

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DÁRCIO CERQUEIRA PINTO NETO

**PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
AGRONEGÓCIO**

GOIÂNIA

2016

DÁRCIO CERQUEIRA PINTO NETO

**PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva.

GOIÂNIA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP
Catálogo na fonte: Carmina de Aguiar Pereira CRB1 2974

Pinto Neto, Dárcio Cerqueira
Papel da controladoria em uma empresa familiar do agronegócio
P659p [manuscrito] / Dárcio Cerqueira Pinto Neto. -- 2016.
36f.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2016.


1. Controladoria. 2. Papel da controladoria. 3. Empresa Familiar. I.
Título

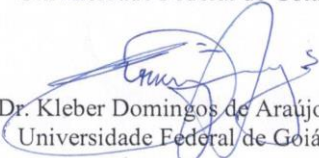
CDU 658.14

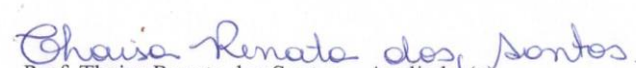
Dárcio Cerqueira Pinto Neto

PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO AGRONEGÓCIO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:


Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva - Orientador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)


Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)


Prof. Thaisa Renata dos Santos - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 13 de julho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha avó, Ilda Cerqueira dos Santos, por me proporcionar condições para a permanência e dedicação aos meus estudos.

Às minhas irmãs, Thayza Cerqueira Santos Dias e Cyntia Aguiar Dias, por me apoiar sempre e pelo incentivo constante.

Ao professor, Júlio Orestes da Silva, de maneira especial, pela dedicação, paciência e competência na orientação do estudo.

E, não poderia esquecer-me dos meus amigos de faculdade, Pedro Lucas Carvalho Dias, Danielly Estevam Silva e Cyntia Martins Rodrigues que sempre me ajudaram com os compromissos acadêmicos.

RESUMO

Ao analisar o departamento de Controladoria nota-se que ele possui muitos papéis diferentes e ainda se molda em variadas configurações. Destaca-se que em um ambiente organizacional, no qual predominam o controle e gestão familiar essas relações podem sofrer influência das emoções, poder e cultura familiar, assim como, da tendência à informalidade e centralização da decisão, deste modo, impactando nos papéis do departamento. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é verificar o papel da Controladoria em uma empresa familiar do agronegócio. Para sua execução, utilizou-se estudo de caso único, desenvolvido por meio de entrevistas aplicadas aos cargos-chave que participam do processo de gestão da organização. Os resultados obtidos demonstram a relevância do departamento de Controladoria enfatizando seu papel como consolidadora de informações e parceira das diversas áreas no processo de gestão da organização, colaborando para uma decisão mais assertiva. Entretanto, como conclusão, verificou-se que mesmo em um ambiente de controle formalizado, a centralização da tomada de decisão por parte da família subjuga as informações e orientações geradas pela Controladoria. Ou seja, a análise realizada a partir do estudo de caso, indica que não se questiona a relevância da Controladoria no processo de gestão da companhia, mas por tratar-se de uma empresa familiar, a decisão é tomada a partir do instinto empreendedor dos membros familiares e não necessariamente através das informações da Controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Papel da Controladoria. Empresa Familiar.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Funções da controladoria.....	06
QUADRO 2 – Artefatos de contabilidade gerencial e da controladoria.....	08

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 CONTROLADORIA.....	9
2.2 EMPRESAS FAMILIARES	14
2.3 AGRONEGÓCIO.....	16
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	18
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	18
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
3.3 COLETA DE DADOS	20
4 ANÁLISE DOS DADOS	22
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	22
4.2 INFLUÊNCIA FAMILIAR.....	22
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA	23
4.4 CONTROLADORIA E SEU PAPEL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	26
4.5 INFLUÊNCIA FAMILIAR SOBRE A CONTROLADORIA.....	27
4.6 SINTESE DOS RESULTADOS	29
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	36

1 INTRODUÇÃO

Em empresas familiares é comum observar que seus fundadores conhecem grande parte do processo produtivo e, pelo menos no início da empresa ou enquanto a mesma ainda é de menor porte, estão sempre envolvidos no processo de decisões estratégicas. Mosimann e Fisch (1999, p. 22) destacam que “[...] as crenças e valores dos proprietários irão impactar nas crenças e valores de toda a organização, porque, somadas às expectativas de seus investidores, se converterão em diretrizes-mestras, que nortearão os demais subsistemas do sistema da empresa”. Por isso, é necessário conhecer e entender se e como o modelo de gestão familiar nas organizações influencia na estratégia empresarial e, mais especificamente, na controladoria.

Müller e Beuren (2010) afirmam que a estrutura das empresas familiares envolve sistemas e subsistemas com peculiaridades diferentes em relação às demais empresas e que a administração de sociedades com estrutura familiar envolve particularidades na relação entre o sistema família e o sistema empresa.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009) a área de controladoria, dentre suas diversas atividades, também irá estudar e avaliar as variáveis envolvidas sobre a decisão com o intuito de zelar pela eficácia do processo de gestão. Sob esta perspectiva, a controladoria se apresenta fundamental como suporte ao processo decisório para as organizações.

Giongo e Bianchi (2005) enfatizam o papel da controladoria no processo de gestão ao atribuir, à mesma, a responsabilidade pela integração e pelo monitoramento do processo de gestão da organização, pois este processo caracteriza-se como um ato sucessivo de tomada de decisões envolvendo todas as áreas da organização.

Neste sentido, a pesquisa proposta pretende responder a seguinte questão: Qual o papel da controladoria no processo de gestão de uma empresa familiar do agronegócio? Para buscar solucionar esta problemática de pesquisa, toma-se como objetivo geral verificar o papel da controladoria no processo de gestão de uma empresa familiar do agronegócio.

O trabalho se justifica pela relevância das empresas familiares na economia do agronegócio, tanto em termos de quantidade quanto em relação à contribuição na geração de empregos e renda. Lethbridge (1997) destaca que, apesar de sua importância, estima-se que a média histórica mundial de empresas familiares que sobreviveram até a terceira geração atinja, no máximo, 10%, pois, além dos desafios enfrentados por qualquer tipo de empresa, as

familiares enfrentam também as dificuldades trazidas pela interação entre a família e os negócios.

Nesta perspectiva, é importante conhecer a estrutura formal e o papel da controladoria como suporte ao processo de gestão em empresas de origem e gestão familiar. O trabalho também será importante para auxiliar acadêmicos, *controllers* e empresários com interesse na temática e compreender a importância, as competências, o escopo, a abrangência, a estrutura e os mecanismos da controladoria em uma empresa, evidenciando a atuação deste departamento em organizações de gestão familiar.

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa familiar, através de entrevistas com colaboradores que ocupam cargos-chave de gestão na empresa cujas atividades estão ligadas à controladoria, podendo ser “clientes” ou “fornecedores” de informações e demandas a esse departamento. O estudo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica, com destaque à caracterização da estrutura, funções e artefatos da controladoria, assim como das empresas familiares e da atividade rural. Na sequência, aborda-se o método e os procedimentos da pesquisa. Posteriormente serão apresentados os resultados da pesquisa e, por último, as considerações finais do estudo, assim como suas principais contribuições e limitações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

Para Catelli (2001) a controladoria surge como evolução natural da contabilidade tradicional, visto a ineficiência desta como mantenedora de informações úteis e em tempo hábil. A afirmação de Catelli (2001) ganha destaque ao se questionar a contabilidade e a geração de informações para a tomada de decisões gerenciais.

A controladoria, vista como uma unidade administrativa, é responsável pela coordenação e disseminação de tecnologia de gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistema de informações – e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à melhoria do resultado global da organização (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001).

De acordo com Borinelli (2006) a estrutura e a organização da controladoria devem ser estabelecidas de acordo com a existência e as necessidades de outras áreas e também conforme o tipo de organização. Em relação aos aspectos organizacionais, a controladoria atua como órgão do sistema formal das empresas, ou seja, depois de definidos a base conceitual e os procedimentos da controladoria, o passo seguinte é organizar o departamento (BORINELLI, 2006).

Para Borinelli (2006) deve-se definir a estrutura da unidade na organização que desenvolve atividades e funções de controladoria. Ao se definir a unidade da controladoria como órgão ou setor serão delineados sua missão e seus objetivos. E estes deverão estar de acordo com o desejo e a necessidade da empresa, levando em conta o estilo de gestão e as atividades desenvolvidas na companhia com vistas a atingir objetivos determinados e resultados específicos (BORINELLI, 2006). No **Quadro 1** estão descritas, de acordo com Borinelli (2006), as possíveis funções da controladoria.

Dentre as nove funções da controladoria listadas no **Quadro 1** destacam-se, em suas descrições, posicionamentos quanto às funções gerencial/estratégica, controle de riscos e custos que corroboram com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 10) quando estes afirmam que “[...] a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Ou seja, a controladoria deve ser vista como órgão de observação e controle, avaliando constantemente o exercício das atividades dos demais departamentos da organização, fornecendo informações que exponham a eles pontos de

estrangulamento presentes e futuros que possam impactar na rentabilidade da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2011).

Alguns autores, como, por exemplo, Figueiredo e Caggiano (1997), destacam que a estrutura organizacional da controladoria pode ser definida a partir da função do *controller*. Kanitz (1976) relata que os primeiros *controllers* eram profissionais da área contábil ou financeira por se relacionar diretamente com a presidência e estar familiarizados com números e controles. Assim, a função da controladoria é subordinada diretamente à presidência da empresa.

Quadro 1 - Funções da controladoria.

Funções de controladoria	Descrição das funções
Função contábil	Compreende o gerenciamento das atividades de contabilidade; o desenvolvimento, implementação e manutenção do sistema contábil; a elaboração e análise das demonstrações; o atendimento aos agentes de mercado; e o desenvolvimento das políticas e procedimentos contábeis e de controle (KANITZ, 1976; BORINELLI, 2006).
Função gerencial/estratégica	É função do <i>controller</i> desenvolver um sistema organizado, compreendendo contas, políticas, registros e procedimentos para fornecer dados que possam ser analisados e interpretados, a fim de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões para alcançar as metas da empresa e a eficácia organizacional. Subsidiar a etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas sobre o patrimônio e os resultados da organização (BEUREN, 2002; MARTIN, 2002; PELEIAS, 2002; GIONGO; BIANCHI, 2005; BORINELLI, 2006).
Função de custos	Relaciona-se com as atividades de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, que essencialmente são medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos econômicos. Esta função inclui as análises gerenciais e estratégicas relativas ao lançamento de produtos e serviços, aos resultados dos produtos e serviços, bem como linhas de negócios, clientes, representantes ou qualquer outra forma de organização da área comercial da organização (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1992; BORINELLI, 2006).
Função tributária	Compreende o atendimento às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, o que significa registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, além de elaborar o planejamento tributário da organização. Inclui também a preparação e apresentação das declarações de impostos e obrigações acessórias, a supervisão de todas as questões relacionadas, inclusive a condução de um programa eficaz de gerenciamento de impostos (BEUREN, 2002; BORINELLI, 2006).
Função de proteção e controle de ativos	“Compreende as atividades referentes a prover proteção aos ativos, como, por exemplo, selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los. Envolve ainda as atividades de registrar e controlar todos os bens da organização.” (BORINELLI, 2006, p. 137). Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p. 84) asseveram que é objetivo da controladoria “[...] proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos”.

Funções de controladoria	Descrição das funções
Função de controles internos	“A função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental.” (OLIVEIRA et al., 2007, p. 84). O conjunto de controles internos tem como objetivo verificar e assegurar o cumprimento às políticas e normas da organização, e permitir a observância e o estrito cumprimento da legislação em vigor. A função de controles internos “[...] compreende as atividades referentes ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.” (BORINELLI, 2006, p. 137).
Função de controle de riscos	Para Fernandes (2000, p. 203), “[...] o papel da controladoria é o fornecimento de informações que proporcionem coesão na busca de resultados e no cumprimento dos objetivos, em especial a missão”. O autor entende que “[...] este movimento deve induzir a inclusão de considerações sobre risco também nas atividades da controladoria”. Borinelli (2006, p. 137) lembra que o controle de riscos é uma função recente na literatura de controladoria, e aduz que esta função compreende “[...] atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos”.
Função de gestão da informação	Arima (2002, p. 79) assevera que “[...] a efetividade de um sistema de informação gerencial adequado nas organizações, integrada à competência dos talentos humanos, tem sido o diferencial para competitividade empresarial”. Borinelli (2006, p. 139) cita que “[...] faz parte das atividades de controladoria desenvolver, implementar e gerir os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais”.
Função de controle operacional	Almeida, Parisi e Pereira (2001) relacionam o controle como um processo de gestão da controladoria com a utilização de sistemas de informação orientados à avaliação de desempenho e de resultados. Controle “[...] envolve detectar o que está acontecendo na operação, replanejando se necessário, e intervindo de modo a impor novos planos.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 339) A função de controle operacional está alicerçada no acompanhamento da execução do orçamento empresarial, bem como no acompanhamento e controle dos indicadores relativos aos processos internos.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006).

No contexto organizacional a controladoria pode ser órgão de linha, ou seja, inserida na estrutura verticalizada do organograma mantendo relação hierárquica com outras áreas, tendencialmente respondendo à diretoria financeira e tendo outros departamentos subordinados, ou de *staff*, no qual o departamento responde diretamente à presidência ou ao conselho administrativo sem manter relação hierárquica com outros departamentos.

Com base na discussão anterior, e considerando o trabalho de Borinelli (2006), destaca-se que para melhor definir e entender as práticas e estrutura da controladoria faz-se necessário compreender os métodos e instrumentos utilizados por esse departamento. A controladoria, para exercer suas funções e atividades, especialmente referente à mensuração e divulgação de eventos econômicos e financeiros, precisa utilizar-se de métodos e

instrumentos de análise. Estes métodos e instrumentos recebem diversas denominações pelos variados autores, como por exemplo, Guerreiro (1999), Frezatti (2006) e Soutes (2006) os denominam como artefatos, ou ainda, artefatos de controle gerencial.

Os artefatos de controladoria compreendem um conjunto de modelos, conceitos, metodologias, sistemas e filosofia utilizados na execução e desenvolvimento das atividades e funções da controladoria (GUERREIRO, 1999; FREZATTI, 2006; SOUTES, 2006). Pode-se ainda, a fim de reforçar esta linha de pensamento, citar Frezatti (2006, p. 36) que diz que “[...] o termo artefato tem sido utilizado para compreender uma série de elementos utilizados nas organizações, tais como ferramentas (relatórios gerenciais), sistemas (de informação, por exemplo), conceitos (EVA), que possam proporcionar entendimentos variados”.

E ainda, segundo Martins (2003), esses instrumentos ou artefatos buscam a melhor aplicação dos recursos econômicos e financeiros da entidade. Aliados a um eficiente controle gerencial e a um eficiente sistema de informação permitem que os recursos e procedimentos interdependentes interajam para produzir e comunicar informações tempestivas e acuradas para auxílio dos gestores no atingimento dos objetivos organizacionais. Borinelli (2006) lista os artefatos de contabilidade gerencial e controladoria, veja no **Quadro 2**.

Quadro 2 - Artefatos de contabilidade gerencial e controladoria.

Métodos, critérios e sistemas de custeio	- Custeio por absorção
	- Custeio baseado em atividades
	- Custeio pleno ou integral
	- Custeio Variável
	- Custeio Direto
	- Custo Padrão
	- Custo de reposição
	- Custeio de meta
	- Custeio do ciclo de vida
	- <i>Total cost of ownership</i> (TCO)
	- <i>Preços de transferência</i>
Métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho	- Moeda Constante
	- Valor presente
	- Retorno sobre o investimento
	- Retorno sobre o patrimônio líquido
	- Benchmarking
	- <i>Economic value added</i> (EVA)
	- <i>Market value added</i> (MVA)
Filosofias e modelos de gestão	- Planejamento (Estratégico e Operacional)
	- Orçamento
	- Simulação
	- <i>Beyond budgeting</i>
	- Contabilidade por responsabilidade
	- <i>Kaizen - just in time</i> (JIT)
- Teoria das restrições	

Filosofias e modelos de gestão	- Gestão baseada em atividades
	- Gecon (modelo de gestão econômica)
	- <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)
	- Gestão baseada em valor (VBM)
	- Gestão de custos interorganizacionais
	- Análise de cadeia de valor
	- Planejamento tributário
	- Mapa de gestão de riscos

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 14).

Borinelli (2006) explica que definiu os artefatos a partir das pesquisas realizadas por Frezatti (2006) e Soutes (2006), os quais levantaram, na prática, os artefatos mais utilizados pelas organizações por eles pesquisadas. Destaca-se que a separação em grupos é a mesma utilizada por Soutes (2006), exceto no que diz respeito aos itens: gestão de custos interorganizacionais, análise de cadeia de valor, planejamento tributário e mapa de gestão de riscos, que não foram considerados por Soutes (2006). Porém, devido à importância que dá a estes artefatos, ele os incluiu, classificando-os como filosofias e modelo de gestão, por serem, assim, como os demais artefatos relacionados, também utilizados no desempenho das funções de controladoria.

Embora vários autores considerem a controladoria como Ciência e a caracterizam como uma área, setor ou departamento que coloque em prática seus artefatos, vale citar que há outros autores como, por exemplo, Fernandes (2000) e Mambrini, Beuren e Colauto (2002), que não enxergam a controladoria necessariamente formalizada, como a existência de um órgão específico ou parte segmentada da estrutura organizacional. Para eles a atividade de controladoria vai existir independentemente da formalização do departamento.

Entretanto, ao confrontar as ideias de Fernandes (2000) e Mambrini, Beuren e Colauto (2002), não só com os autores já supracitados, mas também com Garcia (2003, p. 114) – que afirma que “Toda organização que toma decisão aplica um modelo de Controladoria, implementado através de um órgão gestor com a mesma titularidade ou através de diversos gestores, incumbidos de exercer o papel que caberia à Controladoria” – pode-se considerar que em uma empresa que utiliza dos artefatos da controladoria provavelmente se verifica, na sua estrutura formal, uma unidade organizacional denominada “Controladoria”. Ou, no mínimo, a execução dos artefatos estará dividida em outros departamentos. Esses artefatos e sua distribuição, seguindo o raciocínio de Borinelli (2006), possivelmente vão depender do estilo de gestão e das atividades da companhia. Neste caso, o ambiente de uma empresa familiar influencia a existência, a estrutura e as funções da controladoria de maneira peculiar, diante da possível proximidade entre controle e gestão.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Donnelley (1987) e Bernhoeft (2002) destacam como umas das principais características das empresas familiares o fato da fundação e da gestão do empreendimento estar atrelado aos membros familiares. Esta é a mesma linha de pensamento retratada por Lodi (1993, p. 6) que diz que “[...]a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome ou com a figura de um fundador”.

Bornholdt (2005) por sua vez, considera que a empresa é do tipo familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados em uma organização ou grupo de empresas mediante estas características:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posição estratégica, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (BORNHOLDT, 2005, p. 34).

Para Silva (2015):

[...]geralmente, o que distingue uma empresa familiar de outras organizações são os fatores como origem, história da família fundadora, objetivos e planos que são mantidos de acordo com a expectativa dos membros familiares acerca da preservação e continuidade da organização. (SILVA, 2015, p. 16).

Segundo Lethbridge (1997, p. 10) mais evidentemente nos primeiros anos de existência da empresa familiar, “[...] o desejo de manter as coisas em família e o medo de perder o controle, confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar, e isso inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais”. E ainda, de acordo com Gonçalves (2000) é possível identificar, nas empresas familiares, um vício ao nepotismo, paternalismo, ou mesmo uma organização confusa e incompleta.

Além destas características, Rocha (2012) destaca três outras peculiaridades comumente observadas pelos pesquisadores: a) a preferência pela centralização e pela informalidade; b) a presença de emoção e afinidade; e, por fim, c) a existência de conflitos. Estes fatores corroboram com a afirmação de Silva (2015) quando este diz que:

[...]o envolvimento e a influência que a família controladora exerce sobre a gestão impactam as relações de trabalho e influenciam o comportamento nas empresas familiares, o que sugere necessidade de diferenciação na tratativa (interesses, conflitos, tensões, poder, continuidade, perpetuação, gerações e etc. (SILVA, 2015, p. 16).

Não distante desse raciocínio, Macedo (2002) acredita que alguns fatores, como, por exemplo, a preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais demonstra que o vínculo familiar interfere na gestão da organização, principalmente pela dificuldade de separar os laços afetivos que existem na relação familiar do processo de decisão, que deveria ser puramente racional. Portanto, compreender essas diversidades pode subsidiar a construção de políticas, planos e procedimentos específicos que contribuam com a gestão das organizações familiares (MORRES, 2009).

Bueno, Fernandez e Sanchez (2007, p. 12) destacam que “[...]no âmbito da prática profissional, no mundo da empresa familiar, o principal critério de classificação das empresas familiares consiste da relação com a geração que está na empresa”. Essa referência da geração que comanda a empresa, segundo eles, é importante, pois demonstra quem está no nível de gestão da empresa. No caso, se a empresa ainda for de propriedade da família e gerida pelo fundador ou fundadores ela estará na primeira geração; se for gerida pelos seus descendentes ela estará na segunda geração, e assim por diante.

A classificação da geração em que a empresa se encontra, associada à inevitável transmissão do negócio para um sucessor, de acordo com Gersick (1997), requer ações para preparar os membros da família para posições de gerenciamento, distribuir participações acionárias aos herdeiros da família e antecipar uma transição de controle gerencial. Deste modo, é possível manter a cultura e as características da empresa familiar mesmo que sua gestão tenha sido assumida por outras gerações.

Müller e Beuren (2010) acreditam que a cultura da empresa familiar é constituída pelas crenças e valores da família que a fundou. Esta ideia, associada ao que já foi dito por Rocha (2012) quanto à tendência que as empresas familiares têm pela informalidade, e, ainda, o fato de a organização empresarial familiar ser percebida como um negócio no qual os vínculos familiares mesclam os papéis profissionais com os de afetividade (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013), seria ainda mais importante a utilização dos procedimentos e artefatos da controladoria na gestão das entidades familiares, uma vez que ela atenderia aos próprios anseios de seus fundadores.

2.3 AGRONEGÓCIO

Segundo Aloe e Valle (1974) a atividade agrícola é, sem dúvida, a mais antiga forma de atividade econômica produtiva organizada. Considerando a relevância da produção agrícola desde o homem primitivo, e, uma vez que para Araújo (2010) o agronegócio apresenta algumas especificidades que são importantes assuntos a serem estudados para a construção e entendimento de seu cenário – dentre elas podemos citar: sazonalidade da produção, influência dos fatores biológicos e perecibilidade rápida –, nota-se que os pesquisadores e autores viram a necessidade de segmentar e particularizar a contabilidade aplicada no meio rural.

Brum et al. (2005) afirmam que a soja foi uma das principais responsáveis pela introdução do conceito de agronegócio no País, não só pelo volume físico e financeiro, mas também pela necessidade empresarial de administração da atividade por parte dos produtores, fornecedores de insumos, processadores da matéria-prima e negociantes.

Diversos autores, como Marion (2000), Megido e Xavier (1994) e Souza (2004), utilizam os termos: “antes da porteira” - definindo a cadeia dos insumos e serviços destinados ao agronegócio; “dentro da porteira” - referindo-se à produção e todas as atividades realizadas dentro das unidades produtivas; e “depois da porteira” - que simboliza o armazenamento, beneficiamento, venda e distribuição do produto agrícola.

A proposta de pesquisa sobre controladoria está situada “dentro da porteira” e “depois da porteira” por se tratar de um estudo de caso a ser realizado em uma empresa de agronegócios de gestão familiar que produz e também beneficia seu próprio produto agrícola. E cujos elementos de pesquisa estão intrinsecamente relacionados às políticas internas, estrutura e controle na produção agrícola e beneficiamento de sementes.

Como será explicado no item de descrição da empresa objeto deste estudo de caso, sua principal atividade é a produção de sementes de soja. De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no Brasil, durante a safra 2014/2015, foram plantados 1.614.728 hectares de soja destinados à produção de sementes. E foram colhidas 5.142.225 toneladas deste produto (BRASIL, 2015). Vale destacar, ainda com base nas informações obtidas no site do citado Ministério, que toda empresa que é produtora de sementes, não apenas de soja, necessita obrigatoriamente de ter suas lavouras cadastradas no MAPA por meio do Registro Nacional de Sementes e Mudas (RENASEM). Inclusive, os produtores rurais não podem adquirir sementes cuja multiplicação foi feita em lavouras sem este registro. Dada essa exigência, é possível se obter informações mais precisas, assim como

maior controle dos cultivares de soja que são reproduzidos no País. Entre os anos de 2011 e 2014 foram cadastradas 527 variedades de soja transgênica e 63 convencionais em campos de produção de sementes.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Quanto aos métodos e procedimentos para esta pesquisa, utilizou-se a pesquisa no formato de estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa válida nas situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como?” ou “por quê?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e em situações nas quais o foco se encontra em fenômenos complexos e contemporâneos inseridos no contexto da vida real.

Ainda de acordo com Yin (2001) o estudo de caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos; seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. Yin (2001) considera que temos pelos menos cinco situações em que se utiliza o estudo de caso: a) para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas para estratégias experimentais; b) quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; c) para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; d) para explorar uma situação complexa de resultados; e e) como uma forma de meta-avaliação de determinados processos.

Para Yin (2001) a diferença entre os estudos de caso únicos e os múltiplos é o tipo de enfoque e os pré-requisitos que cada um deve atender. Na utilização do caso único, que é a realidade deste trabalho, Yin (2001) destaca que é fundamental que ele satisfaça todas as condições para testar a teoria, mantendo sempre a cautela para que a explicação científica não seja frágil, dado que os fenômenos encontrados podem existir apenas no universo pesquisado. Vale destacar que pesquisas nesse modelo seguem uma abordagem qualitativa no qual busca-se entender e explicar os fenômenos através da interpretação dos dados e informações coletadas na organização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

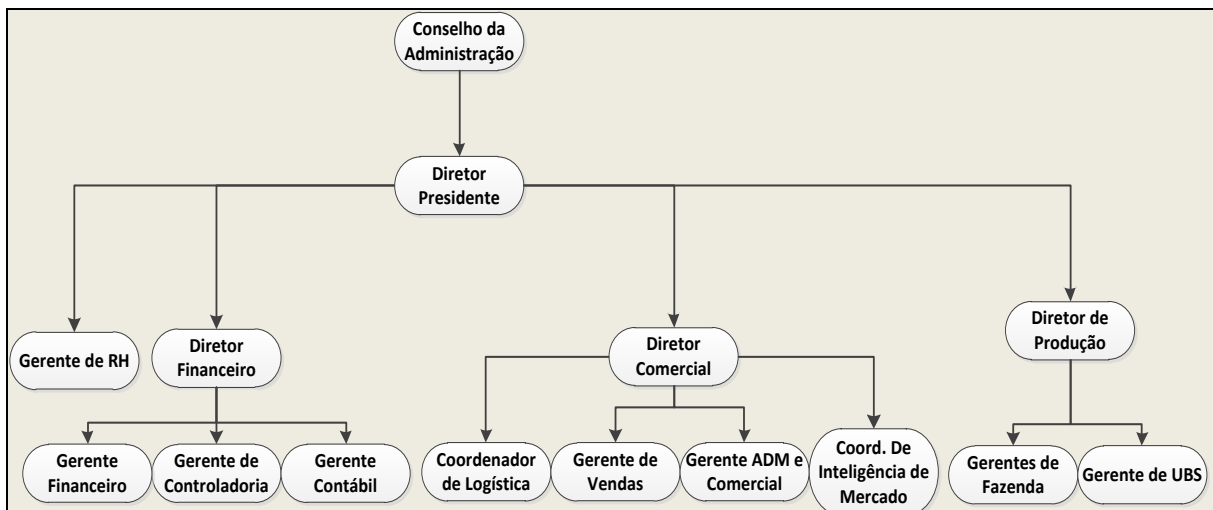
O estudo de caso foi realizado em uma agroindústria de sociedade limitada cuja matriz está localizada na cidade de Goiânia, no estado de Goiás, possuindo filiais produtivas no Tocantins e na Bahia, além de escritórios comerciais no Maranhão e no Tocantins. A empresa, fundada em 1993, de caráter familiar, dedica-se principalmente à produção de sementes de

soja transgênica e soja não transgênica, milho e arroz em grão. A variedade de produção deve-se não só às características de seu modelo agrícola, que exige uma rotação de cultura, como também para diversificar suas receitas operacionais.

Seus principais clientes são produtores rurais localizados no Tocantins, Pará, Maranhão, Piauí, Bahia, Mato Grosso e Goiás. De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a organização é classificada como média-grande empresa, e conta com um quadro de funcionários que varia bastante devido às contratações temporárias no momento de safra, principalmente para plantio e colheita, assim como para atuar nas usinas de beneficiamento de sementes (UBS), seu quadro fixo atual é de 223 colaboradores.

É importante destacar que o fundador da empresa já não se encontra diretamente presente na administração do negócio, a segunda geração da família é que influencia a gestão e cuida do planejamento estratégico da organização. O organograma da empresa está apresentado na **Figura 1**, a qual permite visualizar o cargo dos participantes das entrevistas a serem realizadas.

Figura 1 - Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração do autor.

Os entrevistados foram escolhidos por estarem envolvidos diretamente com os processos, funções e objetivos da controladoria na empresa selecionada. Foram entrevistadas quatorze pessoas de um total de dezesseis (um Gerentes de Lavoura e o Coordenador de Inteligência de Mercado não puderam comparecer a entrevista e não houve tempo hábil para remarcação).

3.3 COLETA DE DADOS

Na execução do estudo de caso único, para atender ao objetivo proposto, foram realizadas entrevistas para a coleta das informações. Na sequência foi utilizada a análise de discurso para evidenciar os resultados da pesquisa. Buscou-se captar os discursos e, posteriormente, analisá-los sob o prisma interpretativista. O roteiro de entrevistas utilizado encontra-se no **Apêndice A**.

A coleta dos dados foi dividida em três etapas: a primeira identificou os respondentes e algumas características relevantes para a pesquisa; depois, a função que exercem na empresa e o tempo em que executam a função, assim como se pertencem a família fundadora e qual grau de parentesco; finalizou-se com a formação acadêmica dos respondentes. Estes dados podem, além de ajudar a traçar um perfil dos respondentes, subsidiar as análises do roteiro de entrevista.

A segunda etapa estudou a empresa por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada ao Diretor-Presidente, que, a propósito, faz parte da segunda geração da família. O roteiro para as entrevistas é baseado no estudo de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) e pretende definir a influência da família nos aspectos de poder, experiência e cultura.

A terceira etapa consistiu em uma entrevista semiestruturada com os diretores Presidente, Financeiro, de Negócios e de Produção, assim como, com os gerentes de Controladoria, Contabilidade, Financeiro, Administrativo Comercial, Vendas, Industrial e de Produção Agrícola. E também com os coordenadores de Inteligência de Mercado, Logística, Campo e Qualidade. A proposta é conhecer e compreender o Departamento de Controladoria da empresa estudada, assim como qual a visão dos entrevistados quanto ao papel desse departamento dentro da empresa. As questões para esta etapa foram desenvolvidas com base no trabalho de Borinelli (2006). Assim, a terceira etapa tem como principais tópicos:

- a) Identificar o departamento – verificar a existência da unidade organizacional “Controladoria” e, caso ela exista, como está posicionada no organograma;
- b) Identificar a missão da área – suas especificações e objetivos;
- c) Identificar as funções – verificar, dentro das atividades e artefatos da controladoria, quais são de fato realizadas pelo departamento.

Nesta terceira e última etapa captou-se, por meio de perguntas baseadas no trabalho de Bueno, Fernandez e Sanchez (2007) e Rocha (2012), se os entrevistados acreditam que a característica de gestão familiar influencia nos papéis da controladoria dentro da companhia.

Cada sujeito foi entrevistado separadamente e pretende-se descrever detalhadamente sua percepção de qual o papel da controladoria dentro da organização familiar pesquisada. Vale ressaltar que também foram levantados e analisados documentos que contribuem para sustentar algumas das afirmações apresentadas durante as entrevistas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na identificação dos perfis dos entrevistados neste estudo de caso percebe-se que os 14 gestores possuem curso superior ou técnico em área específica ou correlata de sua atuação, 78% deles são do gênero masculino, assim como, percebe-se que em geral são gestores relativamente novos na função com um tempo médio de três anos no cargo.

Outra característica é que são gestores jovens, possuindo uma idade média de trinta e sete anos, o que pode nos dizer que o corpo da alta gestão da companhia além de ser de uma geração mais jovem, também estão a pouco tempo nas funções. Essas informações podem nos indicar que a gestão da empresa está passando por uma renovação, buscando mudanças, o que pode ser notado mais claramente quando analisados o conteúdo das entrevistas.

4.2 INFLUÊNCIA FAMILIAR

Com base em análise de documentos, verificou-se que a empresa iniciou suas operações em 1993, e que existe a figura de um fundador cujo sobrenome está arraigado aos valores institucionais. Atualmente a empresa é diretamente gerenciada por três membros da família, sendo estes representados pela segunda geração e ocupando os cargos de Diretor-Presidente, Diretor Administrativo-Financeiro e Diretor de Produção. Porém a empresa é controlada por meio de uma *holding* juridicamente formalizada, composta apenas pelos membros da família e com 100% de sua participação acionária sob o controle destes membros familiares, esse formato foi escolhido no processo de sucessão da empresa no qual o controle e gestão da companhia foram passados do fundador para seus filhos. A empresa ainda dispõe de conselho de administração composto por cinco integrantes, três membros da família e os outros dois que não são membros na família.

Pelo discurso do Diretor-Presidente, percebe-se que os valores culturais desta empresa possuem forte correlação com os valores dos membros da família, que por sua vez apresentam uma dedicação aos negócios da família de maneira intensa e com alto nível de envolvimento, uma vez que todos os três filhos do fundador controlam e gerem a empresa. Os valores repassados pela família para a empresa influenciam diretamente os funcionários, os quais sentem que seus valores também são compatíveis aos valores da empresa.

Isso é percebido, por exemplo, na prática de oração semanal realizadas as segundas-feiras, o fundador faz questão da presença de todos para agradecer e pedir uma ótima semana a todos colaboradores. A relação entre família, valor e funcionário impacta na confiança e na lealdade dos funcionários para com os negócios da família, tornando-os orgulhosos em dizer que trabalham na empresa e que tem muito a ganhar em longo prazo por trabalharem lá. Existem funcionários que estão na empresa desde antes da sua fundação, pois antes trabalhavam para a pessoa física do fundador.

Ao analisar a estrutura organizacional da empresa, nota-se que ela está baseada nas visões departamental e funcional, porém apresenta dificuldade em sua formalização, os departamentos ainda não estão estáticos havendo muitas movimentações e alterações como também é o caso da Controladoria que inclusive estava passando por mudanças no decorrer da execução desse trabalho; se houver muitas mudanças em um curto prazo de tempo e os departamentos não se “solidificarem”, a formalização do sistema de controle pode ser retardada.

Por mais que este sistema de controle não seja sofisticado, o processamento das informações é descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos, e necessário para o bom desempenho da produção e para o alcance dos objetivos pretendidos, mesmo que utilizado de maneira não plena. Também é importante destacar que o processo decisório não está completamente centralizado na alta administração e, mesmo que ainda de uma maneira pouco abrangente, é compartilhado ao grupo de gestores de nível intermediário.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA

Analisando o discurso do *Controller* e os documentos da Controladoria, percebe-se que o departamento existe na organização como uma área corporativa que é responsável por atender todos os outros departamentos da empresa, inclusive as filiais e as lavouras. Sua posição no organograma está diretamente ligada em linha à Diretoria Administrativo-Financeira. A missão da Controladoria é atingir a máxima eficiência nos resultados, planejando, controlando, acompanhando e gerindo os processos e indicadores de resultado da companhia por meio das principais funções: consolidação de informações operacionais e financeiras (*Dashboard*); acompanhamento e análise de indicadores de resultado (análise de fenômenos e planos de ação); estruturação, padronização e desenvolvimento de processos internos (gestão de processos); auditoria interna (inventários e procedimentos); apresentação

de resultados ao Comitê Executivo e/ou Acionistas (reunião mensal de apresentação de resultados globais principalmente a Demonstração de Resultado do Exercício- DRE Gerencial e Orçamento); análise de investimentos orgânicos e inorgânicos (expansão, aquisições, fusões); estruturação, acompanhamento e desenvolvimento de planejamento de longo e curto prazo (planejamento estratégico de cinco anos, definição de metas e revisão de planejamento); controle e análise estratégica de custos e projetos de *Saving* (analisar toda cadeia de valor desde aquisição da matéria-prima até o cliente final tendo como foco a obtenção de vantagens competitivas, economizando gastos e aumentando eficiência operacional).

Quanto à postura da Controladoria em relação às demais áreas, inicialmente é importante destacar com base na entrevista realizada com o *Controller*, que a relevância desse departamento depende do posicionamento ou papel dessa área que será colocado pela diretoria, é também relevante dizer que o departamento está passando por um momento de transformação, definindo-se novos escopos, novas rotinas e responsabilidades. Ainda, percebe-se que, no caso dessa companhia, o órgão precisa saber controlar os gastos de cada departamento e, principalmente por ser mantenedor da informação, precisa ser parceiro deles colocando-se como um departamento aglutinador de esforços de todas as outras áreas para que assim a informação seja confiável para a tomada de decisão.

Ao analisar o discurso dos entrevistados, percebe-se que em retórica ao *Controller*, os demais entrevistados afirmam que:

Gerente de Contabilidade: “O departamento de Controladoria é um departamento de apoio, não operacional e sim de apoio a gestão... estritamente ligado a gestão estratégica da empresa... hoje ele não exerce a função de estar voltado diretamente a gestão, hoje ele é mais um extrator de relatórios e de indicadores, deveria estar apoiando mais a estratégia da empresa.”

Gerente de Recursos Humanos: “O ideal seria um departamento em *staff*.. a Controladoria é responsável pelo acompanhamento, controle e monitoramento das informações para subsidiar a tomada de decisão, garantindo que as informações sejam fidedignas... é um departamento de grande relevância para ajudar na estruturação da decisão.”

Diretor Administrativo-Financeiro: “A Controladoria deve estar entranhada em todas as áreas... é um departamento fundamental e estratégico que ajuda no desenvolvimento das outras áreas... a Controladoria deve ir além de construir informações, ela é um elo de decisão para a empresa, claramente para se tomar decisões é necessário ter informações sofisticadas sendo ela um parceiro da Diretoria Administrativo-Financeiro... o escopo que a Controladoria

tem na empresa ainda é pequeno pelo o que eu enxergo que ela deveria ter... a Controladoria ainda tem um baixo nível de sofisticação pois as outras áreas ainda não acompanham.”

Gerente Industrial: “O departamento deveria estar em *staff*... a Controladoria é fundamental para estratégia e controle da empresa... o departamento possui a função gerencial/estratégica e de gestão de informação.”

Diretor de Produção: “O ideal seria um modelo misto, em linha para responder a uma diretoria para as funções diárias mais com um canal direto a presidência e conselho administrativo... o papel da Controladoria é reunir as informações fidedignas do grupo para que sejam tomadas decisões... hoje eu não vejo a empresa sem uma Controladoria... o departamento é de total importância com funções: estratégica; de custos; de auditoria interna e de gestão da informação.”

Gerente Administrativo de Vendas: “A Controladoria deveria ser em *staff* para sofrer menos influência... a algum tempo tentou-se implementar a Controladoria mas não deu certo...Controladoria requer o conhecimento de todo fluxo da empresa... a Controladoria precisa conhecer o todo, ela ainda está muito focada no orçamento, ela está mudando com o novo *Controller*... Controladoria é extremamente relevante no processo de gestão da empresa, por isso deveria ser em *staff* pois o departamento tem uma contribuição muito grande uma vez que ela tem o conhecimento de todos processos da companhia... a pessoa que ocupa o cargo de *Controller* tem que ter bom relacionamento interpessoal.”

Em suma, podemos perceber que os entrevistados ponderam que a atuação da Controladoria é efetiva e que o departamento é relevante, e destacam a necessidade da troca de informações da área junto a cada departamento, principalmente devido ao fato de a controladoria centralizar as informações e realizar as análises fundamentais para coordenar e direcionar a melhor tomada de decisão dos demais gestores de cada departamento, assim, demonstra-se como órgão administrativo, na busca de maximização do resultado da organização e garantidor de que as diretrizes adotadas pela empresa estão sendo cumpridas.

Porém, é importante destacar o discurso de alguns dos entrevistados, como por exemplo, o Gerente de Contabilidade e o Diretor Administrativo-Financeiro que nos levam a crer que mesmo a Controladoria tendo papel definido na empresa ainda apresenta seu escopo de certo modo limitado, talvez, como alguns entrevistados demonstraram nas entrevistas, o departamento ainda está em construção e com um *Controller* novo.

Este processo de construção e a conseqüente “imaturidade” da área contrapõe a essência da existência do departamento em questão, onde se pressupõe que a interação entre a Controladoria e as demais áreas exista e que esse departamento deve ser responsável pelo

direcionamento e apoio as decisões estratégicas, para que assim, o resultado global possa ser otimizado.

É fundamental destacar a visão sobre o departamento de Controladoria do Diretor-Presidente, que é um dos membros da família na organização, sendo ele o filho mais velho do fundador e que está presente desde a fundação. De acordo com o seu discurso, o mesmo assegura que o papel da Controladoria, de modo amplo, é fornecer informações consistentes para tomada de decisão e que a mesma é totalmente relevante para empresa pois é com base nessas informações que a gestão e o conselho administrativo tomam as decisões e planeja o futuro da empresa.

Diretor-Presidente: “A única coisa que eu preciso aqui é ter as informações corretas para me auxiliar nas decisões...”

Para o membro familiar, a principal atribuição da Controladoria dentre as demais é ser responsável pela gestão da informação. Seja através das informações que o próprio departamento gera, seja por informações aglutinadas e tratadas por ele, o importante é que todas as informações que serão utilizadas para tomar as decisões sejam originadas na Controladoria.

4.4 CONTROLADORIA E SEU PAPEL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Ao analisar o papel da controladoria dentro da organização, destaca-se a fala do Diretor Comercial:

Diretor Comercial: “Eu considero a Controladoria relevante, mas não como um departamento decisório... gostaria que a Controladoria apontasse os principais números.”

Percebe-se que a fala está arraigada de um conceito ou cultura, no qual o membro da diretoria não acredita em um modelo participativo da Controladoria na tomada de decisão, desempenhando um papel mais secundário de apenas disponibilizar as informações que ocorre de dentro ou fora da empresa. Esse pensamento de certo modo corrobora com a fala já supracitada do Diretor-Presidente na qual ele denota que a única coisa de que precisa da Controladoria é informação, o que nos leva a crer que eles não sentem uma necessidade direta de que a Controladoria se posicione como um departamento participativo e com poderes na decisão e sim como uma área de gestão de informações.

As evidências extraídas dos discursos indicam, novamente, que a Controladoria é relevante para empresa, todavia, não só pelo que disseram o Diretor Comercial e o Diretor-Presidente, mas também pelas evidências dos discursos:

Gerente Contábil: “O departamento de Controladoria nada mais é que um extrator de relatórios mesmo eu entendendo que ele deveria estar dentro de um apoio a gestão estratégica.”

Gerente Financeira: “Desde que o departamento foi criado ele funcionou muito para extrair os números da operação, para levantamento de custos, apropriação de despesas, para segregar os números que a contabilidade trazia e muito ligado a processos.”

Coordenador de Logística: “A Controladoria está bem no conceito de empresa familiar, onde o foco está administrativo, sendo um órgão que apenas controla e cobra resultados...ela não pode ser parecida com uma área administrativa.”

Gerente Administrativo de Vendas: “A Controladoria ficou muito na área de orçamento e Controladoria pra mim abrange muito além de questões orçamentárias, ela requer o conhecimento de todo o fluxograma da empresa, o planejamento estratégico...”

Verifica-se que a Controladoria está posicionada na empresa como um departamento que não participa ativa ou moderadamente na tomada de decisão, seja ela gerencial ou estratégica, mesmo possuindo em sua missão a ideia de gestão de processos, indicadores e resultados o que exigiria o mínimo um moderado poder de decisão que vai além de confecção e divulgação de informações e resultados.

4.5 INFLUÊNCIA FAMILIAR SOBRE A CONTROLADORIA

Outro ponto importante a ser destacado é a possível influência na estrutura, funções e abrangência, ou seja, no papel do departamento devido ao fato da instituição possuir uma gestão familiar. Ao serem perguntados se eles percebem essa influência, seja ela negativa ou positiva tivemos as seguintes respostas:

Diretor de Produção: “Sim há influência positivas e negativas.”

Controller: “A estrutura do departamento foi montada conforme uma decisão familiar, ela não foi construída pensando na melhor atuação do setor, ela foi pensada ao setor que ela está ligada basicamente na divisão ou aderência de cada diretor que faz parte da estrutura familiar... existem algumas barreiras naturais na gestão familiar... a estrutura familiar coloca limites de atuação da Controladoria... ela não participa de algumas decisões estratégicas.”

Gerente Industrial: “Existe sim influência, na verdade porque não tem escala, não tem diretor, gerente, quando o meio é familiar se exclui todas etapas, pressionando e mudando as formas que a Controladoria deveria estar usando métodos mais eficientes... eles estão muito inseridos no negócio e acabam pensando que não existe outros métodos... a influência da

família vai além de negócio, vai paixão, desejo, sentimento orgulho, mudando um pouco a razão e indo pra emoção, é um dos grandes problemas das empresas familiares.”

Gerente Contábil: “A Controladoria é influenciada, pois ela não tem a liberdade de passar informações adiante sobre alguns indicativos e controles, toda informação tem que ser filtrada... eu acho que a controladoria tinha que estar fora de qualquer gestão mostrando o que de fato vem acontecendo na empresa... o departamento tem função definida, mas até onde ela pode tomar decisão é limitado, ela precisa pedir autorização para circulação de algumas informações.”

Gerente de Recursos Humanos: “A gestão familiar influencia pois talvez se não fosse nesse modelo a Controladoria seria vinculado direto à presidência, com funções mais no formatadas a decisão e não como está hoje, ela é só mais uma fonte e não a fonte de informação...os projetos nem sempre são amparados pela Controladoria, como eu tenho um sócio que é diretor as informações já tem um peso grande quando partem dele, assim não tem a necessidade que essa informação venha da Controladoria, será que se eu não tivesse uma gestão familiar eu necessariamente não teria por obrigatoriedade que trazer uma robustez maior para Controladoria? Não consigo falar se é, tenho uma dúvida...”

Diretor Comercial: “Existe sim influência na Controladoria pelo fato da gestão ser familiar principalmente porque ainda não está claro o rumo que a Direção quer seguir com a Controladoria, por não estar em modelo de *staff* ela acaba trabalhando ao gosto da Diretoria Administrativo-Financeira... o modelo familiar que existe na empresa atua ou impacta diretamente a Controladoria em suas Funções e Abrangência, o modelo da empresa não está preparado para absorver uma Controladoria com a riqueza de detalhes que é uma Controladoria de grandes corporações... a gestão familiar delimita a abrangência do departamento...”

Coordenador De Logística: “A influência é muito grande... a controladoria pode assumir áreas ou funções desassociadas com o que se observa nos departamentos de Controladorias de empresas de gestão não familiar.”

Gerente Financeiro: “Existe influência, pois se observa áreas específicas ligadas a Controladoria... existe um direcionamento de atividades e demandas não voltadas exclusivamente para um departamento de Controladoria...”

As respostas indicam que trata-se de uma organização familiar, onde a cultura, poder e experiência da família impactam os processos e também a configuração e autonomia dos diversos departamentos, demonstram que na empresa estudada a Controladoria exerce papel fundamental para a gestão da organização, vinculando, consolidando, analisando e divulgando

informações entre todas as áreas em especial com as diretorias. Essa função de Gestão de Informação é umas das funções observadas por Borinelli (2006).

Ao questionar os entrevistados sobre a possível influência que a gestão familiar traz ao papel desempenhado pela Controladoria na organização, apenas o Diretor-Presidente, o Gerente de Vendas e um Gerente de Lavoura dizem, sem maiores argumentações, não perceberem nenhum tipo de influência.

Portanto, é possível inferir com base nos discursos e em paralelo com Rocha (2012) que destaca as características de informalidade das empresas familiares que a Controladoria tem seu papel e suas ações de certo modo limitadas ou no mínimo desconectadas com a configuração proposta do departamento. Essa constatação vai de encontro com as falas de que o departamento apesar de possuir em suas funções e missão o envolvimento em assuntos estratégicos acaba atuando na prática mais como uma área administrativa de reporte de informações.

4.6 SINTESE DOS RESULTADOS

Percebeu-se que mesmo após a entrada da Controladoria em temas contidos em suas funções propostas, como por exemplo, análise de viabilidade de alguns projetos, análise de resultados, planejamento estratégico, e outros, a influência e poder da família, neste caso, representado pela segunda geração no poder, é soberana na decisão final. Ou seja, de forma centralizadora, mesmo que a controladoria apresente números que indiquem um investimento ou ação adequada, em conformidade aos processos e planos traçados pela organização, os proprietários e diretores, em muitos casos, utilizam de sua intuição ou mesmo sua experiência de mercado na hora de decidir qual decisão será tomada e tratam os dados trazidos pela Controladoria apenas como informativos. Corrobora-se os resultados de Rodniski e Diehl (2012) ao tratar do papel da controladoria nas organizações em relação ao grau de centralização, que identificou que nas empresas mais centralizadas o foco do sistema de informação girava principalmente em torno do resultado global da organização.

Destaca-se que no caso estudado, a empresa dispõe de planejamento estratégico estruturado e formal, assim como orçamento e utiliza-se de controle para acompanhar os resultados alcançados. Estas evidências indicam que a gestão tem apoio em instrumentos formalizados, e que inclusive é papel da Controladoria criar e zelar dessas ferramentas. Mas, mesmo com este aparato formalizado, a gestão familiar, em diversas ocasiões, abre mão das informações fornecidas pela Controladoria e segue seu instinto empreendedor para decisões

gerencias e estratégicas. É nesse momento que as citações de Lethbridge (1997) sobre a confusão que os membros da família fazem entre controle e gestão familiar e como isso inibe a abertura administrativa da empresa passam a fazer sentido.

Em síntese, na organização o papel da Controladoria é muito importante e reconhecido, mas as características familiares influenciando as decisões são predominantes, inclusive fazem com que o verdadeiro papel desempenhado pelo departamento se distancie e se restrinja do que é proposto pela própria organização.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral verificar o papel da Controladoria em uma empresa familiar do agronegócio. Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se um estudo de caso único em uma organização de gestão familiar. As análises do trabalho, demonstram que mesmo em um ambiente de controle bastante formalizado, a centralização da tomada de decisão por parte da família subjugava as informações e orientações geradas pela Controladoria.

As evidências indicam que a Controladoria tem como principal função dentro da organização reunir, tratar e divulgar informações, sejam elas operacionais, comerciais, financeiras, entre outras, de todos os outros departamentos da empresa, essas informações são definidas pelas Diretorias como importantes para a Gestão ou tomada de decisão.

Os resultados apontam para um departamento de Controladoria estruturado, que se apoia nas diretrizes do planejamento estratégico e do plano operacional da organização, enfatizando o papel da área como consolidadora de informações e parceira das diversas áreas no processo de gestão da organização.

Ressalta-se que as decisões, sejam elas operacionais ou estratégicas, apesar de todas as informações e análises fornecidas pela Controladoria no caso estudado, podem em diversos momentos ser deixadas de lado em função da escolha dos Diretores membros da família, pela opção que lhe seja conveniente ou propositalmente mais assertiva para concretizar os negócios.

Ou seja, a experiência dos proprietários, que também são Diretores, fala mais alto em determinadas situações, mesmo quando analisadas de modo racional as informações apontam para outra decisão, corroborando deste modo com as afirmações de Rocha (2012) sobre as características de centralização e emoção na gestão.

Portanto, não se dispensa o papel da Controladoria como direcionadora, e mesmo garantidora das metas da instituição, mas a decisão final, na maioria dos casos recai sobre o poder da família, a qual tem como foco a perpetuação do negócio, e que a relação de confiança, amizade e boa convivência permaneçam.

Os resultados da pesquisa contribuem para o melhor entendimento do funcionamento e dos papéis do departamento de Controladoria dentro de uma empresa familiar, assim como, para traçar comparações pertinentes com a estrutura conceitual básica dessa área. Os resultados obtidos vão de encontro às conclusões obtidas no trabalho de Weber Júnior (2013) que objetivou concluir qual era o papel da Controladoria na análise de formação de preço dentro de uma empresa familiar. Os dois trabalhos concluem que a decisão e a “última

palavra” sempre cabe ao familiar, muitas vezes sem observar o que é trazido pela Controladoria.

A opção por desenvolver o estudo de caso buscou auferir resultados com profundidade na análise, contudo, o trabalho possui algumas limitações. Entre as limitações, enfatiza-se que os resultados não devem ser extrapolados uma vez que são evidências extraídas de um estudo do caso único e particular. Outra limitação é a percepção dos entrevistados que pode, nesse caso, estar arraigada de predefinições ou eles podem até não ter uma visão completa do funcionamento da Controladoria na empresa.

Assim, como sugestão para futuras pesquisas é importante destacar o estudo da importância da relação entre Controladoria e empresas familiares como ferramenta de tomada de decisão, manutenção das diretrizes e perpetuidade empresarial, através de um nicho com mais empresas estudadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 373; 375- 376.
- ALOE, A.; VALLE, F. **Contabilidade agrícola**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- ARAÚJO, M.J. **Fundamentos do agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- BERNHOFET, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BIRD, B., WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337–350, 2002.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BUENO, J. C; FERNANDEZ, C. D.; SANCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. [2010]. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 28 dez. 2015.
- _____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produção de sementes de soja**. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/sementes-mudas>>. Acesso em: 8 jan. 2016.
- BRUM, A. L. et al. A economia mundial da soja: impactos na cadeia produtiva da oleaginosa no Rio Grande do Sul 1970-2000. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., Ribeirão Preto, 2005. **Anais...** Ribeirão Preto: Sober, 2005.
- CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultura Ltda., 1987.
- FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2000. 158 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação

em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GARCIA, Editinete André da Rocha. **Modelo de controladoria para empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica**. 2003. 192 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIONGO, J.; BIANCHI, M. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. In: associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 29, Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005.

GONÇALVES, S.C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, dez. 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.).

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

MACEDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jun. 2002.

MAMBRINI, A.; BEUREN, I.M; COLAUTO, R.D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade**, Curitiba, n. 133, ano 27, p. 41-50, 2. quadr. 2002.

MARION, J.C. **Contabilidade rural**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGIDO, J.L.T; XAVIER, Coriolano. **Marketing e agrobusiness**. São Paulo: Atlas, 1994.

- MORRES, K. Paradigms and theory building in the domain of business families. 2009.
- MOSIMANN, C.P; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MÜLER, E.T.C.; BEUREN, I.M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 26, n. 76, p. 105-120, 2010.
- NASCIMENTO, A.M; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RODNISKI, Cleber Marcos; DIEHL, Carlos Alberto. **O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações**. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan./jun. 2012.
- ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro. Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- SILVA, J. O. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. 111 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 f. Dissertação de Mestrado –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SOUZA, Domingos Carvalho. **A utilização da informação contábil na atividade pecuária do estado do Rio Grande do Norte**: um enfoque nos demonstrativos gerados para a tomada de decisão. 2004. 140 f. Dissertação de Mestrado –UNB/UEPB/UFPE/UFRN, Natal, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.

Identificação	
1°	Nome?
2°	Idade?
3°	Gênero?
4°	Função?
5°	Tempo no cargo?
6°	Membro da família?
7°	Qual grau de parentesco com fundador?
Roteiro de Entrevistas do Presidente	
Desenvolvido com base em Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)	
Poder	
1°	Qual a participação acionária percentual da família dentro da empresa?
2°	Qual o número de membros familiares e não familiares que estão na gestão da empresa?
Experiência	
4°	Existe planejamento para a sucessão, como ele é realizado?
5°	Quais as experiências que se adquire e acumula na empresa no processo de sucessão?
6°	Qual a geração dos proprietários? Dos ativos na direção? E o número de familiares vinculados?
Cultura	
7°	Valores da empresa estão interligados com o da família?
Roteiro de Entrevistas dos Gestores e Presidente	
Desenvolvido com base em Bornelli (2006), Casillas, Fernandez e Sanchez	
1°	O departamento de Controladoria deveria estar em linha ou <i>staff</i> ? Por quê?
2°	Qual o papel da Controladoria na organização?
3°	Quais informações da controladoria você utiliza?
4°	Você considera a controladoria relevante no processo de gestão da empresa, como?
5°	Quais funções da controladoria são percebidos por você? (Ex. Função Contábil; Função Gerencial/Estratégica; Função de Custos; Função de Gestão da informação; Função de Controle de Riscos; etc)
6°	Você considera as funções percebidas na questão 5 relevantes para o processo gerencial da sua área?
7°	Considera que o modelo de gestão familiar da empresa influencia na estrutura da Controladoria, se positivo, como?
8°	Considera ainda que esse modelo de gestão familiar pode influenciar nas funções e na abrangência do departamento de Controladoria, se positivo, como?