



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VI - POETA PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOANA DARC OLIVEIRA DA SILVA**

**UM ESTUDO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS  
NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MICRO E PEQUENO PORTE NO  
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

**MONTEIRO**

**2024**

JOANA DARC OLIVEIRA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS  
NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MICRO E PEQUENO PORTE NO  
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade.

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup>. Ms. Mauricéia dos Santos Carvalho

**MONTEIRO  
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586e Silva, Joana Darc Oliveira da.

Um estudo sobre os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no município de Sumé - PB [manuscrito] / Joana Darc Oliveira da Silva. - 2024.  
38 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2024.

"Orientação : Prof. Ma. Mauricéia dos Santos Carvalho, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE".

1. Instrumentos de controladoria. 2. Empresas familiares. 3. Sistema de controle contábil. 4. Controladoria contábil. I. Título

21. ed. CDD 658.151

JOANA DARC OLIVEIRA DA SILVA

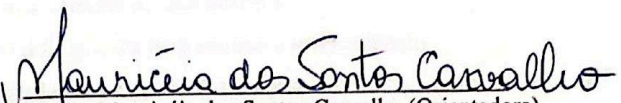
UM ESTUDO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS NA  
GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MICRO E PEQUENO PORTE NO  
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a Coordenação do Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.


Área de concentração: Contabilidade.

Aprovada em: 19/11/2024

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ms. Maurícia dos Santos Carvalho (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Josimar Farias Cordeiro  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe Ana e irmã Jamilly, à minha avó Nenzinha (*in memorian*) e ao meu marido Júnior, que sob sol e chuva fizeram o possível e o impossível para que este sonho se tornasse realidade. Esta conquista é nossa e tudo que faço é por vocês. Aos amores da minha vida, DEDICO.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de gestão e sistemas de informações	9
Quadro 2 - Funções da controladoria	10
Quadro 3 - Cargo	15
Quadro 4 - Faixa etária	15
Quadro 5 - Grau de escolaridade	15
Quadro 6 - Formação dos respondentes	16
Quadro 7 - Qual o tempo de atuação na área dos respondentes	16
Quadro 8 - Tempo de atividade da empresa	17
Quadro 9 - Porte da empresa	17
Quadro 10 - Ramo de atividade da empresa	18
Quadro 11 - Qual o regime tributário da empresa	18
Quadro 12 - Quantidade de funcionários	18
Quadro 13 - Informação contábil	20
Quadro 14 - Visitas ou acompanhamento do profissional contábil	20
Quadro 15 - Serviços prestados pela contabilidade	21
Quadro 16 - Controles internos utilizados	21
Quadro 17 - Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários	22
Quadro 18 - Maiores dificuldades para administrar um negócio	23
Quadro 19 - Necessidade para a gestão das empresas	23

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	06
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	07
<b>2.1 Controladoria</b>	08
<b>2.2 Empresas Familiares</b>	12
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	14
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	14
<b>4.1 perfil dos empresários</b>	15
<b>4.2 Caracterização a empresa</b>	17
<b>4.3 Instrumentos de controladoria utilizados</b>	19
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	24
<b>REFERÊNCIAS</b>	25
<b>ANEXO A</b>	31
<b>AGRADECIMENTOS</b>	34

**UM ESTUDO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS  
NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE MICRO E PEQUENO PORTE NO  
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

**A STUDY ON CONTROLLERSHIP INSTRUMENTS USED IN THE  
MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL FAMILY BUSINESSES IN THE  
MUNICIPALITY OF SUMÉ – PB**

Joana Darc Oliveira da Silva<sup>1</sup>

**RESUMO**

Este estudo teve como objetivo identificar os instrumentos de controladoria utilizados pelas empresas familiares do município de Sumé-PB. Com relação aos procedimentos metodológicos, caracterizou-se quanto a abordagem como qualitativa, com relação aos objetivos como descritiva e de casos múltiplos, quanto aos procedimentos com aplicação de questionário composto por perguntas abertas e fechadas. O questionário foi dividido em três blocos, o perfil dos respondentes, caracterização das empresas e instrumentos de controladoria utilizados. O questionário foi aplicado presencialmente com 8 empresas familiares de micro e pequeno porte do ramo de varejo alimentício. Os dados evidenciaram que as empresas analisadas utilizam informações contábeis terceirizadas, porém, não fazem uso dos instrumentos de controladoria. As empresas utilizam o sistema de controle contábil apenas para fins fiscais e tributários, tendo em vista que o sistema tributário é a fonte das maiores preocupações. Apesar da flexibilidade do uso da controladoria nas empresas, neste estudo nenhuma empresa utiliza este recurso como auxílio à gestão.

**Palavras-Chave:** Instrumentos de controladoria; Empresas familiares; Sistema de controle contábil.

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the control instruments used by family businesses in the city of Sumé, Paraíba. Regarding the methodological procedures, the approach was characterized as qualitative, with regard to the objectives as descriptive and multiple-case, and with regard to the procedures with the application of a questionnaire composed of open and closed questions. The questionnaire was divided into three blocks: the profile of the respondents, the characterization of the companies, and the control instruments used. The questionnaire was applied in person to 8 micro and small family businesses in the food retail sector. The data showed that the companies analyzed use outsourced accounting information, but do not use control instruments. The companies use the accounting control system only for fiscal and tax purposes, given that the tax system is the source of the greatest concerns. Despite the flexibility of the use of control in companies, in this study no company uses this resource as a management aid.

**Keywords:** Control instruments; Family businesses; Accounting control system.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Monteiro (2011), a controladoria surge a partir da soma multidisciplinar de âmbitos profissionais, como a administração, estatística, contabilidade, entre outros, e que de maneira abrangente são utilizadas em benefício da organização, assim, fornecendo informações suficientes para que o processo decisório seja qualificado e consistente.

A controladoria, do ponto de vista de Garcia (2010), procura primordialmente a utilização de instrumentos que subsidiam informações precisas que visam colaborar para que as metas estabelecidas pela cúpula maior sejam alcançadas, para que a continuidade da organização seja garantida.

No que diz respeito aos instrumentos de controladoria, Lenhardt *et al.* (2018) explica que, no contexto empresarial, os instrumentos incluem procedimentos diversificados, no qual estão ligados às demandas operacionais, sistemas e também a interpretações de informações elaboradas, assessorando a gestão, igualmente os processos na totalidade.

A controladoria executa atividades e funções, e para que isso ocorra é preciso aplicar métodos de mensuração juntamente com os instrumentos, que para outros autores também podem ser denominados de artefatos da controladoria (Nascimento *et al.*, 2016).

A controladoria no contexto das empresas familiares, visa fornecer informações, gerir sistemas e ainda garantir resultados, os quais são imprescindíveis para a permanência no meio capitalista, também coadjuvar e orientar acerca do processo decisório e assegurar a continuidade da organização (Comazzetto, 2007).

Marques (2019) enfatiza que a incorporação da controladoria agregado aos objetivos nas empresas familiares pode ser capaz de modificar, em partes ou totalmente, a maneira como a organização familiar é ou poderá ser administrada.

Assim, as empresas familiares são definidas, de acordo com Ayres (2014), como sendo uma empresa controlada por membros de uma ou mais famílias, no qual o domínio da gestão encontra-se concentrada nestes grupos familiares que compõem a organização.

A maioria das empresas familiares se enquadra com empresas de micro e pequeno porte, e representam uma parte significativa no total das empresas existentes no país. A relevância das EF de micro e pequeno porte está no volume de produção, nas quantidades de produtos gerados e nas marcas tradicionais comercializadas no mercado (Muniz, 2020).

Para Souza e Mazzali (2008), as micro e pequenas empresas são definidas em dois pontos. O primeiro ponto está relacionado com a receita bruta anual e o segundo ponto diz respeito à quantidade de colaboradores que a organização detém.

Bona (2013) explicitou que no Brasil, anualmente, surgem cerca de 460 mil empresas novas, são inauguradas e a maioria dessas aberturas é de porte micro e pequeno, com grande concentração no comércio, já que 80% das micro e pequenas empresas fazem parte deste setor. Do ponto de vista de Chaves (2000), as MPE's são de grande importância para que a economia brasileira funcione em virtude da mão-de-obra, da geração de renda, da quantidade de estabelecimentos abertos e do potencial de abertura das empresas.

Alguns estudos relacionados aos instrumentos de controladoria em empresas familiares, a exemplo, Nascimento *et al.* (2016), que em seu trabalho teve como objetivo demonstrar a estrutura formal e os instrumentos utilizados pela controladoria nas empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa e como resultado, boa parte das entidades que participaram do estudo apresentaram a Controladoria como um departamento subordinado à presidência, mas que contribui efetivamente tanto no processo estratégico, quanto no auxílio à tomada de decisão.

Casagrande *et al.* (2017), identificou os instrumentos de controladoria utilizados em empresas de micro e pequeno porte ligadas a Câmara de Dirigentes Lojistas de Vacaria no Rio

Grande do Sul, e assim a pesquisa mostrou-se positiva e que boa parte das empresas analisadas consideram a importante o uso dos instrumentos de gestão, como também a contabilidade no processo decisório.

O propósito do estudo de Müller e Beuren (2010) foi de investigar as práticas de controladoria como suporte ao processo administrativo em empresas familiares no Brasil, ao apurar os dados coletados, foi constatado que o uso da controladoria em EF dependerá da área de abrangência, dos padrões de procedimentos, funções e artefatos da controladoria e as crenças e valores do meio familiar.

A pesquisa de Alves Júnior (2024) teve como objetivo analisar as práticas de controladoria utilizadas pelas empresas familiares situadas no Estado do Ceará. Foi concluído que as empresas familiares fazem uso das práticas de controladoria e estas são consideradas importantes para as organizações. E um dos fatores que fomenta o uso das práticas de controladoria é o conhecimento disponível no quadro interno, por outro lado, o que restringe é não notar a demanda da utilização destas práticas.

No estudo de Floriano *et al.* (2021), no qual o presente artigo está embasado, tem por objetivo identificar os instrumentos de controladoria utilizados pela administração de 70 empresas familiares de micro e pequeno porte da cidade de Chapecó-SC e como resultado, foi revelado que a gestão das empresas familiares não faz uso dos instrumentos de controladoria como recurso de apoio, visto que suas maiores preocupações, é com a contabilidade para fins fiscais e trabalhistas, logo a contabilidade se torna mais valorosa, por cumprir com as obrigações legais e burocráticas.

A partir do exposto, o presente artigo buscou responder ao seguinte questionamento: **Quais são os instrumentos de Controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Sumé-PB?**

Possui como objetivo geral identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Sumé-PB. E como objetivos específicos: Conhecer o perfil dos empresários, caracterizar a empresa e identificar os instrumentos de controladoria utilizados.

O presente trabalho é justificado através da importância de identificar quais os instrumentos de controladoria são utilizados no dia a dia das empresas familiares do segmento de varejo alimentar no município de Sumé-PB.

Este estudo se distingue dos demais estudos, por ser um estudo local (regionalizado) e pela escassez de estudo com esse escopo para o grupo analisado. Ainda, pela concentração de empresas familiares do ramo de varejo alimentício ambientada no município de Sumé-PB.

Também, este estudo contribui para o âmbito social, buscando fornecer uma visão da controladoria como ferramenta para as empresas familiares, e ainda contribuir para os profissionais da área, uma perspectiva singular acerca da prática da controladoria, mais especificamente em empresas familiares de micro e pequeno porte.

Para os profissionais da área, o estudo fornece uma perspectiva específica acerca da controladoria e fomenta estudos no âmbito da controladoria e, com isso, ampliam-se os conhecimentos nesta área. Já para a sociedade, este estudo visa contribuir como um alicerce, ofertando uma visão assimétrica sobre a controladoria, bem como ofertando informações suficientes que, como consequência, sejam utilizadas pelo corpo social. Esta pesquisa contribui para a academia, concedendo abertura necessária para serem elaboradas novas pesquisas e, com isso, ampliando os horizontes de conhecimento na área da controladoria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte serão comentados os principais pontos relacionados a controladoria e as empresas familiares.

## 2.1 Controladoria

Segundo Santos (2012), controladoria é a junção de métodos e procedimentos que abrange áreas diversificadas do conhecimento, sendo elas, Administração, Economia, Psicologia, Estatística e sobretudo a Ciência Contábil com o intuito de impactar a entidade positivamente, seja ela uma empresa com ou sem fins lucrativos.

Para Carota (2019) a controladoria é uma parte do ramo da contabilidade e da administração geral e seus princípios para ser fornecido informações suficientes para auxiliar a gestão na tomada de decisão a partir dos dados fornecidos pelos profissionais de controladoria para manter um padrão de eficiência continuada.

Bianchi, Backes e Giongo (2006) afirmam que, a controladoria participa do processo de gestão visando promover aos gestores soluções para que a organização alcance a plena eficácia, de maneira que as decisões sejam direcionadas ao bem-estar operacional, tais decisões devem ser tomadas a partir dos objetivos globais da entidade e operando de forma harmoniosa para poderem atingir os melhores resultados com menor redução de recursos.

Sob o mesmo ponto de vista, Monteiro e Barbosa (2011) definem que a controladoria possui dois instrumentos importantes, o Processo de Gestão e também o Sistema de Informações, ambos fornecem suporte ao monitoramento dos resultados nas organizações. O Processo de Gestão contempla três etapas, planejamento, execução e controle, e igualmente importante, o Sistema de Informação auxilia a gestão para o bom desempenho econômico.

Desse modo, a função da controladoria dentro das organizações, seja a entidade de qualquer porte ou ramo mercadológico, por ser uma técnica flexível, pode ser integrada a toda e qualquer empresa, bem como auxiliá-la para manter uma organização adequada (Oliveira; Oliveira, 2018).

A controladoria possui a responsabilidade de manter a cooperação que deve existir entre os departamentos, buscando otimizar os resultados econômicos que são obtidos a partir de decisões tomadas pelos gestores e a controladoria obtém uma atribuição importante para que as etapas de planejamento operacional, execução e controle sejam eficazes no processo de gestão (Crozatti, 2003).

Do ponto de vista de Oliveira *et al.* (2021), a controladoria está comprometida em buscar frequentemente da eficácia para as empresas e, para que este objetivo seja atingido, usufrui de modelos de sistema de administração, sendo eles: de informação e controles internos, os planejamentos e também o setor de contabilidade.

Por sua vez, Silva, Fischer e Pauli (2018) enfatizam a importância da controladoria no controle eficaz das organizações, entretanto a aplicação e vistoria periódica do departamento formal necessita de capital e que muitas vezes as empresas não possuem, particularmente micro e pequenas empresas.

Os instrumentos de controladoria são elementos indispensáveis para a realização das atividades de controle, portanto Oliveira, Perez e Silva (2011) abordam a incumbência da controladoria para com a realização e manutenção do sistema integralizado das informações financeiras, operacionais e da contabilidade gerido pela contabilidade gerencial por meio dos instrumentos de controladoria.

Morgan (2009) enfatiza que os instrumentos de controladoria são amplos, visto que o controle é responsável por fornecer informações durante o processo administrativo. Entre os instrumentos de controladoria estão: contabilidade financeira, planejamento estratégico, planejamento operacional, orçamento, sistemas de informação para tomada de decisão e indicadores de desempenho.

Desse modo, Almeida, Parisi e Pereira (2001) descrevem que, nas execuções das atividades ligadas à controladoria, dois instrumentos são utilizados: Processo de Gestão e

Sistema de Informações. O processo de gestão deve ser estruturado, respaldando-se no Sistema de Informação.

Quadro 1 - Processo de gestão e sistemas de informações

<b>PROCESSO DE GESTÃO</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÕES</b>
Planejamento estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento operacional: Pré-planejamento Planejamento de curto, médio e longo prazo	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário). Sistemas de Orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado com o sistema de orçamento)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Fonte: Catelli (2002).

Por fim, Tenório (2004) comenta que os instrumentos de controladoria e planejamento engloba o calendário das atividades a serem desenvolvidas, os orçamentos e a avaliação de desempenho, no entanto, apenas os instrumentos não suprem as demandas, é preciso também realizar o controle das atividades realizadas para que o resultado objetivado seja atingido.

Para Silva et al. (2019), a controladoria exerce grande impacto no controle econômico e financeiro, quando a organização escolhe ter um controle estratégico e acima de tudo profissional, é necessário que além dos conhecimentos teóricos e práticos que são aplicados a controladoria, seja contratado um profissional qualificado que saiba transmitir os resultados obtidos por meio do seu trabalho a gestão.

Padoveze (2009) destaca que, o departamento de controladoria possui responsabilidade pelas informações da contabilidade gerencial e seu papel é assegurar o resultado da empresa e para isso, a controladoria precisa atuar em todas as etapas que contempla o processo de gestão da organização, sob pena de não executar funções de controle e tomada de decisão.

Caggiano e Figueiredo (2006) compreendem que, o profissional de controladoria, também chamado de *controller*, é responsável por analisar e interpretar os relatórios internos advindos da contabilidade gerencial, bem como a da administração, divulgando da melhor maneira possível aos usuários ou acionistas.

Conforme Martins, Teixeira e Miranda (2022), os profissionais devem portar requisitos para serem elaborados planejamentos financeiros, relatórios gerenciais e, a partir disso, contribuir para a tomada de decisão e, em seguida, revisar e implementar processos e controles.

As funções e atribuições da controladoria são definidas sob a perspectiva de Frezatti *et al.* (2009) em dois pontos, o primeiro é mensurar visando identificar, interpretar e realizar cálculos a partir dos acontecimentos econômicos associados às receitas, despesas, margem, entre outros, ou seja, tudo que esteja voltada para a parte operacional da entidade e o segundo ponto está relacionado a transmissão de informações por meio de relatórios divulgados aos usuários, sejam internos ou externos, que permite fornecer suporte à gestão para a tomada de decisões.

Lunkes *et al.* (2009) explanam, a partir da literatura clássica, as quatro principais funções da controladoria, sendo elas, o planejamento, a organização, a direção e o controle. No planejamento é traçado um plano ação para que os objetivos sejam alcançados, na organização é necessário estruturar o tipo de organização que será utilizado na execução, na direção é realizado divisões de atividades a serem postas em prática, e por último, no controle

é observado se o que está sendo executado encontra-se conforme o que está nos planos de ação.

As atividades e funções da controladoria não são exclusivas para cada empresa e o que difere de uma organização para outra é a maneira como as atividades e funções são subdivididas nas unidades empresariais, levando em consideração qual o arranjo se encaixa melhor às demandas da organização, logo, as funções e atividades relacionadas a área do conhecimento da controladoria não se modificam (Borinelli, 2006).

Quadro 2 - Funções da controladoria

FUNÇÕES	ATRIBUIÇÕES
Função Contábil	Gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis (processamento contábil), elaborar as demonstrações contábeis, atender os agentes de mercado ( <i>stakeholders</i> ), em suas demandas informacionais, proceder à análise interpretativa das demonstrações e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial-Estratégica	Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; Criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como os gestores; Auxiliar na definição e gestão de preços de transferências gerenciais; Realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimentos; Realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder a avaliação Econômica.
Função de Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes.
Função Tributária	Obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em Leis e normas tributárias, o que significa registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o planejamento tributário da organização.
Função de Proteção e Controle de Ativos	Promover proteção aos ativos, como, por exemplo, selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de contratá-los. Envolve ainda as atividades de registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	Estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio da organização e salvaguardar os interesses da entidade
Função de Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas; Implementar e gerir os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.
Outras Funções	Funções de auditoria e tesouraria.

Fonte: Adaptado Borinelli, 2006.

No Quadro 2 Borinelli (2006) classifica as funções da controladoria em nove áreas do conhecimento, contábil, gerencial-estratégica, de custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos, gestão da informação, e outras funções que engloba a auditoria e a tesouraria. Em suma, todos atuam em conjunto para fornecer informações necessárias aos usuários que os levem a tomar a decisão mais adequada.

De Abreu Filho (2017) relata que a implementação da controladoria esbarra em um desafio, implantar-se em um modelo de gestão já estabelecido e centralizado, pois a controladoria, através das suas ferramentas, acaba alterando o alvo dos processos e revelando problemas que são cômodos aos gestores. O autor ainda ressalta que a controladoria, ao

aplicar um modelo de gestão racional, pode acarretar modificações na cultura organizacional daquela entidade, fazendo com haja resistência na adaptação.

No contexto dos desafios do uso da controladoria no ambiente empresarial, os autores Sampaio e Meller-da-Silva (2020) esclarecem que a controladoria, por intermédio das suas funções, colide com desafios no processo de gerir e controlar os inúmeros recursos de posse da empresa, e vale salientam que é preciso manter-se alerta a coordenação e otimização dos resultados da organização a fim de assegurar e mensurar todas as atividades e transformá-las em vantagem competitiva.

Neste alinhamento, Oliveira e Papa (2009) reforçam que existe uma necessidade de aperfeiçoamento e *upgrade* dos artefatos de mensuração da controladoria.

Angnes e Studzinski (2022) apresentam doze modelos e ferramentas de controladoria, entre eles estão os controles administrativos internos, os relatórios gerenciais e contábeis, o planejamento orçamentário, os controles financeiros e contábeis, as ferramentas de avaliação no setor econômico, financeiro e contábil, os sistemas de informação gerencial, os sistemas de inteligência de negócio e mercado, a auditoria, os controles de qualidade, o planejamento e controle tributário, o *balanced scorecard* e por fim, o compliance.

Dias e Wohlgemuth (2016) listaram sete ferramentas de controladoria mais utilizadas no auxílio à gestão, sendo eles, o Sistema de Informação, as Análises de Balanço, o Cálculo do Custo do Produto, a Formação de Preço de Venda, o Fluxo de Caixa, o Orçamento, e por último, o Balanced Scorecard.

Para Silva (2019), os principais controles utilizados pelas empresas são os controles financeiros, comerciais, de entradas, de saídas, controles mensais, anuais, DFC, controles de registros e DRE, a controladoria é uma ferramenta importante e indispensável, seja ela de qualquer porte, visto que ela fornece base para tomada de decisão.

Nesta perspectiva Souza *et al.* (2008), investigaram a adesão das funções da Controladoria praticadas por uma entidade de médio porte do Estado de Goiás, concluíram que as ações da Controladoria exercida pela organização não possuía critérios de administração e estava sendo utilizada para o desenvolvimento dos controles internos e também para orientar os gestores em diversos assuntos.

Gonzaga *et al.* (2019) evidenciou os relatórios aplicados pela organização Moinho Sul Mineiro, localizada em Varginha no Estado de Minas Gerais, usados como instrumento de Controladoria, dando suporte aos gestores na tomada de decisão. Identificou-se a importância da Controladoria como ferramenta relevante para o trabalho da administração e assim concluiu-se que as ferramentas de Controladoria cruzam-se entre si, um instrumento fornece informação para o outro.

Martinello (2011) identificou que a Controladoria é de suma importância para a Indústria e Comércio de Confecções, através das ferramentas gerenciais que dependem de um sistema de controle gerencial eficiente. E os resultados apreciados mostraram que a organização na aplicação de instrumentos gerenciais determinadas pela controladoria e o papel das pessoas no processo administrativo é fundamental.

Dias e Wohlgemuth (2016), constataram a contribuição das ferramentas de controladoria na execução das atividades gerenciais e financeiras, bem como a influência no processo decisório de uma indústria metalúrgica responsável por fabricar guindastes situada na cidade de Santo Antônio da Patrulha-RS. e a conclusão obtida foi de que tanto a controladoria quanto suas ferramentas são indispensáveis e importantes para o processo decisório do presente e futuro da entidade analisada.

Chitolina *et al.* (2015) analisaram o grau de relevância das funções de controladoria em 28 indústrias de calçados localizadas no município de São João Batista, em Santa Catarina. Este estudo concluiu que, através da análise feita a partir das respostas obtidas, as funções de controladoria possuem grande impacto.

No estudo conduzido por Paulino Júnior (2022) verificou como a controladoria e as suas informações gerenciais contribuem para os rendimentos de uma entidade do setor alimentício varejista e o resultado da pesquisa identificou que a controladoria é primordial para apoiar os diversos setores de uma organização, atuando no auxílio à tomada de decisão que consequentemente proporciona melhoria na atuação da empresa.

O estudo de Oliveira (2021) buscou identificar as técnicas de controladoria que fornecem informações fidedignas utilizadas pelo setor financeiro como suporte à tomada de decisão em uma instituição hospitalar da Serra Gaúcha fixada na cidade de Caxias do Sul-RS. Foi observado que a controladoria possui inúmeras práticas e isso requer conhecimento e dedicação para subsidiar informações verídicas para auxiliar os gestores na tomada de decisão, onde, o contador possui papel importante, pois sua responsabilidade é levar informação fundamentada para auxílio na tomada de decisão.

Segundo Cesaro *et al.* (2018), a alta tecnologia atual, o avanço da informática e o surgimento de empresas familiares com sistemas articulados se faz necessário o uso da controladoria, que não utiliza somente os relatórios da contabilidade, mas também informações advindas da gestão da empresa familiar.

A partir do exposto, o uso da controladoria em empresas familiares está cada vez mais comum, visto que estas organizações têm se mostrado cada vez mais desenvolvidas e, com isso, a necessidade de auxílio tem se tornado mais frequente. No tópico seguinte serão explicitados os principais pontos acerca das EF.

## 2.2 Empresas Familiares

O surgimento das empresas familiares, a partir de ideias empreendedoras, são compostas, em sua maior parte, por familiares e amigos (Gersick *et al.*, 2017).

No entendimento de Sette (2019), empresas familiares são definidas como sendo um comércio administrado com o intuito de seguir e manter uma visão de comercialização pré-estabelecida, dirigido por integrantes da mesma família, ou mesmo por famílias, passando de geração em geração.

Gomez-Mejia *et al.* (2011) explicam ser necessário a presença de dois ou mais membros, de uma ou mais famílias que estejam diretamente ligadas à organização, exercendo forte controle para que uma empresa seja considerada familiar.

O Sebrae (2024) o Brasil é composto por 90% de empresas que possui perfil familiar e 75% da mão de obra brasileira é contratada pelas EF, fazendo com que a maioria do Produto Interno Bruto (PIB) seja fruto da atuação das empresas familiares, logo, desempenham papel notável na geração de emprego e renda dentro do comércio brasileiro.

Neste sentido, Borges e Machado (2017) afirmam que as empresas familiares fazem parte majoritariamente do PIB e pela geração de empregos, logo, detém papel importante nas negociações ao redor do mundo.

As micro e pequenas empresas, na visão de Daher *et al.* (2012), são consideradas necessárias para a economia do Brasil, pois mantêm capacidade de empregar e também desconcentração geográfica. Os autores ainda enfatizam que as empresas desse porte apresentam boas condições de adequação ao ambiente organizacional, devido à proximidade estabelecida com seus empregados, fornecedores, clientes e a comunidade.

As estruturas das empresas familiares são descritas por Müller e Beuren (2010) como classificadas em sistemas e subsistemas e cada um com as suas características. As organizações que possuem estrutura familiar estão relacionadas com dois sistemas, o sistema familiar e o da empresa, ambos devem objetivar a continuidade da entidade, porém, sem se fundirem.

Na perspectiva de Brito, Ongaratto e Bueno (2022) normalmente as EF não utilizam modelos tradicionais ao administrar a organização e isto se dá através da estrutura norteada por demandas da família, assim como também a necessidade de manter o equilíbrio familiar e o resultado de tudo isso é a minimização da motivação da equipe, podendo chegar, em casos críticos, a falência da empresa.

Vinagre *et al.* (2017) discorrem que a entidade de proveniência familiar é suscetível a discordâncias particulares, resultando em obstáculos para chegar aos objetivos da organização, o excesso de informalidade originária da convivência no ambiente organizacional e no familiar e também a reprodução do meio doméstico dentro da empresa, como o favoritismo, por exemplo, pode prejudicar o desempenho empresarial.

Em parte, Belmonte e Freitas (2013) explicam uma vantagem importante e que pode ser considerada são os laços afetivos entre a família que administra a organização e que pode favorecer o comprometimento dos envolvidos no negócio, mas, por outro lado, a vantagem pode se tornar uma desvantagem, visto que os membros da empresa familiar podem não separar os assuntos pessoais das questões profissionais, trazendo conflitos para ambiente empresarial.

De Freitas e Krai (2010) explicam que o trabalho realizado por profissionais qualificados pode colaborar para a eficiência da EF, portanto, cabe ao gestor perceber a importância do profissionalismo e não dos laços emocionais para com a família no ambiente organizacional, no momento de deliberar a respeito dos cargos dos funcionários da entidade.

Dentro do sistema de uma empresa familiar, nota-se os valores, as crenças e o espectro do fundador, compondo assim a identidade da empresa, identidade esta que evidencia a cultura organizacional que orienta as ações dos membros integrados (Oliveira; Papa, 2009).

Gerenciamento do negócio, também conhecida como gestão por processos, do ponto de vista de Farias (2010), decorre de um ambiente positivo relacionado a formação de gestão baseado na experiência, para que a informação seja sobreposta e anexada juntos criação de padrões, possibilitando que o ambiente esteja propício para transformações, podendo atender de imediato as preferências do público consumidor.

Belmonte e Freitas (2013) analisaram os processos gerenciais e culturais em duas empresas localizadas no interior de São Paulo. O estudo constatou que ambas as empresas apresentam desafios pontuais e individuais, dificuldades para melhorar a organização e o controle da entidade, obstáculos na formulação e implementação de um planejamento estratégico, problemas na delegação de algumas decisões aos funcionários, entre outros desafios importantes que precisam ser melhorados ou adaptados.

Amaral e Oliveira (2020), analisaram quais os principais desafios encontrados na gestão de empresas familiares e como lidar com as dificuldades existentes. Constatou-se que o principal desafio presente nas empresas familiares, é a adesão de uma organização estruturada que transcenda os laços familiares.

Limárcio *et al.* (2015), os desafios são específicos de cada empresa familiar, boa parte dos desafios são peculiares e dependem exclusivamente do ambiente interno. A participação dos colaboradores, a apreciação dos talentos dos funcionários, a constância no comprometimento com mudanças, somando todos esses aspectos a recursos que estejam disponíveis e fortes interesses, trazem reflexos positivos que culminam no avanço da organização.

Beuren, Althoff e Stédile (2010) analisou a práxis da controladoria em quatro empresas familiares, no qual o controle acionário é brasileiro e contém pelo menos um integrante familiar, assim foi concluído que as organizações familiares englobam um conjunto de conceitos, filosofias, princípios, processos e práticas que visam fornecer auxílio à tomada de decisão.



Alves Júnior et al. (2023), descreveram os resultados advindos da implementação da controladoria nos processos decisórios de uma organização familiar do setor de distribuição de alimentos localizada no Estado do Ceará e como resultado, foi identificado as funções da controladoria nas empresas analisadas e conforme os entrevistados, a controladoria deve ser executada para ocorrer bom funcionamento da entidade e se torna necessário alçar novas práticas de controladoria em busca do aprimoramento dos processos da organização.

Alencar (2014) constatou de que maneira a controladoria como instrumento de suporte pode auxiliar os gestores das entidades familiares que fornecem materiais e/ou serviços para a Petrobrás. Foi constatado que as técnicas de controladoria utilizadas nas empresas familiares são executadas segundo a área dimensionada, procedimentos internos conforme as crenças e valores da sistemática familiar, entretanto, a utilização da controladoria não transcorre em sua totalidade. Desse modo, a controladoria não está exercendo suas funções principais de subsidiar informações aos gestores necessários para o processo decisório.

Para Comazzetto (2007), a controladoria é recomendada a toda e qualquer organização, seja ela de qualquer ramo, porte ou condições societárias.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos são os meios para realização do trabalho científico, todo trabalho científico deve ser fundamentado através dos procedimentos metodológicos de modo que conduzam a operação do conhecer, agir e fazer que deverá ser realizada pelo pesquisador com o propósito de produzir bons estudos (Fachin, 2005).

Desse modo, esse estudo caracterizou-se com relação ao problema, abordagem qualitativa. Castilho, Borges e Pereira (2014) expõe que a pesquisa qualitativa prioriza a qualidade dos dados, a primazia da individualidade de acordo com sua natureza humana.

Quanto aos objetivos descritivos, segundo Zanella (2009), toda pesquisa qualitativa é automaticamente descritiva, tendo em vista que o foco principal é minuciar as informações coletadas a partir de entrevistas, declarações, documentos, entre outros.

Quanto aos procedimentos, classificou-se como estudo de casos múltiplos. Para Yin (2015), o estudo de caso ou casos múltiplos busca delinear um esclarecimento que contemple todos os casos individualmente, ainda que possa diversificar em sua particularidade.

A coleta de dados deu-se mediante a aplicação de questionário, elaborado na pesquisa de Floriano *et. al.* (2021).

Esse estudo assim classificou-se por buscar identificar os instrumentos de controladoria que são manuseados diariamente pelas empresas familiares do setor de varejo alimentício na região do Cariri Paraibano, mais especificamente no município de Sumé, na Paraíba.

Os questionários foram aplicados com oito empresas familiares do segmento de varejo alimentar da cidade de Sumé–PB. No mês de outubro do ano de 2024.

A escolha do segmento se justifica através da alta concentração de varejos alimentares de pequeno porte, ou seja, mercados familiares e, desse modo, a captação de dados será mais completa e precisa. As escolhas dos respondentes foram feitas conforme a disponibilidade das empresas, bem como do pessoal apropriado para realizar o preenchimento do questionário.

Os dados expostos no presente artigo foram coletados a partir de questionário aplicado presencialmente nas empresas familiares do ramo de varejo alimentício do município de Sumé–PB, no período de 11 a 18 de outubro do ano de 2024. Após a coleta realizada, os dados foram tabulados em tabelas e foram analisados descritivamente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão expostas as análises a partir da coleta de dados. A análise será apresentada em três blocos: o perfil dos respondentes, a caracterização das empresas e por fim os instrumentos de controladoria utilizados.

### 4.1 Perfil dos empresários

Neste primeiro bloco as indagações buscam compreender o perfil dos respondentes, em que o primeiro questionamento focou no sexo dos oito, onde, apenas três são do sexo masculino, enquanto cinco são do sexo feminino, o que mostra que 62,5% dos respondentes, logo a maioria, são mulheres.

Quadro 3 - Cargo

<b>Cargo</b>	<b>Empresas</b>
Sócio/fundador/proprietário	4
Sócio administrador	1
Gerente	1
Outro	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 03, é apresentado acerca do cargo ocupacional dos respondentes. Sendo assim, ficou evidenciado que, 50% são sócios/fundadores/proprietários, 25% estão em outros cargos, enquanto apenas 12,5% são sócios administradores e os outros 12,5% restantes são gerentes, revelando assim, que boa parte são proprietários, o que demonstra autonomia a frente dos negócios.

Quadro 4 - Faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Empresas</b>
Menos de 20 anos	-
De 20 a 25 anos	-
De 26 a 30 anos	2
De 31 a 35 anos	1
De 36 a 40 anos	2
De 41 a 45 anos	1
De 46 a 50 anos	1
Mais de 50 anos	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O Quadro 04 exibe a faixa etária dos respondentes, onde 2 pessoas possuem idades entre 26 a 30 anos, apenas 1 está entre 31 e 35 anos, 2 estão entre 36 e 40 anos. Ademais, somente 1 se enquadra entre 41 e 45 anos, 1 está entre 46 e 50 anos, apenas 1 possui idade acima de 50 anos. Resumidamente, os dados indicam, portanto, que mais da metade se encontra em idades entre 36 e 50 anos. Logo, se mostram experientes no que diz respeito a idade. Por outro lado, nenhum dos respondentes possui menos de 20 ou até 25 anos.

Quadro 5 - Grau de escolaridade

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Empresas</b>
Ensino Médio	5
Ensino técnico	-
Superior Incompleto	-
Superior Completo	3
Especialização	-
Mestrado	-
Doutorado	-
Pós-doutorado	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Pode-se analisar a partir do Quadro 05, os dados específicos sobre a escolaridade dos respondentes. Assim, nota-se que 5 pessoas concluíram somente o ensino médio, apenas 3 concluíram o ensino superior e nenhum respondente detém ensino técnico, especialização, mestrado, doutorado ou mesmo pós-doutorado. Sendo assim, torna-se visível o baixo nível de formação acadêmica, correspondendo a 37,5% dos respondentes.

Quadro 6 - Formação dos respondentes

<b>Formação</b>	<b>Empresas</b>
Contabilidade	-
Administração	-
Economia	-
Direito	1
Outros	2
<b>Total</b>	<b>3</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 06, no que se refere à formação acadêmica dos respondentes, apenas três responderam que são formados, porém, uma única pessoa possui formação relacionada com as áreas profissionais que a controladoria contempla, neste caso, o ramo profissional é o direito. Dos outros dois respondentes, apenas um se propôs informar qual a graduação cursada, a qual foi Ciências Sociais. Nesta perspectiva, entende-se que a quantidade de pessoas formadas é mínima, em comparação ao total de respondentes, principalmente as formações relacionadas a controladoria.

Quadro 7 - Qual o tempo de atuação na área dos respondentes

<b>Tempo de atuação</b>	<b>Empresas</b>
Menos de 1 ano	-
De 1 a 5 anos	3
De 6 a 10 anos	2
De 11 a 15 anos	1
Mais de 15 anos	2

<b>Total</b>	<b>8</b>
--------------	----------

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Quanto ao tempo de atuação na área, o Quadro 07 exhibe que: 37,5% atuam entre 1 e 5 anos; 25% dos respondentes exercem suas funções entre 6 e 10 anos, já entre 11 e 15 anos apenas 12,5% atuam neste tempo e por último 25% estão atuando a mais de 15 anos. Com isso, compreende-se que a maior parte dos respondentes estão a pouco tempo inseridos no seu contexto de atuação dentro da empresa, e assim, o restante dos respondentes estão há um tempo considerável atuando na entidade.

Em um comparativo dos achados deste bloco com outros estudos, constatou-se que o de Müller e Beuren (2010), no tocante ao sexo dos respondentes é detectado divergências, pois na pesquisa delas, 25% dos respondentes são mulheres e 75% são homens, enquanto no presente estudo mais de 62% dos respondentes são mulheres e apenas 37,5% são homens. Com relação à faixa etária, o artigo supracitado, identificou que a faixa de idades dos respondentes da pesquisa encontra-se acima de 35 anos, enquanto este estudo revelou que a idades dos respondentes encontram-se entre 26 e 40 anos, mostrando que não há afinidade entre os dados dos dois estudos. No que tange a formação dos respondentes, novamente, o estudo de Müller e Beuren (2010) apresentou em seus dados que, a maioria das formações são em Ciências Contábeis, além das áreas de administração e economia, enquanto neste estudo foi apresentado que, a maioria dos respondentes que possuem formação acadêmica são em outras áreas e somente um respondente possui formação relacionado à controladoria que nesse caso é o direito.

Já a pesquisa de Floriano *et al.* (2021), evidencia que 64% dos respondentes são proprietários/fundadores/sócios, logo, este dado assemelha-se com a análise deste artigo, onde metade dos respondentes são proprietários/fundadores/sócios.

## 4.2 Caracterização a empresa

Neste segundo bloco serão analisadas as informações relacionadas ao tempo de atividade, porte, regime tributário e quantidade de colaboradores das empresas.

Quadro 8 - Tempo de atividade da empresa

<b>Tempo de atividade</b>	<b>Empresas</b>
Até 2 anos	2
3 a 4 anos	1
5 a 9 anos	1
Acima de 10 anos	4
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 08 estão elencados o tempo de atividade da empresa, que vai de dois anos, até acima de dez anos, neste sentido, duas empresas estão no ramo por até dois anos, uma empresa está no mercado entre três e quatro anos, da mesma maneira, uma empresa está em atividade entre cinco e nove anos e, por fim, quatro empresas estão em plena atividade a mais de dez anos, logo, estes dados reforçam as falas dos autores de que as empresas familiares são passadas através das gerações e, também, fica evidenciado que as empresas analisadas estão há bastante tempo enquadradas no mercado.

Ao serem questionados sobre quantos sócios e/ou proprietários a empresa possui, a resposta foi quase unânime: em sete empresas, há apenas um proprietário, enquanto em

somente uma empresa existem proprietário e sócia. Assim, observa-se que as empresas, ainda que sejam conduzidas por membros da mesma família, geralmente possuem somente um proprietário (a), e em 87,5% das entidades são os homens que portam o título de dono da organização.

Quadro 9 - Porte da empresa

<b>Porte da empresa</b>	<b>Empresa</b>
Micro Empresa (ME)	7
Empresa de Pequeno Porte ( EPP)	1
Responsabilidade Individual ( EIRELI)	-
Responsabilidade Coletiva (LTDA)	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como apresentado no Quadro 09, um total de sete das oito entidades analisadas são de micro porte (ME) e uma empresa, tão somente, se enquadra como sendo uma empresa de pequeno porte (EPP). Nenhuma empresa possui outros tipos de porte, como por exemplo a EIRELI ou LTDA. E com isso, pode-se entender que quase todas as organizações são uma ME, ou seja, o faturamento não passa de 360 mil por ano.

Quadro 10 - Ramo de atividade da empresa

<b>Ramo de atividade</b>	<b>Empresa</b>
Comércio	8
Indústria	-
Prestadora de Serviços	-
Indústria e Comércio	-
Comércio e Prestação de Serviços	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

De acordo com o Quadro 10, 100% dos respondentes afirmaram que o ramo de atividade a qual a empresa está incluída, é o comércio. Nenhuma delas é indústria ou mesmo uma prestadora de serviços. Isso significa que todas as entidades são pertencentes ao meio comercial, ou seja, realizam a comercialização de bens, a depender do setor em que a organização está incorporada.

Quadro 11 - Qual o regime tributário da empresa

<b>Regime tributário</b>	<b>Empresas</b>
Simplex Nacional	8
Lucro Real	-
Lucro Presumido	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 11, é evidenciado qual o regime tributário adotado pelas empresas, e com isso notou-se que todas as empresas utilizam o simples nacional como regime de tributação,

nenhuma outra adota o lucro real ou o presumido. Isso mostra que as empresas escolheram uma regência tributária comum às empresas de micro e pequeno porte que faturam até 4,8 milhões anualmente.

Quadro 12 - Quantidade de funcionários

<b>Quantidades de funcionários</b>	<b>Empresas</b>
Nenhum	-
De 1 a 2	2
De 3 a 4	5
De 5 a 6	1
De 7 a 8	-
Mais de 9	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 12, é visualizado a quantidade de funcionários que cada empresa possui, nota-se que: 2 empresas detêm até dois funcionários, 50% das empresas, onde os questionários foram aplicados, possuem de três a quatro colaboradores, entretanto, somente uma empresa dispõe de cinco a seis funcionários, nenhuma outra possui outros quantitativos de pessoal contratado.

Ao serem questionados sobre a quantidade de funcionários que são familiares, obteve-se que: o primeiro respondente informou que a organização possui um quantitativo de 3 a 4 colaboradores e que, desse total, dois são familiares; o segundo respondente afirmou que a organização possui de 3 a 4 funcionários e que desta quantidade, 2 são familiares; o terceiro respondente informou que a empresa tem de 5 a 6 funcionários e 4 são parentes; o quarto respondente informou que a entidade dispõe de 1 a 2 colaboradores e que todos são familiares; o quinto respondente informou que o quantitativo de funcionários é de 3 a 4 e que deste total dois são parentes; o sexto empresário informou que a entidade encontra-se com uma quantidade de 5 a 6 colaboradores e que 4 são familiares; o sétimo respondente afirmou que a empresa possui de 1 a 2 colaboradores e que todos são parentes e o oitavo, e último respondente informou que o quantitativo de funcionários gira em torno de 3 a 4 e que todos são familiares.

Quando questionados a respeito do grau de parentesco destes familiares, a maioria dos respondentes indicou que o parentesco é de primeiro grau, tendo alguns parentes de segundo, terceiro e quarto grau também.

Ao analisar os dados desta pesquisa, foi possível identificar algumas semelhanças e divergências ao ser comparado com o trabalho de Floriano *et al.* (2021), a respeito da caracterização das empresas.

Em relação ao tempo de atividade, este estudo mostrou que 50% das empresas estão acima de dez anos no mercado e 25% não ultrapassam dois anos de atividade operacional, enquanto no trabalho de Floriano *et al.* (2021) fora observado que o tempo de atuação das empresas no mercado enquadra-se entre cinco e dez anos de operacionalização, não sendo identificado similaridade neste quesito, visto que, apenas 25% das empresas estão a mais de dez anos no meio mercadológico, contudo, a porcentagem de empresas com menos de dois anos de atuação, encontra-se aproximada, visto que, o estudo Floriano *et al.* (2021) identificou um total de 19%. Além disso, é demonstrado pelo autor que, sobre o porte da empresa, é destacado que pouco mais de 50% das empresas são ME. Em detrimento, este estudo revelou que 87,5% são ME e 12,5% são EPP, não havendo assim semelhanças entre os estudos.

Além disso, este estudo revelou que 100% das empresas são do ramo do comércio, já no estudo de Floriano *et al.* (2021) 74% são do comércio, sendo reconhecidas assim algumas similaridades. E com relação ao regime tributário, na análise desta pesquisa, 100% optam pelo Simples Nacional. No estudo supracitado, somente 53% são optantes pelo SN.

Ademais, com relação aos funcionários que são da mesma família, os dados se alinham com Gomez-Mejia *et al.* (2011), que dizem que para ser empresa familiar é necessário que no núcleo organizacional existam ao menos duas ou mais pessoas da mesma família com influência no controle gerencial.

### **4.3 Instrumentos de controladoria utilizados**

Neste bloco serão analisadas as informações acerca dos instrumentos de controladoria utilizados a saber, informação contábil, visitas ou acompanhamento do profissional contábil, serviços prestados pela contabilidade, controles internos utilizados, sistema e/ou técnica de controle mais utilizados para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários, maiores dificuldades para administrar um negócio, desafios no uso de

informações internas da controladoria para o gerenciamento das atividades, e desafios e vantagens de gerenciar uma empresa familiar.

Quadro 13 - Informação contábil

<b>Informação contábil</b>	<b>Empresas</b>
Própria	1
Terceirizada	7
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 13, apresentam-se os resultados obtidos a partir do questionamento feito aos respondentes, sobre a forma como a empresa adquire informações contábeis, as duas alternativas eram, se a aquisição destas informações é de maneira própria ou terceirizada, das oito, sete utilizam uma contabilidade terceirizada, e uma única entidade possui contabilidade própria.

Portanto, tais dados apresentam semelhança com o estudo de Floriano *et al.* (2021), pois em ambos a maioria dos respondentes fazem uso da contabilidade terceirizada, visto que as MPE's não são obrigadas a possuir contabilidade própria, já que algumas empresas revelaram que somente fazem uso da contabilidade para sanar as obrigações fiscais e para a Receita Federal.

Borinelli (2006) confronta este pressuposto, ao mencionar que uma das funções de controladoria, a função contábil, visa entre outras coisas gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis e essas atribuições são utilizados pelas empresas analisadas neste estudo, pois são obrigações das empresas realizá-las.

Quadro 14 - Visitas ou acompanhamento do profissional contábil

<b>Visitas ou acompanhamento do profissional contábil</b>	<b>Empresas</b>
Sim	7
Sim, mas com pouca frequência	1
Sim, mas somente quando solicitado	-
Não	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O questionamento feito aos respondentes, como demonstrado no Quadro 14, foi se na organização são realizadas visitas e acompanhamentos dos profissionais contábeis, e a maioria, ou seja, 87,5% respondeu que sim, são realizadas visitas ou acompanhamentos, e no mesmo nível de resposta apenas uma empresa respondeu que são feitas visitas, mas com pouca frequência, sendo assim é visualizado que as entidades são acompanhadas por profissionais da contabilidade que fornecem informações necessárias aos usuários deste serviço.

Este estudo, relativo ao quesito sobre as visitas e acompanhamentos realizados pelo contador, evidenciou que 87,5% são acompanhadas e 12,5% são acompanhadas com pouca frequência, diferentemente do estudo de Floriano *et al.* (2021), em que somente 7% são acompanhadas e 49% são acompanhadas com pouca frequência.



É mencionado por Freitas e Krai (2010), que a atuação do profissional contábil qualificado traz benefícios às EF e cabe ao administrador visualizar essa importância e não se apegar aos laços familiares dentro da organização.

Quadro 15 - Serviços prestados pela contabilidade

<b>Serviços prestados</b>	<b>Empresas</b>
Auditoria	1
Cálculo dos Tributos (Impostos)	8
Consultoria	2
Controle das Contas a Pagar	-
Controle das Contas a Receber	-
Controle de Estoque	-
Controle Financeiro (Caixa e Bancos)	-
Folha de Pagamento	3
Planejamento tributário	4
Outro	-
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 15 são demonstrados os resultados da indagação feita sobre quais são os serviços prestados pela contabilidade, e neste questionamento o respondente tinha a opção de marcar mais de uma opção, e com isso, observa-se que das oito empresas que usufruem de serviços contábeis: 12,5% realizam auditoria; 100% calcula os tributos (impostos); 25% recebem consultoria; 37,5% utilizam os serviços para a folha de pagamento, e 50% usam os serviços para elaborar o planejamento tributário. Nenhuma empresa desfruta de serviços de controle de contas a pagar e/ou receber, controle de estoque e controle financeiro. É explícito nessas informações que a maioria das empresas utilizam serviços comuns e básicos da contabilidade.

Com relação aos serviços prestados pela contabilidade, foi destacado no estudo de Floriano *et al.* (2021) que 97% dos respondentes optaram pelo Cálculo dos Tributos e 96% dos respondedores optaram por Folha de Pagamento como principais serviços prestados pela contabilidade, enquanto neste estudo é demonstrado que 100% faz uso dos serviços de Cálculo dos Tributos e 37,5% utiliza os serviços para a folha de pagamento. Assim, as semelhanças são nítidas quanto ao uso apenas da prestação de serviços contábeis básicos.

Sales *et al.* (2018) explicam que um dos instrumentos indispensáveis da controladoria é o instrumento da área tributária, bem como as funções do profissional de controladoria está voltada para o setor tributário em virtude da complexidade do sistema tributário brasileiro.

Quadro 16 - Controles internos utilizados

<b>Controles internos utilizados</b>	<b>Empresas</b>
DMPL	-
DOAR	-
DLPA	-
DRE	1

DFC	2
Balanco Patrimonial	2
Relatório de faturamento	3
Contas a pagar e a receber	1
Controle de despesas/custos	2
Planilhas de previsão de caixa	1
Orçamento versus realizado	-
Pagamento de impostos	5
Outro	-
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O Quadro 16, mostra quais são os controles interno utilizados pelas empresas, e neste questionamento o respondente tinha a opção de marcar mais de uma alternativa, nota-se então que: 1 empresa utiliza a DRE; 2 usam DFC; 2 manuseiam o Balanço Patrimonial; 3 fazem uso de relatório de faturamento; 1 empresa utiliza Contas a pagar e a receber; 2 usam Planilhas de previsão de caixa e 5 utilizam o pagamento de impostos como controle interno. Nenhuma delas usam DMPL, DOAR, DLPA e/ou comparativo do orçamento planejado e do realizado.

Comparando os dados do artigo de Floriano *et al.* (2021) com os do presente trabalho, em relação aos controles internos utilizados pelos gestores, aqui esta pesquisa evidenciou que 12,5% das organizações utilizam a DRE, já lá, os dados mostraram que 53% faz uso da DRE, logo, não são semelhantes. O Balanço Patrimonial em ambos mostra que não existe semelhanças entre elas, da mesma forma Relatório de faturamento, Relatório de contas a pagar e a receber e o Relatório de controle de despesas/custos. Já os controles de pagamentos dos impostos nos dois estudos são usados por quase todas as empresas, verificando assim, uma semelhança, visto que o pagamento de impostos é um tema muito abordado em muitas entidades.

Silva (2019) relata que os principais controles utilizados pelas empresas são os controles financeiros, comerciais, de entradas, de saídas, controles mensais, anuais, DFC, controles de registros e DRE.

Quadro 17 - Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários

<b>Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados</b>	<b>Empresas</b>
Acompanhamento das atividades pelos gestores	5
Auditoria interna e externa das atividades	1
Conferência das informações das notas fiscais	6
Controle de entrada e saída de funcionários (Cartão Ponto)	1
Controle de contas a pagar/receber	5
Controle de recebimento e armazenamento de mercadorias	4
Controle de gastos	3
Observação das leis específicas ao ramo de atividade	5
Outro	-

<b>Total</b>	<b>29</b>
--------------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Com base no Quadro 17, nota-se que as respostas sobre o questionamento feito às empresas sobre os Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários foram: 62,5% faz acompanhamento das atividades pelos gestores; 12,5% usa a auditoria interna e externa das atividades; 75% realiza a conferência das informações das notas fiscais; 12,5% executa o controle de entrada e saída de funcionários (Cartão Ponto); 62,5% usam o Controle de contas a pagar/receber; 50% efetua o Controle de recebimento e armazenamento de mercadorias; 37,5% usufrui do Controle de gastos e 62,5% observam as leis específicas ao ramo de atividade. Ressalta-se que as empresas puderam assinalar mais de uma alternativa.

Quadro 18 - Maiores dificuldades para administrar um negócio

<b>Maiores dificuldades para administrar um negócio</b>	<b>Empresas</b>
Pagamento de impostos	8
Inadimplência	4
Inclusão no mercado	1
Concorrência	3
Situação financeira	1
Promoção da marca	-
Gestão dos colaboradores	-
Outros	-
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O Quadro 18 mostra as maiores dificuldades das empresas em administrar seu próprio negócio, e neste quesito o respondente poderia marcar mais de uma possibilidade, e como respostas as essa indagação 100% das organizações sentem dificuldades no pagamento dos impostos, 50% sentem problemas com inadimplências, 12,5% encontram obstáculos em sua inclusão no mercado, 37,5% sentem dificuldades com relação a concorrência e, por fim, 12,5% passam por grandes dificuldades com relação a situação financeira. Nenhuma delas possui grandes impasses com relação à promoção da marca e gestão dos colaboradores.

É possível verificar que no estudo de Floriano *et al.* (2021) é destacado que a situação financeira, que corresponde a 79%, é a maior dificuldade das empresas, enquanto neste trabalho é averiguado que a situação financeira não é a maior dificuldade dos organizações, mas sim o pagamento de impostos.

Quadro 19 - Necessidade para a gestão das empresas

<b>Necessidade para a gestão das empresas</b>	<b>Empresas</b>
Marketing e captação de clientes	1
Gestão dos colaboradores	1
Controles internos	2
Assuntos familiares interferindo nas decisões da empresa	-

Controle das contas a pagar/receber	-
Gestão financeira	-
A gestão está de acordo com o planejado	4
Outros	-
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 19, são expostos os resultados do questionamento feito às empresas acerca das necessidades para a gestão das empresas, e como respostas, 12,5% optaram pelo Marketing e captação de clientes; 12,5% acham que a Gestão dos colaboradores é uma necessidade; 25% escolheram os Controles internos, e 50% afirmam que a gestão está de acordo como planejado.

Assim, foi constatado neste estudo que em sua maioria, a gestão está de acordo com o planejado, mesmo assim o Marketing e captação de clientes, Gestão dos colaboradores e Controles internos também são opções de outras empresas. Contudo, no estudo de Floriano *et al.* (2021), apenas 27% mostra que a gestão está de acordo com o planejado, enquanto acerca das outras necessidades para a gestão, as empresas apresentam uma porcentagem maior, como por exemplo, a gestão dos colaboradores que está com uma porcentagem de 39%, e isso mostra que existe ausência nas similaridades entre ambos os trabalhos.

Foi perguntado aos respondentes sobre qual o maior desafio no uso de informações internas da controladoria para o gerenciamento das atividades, e das oito empresas seis responderam a este questionamento. O primeiro respondente afirmou que “o maior desafio no uso das informações internas se instaurou apenas no começo e que atualmente não são mais encontrados problemas neste sentido”; o segundo respondente não soube responder; o terceiro e quarto respondentes informaram no questionário que “não são encontrados nenhuma dificuldade em relação ao uso das informações”; o quinto respondente informou que “ficam algumas dúvidas com relação às informações passadas para eles”; o sétimo a responder esta pergunta disse “tomar decisões em conjunto, sempre dentro da realidade do comércio”; e o oitavo afirmou que “as mudanças nas leis fiscais são os maiores desafios para o uso das informações”.

Por fim, foi questionado aos respondentes quais os desafios e vantagens de gerenciar uma empresa familiar, e as respostas foram as seguintes: o primeiro respondente disse que “a vantagem é que podemos nos entender mais rápido e o desafio é fazer com que todos entendam que apesar de ser uma empresa familiar, precisamos profissionalizar e compromissar o negócio”; o segundo não informou nenhuma desvantagem e respondeu que “todos os conflitos são resolvidos em família da melhor maneira”; o terceiro disse “o maior desafio é a venda de produtos fiados e a dificuldade para receber e a vantagem é de ter seu próprio negócio”; o quarto não informou nenhuma vantagem, mas em relação às dificuldades mencionou que é muita responsabilidade; o quinto respondente disse “dentre tantos desafios, o maior deles é deixar de lado os conflitos familiares e integrar pessoas que não fazem parte do ciclo familiar e uma das maiores vantagens é a confiança e a flexibilidade”; o sexto respondente não informou nenhuma vantagem, mas em relação aos desafios, evidenciou que com relação aos familiares não são encontrados desafios, e sim com os funcionários e que de maneira geral “o maior desafio é o gerenciamento de pessoas”; o sétimo citou como vantagem a flexibilidade que o ambiente proporciona e o desafio é a mão de obra que se encontra difícil de encontrar. E por último, o oitavo respondente disse que “o desafio constante é sempre está se mantendo informado e por dentro de todas as mudanças das leis fiscais e a vantagem é de conviver com os familiares, um ajudando o outro”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar os instrumentos de controladoria utilizados na gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte no Município de Sumé–PB. Desse modo, os resultados revelaram que no tocante ao perfil dos respondentes, que metade dos respondentes são proprietários/sócio/fundador, com idade entre vinte e seis e cinquenta anos ou mais, em sua maioria com apenas ensino médio completo e os que possuem grau acadêmico, somente um possui profissão compatível com as profissões que a está relacionada a controladoria, os respondentes estão de um ano até mais de quinze anos inseridos no cargo/função a que foram designados. Isso mostra que, em suma, os respondentes são experientes, tanto em faixa etária quanto em sua atuação no ambiente empresarial onde está agregado.

Com relação à caracterização das empresas, ficou evidenciado que 87,5% das organizações são microempresas, do ramo do comércio, metade deste quantitativo está a mais de dez anos em pleno funcionamento e as entidades restantes encontram-se entre 2 até 10 anos operacionalizando, com um quantitativo total de oito empresas que são optantes do Simples Nacional, estas organizações têm um quadro de funcionários em torno de um quantitativo de três a quatro funcionários e na maioria metade são familiares e a outra metade são parentes de primeiro e segundo grau.

Sobre os instrumentos de controladoria utilizados, notou-se que não há um uso constante, e que a aquisição de informações por meio de uma contabilidade terceirizada são usados para fins fiscais e para cumprir com as obrigações legais, como o pagamento dos impostos já que este ponto é o que mais traz problemas e por ser temido devido a sua complexidade, não fazendo uso das ferramentas da controladoria.

Conclui-se a partir dos dados analisados neste estudo que as empresas analisadas fazem uso de informações contábeis terceirizada, mas não dos instrumentos de controladoria, portanto as empresas usam o sistema de controle e contábil para tão somente fins fiscais e tributárias, visto que o sistema tributário é umas das grandes preocupações.

Este estudo esbarrou em algumas limitações, a começar pela dificuldade na aplicação do questionário devido à ausência de disponibilidade dos respondentes que por muitas vezes não se encontravam na empresa fazendo com que fosse necessário retornar à entidade mais de uma vez alguns respondentes não conheciam determinadas nomenclaturas sendo necessário que fosse realizada explicações acerca de cada terminologia.

Recomenda-se a futuras pesquisas, que as pesquisas sejam estendidas para outros municípios/cidades ou também mais de um município e até micro ou macrorregiões, tornando a pesquisa mais robusta e, por fim, ampliar essa pesquisa para empresas de outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Raianna Suellen da Silva. **A contribuição da controladoria no processo de gestão das empresas familiares**. 2012. 101f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON**, v. 2, p. 343-355, 2001.

ALVES JÚNIOR, Zacarias Pinheiro. **Evidências de práticas de controladoria e fatores contingenciais: estudo em empresas familiares no Estado do Ceará**. 87 f. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará,

Fortaleza, 2024.

AMARAL, Sylvia Helena do; DE OLIVEIRA, Victor Miranda. Gestão de empresas familiares: um estudo na Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA. **Gestão-Revista Científica**, v. 2, n. 2, 2020.

ANGNES, Derli Luís; STUDZINSKI, Eliziane. Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, p. 42-57, 2022.

AYRES, Laisy Carneiro do Nascimento. **Utilização do controle interno e o vínculo familiar nas micro e pequenas empresas: Um estudo comparativo de uma empresa de pequeno porte na cidade de João Pessoa–PB com o modelo coso II**. 2014. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, 2014.

BARBOSA, Jenny Dantas; MONTEIRO, José Morais. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.2, p. 38-59, 2011.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BEUREN, Ilse Maria; ALTHOFF, Noêmia Schroeder; STÉDILE, Ricardo Marsilio. Práxis da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 432-453, 2010.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto. Porto Alegre**, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006.

BORGES, B.; MACHADO, G. O processo de tomada de decisão em empresas familiares de pequeno porte: Um estudo de casos múltiplos em organizações prestadoras de serviços em Alvorada/RS. **Revista Acadêmica São Marcus**, vol. 7, n. 2, 61-101, 2017.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, 2006.

BONA, Greice Oliveira De. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte**. 2013.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267-e3011326267, 2022.

CAGGIANO, Paulo Cesar; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria – Teoria e Prática**. São Paulo/SP, Ed. Atlas S.A., 2006.

CAROTA, José Carlos. **Gestão de controladoria: teoria e prática**. Freitas Bastos, 2019.

CASAGRANDE, Lais Zatta; PACHECO, Maria Teresa Martiningui; PANOSSO, Oderson. **Gestão e Controladoria nas Pequenas e Micro Empresas: Estudo nas Empresas Filiadas a Câmara de Dirigentes Lojistas de Vacaria-RS. XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, 2017.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia MartinS; PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica do ILES Itumbiara/GO**. (orgs.) – Itumbiara: ILES/ULBRA, 2014.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2002.

CESARO, Tatiane De et al. **Proposição de implantação da controladoria: um estudo em uma empresa familiar do segmento imobiliário**. Revista Tecnológica, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 230 - 250, may 2016.

CHAVES JUNIOR, Antonio Everton. As micro e pequenas empresas no Brasil. **Confederação Nacional do Comércio**, v. 1, p. 2000-56, 2000.

CHITOLINA, Ângela Maria et al. Funções da controladoria: um estudo em indústrias de calçados de São João Batista/SC. In: **UNIVALI. Congresso de contabilidade**, 2015.

COMAZZETTO, Paulo Gilberto. **A importância da controladoria em uma empresa familiar**. 2007. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria Empresarial) – Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 3, n. 5, 2003.

DAHER, M. D.; MINEIRO, A. A. C.; DAMASCO, J.; BOAS, A. A. V. As Micro E Pequenas Empresas E A Responsabilidade Social: Uma Conexão A Ser Consolidado. In: **IX Seget**, [S. l.], p. Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, E. B. Da; FISCHER, L. L.; PAULI, M. K. **Controladoria em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. salão do conhecimento**, [s. l.], v. 4, n. 4, 2018.

ABREU FILHO, José Carlos Franco De. **A utilização do orçamento como ferramenta de gestão na controladoria**. 2017. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.

BONA, Greice Oliveira De. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte**. 2013.

SOUZA MACHADO, Lúcio De; MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; DOS SANTOS, Eduardo José. Atuação da controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 5, n. 10, p. 53-67, 2008.

DIAS, Bruno Viana; WOHLGEMUTH, Jorge Marcelo. Controladoria em uma empresa do

setor metal mecânico de Santo Antônio da Patrulha/RS: estudo de caso. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, n. 8, p. 103-126, 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5.ed. São Paulo- Saraiva. 2005.

FLORIANO, Denize et al. Controladoria como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas Familiares de Micro e Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 79-98, 2021.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

FREZATTI, F., ROCHA, W., NASCIMENTO, A. R., JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GERSICK, K. E; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GOMEZ-MEJIA, L. R. *et al.* The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, 653-707, 2011.

GONZAGA, Kelen F. et al. **Importância da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma empresa do ramo moagem de trigo**. Revista ESPACIOS, Vol. 40 (Nº 7) Ano 2019. Pág. 26.

LENHARDT, Rafael Henrique et al. Gestão e controladoria: um estudo de caso em uma pequena indústria do ramo da construção. **Estação Científica**, v. 12, n. JUL./DEZ., 2018.

LIMÁRCIO, Thiago et al. **A importância da gestão em empresas familiares**. Resende-RJ: AEDB, 2015.

LUNKES, Rogério João et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

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

MARTINELLO, Daniela. **Gestão Empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**. 2011. 140 p. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC, 2011.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**,



Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, 2011.

MORGAN, Levi; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 111-133, 2009.

MORAES DE MIRANDA FARIAS, Tiago. **Uma proposta de abordagem de levantamento de requisitos baseada em modelagem de processos de negócio**. 2010. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.

MUNIZ, Marília Rosa. **Análise bibliométrica das práticas de controladoria nas micro e pequenas empresas familiares de 2014 a 2019**. 2020. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2020.

NASCIMENTO, José Orcélio et al. Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 3-25, 2016.

OLIVEIRA, Gislaine Boeno; OLIVEIRA, Reginaldo Aparecido. A importância da controladoria na percepção dos gestores: um estudo dirigido a uma empresa do meio oeste catarinense. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba**, v. 3, p. e17368-e17368, 2018.

OLIVEIRA, Bruna Mayra et al. **Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 6, n. 6, p. 86-116, 2021.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Mariele Alves de. **Controladoria: um estudo de caso em uma instituição hospitalar da Serra Gaúcha**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, 2021.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2 a . Edição. São Paulo/SP. Cengage Learning Edições Ltda, 2009.

PAULINO JÚNIOR. J. L. **Do controller aos dados: um estudo de caso sobre a controladoria e suas informações gerenciais de uma empresa do ramo alimentício varejista**. 2022. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Finanças) - Faculdade

de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

SALES, Arthur Alexandre Sabino et al. Principais instrumentos de controladoria utilizados pelos controllers nas organizações do Nordeste do Brasil. **Escritos Contables y de Administración**, v. 9, n. 2, p. 37-59, 2018.

SAMPAIO, Vanderlei; MELLER-DA-SILVA, Fabrizio. CONTROLADORIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA: uma abordagem gerencial. **Revista Scientia Alpha**, v. 2, n. 02, 2020.

SANTOS, Franklin. **Controladoria**. Clube de Autores, 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Disponível em: <[sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares)> . Acesso em: 06/09/2024.

SETTE, Gustavo. **Entendendo as empresas familiares: definição, diferenciais e desafios**, 2019. Acedido em fevereiro 19, 2021.

SILVA, Renata Zardo. **Instrumentos da controladoria utilizados pelas vinícolas enogastronômicas da Serra Gaúcha**. 2019. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, 2019.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; MAZZALI, Leonel. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção**. *Gestão & Produção*, v. 15, p. 591-603, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 8. ed., Rio de Janeiro : Editora FGV, 2004.

VINAGRE, Leando M. oseli *et al.* O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha-MG. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 1, 689-700, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. – 2. ed.reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

## ANEXO A QUESTIONÁRIO

### I- PERFIL DOS EMPRESÁRIOS

1. Qual o seu sexo?

- Feminino       Masculino

2. Qual o cargo do respondente?

- Sócio/fundador/proprietário  
 Sócio administrador  
 Gerente  
 Outro

3. Faixa etária

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 20 a 25 anos  | <input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos |
| <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos  | <input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos  | <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos |

4. Grau de Escolaridade

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio        | <input type="checkbox"/> Especialização |
| <input type="checkbox"/> Ensino técnico      | <input type="checkbox"/> Mestrado       |
| <input type="checkbox"/> Superior Incompleto | <input type="checkbox"/> Doutorado      |
| <input type="checkbox"/> Superior Completo   | <input type="checkbox"/> Pós-doutorado  |

5. Formação

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Contabilidade | <input type="checkbox"/> Economia      |
| <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Direito       |
|  | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

6. Quanto tempo atua na área?

- Menos de 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 De 6 a 10 anos  
 De 11 a 15 anos  
 Mais de 15 anos

**II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

7. Há quanto tempo a empresa está em atividade?

- Até 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 9 anos
- Acima de 10 anos

8. Há quantos os sócios e/ou proprietários da empresa? \_\_\_\_\_

9. Quanto à categoria, o escritório de Contabilidade em que você atua é de:

- Micro Empresa (ME)
- Empresa de Pequeno Porte ( EPP)
- Responsabilidade Individual ( EIRELI)
- Responsabilidade Coletiva (LTDA)
- \_\_\_\_\_

10. Qual o ramo de atividade da empresa?

- Comércio
- Indústria
- Prestadora de Serviços
- Indústria e Comércio
- Comércio e Prestação de Serviços

11. Qual o regime tributário da empresa?

- Simples Nacional
- Lucro Real
- Lucro Presumido

12. Em torno de quantos funcionários a empresa possui?

- Nenhum
- De 1 a 2
- De 3 a 4
- De 5 a 6
- De 7 a 8
- Mais de 9

13. Destes, quantos são familiares? \_\_\_\_\_

14. Qual o grau de parentesco? \_\_\_\_\_

### III - INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS

15. De que maneira a empresa adquire as informações contábeis?

- Própria
- Terceirizada

16. A empresa recebe visitas ou acompanhamento do profissional contábil?

- Sim
- Sim, mas com pouca frequência
- Sim, mas somente quando solicitado
- Não

17. Quais são os serviços atualmente prestados pela contabilidade (pode marcar mais de uma opção)?

- Auditoria
- Cálculo dos Tributos (Impostos)
- Consultoria
- Controle das Contas a Pagar
- Controle das Contas a Receber
- Controle de Estoque
- Controle Financeiro (Caixa e Bancos)
- Folha de Pagamento
- Planejamento tributário

Outro \_\_\_\_\_

---

18. Controles internos utilizados (pode marcar mais de uma opção):

- DMPL
- DOAR
- DLPA
- DRE
- DFC
- Balanço Patrimonial
- Relatório de faturamento
- Contas a pagar e a receber
- Controle de despesas/custos
- Planilhas de previsão de caixa
- Orçamento versus realizado
- Pagamento de impostos

Outro \_\_\_\_\_

---

19. Sistema e/ou técnica de controle mais utilizados para impedir que a empresa seja lesada por fornecedores, clientes ou funcionários:

- Acompanhamento das atividades pelos gestores
- Auditoria interna e externa das atividades
- Conferência das informações das notas fiscais
- Controle de entrada e saída de funcionários (Cartão Ponto)
- Controle de contas a pagar/receber
- Controle de recebimento e armazenamento de mercadorias
- Controle de gastos
- Observação das leis específicas ao ramo de atividade

Outro \_\_\_\_\_

---

20. Maiores dificuldades para administrar um negócio:

- Pagamento de impostos
- Inadimplência
- Inclusão no mercado
- Concorrência
- Situação financeira
- Promoção da marca
- Gestão dos colaboradores

Outro \_\_\_\_\_

---

21. Necessidade para a gestão das empresas:

- Marketing e captação de clientes
- Gestão dos colaboradores
- Controles internos
- Assuntos familiares interferindo nas decisões da empresa
- Controle das contas a pagar/receber
- Gestão financeira
- A gestão está de acordo com o planejado

Outro \_\_\_\_\_

---

22. Qual o maior desafio no uso de informações internas da controladoria para o gerenciamento das atividades?
  
23. Quais os desafios e vantagens de gerenciar uma empresa familiar? Comente.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, à Espiritualidade por me conceder o dom a vida e a sabedoria necessária para concluir este ciclo tão importante em minha vida, a jornada da graduação foi árdua e desafiadora, mas nada para o senhor é impossível e suas graças me alcançaram. Por me sustentar de pé e me dar forças nos momentos mais difíceis.

À minha Mãe e irmã e ao meu marido dedico este trabalho, por me amar e cuidar tanto de mim e me apoiar incondicionalmente nos momentos ruins e nas situações mais difíceis, por me ajudarem quando eu mais precisei, por estarem ao meu lado durante a escrita deste trabalho e me dado força para continuar, vocês são o combustível para que eu permaneça lutando, meu amor por vocês vai além da vida.

Serei eternamente grata à minha avó Nenzinha (*in memorian*), por cuidar de mim e por abdicar de muita coisa para me ver bem e feliz, pelo amor dado a mim, sinto que fui a neta mais sortuda do mundo por tê-la em minha vida. Será para sempre minha fonte de inspiração e admiração pela mulher guerreira a avó amorosa que foi. A amarei para sempre.

A minha cunhada Rossione por me ajudar quando eu mais precisei, em vários momentos sua ajuda foi muito importante e principalmente na elaboração deste trabalho, pelo apoio dado a mim, minha mais sincera gratidão.

Minha gratidão a Dona Maria, por sua grande contribuição em minha vida pessoal e pelas suas orações que serviram como luz em minha vida, o meu muito obrigada.

Gratidão às minhas duas amigas pessoais de longo data, Diane e Viviane, vocês foram ímpares em minha vida, seus conselhos e apoio me fortaleceram e encorajou a sempre seguir em frente, mesmo com as adversidades, vocês tem um lugar reservado no meu coração e na minha vida.

Às minhas amigas de curso, Mariana, Fernanda, Andressa e Eduarda, cada obstáculo que vencemos juntas e cada momento compartilhado na graduação, cada ajuda e conhecimento partilhado transborda o sentimento de gratidão por ter vocês em minha vida, levarei nossa amizade para toda vida. Agradeço também aos colegas que de alguma forma me ajudaram direta ou indiretamente, meu muito obrigada a todos vocês.

Aos professores Gilberto, Ádrya, Isabella e Allisson, agradeço por todo conhecimento partilhado, vocês foram fundamentais durante a minha graduação, meus mais sinceros agradecimentos.

Gratidão especial a minha querida orientadora Mauricéia, por toda orientação, pela amizade construída ao longo da graduação e por toda dedicação para que esse momento fosse possível.

Muito obrigada à instituição UEPB, em especial o Campus VI - Monteiro, onde tive a satisfação e privilégio de aprender e de partilhar momentos especiais, com pessoas mais que especiais, e únicos. Saí da universidade com um sentimento de nostalgia e gratidão.