência do evento que se pretende controlar, com a finalidade de prevenir atos indesejáveis; controle concomitante, atual ou em tempo real, que refere-se a atividades efetuadas no momento da ocorrência dos fatos; pós-controle ou controle corretivo, refere-se as atividades de controle efetuadas depois da ocorrência dos fatos, não permitindo qualquer ação corretiva relativamente ao desempenho ocorrido.

Quanto ao nível classificam-se em: estratégico, consiste na análise das relações da empresa em relação ao ambiente, comparando as diretrizes estratégicas e as mudanças ambientais; tático, compara as relações de cada área da empresa com o seu ambiente de acordo com os planos; operacional, está baseado na verificação do cumprimento das metas previstas no plano operacional. Refere-se também a execução pela verificação dos desvios em relação aos padrões existentes. Compara o realizado com o orçado visando buscar a eficácia e eficiência das áreas.

Quanto à interferência externa estão definidos em controles de circuito fechado, é aquele em que o sistema em que é aplicado gera informações

necessárias para o ciclo de controle e produz retro alimentação para manter o desempenho do sistema dentro dos padrões normais; e controle de circuito aberto, é aquele cujas informações geradas são insuficientes para completar o ciclo necessitando informações ou estímulos externos.

Mosimann e Fisch, (1999, *apud* FERNANDEZ) destacam alguns perigos com a formalização de controles:

- perigo das regras serem mais importantes que os objetivos;
- perigo que as regras se convertam em segurança para alguns empregados;
- perigo da adoção excessiva de normas com conseqüências negativas para as pessoas;
- perigo da preocupação excessiva no cumprimento das regras levando as pessoas ao conservadorismo;
- perigo de a formalização ser menor nos níveis mais elevados da organização.

Almeida (1996) afirma que as limitações ao controle interno ocorrem mais especificamente pela conspiração de funcionários na apropriação dos bens da empresa, porque os mesmos não são devidamente instruídos sobre as regras internas de conduta ou simplesmente porque são negligentes na condução de suas atividades rotineiras.

Magliavacca (2004) diz que o controle interno pode ser definido como o planejamento organizacional e as outras formas de controle adotadas em uma organização com a finalidade de validar os dados contábeis, criar políticas de proteção dos ativos e cumprir o estabelecido no planejamento estratégico de forma eficaz e eficiente.

Ainda segundo este mesmo autor, os controles internos devem ser:

- úteis: tanto os controles detectivos como os controles preventivos, tornam-se necessários, pois asseguram a salvaguarda dos ativos e o desempenho dos negócios. Eles protegem não somente as empresas, mas também as pessoas que as compõem;
- práticos: deve ser apropriado ao tamanho da empresa, possuir objetividade e ser de fácil aplicação;
- econômicos: o fator economia é levado em consideração por ocasião da implantação de qualquer controle interno. O custo benefício é analisado, não somente quanto a elementos tangíveis, mas também aqueles não expressos em valores monetários.

CONTROLADORIA

É um órgão oficial do controle ou a função de quem exerce controle, e deriva do termo controlar que significa fiscalizar, superintender, administrar, ou a verificação, exame de qualquer situação dentro de uma organização, ou ainda o próprio controle que é o ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando e orientando-o do modo mais conveniente no que se refere as finanças ou a qualquer outro processo que faça parte de uma organização seja ela industrial, comercial ou prestadora de serviço.

Atualmente em plena era da globalização, onde praticamente todas as pessoas tem acesso a qualquer serviço mesmo sem sair de casa, fica caracterizado que para obter sucesso, as empresas não dependem unicamente de sua força de vendas, mas passam principalmente por processos de controles internos, uma boa gestão de custos, qualificação de seu quadro de colaboradores e principalmente por uma atividade que consiga coordenar todo este processo, e esta pode ser representada por um setor de controladoria ou por uma única pessoa que venha a desempenhar esta atividade.

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p.28 *apud* MOSSIMANN 1993).

Os processos de controles internos devem ser dimensionados de acordo com o tamanho da organização, não podendo superar os processos operacionais que neste caso teriam custo x benefício desproporcional e as vantagens adquiridas seriam menores do que as prováveis perdas ou desvios.

Catelli(2001) afirma que controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Para que seja implementado com sucesso, o controle envolve quatro etapas:

1. Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. Reunir informações sobre o desempenho real;
3. Comparar o desempenho real com o previsto;

4. Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos que sejam claros, completos e integrados. Para isso, são necessárias ferramentas que forneçam aos gestores, informações sobre o planejado e o realizado, para que possam fazer comparações em bases objetivas em todas as etapas do processo de gestão. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de *feedback* ou retro alimentação do sistema.

Soltelinho e Siqueira (2001, *apud* ALMEIDA, PARISI & PEREIRA) dividem o conceito de controladoria em dois vértices, onde um deles a caracteriza como sendo o órgão administrativo responsável pela disseminação do conhecimento e também pela implantação de sistemas de informações.

A controladoria tem a missão de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa. A diferença entre o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica e o resultado que a empresa teria com uma controladoria estruturada nos moldes da gestão econômica corresponde ao valor agregado por ela para a empresa.

Nesse sentido, durante o processo de planejamento, ela tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. Tem também um papel de fornecedora das informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para a gestão econômica da empresa. Ajuda também, disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas. (CATELLI, 2001, p.173).

Como se percebe a controladoria torna-se hoje o diferencial competitivo nas empresas, pois a partir de sua atuação os resultados podem ser otimizados bem como as falhas identificadas em tempo hábil de serem corrigidas, possibilitando a tomada de decisão pelos gestores nas organizações.

Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe a assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos. Efetivamente, controle é um sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados: controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo. No planejamento de longo prazo, um feedback de informações possibilita ao gestor determinar o progresso que foi feito em busca da realização dos objetivos de longo prazo especificados no planejamento. Também permite ao gestor rever estes objetivos de longo prazo à luz de novas circunstâncias que presumivelmente poderão tê-los tornado irrealísticos. Na prática, à medida que maior ênfase é dada ao controle das operações, mais próximo estarão de ser cumpridos os objetivos descritos no orçamento anual que, como enfatizamos anteriormente, deve ser visto como parte do planejamento de longo prazo. O feedback de informações é parte integrante dos procedimentos de controle orçamentário dirigidos para

detectar as variações que por ventura possam aparecer diariamente; o objetivo é evidenciar os desvios do plano orçamentário tão cedo quanto possível para que ações corretivas sejam implementadas.

A função de controle está intimamente ligada a função de planejamento por um sistema de feedback que informa o resultado de decisões passadas. Este sistema é necessário para avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aperfeiçoamento.

Assim, a informação é a alma de todo o sistema, e a responsabilidade pela produção de um sistema de informações adequado é a suprema preocupação do gestor. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p.46).

Para se obter êxito nas funções de controle, é necessário que as decisões tomadas revertam em ações e sejam comunicadas a todas as partes envolvidas no processo e para isto um pré-requisito para o desempenho satisfatório é um eficiente sistema de informações que revele a necessidade de ações corretivas em tempo apropriado, possibilitando aos gestores julgar a validade de seus planos diante das mudanças ambientais rotineiras.

Para Catelli (2001) a controladoria possui entre outras as seguintes funções:

-subsidiar o processo de gestão por intermédio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão. É inerente a esta função monitorar o processo de elaboração do orçamento das diversas áreas de responsabilidade da empresa;

-ter a função de apoiar a avaliação de desempenho na elaboração e análise da atuação econômica das áreas, da empresa, dos gestores e avaliando a própria área;

-apoiar a avaliação de resultado na elaboração e análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar o resultado de seus serviços;

-gerir os sistemas de informações na definição da base de dados necessária a gestão, elaborar modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características das áreas e padronizar o conjunto de informações econômicas;

-atender aos agentes do mercado, ou seja, é função da controladoria atender as demandas externas, analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa, bem como, atendendo aos diversos agentes do mercado.

O mesmo autor ainda destaca que para o cumprimento da missão, a controladoria possui três objetivos: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Segundo Beuren (2006) controladoria “é o órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão.” É ainda “a área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.”.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, e pode ser visualizada sob dois enfoques:

- como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Beuren (2006) ainda destaca as finalidades da controladoria que são:

- “-garantir as informações adequadas ao processo decisório;
- colaborar com os gestores em seus esforços para a obtenção da eficácia de suas áreas;
- assegurar a eficácia empresarial.”.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

Mosimann e Fisch (1999, p.90 *apud* MOSCOVE e SIMKIM) afirmam que “a controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.”

A controladoria tem por objeto a gestão econômica, é o conjunto de decisões orientado por resultados, com a missão de otimizá-los, integrando as diversas áreas para garantir a perpetuidade das empresas.

A controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial: assegurar a otimização do resultado econômico da organização (CATELLI, 2001, p.346).

Mosimann e Fisch (1999 *apud* KANITZ) citam que as funções da controladoria são:

- informação: engloba os sistemas contábeis e financeiros, contas a pagar e receber, folha de pagamento e outros sistemas;
- motivação: são os efeitos dos sistemas de controle que influenciam o comportamento das pessoas envolvidas;

-coordenação: é a centralização das informações visando a aceitação de planos na ótica econômica e assessoria da empresa, alertando para situações desfavoráveis e sugerindo soluções;

-avaliação: tem o objetivo de interpretar fatos e avaliar resultados;

-planejamento: determina se os planos são consistentes, viáveis, e se realmente poderão servir para uma avaliação posterior;

-acompanhamento: refere-se a contínua verificação da evolução dos planos estabelecidos com a finalidade de corrigir as falhas ou revisar o planejamento.

Mosimann e Fisch (1999 *apud* HECKERT E WILSON) citam como funções:

-planejamento: inclui o estabelecimento e manutenção de um plano operacional integrado através de canais gerenciais, de curto e de longo prazo, abrangendo um sistema e procedimentos exigidos;

-controle: engloba o desenvolvimento, o teste e a revisão através de padrões satisfatórios para mensurar os resultados reais em comparação com os padrões;

-relatórios: inclui a preparação, a análise e interpretação dos fatos financeiros e também dos números que serão utilizados pela administração. Podem ser utilizados por órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes e público em geral;

-contabilidade: refere-se ao estabelecimento e a manutenção da contabilidade geral e de custos, das divisões e da empresa como um todo. Registra as transações financeiras objetivando o controle interno;

-e outros: incluem a supervisão e a operação de impostos, seguros, procedimentos e sistemas, conservação de registros entre outros.

Figueiredo e Caggiano (1997) descrevem como funções da controladoria o planejamento, o controle, informação, contabilidade e outras funções.

-planejamento: visa estabelecer e manter um plano integrado para operações consistentes com os objetivos da empresa a curto e longo prazo, devendo ser revisado constantemente e divulgado a todos os níveis da organização;

-controle: tem como objetivo revisar periodicamente os padrões de avaliação de desempenho servindo de orientação aos outros gestores garantindo que o resultado real esteja conforme os padrões previstos;

-informação: tem por finalidade preparar, analisar e interpretar os resultados que serão usados pelos gestores durante a tomada de decisão, também prepara informações para outras partes interessadas como os governos, acionistas, instituições financeiras, clientes e público em geral;

-contabilidade: estabelece e mantém um sistema de custos e contabilidade geral, mantendo registro das demonstrações financeiras conforme os princípios de contabilidade e controle interno, além de preparar demonstrações financeiras de acordo com as exigências do governo;

-outras funções: encarregam-se de administrar e supervisionar outras atividades que impactam o desempenho da empresa, como impostos, negociações com autoridades fiscais, manter relacionamento com os auditores internos e externos, planos de seguro, programas de financiamento e supervisão da tesouraria.

Nota-se pelas funções descritas acima, que um autor trabalha mais com as questões humanas relacionadas à motivação e participação das pessoas e o outro tem uma visão mais técnica da controladoria. Porém, em ambos os casos, conclui-se que a controladoria é uma área estratégica e é muito importante avaliar as pessoas e definir a equipe responsável por estas funções.

Catelli (2001) define que a controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações. No processo de gestão os gestores devem planejar suas ações, implantar planos e avaliar sistematicamente o desempenho. O processo de gestão compõe-se das etapas de planejamento estratégico, operacional e programação; execução e controle. Os sistemas de informações subsidiam e oferecem suporte ao processo de gestão, através de informações adequadas em suas diversas etapas. Divide-se em subsistemas de simulações, orçamentos, padrões e realizado.

Figueiredo e Caggiano (1997) definem que um dos objetivos da controladoria é buscar a eficiência e eficácia organizacional, para isso é necessário que sejam definidos modelos que nos levem ao cumprimento da missão. Destaca-se o modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de informação e modelo de mensuração. Já Mosimann e Fisch (1999) definem que com o objetivo de dar suporte ao processo de planejamento e controle, os sistemas de informações principalmente os de natureza econômico-financeira dividem-se em: modelos de decisão, mensuração e informação em consonância com o sistema de gestão.

Modelo de Gestão

É neste momento que se observam as características individuais dos empreendedores e administradores das mais diversas organizações, pois cada um baseia-se nas suas crenças e convicções próprias por ocasião de estabelecer o seu

planejamento e utilizar de forma adequada os seus recursos, definindo assim o seu método de gerir o seu negócio.

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

As mudanças no modelo de gestão dão-se por mudanças nas pessoas e não no ambiente.

Nem sempre o modelo é devidamente definido e explicitado, gerando por isso conflitos e indefinições entre os gestores, ocasionando muitas vezes que sejam tomadas decisões que conduzem a ações que não estão de acordo com os objetivos principais da empresa (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p.30).

O modelo de gestão subdivide-se em estilo de gestão e processo de gestão. Estilo de gestão é a maneira como a autoridade será distribuída e como o controle será exercido, podendo ser participativo, centralizado ou estatizado. Já o processo de gestão serve de base ao processo de tomada de decisão e está subdividido em planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

Modelo de Decisão

Este modelo tem a finalidade de abastecer os gestores com informações para que estes possam combinar ações para atingir os objetivos e com isto alcançar o grau de eficiência organizacional com o cumprimento da missão e a consecução de todos os planos propostos. As decisões a serem tomadas podem ser nos níveis estratégicos, operacionais ou administrativos.

As decisões referem-se a acontecimentos que ocorrerão no futuro, por isso o autor diz que um evento econômico representa algo que modifica a estrutura patrimonial da organização.

O modelo de decisão é o instrumento utilizado pela gestão para predição das conseqüências que advirão nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa. Volta-se, portanto, para o futuro. Trata-se, também, do modelo que orienta a tomada de decisões no planejamento do próprio sistema de informações (Mosimann e Fisch, 1999, p.55).

Atualmente a inserção num ambiente está caracterizado por rápidas alterações e mudanças no cenário empresarial o que ocasiona várias incógnitas dificultando a tomada de decisão nas atividades futuras, por isso é necessário basear as decisões em informações que possam ser mensuradas e confiáveis.

Segundo Catelli (2001) o modelo de decisão tem como premissa que as informações devem ser geradas sob medida para os gestores, subsidiando o processo de tomada de decisão. São necessárias informações específicas para apoiar a etapa do planejamento estratégico, destaca-se o subsistema de pré-planejamento que efetua a mensuração dos resultados econômicos das diversas alternativas identificadas. O subsistema orçamentário gera o orçamento original, o orçamento corrigido pelos preços correntes e o orçamento ajustado pela mudança de planos. São requeridas também, informações para apoiar o processo de controle das ações como o subsistema de apuração de resultados.

Modelo de Informação

Este modelo tem o propósito de tentar auxiliar as organizações na busca de seus objetivos através da utilização correta dos recursos disponíveis sejam eles materiais, humanos, tecnológicos ou ainda financeiros, na ótica das variáveis das informações com relação ao tempo e ao custo.

O modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência, aumentando a eficácia (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 34).

O modelo de informação abrange não somente o levantamento e a classificação dos dados, mas também e principalmente a transmissão destas informações através de relatórios gerenciais. Estes relatórios servirão aos gestores para a tomada de decisão em questões econômicas ou organizacionais de cada instituição.

Catelli (2001) pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados com algumas características: permita que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades; permita facilidade de interação do usuário; seja um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações; forneça informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos; e que espelhe o que realmente ocorre em nível operacional.

Modelo de Mensuração

Este modelo fecha o ciclo organizacional, caracterizando o levantamento de resultados, análise do alcance dos objetivos estabelecidos e comparação com os padrões. O resultado de todos os processos e demais atividades, se for mensurado de forma padronizada e de acordo com a necessidade da empresa, poderá agregar valor por ocasião da tomada de decisões e estabelecimento de novos planos.

O modelo de mensuração é uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas claramente definidas em relação às quais as decisões sejam tomadas. São modelos matemáticos para determinar o valor das transações (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 34).

Este modelo apresenta os resultados de forma qualitativa possibilitando aos gestores a tomada de decisão baseados em informações concretas.

Segundo Coronado (2001), a avaliação dos ativos da empresa deve ser feita de modo que represente realmente o valor da empresa naquele momento. Portanto o patrimônio líquido de expressar o valor mínimo que a empresa pode ser negociada sem alterar o valor dos investimentos dos seus proprietários.

Mosimann e Fisch (1999, p.58) afirmam que “o modelo de mensuração pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo sistema de informações para determinar como os dados serão medidos de modo a gerar informações úteis”.

Catelli (2001) destaca que este modelo permite medir o resultado econômico corretamente e utiliza conceitos de mensuração ressaltando: competência de períodos, reconhecimento de receitas pela produção dos bens e serviços, preços de transferências departamentais, custo de oportunidade, custeio variável, margem de contribuição, separação dos resultados operacionais dos financeiros e inflacionários, custos de reposição, custos e receitas controláveis, variação orçamentária, variação de inflação, variação de volume, variação de eficiência, entre outros.

O mesmo autor subdivide o modelo de gestão tradicional e gestão do GECON (Gestão Econômica).

O modelo tradicional refere-se a observações empíricas e possui as seguintes características: o processo decisório tende a ser centralizado; funções decorrentes da estrutura com responsabilidades não identificadas claramente; a delegação do poder é informal; estilo individualista; postura burocrática; papel de “tecnocrata” do empreendimento; processo centrado principalmente no realizado; avaliação de desempenho baseada em vários indicadores.

O modelo de gestão do GECON baseia-se no ambiente empresarial, com abordagem sistêmica e possui as características descritas a seguir: processo decisório descentralizado; funções e responsabilidades decorrentes da missão; autoridade compatível com as funções e responsabilidades; estilo participativo; postura empreendedora; papel do “dono” do empreendimento; o processo de gestão abrange planejamento estratégico, operacional, execução e controle; avaliação de desempenho baseada no resultado econômico.

FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE CONTROLADORIA

Com a finalidade de prestar informações, e apoio a todos os gestores, no planejamento e execução de suas atividades operacionais e atividades de apoio, a controladoria utiliza-se de algumas ferramentas que apóiam o processo decisório, onde destacamos o *Balanced Scorecard*, o orçamento e as auditorias internas.

Balanced Scorecard: segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma estrutura utilizada para medição do desempenho, traduzindo as estratégias de negócios que complementam-se mutuamente, e estão divididas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira refere-se ao modo como os proprietários e acionistas avaliam a lucratividade da empresa, podendo envolver ainda o crescimento das vendas ou a geração de caixa;

A perspectiva do cliente analisa a maneira de como o cliente vê a organização e o que ele espera em relação ao produto ou ao serviço oferecido;

A perspectiva dos processos internos analisa todas as atividades, processos e programas que a organização executa ou deve executar para manter-se e buscar o crescimento;

A perspectiva do aprendizado e crescimento, refere-se a capacidade que a empresa tem através do incentivo a inovação e manutenção de um clima propício internamente, agregar valor aos seus processos internos.

Orçamento: É hoje o controle mais completo e utilizado pelas organizações de pequeno, médio e grande porte e podemos defini-lo como o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do seu desempenho. Pode ser classificado em

orçamento de vendas; orçamento de investimentos; orçamento de caixa, orçamento de resultado, entre outros.

Orçamento de vendas: normalmente está relacionado ao lançamento de novos produtos no mercado, e pode ser segmentado por produto, cliente, canal de distribuição, etc.

Orçamento de Investimentos: analisa uma proposta de investimentos, avaliação, levantamento de dados e os tipos de investimentos divididos por áreas.

Orçamento de caixa: Este é o que mais preocupa as organizações, faz a projeção das necessidades financeiras para determinado período e quanto dinheiro a empresa gerará internamente no mesmo período.

Orçamento de resultado: Também denominado de orçamento de receita e despesa, onde são projetadas as vendas de produtos e serviços, e todos os custos e despesas além de depreciações e impostos.

Auditorias internas: É um processo utilizado para fazer o acompanhamento das atividades, processos ou áreas das organizações. Podem ser aplicados nas áreas financeiras, de produção, estoques ou qualidade e está baseado na verificação por amostragem e controle das atividades por pessoal independente das funções que desempenham.

Magliavacca (2004) define alguns princípios para o sistema de auditoria interna:

- toda auditoria deve ser planejada e o trabalho deve ser claramente definido;
- as necessidades de auditorias variam de acordo com o tipo de empresa e a definição deve ser feita pela diretoria;
- o trabalho de auditoria interna deve manter padrões de competência profissional, confiabilidade, e objetividade;
- o objetivo principal da auditoria deve ser a busca por melhorias e não a procura por não conformidades, embora a detecção de fraudes seja uma de suas obrigações;
- é necessário manter um controle e acompanhamento com as recomendações de auditoria, para verificar se estas têm se transformado em pontos de melhoria com resultados satisfatórios.

A ATUAÇÃO DO CONTROLLER

Estes profissionais tornam-se cada dia mais evidentes e necessários como suporte na tomada de decisões, porque deles depende a análise e segregação das informações que são cada vez mais numerosas e chegam das mais variadas formas nas organizações. É dele também a função de ser o elo de ligação entre as áreas, e destas extrair subsídios para fundamentar as decisões e os rumos que a organização deve tomar.

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhem independentemente.

O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p.28).

Estes profissionais necessitam utilizar sistemas adequados, com informações precisas e em tempo real, pois deles dependerão as decisões a serem tomadas pelos gestores e o sucesso nas negociações a curto, médio e longo prazo.

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária, ou ambas (FIGUEIREDO E CAGGIANO, *apud* KANITZ, 1997, p.29).

Mosimann e Fisch (1999, *apud* HECKERT E WILSON) estabelecem alguns princípios que devem nortear o trabalho do *controller*:

- iniciativa: antecipar-se e prever problemas no âmbito da gestão econômica, além de oferecer informações para os gestores das áreas envolvidas;
- visão econômica: deve captar os efeitos econômicos das áreas, sugerir alterações que resultem em otimização do resultado econômico;
- comunicação racional: tem a função de fornecer informações em linguagem simples, útil e compreensível aos gestores, minimizando os trabalhos de interpretação;
- síntese: refere-se a tradução dos fatos e estatísticas em gráficos de comparação do resultado realizado com o planejado;

- visão voltada para o futuro: analisa o desempenho de resultados passados visando a implementação de ações para potencializar o futuro;
- oportunidade: objetiva fornecer informações aos gestores em tempo hábil em relação às mudanças ambientais, contribuindo para a melhoria do desempenho;
- persistência: deve acompanhar o desempenho das áreas e cobrar ações sugeridas para otimizar o resultado;
- cooperação: deve assessorar aos demais gestores no sentido de superar pontos fracos quando detectados;
- imparcialidade: fornecer informações à cúpula administrativa mesmo quando existir sinal de ineficácia dos gestores;
- persuasão: convencer os gestores da utilização de sugestões, tornando eficazes seus desempenhos, em consequência melhoria do desempenho global;
- consciência de suas próprias limitações: não terá uma influência significativa em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- cultura geral: é necessário conhecimento das diversas raças e nações, diferenças sociais e econômicas, para perceber as oportunidades e ameaças diante dos cenários estratégicos;
- liderança: compete a ele conduzir os processos de sua área e a realização das tarefas de maneira eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos;
- ética: deve ter a conduta profissional baseada em valores morais aceitas de forma absoluta pela sociedade.

Já Mosimann e Fisch (1999, *apud* DALE) definem como funções do *controller*:

- fornecer a informação básica para o controle gerencial por meio da contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, demonstrações financeiras, livros contábeis, auditorias internas e controles de custos;
- orçamentar e controlar as operações e resultados;
- desenvolver atividades de controle nas contas gerais, verificar faturas, contas a receber, a pagar, folha de pagamento, contabilidade de custos, estoques, estatísticas, impostos e várias outras funções administrativas;
- preparar, interpretar e discorrer sobre demonstrações financeiras e relatórios contábeis;
- executar auditorias internas;
- interpretar dados de controle.

Mosimann e Fisch (1999, *apud* HECKERT E WILSON) afirmam que o *controller* em função das suas diversas atribuições deve ter algumas qualificações:

- entendimento geral do setor em que a empresa está inserida, política, econômica e socialmente;
- conhecimento da empresa, sua história, suas políticas, sua organização e suas operações;
- entendimento de tudo o que ocorre na organização, seu planejamento e controle;
- entendimento no que se refere às áreas de produção, distribuição, finanças e de pessoal;
- habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos para que sirvam de base para a ação;
- habilidade de expressar idéias claras, na linguagem adequada;
- conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis.

Em resumo pode-se concluir que suas funções são de abastecer os gestores com informações e manter registros confiáveis.

As funções do *controller* em sentido mais amplo consistem em:
-reunir, analisar e interpretar a informação que a administração necessita, para operar a empresa;
-manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas (MOSIMANN E FISCH, *apud* RUSSEL E FRASSURE, 1999, p.93).

Segundo Mosimann e Fisch (1999), o *controller* responsabiliza-se pelos seguintes pontos:

- conjunto dos sistemas contábeis empregados na empresa;
- reforço do controle interno através da auditoria;
- preparação e explicação das análises financeiras;
- manutenção dos contratos da empresa com terceiros;
- administração das questões fiscais e tributárias;
- estabelecimento, coordenação e administração de um plano para o controle das operações empresariais;
- fiscalização dos objetivos, políticas, processos e estrutura organizacional em conjunto com os demais gestores;
- coordenação e preparação da informação para a auditoria externa, sendo também o elo de ligação da empresa com os auditores;
- proteção dos ativos;

- estudos econômico-financeiros, incluindo influência das forças econômicas e do governo sobre os resultados da empresa;
- aprovação do pagamento e assinatura de títulos juntamente com o tesoureiro;
- preparação e aprovação de normas internas referentes às decisões administrativas ou cumprimento de exigências governamentais relacionados à gestão econômica;
- assessoramento aos demais gestores com relação ao planejamento e execução;
- gerenciamento do sistema de informação como suporte às decisões da gestão econômica;
- preparação de informações econômico-financeira para os acionistas, entidades governamentais ou outras partes interessadas;
- gerenciamento da área de controladoria.

Entende-se que o papel do *controller* é de fundamental importância, pois ele é o responsável por analisar as informações, interpretar dados e gerar relatórios que servirão de informações em todos os níveis dentro de uma organização.

Segundo Soltelinho e Siqueira (2001, p.68) “um amplo conhecimento da legislação sobre tributos é uma característica fundamental para que o *controller* consiga uma administração tributária.”

Se for executado um bom planejamento tributário, este pode trazer melhores resultados do que os obtidos com o negócio principal da empresa.

É necessário também que o *controller* tenha uma boa noção sobre legislação societária e princípios contábeis, pois dele é a tarefa de efetuar relatórios para várias partes interessadas. Ele também tem a tarefa de implementar um eficiente sistema de controle interno com o objetivo de controlar o patrimônio da organização.

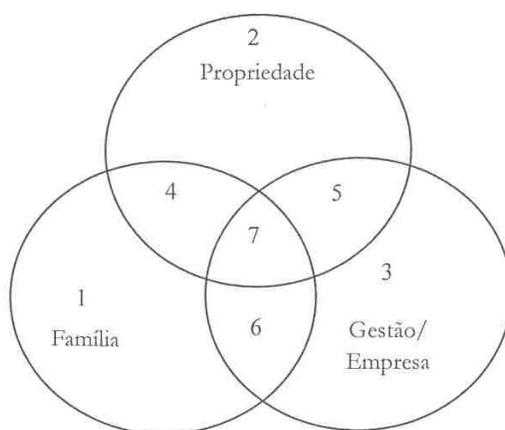
EMPRESA FAMILIAR

Claramente não há uma definição para uma empresa familiar que seja universalmente aceita, porém observa-se que quando os valores empresariais e os valores familiares sejam similares, trata-se de uma empresa familiar e ainda que o controle seja exercido por uma ou mais famílias considerando-se neste caso um casal, irmãos, primos ou outras relações de família.

As empresas familiares predominam mundialmente na paisagem econômica e social tendo seu início com o sonho e o investimento de indivíduos empreendedores e se perpetuam através de gerações que se sucedem.

Podem-se classificar em dois tipos as empresas familiares: as que são controladas e dirigidas por integrantes da família e aquelas que possuem controle acionário familiar, mas não são dirigidas por eles. Destaca-se no primeiro caso, a cultura da empresa, a forma de administrar e o reflexo que produz junto aos colaboradores e perante a imagem da organização junto aos clientes, pois todos eles sabem que a permanência da família nos negócios é uma peculiaridade fundamental em suas vidas.

O modelo de desenvolvimento Tridimensional é composto pela propriedade, família e empresa conforme pode ser observado na figura abaixo.



Fonte: Gersick, 1989, p.6

Este sistema composto por sete setores pode ser classificado da seguinte forma:

Setor 1 – composto por membros da família que não são proprietários e nem funcionários;

Setor 2 – composto pelos acionistas que não são membros da família e nem funcionários;

Setor 3 – formado pelos funcionários que não fazem parte da família e nem da propriedade;

Setor 4 – são os proprietários que também são membros da família, porém não funcionários;

Setor 5 – são os proprietários que trabalham na empresa e não pertencem à família;

Setor 6 – são os membros da família que trabalham na empresa e não compõem o quadro de proprietários;

Setor 7 – são os proprietários, membros da família e também do quadro de funcionários.

Empresa familiar de prestação de serviço de transporte

No Brasil, mais precisamente na década de 1940, teve início a história do transporte coletivo nos grandes centros urbanos como Rio e São Paulo. Predominaram os portugueses, espanhóis e italianos, povos estes que cultuam as tradições religiosas e familiares. Juntamente com os patriarcas, os filhos iniciavam muito cedo a desempenhar suas atividades na empresa em todas as funções desde as mais básicas criando, com isto, um vínculo afetivo entre a família e empresa, o que lhe dava condições de continuar no negócio.

As características do serviço de transporte possuem peculiaridades específicas e talvez por isso sejam de predominância de empresas familiares que possuíam famílias numerosas, mão-de-obra barata e confiável, o que proporcionava o desempenho das atividades e a continuidade do negócio. No Rio Grande do Sul, principalmente, há uma predominância de grupos familiares descendentes de famílias italianas mais especificamente no interior do estado.

Histórico da empresa

A organização em estudo é uma empresa de Transporte Coletivo Urbano, localizada na cidade de Santa Maria, no centro do estado do Rio Grande do Sul, tendo iniciado suas atividades no ano de 1951, através da união de cinco irmãos.

Transcorridos mais de cinquenta anos, a empresa continua sob o controle familiar, estando na transição da segunda para a terceira geração. Estas transições têm sido facilitadas pela quantidade de sócios que hoje são em número de sete, com idades diferentes, sendo que os mais velhos se aproximavam dos antecessores e os mais novos com idade semelhante aos primeiros sucessores.

Uma característica marcante da administração da empresa é a não existência do cargo de presidente, as decisões são tomadas em reunião de consenso entre todos os sócios, através do colegiado.

Sendo uma prestadora de serviço de transporte, a competitividade e a qualidade decorrem essencialmente dos talentos humanos que nela trabalham. Hoje são em torno de 500 colaboradores distribuídos nas áreas: operacional, manutenção e administrativa.

O sistema de gestão da organização atualmente está baseado nos critérios de excelência com a utilização de ferramentas da qualidade e padrões normativos, e tem apresentado resultados favoráveis e reconhecimento por parte da sociedade e pelas premiações recebidas em decorrência do alcance dos objetivos propostos e a satisfação das partes interessadas.

Início da profissionalização

No início das atividades da empresa, utilizava-se o conhecimento prático das atividades da empresa, sendo fundamental a presença constante dos sócios no exercício das funções. Com o tempo e o crescimento da empresa, os sócios mais novos tiveram a possibilidade e a necessidade de buscar outros conhecimentos teóricos e a formação acadêmica para o desempenho das atividades. Também destacamos o desempenho de diversas gerências, por técnicos não membros da família o que caracteriza a profissionalização do negócio sem, no entanto, perder o vínculo familiar.

Processo de sucessão familiar

O início da sucessão deu-se através do conhecimento prático, hoje já existem pré-requisitos a serem atendidos, como formação acadêmica, perfil adequado ao cargo, além da experiência anterior em função similar dentro do processo da empresa e desempenho de várias atividades no decorrer dos anos. A preparação dos sucessores para a continuidade do negócio está alicerçada no acompanhamento das habilidades técnicas e comportamentais, e tem nos gerentes ou supervisores o balizador do conhecimento e competências necessárias para o desenvolvimento destes.

Uma prática que a empresa em estudo vem desenvolvendo é o aproveitamento dos sucessores dentro da própria empresa através do desempenho de atividades em diversos setores, possibilitando o conhecimento amplo da empresa, onde possa escolher a área que melhor se adapte para atuar futuramente nos níveis gerenciais, o que possibilitará aplicar seus conhecimentos e desenvolver suas habilidades postulando a futura atuação nos níveis diretivos. O papel do *controller* deve estar voltado para o acompanhamento do desempenho destes sucessores, fazendo com que os mesmos absorvam as características positivas de

seus antecessores, porém evitem cometer os mesmos erros através da vinculação de vícios profissionais que poderiam ser herdados.

Processo de controladoria na empresa familiar

Os objetivos e desejos dos proprietários de empresas familiares são óbvios e bem definidos, eles querem que suas empresas sejam sustentáveis e bem sucedidas, proporcionando um padrão de vida adequado para suas famílias. Eles querem, especialmente para seus filhos, conforto, amor e proteção, porém, muitos deles temem que a realização de uma meta, interfira na outra. Muitas famílias preocupam-se com a possibilidade de que conflitos internos, indiferença ou falta de profissionalismo venham a prejudicar a capacidade de sua empresa, interferindo no suporte financeiro e na continuidade do negócio. Por outro lado, mesmo que a empresa obtenha sucesso, se houver pressão, ciúmes ou ressentimentos sobre a família o mesmo não terá significado.

Embora as empresas familiares sejam suscetíveis a vários problemas relacionados a planejamento sucessório, controles, relacionamento entre gerações, dividendos e planejamentos, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1989, p.283) afirmam que: “existe um desejo comum: o de que a empresa e a família se sustentem mutuamente e não se destruam, capitalizando as forças, uma da outra, e tendo juntas mais sucesso do que teriam sozinhas.”.

Além das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional das empresas em geral, nas empresas familiares também há a preocupação com as mudanças que o processo sucessório envolve e estas podem se espelhar nas experiências de muitas outras famílias que trilharam antes o mesmo destino. Isto pode aumentar as chances de sua empresa continuar existindo, gerando o sustento aos membros da família e transcendendo de uma geração para outra.

Todo o processo de controladoria pode ser exercido individualmente pelo *controller* ou por um setor composto por diversos profissionais com a finalidade de efetuar atividades de acompanhamento do orçamento, controles internos, auditorias, entre outras. Em uma empresa familiar além de todo este contexto, também necessário e importante, é imprescindível que a figura do *controller* exerça outras tarefas de acompanhamento do sistema de gestão das organizações, seu planejamento e demais atividades relacionadas à administração, sendo necessário um profundo conhecimento e uma visão sistêmica de toda a organização.

O processo de controladoria executado por profissional de fora da família com regras claras, princípios definidos, acordado e aceito por todos contribui para o êxito da organização e a minimização dos riscos de atrito entre os acionistas do negócio e os membros de suas famílias.

A figura do *controller* é de extrema importância em uma empresa familiar, deve possuir um perfil adequado, alto grau de profissionalismo e ótimo desempenho pessoal, pois deve possuir um largo conhecimento da empresa, de sua história e da família, conhecer individualmente as características de todas as pessoas e não possuir envolvimento pessoal com estas. Deve assessorar os dirigentes de forma adequada para condução do processo de sucessão, pois tratando-se de membros da família, as relações não são apenas profissionais entre empregador e empregado, mas possui outros laços de relacionamento que não podem interferir no processo, cabendo ao *controller* a função de intermediar e atuar preventivamente evitando que ocorram conflitos e quebra de confiança entre as partes, pois quando o erro for de um empregado este pode perder o emprego, porém se for do proprietário, dirigente ou sucessor, estes podem perder a empresa.

A função do *controller* deve estar alocada no organograma da organização como *staff*, com isenção total no desempenho dos processos para que o mesmo possa figurar como mediador entre o nível estratégico com o nível tático e também como suporte e balizador de informações para que a geração atual possa efetuar a escolha adequada dos candidatos que farão o processo de sucessão das empresas.

CONCLUSÃO

Um processo que vem sendo utilizado cada vez mais nas organizações, independente do seu tamanho e forma de constituição, é o da controladoria, tanto de forma estruturada ou na pessoa do *controller*, sempre com o objetivo de evitar a ocorrência de fraudes e também atuar preventivamente no sistema de gestão proporcionando condições da empresa continuar viva para as futuras gerações.

Na explanação do artigo foram apresentadas as diversas modalidades e ferramentas do controle interno, mostrando a sua utilidade na função gerencial das organizações. Ficou claro também que a controladoria utiliza-se muito do sistema de informações, para comparar os resultados alcançados em relação ao que havia sido previsto e com isto acompanhar o grau de eficiência das decisões tomadas nos diversos níveis. Demonstrou-se ainda que o *controller* tem como tarefa manter o

executivo principal informado dos rumos que deve tomar para que a organização alcance resultados superiores. Estes profissionais normalmente são indivíduos das áreas de contabilidade e finanças, por possuírem uma visão global da empresa e das pessoas, enxergarem as dificuldades, além de utilizarem informações de natureza quantitativa, física e monetária.

Constatou-se que na empresa em estudo, estes princípios já vem sendo implantados e desenvolvidos na figura do *controller*, com algum foco nas ações corretivas, acompanhamento do orçamento, auditorias e planejamento tributário, mas mais especificamente atuando junto a diretoria na estruturação da empresa, criação da *holding* e preparação do processo sucessório, tendo com isto um bom alinhamento na situação atual com a literatura estudada.

Desta forma a empresa teve alguns benefícios com a implantação deste sistema, entre eles destacam-se: possuir alguém de referência para centralizar as informações e analisar casos dúbios antes de chegarem à diretoria; fazer a ligação entre os níveis diretivos e os demais gestores e sucessores, no que se refere ao planejamento organizacional; entre outras atividades.

Como as organizações devem evitar o processo de estagnação, e buscar alternativas contínuas para atingir o sucesso e a perpetuidade, sugere-se a continuação e o aperfeiçoamento do atual sistema que contempla os níveis da propriedade e da empresa, e a implementação de um subsistema que contemple o nível da família. Para isto recomenda-se a criação de regras claras e bem definidas na gestão de cada núcleo familiar, preparando desta forma seus integrantes para assumirem a empresa na próxima geração, ficando isentos de conflitos e desavenças na distribuição dos cargos, considerando que estes já estão delineados. Isto irá certamente contribuir para que todos os esforços sejam utilizados no sentido de tornar a empresa forte e competitiva para concorrer no mercado de atuação, pelo esforço concentrado de seus proprietários.

Conclui-se, que, se o sistema de controladoria for aplicado de forma eficiente e com consistência, a empresa terá maiores condições de continuar crescendo, com solidez financeira e administrativa, transcendendo as gerações. Basta que os atuais gestores desta instituição apostem, incentivem e liderem este processo, recomendado também para qualquer outra organização, independente do ramo, porte e condição societária.

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: Um curso moderno e completo. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. **Controladoria**. Santa Maria: Curso de Especialização em Controladoria Empresarial, UFSM, 2006. Mimeografado.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra & CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar**: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK, Kelin E. & DAVIS, John A. & HAMPTON, Marion M. & LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4.ed. São Paulo: Negócio, 1989.

MAGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MOSIMANN, Clara P. & FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, José R.M. de & SOLTELINHO, Wagner. **O profissional de controladoria no mercado brasileiro** – Do surgimento da profissão aos dias atuais. Revista Contabilidade e Finanças – FIPECAFI-FEA- SP, São Paulo, (27): 66-77, Setembro/Dezembro 2001.