

INTERFACE DOS ARTEFATOS DA CONTROLADORIA E O CICLO DE VIDA EM EMPRESAS FAMILIARES

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-029>

Francieli Diane Merlin Caresia
Mestra em Ciências Contábeis e Administração

RESUMO

O estudo analisa se as empresas familiares estão em harmonia com o uso de artefatos de controladoria, conforme o estudo de Miller e Friesen (1984), no que se refere a evolução do ciclo de vida atrelada a sucessão. A pesquisa identifica-se como um estudo de caso múltiplo, descritiva e qualitativa. A amostra é composta por duas empresas familiares do Estado de Santa Catarina, sendo uma no ramo da indústria de alimentos, localizada no município de São Lourenço do Oeste - SC e outra na atividade de comércio – Supermercados, situada em Chapecó - SC, ambas atuantes no mercado a mais de 30 anos. A coleta de dados foi direcionada ao responsável pela controladoria das empresas em estudo, através de um questionário, o qual foi enviado por e-mail. Os resultados evidenciam que os artefatos da controladoria fazem parte da realidade das empresas estudadas, e que as mesmas enfatizam a controladoria como importante ferramenta para a tomada de decisão dos gestores. É possível verificar que as duas organizações se encontram na fase da maturidade, no que se refere ao estágio do ciclo de vida.

Palavras-chave: Controladoria. Estágios do ciclo de vida. Empresas Familiares.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares vêm crescendo ao longo dos anos, tornando-se base do crescimento social e econômico no mundo (MOREIRA E FREZATTI, 2019). As organizações familiares apresentam uma mistura de governança corporativa ligada a gestão com relações familiares e questões emocionais, o que as torna complexas e peculiares (LOBÃO, 2019).

De fato, o mais importante para a maioria das pessoas é a família e o trabalho, logo é um ponto positivo para as empresas familiares, pois unem o trabalho e a família, juntamente com suas crenças e valores, os que as tornam poderosas. Porém, tais sentimentos, como também a intimidade pode atrapalhar na questão da autoridade, além de influenciar nos relacionamentos familiares contornando assim em pontos negativos (LANSBERG, GERSICK e HAMPTON, 2017).

O mundo está cada vez mais globalizado, através do rápido desenvolvimento das ciências e tecnologias, de modo que, as empresas precisam acompanhar essas mudanças para se manter no mercado competitivo com base nos desafios impostos que exigem estratégias para agir de maneira diferente (ORO E LAVARDA, 2019). Sendo assim, o planejamento do processo sucessório é importante para a continuidade da instituição, inserida aos avanços tecnológicos, juntamente com controles gerenciais estratégicos (ROTH, TISSOT E GONÇALVES, 2017).

De acordo com Bernhoft (2018), o desafio do sucessor será o modo como lidar com o equilíbrio entre o legado do passado, o qual deve ser preservado e a geração de novas habilidades para o futuro da empresa. Desta forma, o processo dinâmico que determina a evolução das entidades, atrelada as práticas de contabilidade gerencial que essas utilizam, será analisada através da ênfase ao ciclo de vida destas organizações (GREINER, 1998; LESTER et al., 2003).

Partindo dos estudos de Miller e Friesen (1984), o qual analisa a evolução da entidade, desde o nascimento até seu declínio, verificando assim como a evolução dentro deste modelo intervém no uso dos artefatos da contabilidade gerencial. O presente estudo visa analisar o uso de artefatos da controladoria sob os aspectos do ciclo de vida organizacional em empresas familiares, observando o impacto que a sucessão causa neste processo.

Nesse contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **As empresas familiares estão em harmonia com o uso de artefatos de controladoria, de acordo com a evolução do ciclo de vida recomendada por Miller e Friesen (1984), atrelada a sucessão?** O objetivo é identificar o estágio do ciclo de vida que as empresas familiares em estudo se encontram, confrontando com o uso de artefatos de controladoria, na medida da evolução das organizações e a sucessão.

Este estudo justifica-se, pela importância que as empresas familiares tem no âmbito mundial na geração de empregos e participação no PIB. Todavia, Hiebl (2012), destaca que são poucas as empresas que passam para a segunda geração e a maioria não sobrevive a terceira geração. A sucessão é identificada como um momento relevante na vida da empresa familiar e implica mudanças em sua

gestão, devido ao impacto nas atividades, em virtude da mudança de comando (ROTH, TISSOT E GONÇALVES, 2017).

A pesquisa visa auxiliar na continuidade e crescimento das empresas familiares. Desta forma inicia-se com esta introdução, em seguida tem-se a estruturação teórica sobre os ciclos de vida organizacional e os artefatos da controladoria. Após, demonstra-se os procedimentos metodológicos utilizados, posteriormente exibe-se os resultados e encerra-se com as conclusões do estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

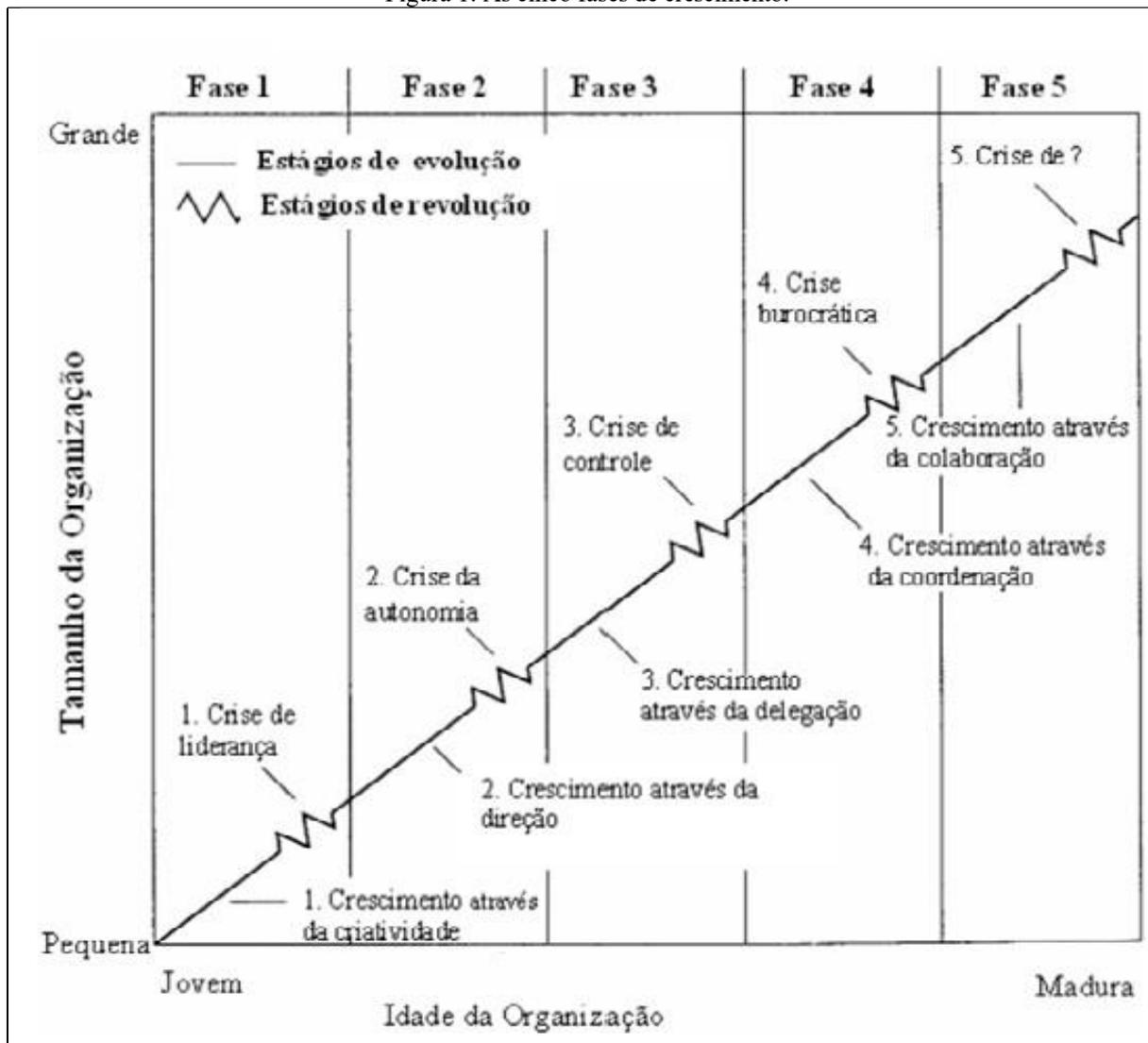
Os estudos sobre o ciclo de vida iniciaram-se na área das ciências biofisiológicas e pela sua abrangência, tem sido aplicado em outras áreas, como exemplo, nas ciências sociais, nas questões de desenvolvimento e crescimento (QUINN; CAMERON, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984; HANKS; CHANDLER, 1994). Na área contábil, o precursor das pesquisas sobre o ciclo de vida foi Chandler (1962), o mesmo, tratou sobre as mudanças da estrutura das organizações e sua semelhança com as variações estratégicas do negócio.

Já, Greiner (1972, republicado em 1998) foi um dos primeiros autores a elaborar um modelo de ciclo de vida organizacional, através das próprias bases de experiências e observações, assim, constatou que as empresas passam por cinco fases, desde a criação até a maturidade. Greiner (1972) verificou que na fase de crescimento há dois ciclos: revolução e evolução. Essas fases se alternam entre si, de modo que, o ciclo de evolução são períodos de crescimento estável, já no ciclo de revolução ocorrem os conflitos organizacionais.

De acordo com Greiner (1972), este estudo auxilia os gestores a compreender o ciclo organizacional da empresa, visto que, proporciona a antecipação ou a prevenção das próximas crises, através das fases de desenvolvimento, que influenciadas pelo modelo de gestão é possível determinar se a próxima fase será evolucionária ou revolucionária. Ainda Greiner (1972), para o desenvolvimento das organizações é necessário levar em consideração cinco elementos: 1) idade da organização; 2) tamanho da organização; 3) estágios de evolução; 4) estágios de revolução; e 5) taxa de crescimento da indústria.

Greiner (1972) também diferenciou cinco fases para a evolução e para a revolução. A fase da evolução é composta pelos dados: 1) criatividade; 2) direção; 3) delegação; 4) coordenação e 5) colaboração. Já a fase da revolução é constituída pelos elementos: 1) liderança, 2) autonomia; 3) controle; 4) burocracia e 5) saturação psicológica. A figura 1 explana as cinco fases.

Figura 1: As cinco fases de crescimento.



Fonte: Greiner (1972).

Cada fase é uma causa-efeito para a próxima fase. Em outras palavras, na Fase 2, o elemento evolutivo é a direção e foi demandado pela crise de liderança (Fase 1). Na fase 3, o elemento evolutivo é a delegação e constitui do processo influenciada pela crise da autonomia (fase 2) e assim sucessivamente (GREINER, 1972).

Após o trabalho de Greiner (1972), vários estudos sobre a evolução do ciclo operacional das organizações foram levantados, seguindo a ordem, Quinn e Cameron (1983) realizaram um estudo comparativo de nove modelos de ciclo de vida e originaram uma tipologia própria, denominada modelo sumário de ciclo de vida. Os modelos estudados ressaltam vários fatores que demonstram a mudança das características das organizações ao longo do tempo, classificando-as em diferentes estágios de desenvolvimento, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1: Modelo sumário de Quinn e Cameron (1983)

Estágio empreendedor	Estágio de coletividade	Estágio de formalização e controle	Estágio de formação de estrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Organização de recursos • Muitas ideias • Atividades Empreendedoras • Pouco planejamento e coordenação • Formação de nicho • Importância de ser o primeiro a chegar ao mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e estruturas informais • Senso de coletividade • Muitas horas trabalhadas • Senso de missão • Inovação contínua • Alto comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização das regras • Estrutura estável • Foco na eficiência • Conservadorismo • Instituição de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da estrutura • Descentralização • Expansão do domínio • Adaptação • Renovação

Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (1983, p. 34-40).

Nota-se, que o modelo sumário não possui as fases de declínio das organizações. De modo que, Quinn e Cameron (1983), em um estudo longitudinal, tratam da relação entre o desenvolvimento do ciclo de vida organizacional com a eficácia operacional, pois, de acordo com os autores, as forças externas afetam as organizações a todo tempo, levando as mesmas, a adaptação interna para alcançar as metas.

Além das tipologias já abordadas, ainda nos anos 80, Miller e Friesen (1983, 1984), apresentaram um modelo de ciclo de vida que abrange a fase de declínio das organizações. Através de uma abordagem longitudinal, o objetivo dos autores era formar uma teoria que quando utilizada identificasse diferenças nas características ambientais e organizacionais em distintos estágios de desenvolvimento.

Miller e Friesen (1983, 1984), realizaram testes empíricos com enfoque longitudinal, identificando assim, particularidades de diferentes organizações em distintos estágios de vida, no mesmo momento histórico, como a estratégia, a estrutura, o feitiço de tomada de decisão e fatores ambientais e organizacionais. Por meio dos resultados, os autores definiram cinco estágios de desenvolvimento identificados como: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio, conforme descritos no quadro 2.

Quadro 2: Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Miller e Friesen (1984)

Estágios de desenvolvimento	Estrutura	Estratégias / tomada de decisões
<p>Nascimento: Empresa com até 10 anos. Jovens e pequenas em relação aos concorrentes. Organização caracterizada por estrutura simples e centralizada no poder e decisão dos proprietários.</p>	<p>Estrutura informal. Atividades administrativas simples com poucos controles formais e uso de métodos arcaicos de processamento de informações.</p>	<p>Busca viabilidade do negócio. Pró-atividade no desenvolvimento de produtos e serviços. Assume riscos excessivo. Decisões baseadas em intuição, sem análise detalhada e poucas opiniões são levadas em conta na tomada de decisão.</p>
<p>Crescimento: Empresa de tamanho médio que já tem estabilidade no mercado e demonstra potencialidade do negócio em um ambiente mais complexo e competitivo.</p>	<p>Estrutura mais especializada e descentralizada, pois, a influência do proprietário é reduzida. Maior formalização na coleta e processamento de informações, para melhor monitoramento e controle.</p>	<p>Linha de produtos com mais diversificação e inovação. Crescimento constante e ampliação de mercado. Tomada de decisões mais analíticas e integradas, uma vez que mais gerentes são envolvidos nas decisões, reduzindo a disposição à riscos.</p>
<p>Maturidade: Organizações maiores e mais antigas que nas fases anteriores. Possuem vantagem competitiva sobre os concorrentes. Inclusão de arranjos políticos para conservar a estabilidade do ambiente.</p>	<p>Estrutura com maior profissionalização, formalização e burocratização. Controle maior de custos, uso do orçamento e indicadores de desempenho.</p>	<p>Maior aversão a risco e inovação, está mais conservadora, foco em controle de custos, e margens de lucros. O nível de análise é parecido ao da fase anterior. No entanto, há maior ênfase na análise de alternativas pela produtividade e eficiência.</p>
<p>Renovação: Empresas de grande porte, com ambiente mais complexo, dinâmico e hostil. Preocupa-se em estabelecer estratégias para nortear o caminho futuro da organização.</p>	<p>Estrutura divisionalizada, com maior autonomia operacional por divisões. Sistemas sofisticados para monitorar performance das divisões. Maior processamento de informações, além das utilizadas na fase anterior.</p>	<p>Foco na inovação, diversificação e expansão de produtos e mercados, com alta disposição a riscos. Tomada de decisões de forma reflexiva, analítica e participativa, abordando a análise do ambiente em relação a oportunidades e ameaças.</p>
<p>Declínio: Estagnação, sem estratégia definida. Gestão da crise concentra todo o tempo, afetando a análise de outros dados relevantes. Ambiente hostil.</p>	<p>Tamanho pode ser similar à maturidade, porém simples e centralizada. Falta de controles formais e mecanismos de processamento de informações menos sofisticados.</p>	<p>Tomada de decisão com características conservadora, sem uso das informações e análises do ambiente, foco no curto prazo. Falta de planejamento estratégico.</p>

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1983; 1984).

No modelo estruturado por Miller e Friesen (1983;1984) é possível verificar que em cada fase do ciclo de vida das organizações se enquadram várias características. De modo que, não há uma sequência, única e determinante e o tempo do ciclo das organizações em cada fase não é o mesmo. Entretanto, para Miller (1987, p. 698), para cada estágio do ciclo de vida de uma organização há um elemento que exerce influência preponderante.

Vários outros padrões de ciclo de vida foram criados com o tempo, porém o modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984), foi elaborado a partir de um estudo longitudinal em 36 empresas com no mínimo 20 anos de mercado e o embasamento do estudo foi através de relatos históricos retirados de livros, relatórios anuais e artigos de revistas, bem como das informações analisadas nas respostas de questionário enviados a altos executivos das corporações, tanto os atuais quanto os antigos. Das 36 empresas avaliadas, foi possível identificar 161 fases do ciclo de vida, sendo 12 períodos de nascimento, 61 de crescimento, 45 de maturidade, 27 de renascimento e 16 de declínio.

Em virtude destas análises e pelo fato que as duas empresas ponderadas neste estudo também possuem mais de 20 anos de mercado, esta pesquisa foi elaborada por um modelo em particular, o de Miller e Friesen (1984).

Ainda sobre o ciclo de vida, é relevante analisar os estudos correlatos realizados, os quais são atrelados à inúmeros fatores que auxiliam a correta tomada de decisão e a longevidade das organizações. Reis et. al. (2018), analisaram os elementos que auxiliam na manutenção da longevidade das empresas, através de questionário enviado para sócios e proprietários de estabelecimentos localizados na Mesorregião do Norte de Minas Gerais. Esta pesquisa buscou analisar a importância da ferramenta gerencial para diagnosticar as etapas do processo empreendedor e para promover a longevidade das organizações, a partir do modelo de ciclo de vida proposto por Bygrave (2010).

Entre as pesquisas relevantes, demonstra-se o estudo de Garcia; Junior e Lucena (2020), o qual teve como objetivo apresentar a trajetória da empresa Kodak, a luz da Teoria dos Ciclos de Vida, buscando relacionar as características empresariais provenientes das mudanças ocorridas ao longo do tempo com cada um dos estágios do ciclo de vida de uma organização, abordados no modelo criado por Miller e Friesen (1983; 1984).

Outro estudo correlato, como instrumento de planejamento e controle, Hillen e Lavarda (2019), realizaram um estudo de caso em uma empresa familiar, localizada no Estado do Paraná, a qual, opera no segmento de varejo de supermercados. Nesta pesquisa, foi analisada como se idealiza a necessidade de orçamento que também é um artefato da contabilidade gerencial, conectado a relevância da sucessão como parte do ciclo de vida em empresas familiares e a interconexão com o sistema de controle gerencial (*management control system – MCS*).

Nesse sentido, verifica-se que a Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que se ocupa das necessidades de informação dos gestores, bem como, de todos os usuários internos das organizações (NECYK; FREZATTI, 2010). Sendo assim, os artefatos da Contabilidade Gerencial são importantes para a melhoria do processo decisório das instituições.

2.2 ARTEFATOS DA CONTROLADORIA

A controladoria é conhecida como uma ferramenta básica para a eficácia da gestão empresarial e tem como objetivo contribuir para a continuidade da empresa, geração de recursos, emprego e renda (SALUSTIANO; ARAÚJO; JABUR; & PIRES, 2024). Frezatti, (2005) relata que os artefatos de controladoria são estruturas, modelos e sistemas implantados que auxiliam no controle e desenvolvimento das empresas.

Em um estudo de Soutes e Guerreiro (2007), foi concluído que 57% das empresas maiores recorre aos artefatos da contabilidade, como Custeio ABC, kaizen, planejamento estratégico, gestão baseada em atividades (ABM), EVA (Economic Value Added), simulação, Balanced Scorecard.

É importante para as empresas valer-se dos métodos e ferramentas que auxiliam no processo de decisão, por meio da Controladoria é possível criar este cenário para atender as necessidades e objetivos das empresas, conforme cita os autores Bauren, Scroeder e Stédile (2010). Mosimann e Fisch (1999, p. 89) afirmam que:

[...] A Controladoria deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

A controladoria pode ser observada pela ótica de um órgão administrativo, como disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação, com missão, funções e princípios engajados no modelo de gestão da empresa, Almeida et. al (2001). Analisando pela ótica da área de conhecimento humano através dos princípios, conceitos e métodos definidos de outras teorias têm a responsabilidade do estabelecimento da base conceitual.

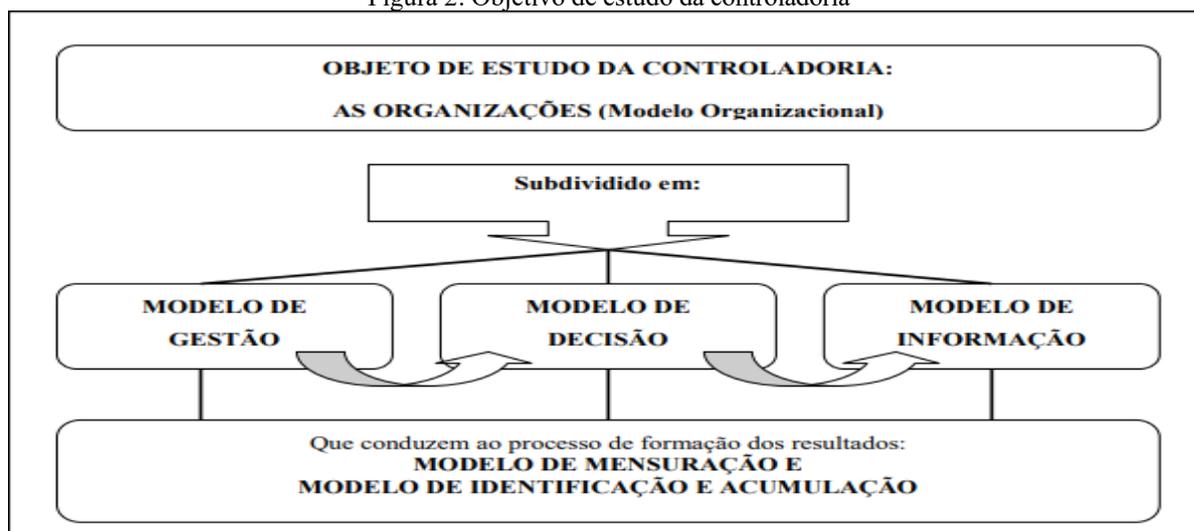
Almeida et. al (2001) e Garcia (2003) entendem que a controladoria está amparada pela teoria da contabilidade, bases teóricas necessárias para modelar, construir os sistemas e métodos de gestão atendendo as necessidades de tomada de decisão para os gestores, estabelecendo por meio das disciplinas a base conceitual para atuação nos processos e aplicações de gestão nas organizações.

De um lado Mosimann e Fisch (1999) interpretam a controladoria como uma gestão econômica que tem o objetivo de orientar e direcionar as organizações por meio de princípios, métodos, originados da Economia, Administração, Psicologia, Estatística e a própria Contabilidade. Do outro Peters (2004), entende que a controladoria está introduzida como modelos modernos nas organizações. Já Borinelli (2006), explica a controladoria como um controle de processos de gestão empresarial constituído por teorias econômicas, operacionais, financeiras e patrimoniais.

Vatter (1950) entende que o controller é extremamente fundamental para contribuir nos processos da Controladoria. Para Regel (2003) a controladoria deve estar acessível aos usuários externos e internos. Os objetos de estudos da Controladoria têm como abrangência, formação de resultados, mensuração, comunicação, identificação, decisões aos fatores econômicos, planejamento, controles e processos de gestão, (FERNANDES, 2000).

A partir da Figura 2, é possível verificar os objetos de estudo da controladoria apresentados no modelo proposto por (BORINELLI, 2006).

Figura 2: Objetivo de estudo da controladoria



Fonte: Adaptado de Borinelli (2006).

O processo de gestão está relacionado com a gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial. No modelo de decisão e informação estão evidenciadas a necessidade de informações para tomada de decisão, conforme menciona Borinelli (2006). Para Ansoff (1984), o processo de gestão de estratégias conta com a função da Controladoria, necessária ao suporte e direcionamento desses processos para que as empresas possam sobreviver e manter-se rentável.

Na linha de gestão estratégica, pode se considerar os estudos realizados por, Longo e Sakata (2018), os quais analisaram o Custo Total de Propriedade, ou Total Cost Ownership (TCO), de maneira especial para a gestão de investimentos em Tecnologia de Informação (TI). Os indicadores foram coletados em organizações de médio e grande porte, que cada vez mais, compreendem os benefícios associados ao uso e investimento em tecnologia, o que induz a queda dos custos, tornando a TI mais acessível e disponível.

No estudo de Nascimento et al. (2016), o objetivo era demonstrar a estrutura formal e os instrumentos que são utilizados pela controladoria nas empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa. É uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, sendo os dados coletados por meio de questionário enviado para controller ou do responsável pelo departamento de controladoria das empresas indicadas pelo IBGC, localizadas no Estado de São Paulo. Os resultados demonstram que a cultura familiar poderá interferir no processo de gestão das empresas familiares, e o departamento de controladoria é um mecanismo interno que possui elementos que poderão contribuir positivamente na implementação de melhores práticas de governança, pois além de interagir com os agentes de governança, a sua missão é comum aos princípios básicos de governança corporativa.

Outro estudo correlato, apresentado por Leite, Reif e Lavarda (2018), com o objetivo de analisar as funções da controladoria em uma organização do ramo da construção civil de grande porte. A pesquisa

foi realizada através de entrevista semiestruturada com o responsável por este departamento, o que resultou na identificação de vários aspectos relacionados ao departamento da controladoria e ao perfil do controller. Foi possível verificar que a controladoria além do controle, tem sua área voltada a resultados, logo, é importante sua participação no processo operacional e administrativo, conhecendo os fluxos operacionais, monitorando as mudanças do ambiente que venham a interferir na competitividade e missão das organizações.

Como já comentado nesta pesquisa, as constantes mudanças tecnológicas e os diversos fatores externos e internos, tornaram o ambiente empresarial, ainda mais complexo. Desta maneira, para Leite, Reif e Lavarda (2018), a controladoria está cada vez mais abrangente, por estabelecer uma função diferenciada, com objetivo em um controle gerencial efetivo, que assume o papel de principal suporte do processo de gestão nas organizações e no auxílio na tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, aborda-se os processos metodológicos adotados para realização da pesquisa aplicada. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 39), “método é a forma de proceder ao longo de um caminho”, ou seja, o método científico é um conjunto ordenado de procedimentos para a obtenção do conhecimento sobre um determinado assunto.

No que se refere ao delineamento da pesquisa, a mesma é um estudo de caso múltiplo, visto que, este vem sendo utilizado pela sua estratégia abrangente de pesquisa, de modo a explorar situações da vida real, como também explicar as variáveis causais de determinado evento em situações complexas (PRODANOV E FREITAS, 2013). Outro fato relevante, Martins (2008) ilustra que o estudo de caso permite ao pesquisador “mergulhar” na realidade social do objeto de estudo, auxiliando assim, na ênfase do objetivo do estudo.

Quanto ao objetivo da pesquisa, classifica-se como descritiva, segundo Gil (2002, p.42), essas pesquisas estudam as características de uma população, analisando as relações entre as variáveis. Os dados coletados são analisados através das amostras, sem manipular, apresentando conclusões sob esses fenômenos (CERVO; BERVIAN, 2002).

A abordagem do problema da pesquisa é classificada como qualitativa, pois, do ponto de vista de Richardson (1999), esse tipo de abordagem não se baseia nos dados estatísticos para análise dos dados coletados. Logo, os dados coletados não podem ser traduzidos a números (SILVA; MENEZES, 2001).

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2020, através de um questionário enviado por e-mail para o responsável pela controladoria das empresas em estudo, com perguntas de múltipla escolha e também descritivas sobre o processo organizacional, artefatos da controladoria e processos de gestão, o qual foi baseado no questionário de Borinelli (2006). Levando em consideração que, “o

que se procurou fazer foi categorizar os dados coletados a fim de transformá-los em informações que permitissem encontrar respostas às questões formuladas”. (BORINELLI, 2006, p. 227.).

As empresas objeto de estudo, foram escolhidas pela acessibilidade, disponibilidade das informações, estrutura e porte. A fim de que, (YIN, 2015) a utilização de casos múltiplos consinta em um maior aprendizado com os fenômenos observados. O questionário foi aplicado em duas empresas familiares do Estado de Santa Catarina, sendo uma no ramo da indústria de alimentos, localizada no município de São Lourenço do Oeste - SC e outra na atividade de comércio – Supermercados, situada em Chapecó - SC, ambas atuantes no mercado a mais de 30 anos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi aplicado em duas empresas de porte médio, com faturamento não superior a 360 milhões anual. As organizações preferiram não ser identificadas, então, para fins deste estudo foram denominadas como empresa A e empresa B. Ambas atuam no ramo de alimentos, a empresa A atua no ramo de supermercados e a B indústria de alimentos. Na empresa A, o questionário foi respondido pela gerente de controladoria e na empresa B, pelo Gerente de RH e um Especialista em Controladoria que atua no departamento de custos e orçamentos. Sendo que na empresa A, para obter êxito nas respostas foi necessário o contato por telefone com a gerente de controladoria, a qual solicitou permissão a diretoria para responder o questionário, já na empresa B foi necessário o primeiro contato com o RH, responsável pelo contato entre o profissional e a pesquisa aplicada. Apresenta-se o perfil dos respondentes, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Perfil do respondente

Perfil do respondente	Empresa A	Empresa B	Empresa B
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	45 anos	33 anos	30 anos
Cargo	Gerente de Controladoria	Controller	Gerente de RH
Tempo de atuação na empresa	20 anos e 2 meses	3 anos	5 anos
Tempo de atuação no cargo atual	10 anos	10 meses	3 anos
Formação Acadêmica	Graduação em Ciências Contábeis e Pós- Graduação em Gestão de empresas, Controladoria e Custos	Graduação em Ciências Contábeis e especialização em Gestão Contábil e financeira.	Graduação em Administração e Pós-Graduação em Cálculos Trabalhistas

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Identifica-se no quadro 3 que tanto na empresa A quanto na B, os responsáveis pela área de controladoria e no caso da empresa B, também o gerente do RH são qualificados para o cargo, bem como estão nas organizações a algum tempo, principalmente na empresa A, o que demonstra a importância desses setores na visão dos diretores, demonstrando, assim como são indispensáveis ao adequado desenvolvimento da empresa.

No quadro 4, é possível analisar as características das empresas em estudo. Por meio da identificação das organizações da amostra, verifica-se a permanência no mercado em passos largos, o que corrobora com Pestana, Gomes e Lopes (2020) de que empresas familiares com traços de estabilidade e expectativas de crescimento são essenciais para o desenvolvimento da economia.

Quadro 4: Identificação da empresa

Identificação da empresa	Empresa A	Empresa B
Ramo da Empresa	Supermercados	Indústria Alimentícia
Formato jurídico da empresa	S.A. Capital Fechado	S.A Capital Fechado
Total de Funcionários	580	626
Funcionários setor Administrativo	40	42
Funcionários setor Operacional	500	434
Data Fundação	1953	01/09/1988
Atua em outros países	Não	Uruguai, Paraguai, Argentina, África do Sul, Portugal, Bolívia, Colômbia, Panamá e Suriname
Adquire produtos de outros países (importação), quais:	Itália, Espanha, Argentina, Portugal e outros	Itália - Apenas Equipamentos
Faturamento 2019	Médio porte	Médio Porte

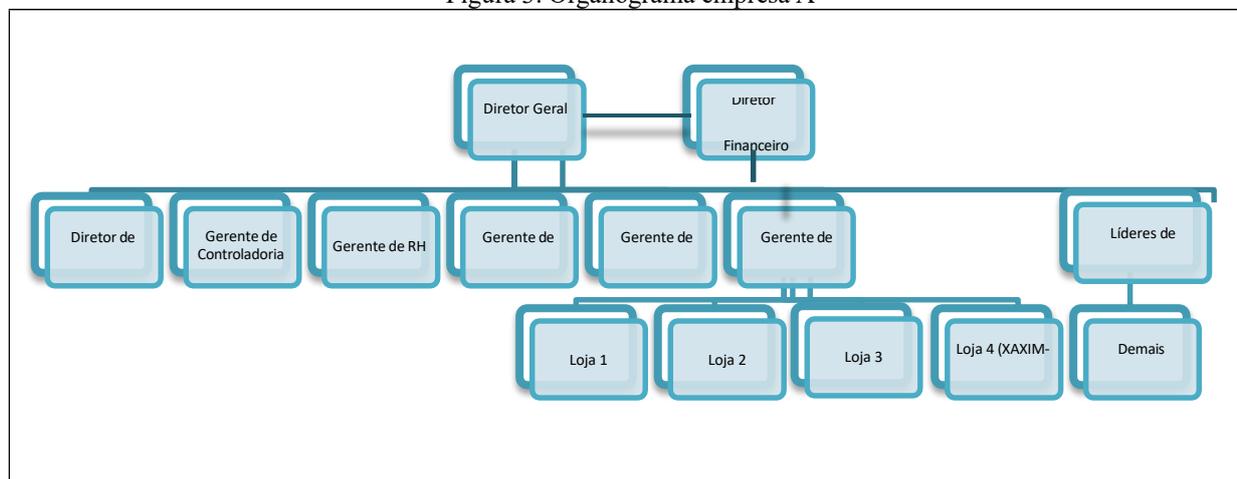
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Além do ramo de atuação das empresas encontrarem-se enquadradas em alimentos, mesmo como revenda e a outra como fabricante, ambas possuem características semelhantes na identidade da empresa, como por exemplo, formato jurídico, número de funcionários e porte. A empresa A está atuante no mercado a mais de seis décadas e a empresa B metade desse período.

Verifica-se também que a empresa B exporta para outros países, com o objetivo de alavancar as metas, e apenas importa da Itália o maquinário, país este reconhecido mundialmente pela qualidade no produto industrializado na referida empresa. Já a empresa A não exporta, pois não é compatível com o ramo da atividade – supermercados, entretanto realiza importações com o objetivo de manter a demanda de produtos fornecidos aos clientes e também o melhor preço/benefício.

O organograma representa a estrutura da organização. Segundo Daychouw (2007), organogramas demonstram como a empresa está organizada de acordo com os órgãos ou setores, hierarquia e relações de comunicação existente entre elas. Nas Figuras 3 e 4 sequencialmente, são apresentadas a estrutura das empresas analisadas, conforme detalhado pelos respondentes.

Figura 3: Organograma empresa A



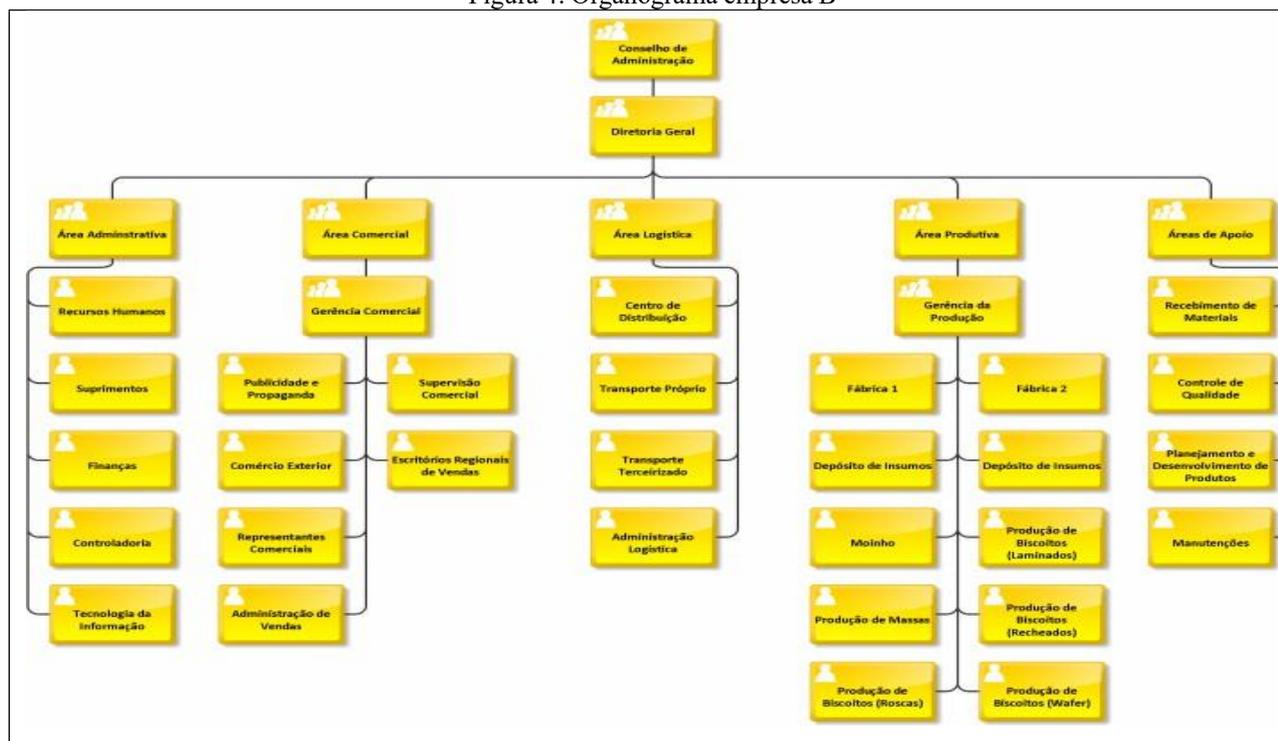
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A partir do organograma, a empresa A é composta pelo diretor geral e financeiro, seguidos pelo diretor de operações, gerente de controladoria, RH, Compras e Operação, sendo que, com exceção do cargo de diretor geral e financeiro, ocupado pelos sucessores, os demais cargos de gestão são ocupados por profissionais. Na sequência do fluxo, verifica-se que em cada supermercado, até o momento 4, matriz e duas filiais localizadas em Chapecó-SC e uma filial em Xaxim-SC, há um gerente em cada loja. Logo após, na estrutura, os líderes de departamento e demais colaboradores.

De acordo com a entrevistada da empresa A, a sucessão é um assunto abordado na gestão da empresa, sendo que para assumir a organização, os herdeiros precisam estar preparados, através de conhecimentos no ramo, apresentar características de liderança e empreendedorismo, somente assim, poderão assumir a empresa como sucessor, pois, a participação dos diretores são ativa dentro da organização, tanto no acompanhamento e controle da empresa, quanto na tomada de decisões. A Empresa A está hoje na 3ª geração ocupada pelos netos do fundador. A gestão é profissional, os sucessores ocupam cargos deliberativos, sendo os cargos de Diretor Geral e Financeiro ocupados por familiares.

Através das estruturas descritas pelas organizações pesquisadas, foi possível verificar que, tanto a empresa A quanto a B, possuem suas funções e quadros definidos de acordo com seu ramo de atividade. As duas operam no segmento de alimentos e são consideradas empresas familiares. Segue abaixo organograma da empresa B:

Figura 4: Organograma empresa B



Fonte: disponibilizado pela empresa (2020).

Na empresa B, o organograma é mais complexo, em função da atividade. O conselho administrativo e a diretoria geral são ocupadas pelos sucessores, os demais cargos são ocupados por profissionais. A estrutura é distribuída por áreas, tais como, a área administrativa, composta pelo RH, suprimentos, finanças, controladoria e tecnologia da informação, já a área comercial é constituída pelo gerente comercial, acompanhado pela publicidade e propaganda, comércio exterior, representantes comerciais, administração de vendas, supervisão comercial e escritórios regionais de vendas. Há também, a área de logística, composta pelo centro de distribuição, transporte próprio, transporte terceirizado e administração logística.

A área de produção é composta pela gerência de produção, a qual, faz a gestão das duas fábricas, a fábrica 1 produz as massas e os biscoitos roscas, já a fábrica 2, produz os biscoitos laminados, recheados e wafer. Em seguida a área de apoio, formada pelo recebimento de materiais, controle de qualidade, planejamento e desenvolvimento de produtos e manutenção.

Na empresa B, os entrevistados também percebem que a sucessão é um assunto discutido, porém, quanto as características dos gestores e sucessores e os critérios de escolha do sucessor, os mesmos preferiram não comentar. A empresa B está na segunda geração, a gestão em nível de diretoria e conselho administrativo é realizada pelos filhos, os quais são os sucessores do fundador.

Quanto ao processo de gestão as empresas contam com sistemas integrados em relação ao controle gerencial, operacional, fiscal e contábil, o que facilita a captação de informações e processos que acontecem dentro das empresas. Para Oliveira et al. (2002), a Controladoria é uma unidade organizacional capaz de elaborar, estruturar e implantar o sistema integrado das entidades.



Logo, é apresentado no Quadro 5, as respostas das empresas referente ao processo de gestão, conforme questionário aplicado.

Quadro 5: Processo de Gestão

Questionamentos	Empresa A	Empresa B
Contabilidade?	Externa	Interna
Os sistemas utilizados são integrados?	Sim	Sim
Métodos adotados para gestão Estratégica da empresa?	Além de acompanhar as tendências nas áreas, participamos de vários grupos de apoio do segmento, também contamos com assessorias para diversas áreas e assessoria jurídica.	NDA.
Relatórios mais utilizados na gestão das informações e no processo de tomada de decisão?	Para cada área se utiliza informações diferentes, tais como metas de vendas, perdas, análise de clientes, ofertas, financeiro	Relatórios gerenciais; Análises demonstrações contábeis; Análises comerciais.
A análise é mensal, quinzenal? Como ocorre a discussão das informações...	Há análises semanais e mensais. Ocorre através de reuniões com gestores de cada departamento analisando os dados.	Análises Mensais (Reunião gerencial/resultados); Análises quinzenais (Reuniões comerciais/Acompanhamento); Análises semanais (Reuniões comerciais x produção); Análises pontuais (Diversas).
Quais são os principais indicadores utilizados no dia a dia da gestão?	Vendas, mark-up, perdas, despesas	NDA
A empresa possui planejamento estratégico elaborado/estruturado?	Estamos na fase de implantação	NDA.
Qual unidade exerce o planejamento estratégico?		
Esses objetivos estratégicos possuem indicadores e são monitorados?		
O planejamento estratégico é avaliado e considerado pelos sucessores?		
Existe meta estabelecida para indicador dos objetivos estratégicos?		
Quando as metas não são atingidas quais são as ações realizadas?		
Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?		
Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verifica-se que os métodos adotados como estratégica da empresa A são reconhecidos como base de sustentação para o crescimento e desenvolvimento da empresa, bem como a prevenção contra alguns riscos, já que contam com assessoria jurídica.

Os relatórios utilizados pelas empresas em estudo para a tomada de decisão são direcionados. Na organização B utiliza-se informações dos departamentos de maneira individualizada, a fim de análise por departamentalização e tomada de decisão individual em cada departamento. No caso da empresa A, os relatórios são unificados observando a empresa como um todo e o seus resultados juntamente com todos os departamentos. A análise desses resultados é feita de acordo com o objetivo de cada área, a direção analisa os resultados mensalmente, no decorrer do mês são realizadas reuniões com o departamento comercial a fim de traçar as metas e objetivos para as vendas.

É possível verificar que a Controladoria é reconhecida como um departamento importante dentro dessas organizações. Em relação às informações gerenciais e a estrutura da Controladoria, as informações adquiridas com os questionários são evidenciadas no Quadro 6.

Quadro 6: Estrutura da controladoria

Perguntas	Empresa A	Empresa B
A empresa possui estrutura formal de controladoria, como um setor específico na empresa ou atua como suporte por meio de outros setores?	Tem um setor	Possui estrutura formal.
É vinculada a qual setor ou diretoria?		Diretoria
A empresa conta com um profissional na Controladoria?	Controller	A empresa possui um consultor externo que responde como gerente do setor. Na empresa o setor fica dividido em área contábil, área fiscal e área gerencial, custos e orçamentos.
Qual o objetivo principal da Controladoria na sua organização?	Analisar, validar os indicadores e buscar estratégias para melhorá-los	Tem por objetivo fornecer informações adequadas ao processo de decisão, certificando, validando e garantindo as mesmas; Criação, manutenção e verificação do correto seguimento dos procedimentos adotados/executados pelos diversos setores da empresa;
Ela possui missão definida?	Sim	NDA
Os procedimentos adotados na Controladoria são padronizados? Como foi feita essa padronização, com base em que métodos, modelos ou sistema?	Os procedimentos são mistos, mas adequado para o nosso negócio	Sim, são padronizados. Seguem as boas práticas de controladoria e estão em constante evolução.
Na sua percepção quais as atividades/funções exercidas pela Controladoria:	Contabilidade Societária/Financeira/Fiscal/ Custos. Proteção dos Ativos da empresa. Suporte às decisões financeiras. Contabilidade Gerencial. Atendimento aos usuários internos e externos. Planejamento e Controle	Contabilidade Societária/Financeira/Fiscal/ Custos. Proteção dos Ativos da empresa. Suporte às decisões financeiras. Contabilidade Gerencial. Atendimento aos usuários internos e externos. Planejamento e Controle

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Identifica-se que a empresa A tem Controladoria própria onde o responsável é o Controller, o qual foi selecionado para a entrevista e relatou que “o objetivo principal da controladoria é analisar, validar os indicadores e buscar estratégias para melhorá-los”.

Na empresa B a Controladoria é constituída por uma equipe dividida em setores: contábil, fiscal, gerencial, custos e orçamentos, também há um assessor externo responsável por orientar esses departamentos. O entrevistado citou que “O objetivo é fornecer informações adequadas ao processo de decisão, certificando, validando e garantindo as mesmas; Criação, manutenção e verificação do correto seguimento dos procedimentos adotados/executados pelos diversos setores da empresa”.

Na empresa A, a controladoria é adequada de acordo com a necessidade da empresa e de seus negócios. Na empresa B, a controladoria segue os padrões de boas práticas. Logo, ambas as empresas têm em comum a mesma percepção das funções atribuídas a Controladoria. Deste modo, o quadro 7 evidencia as respostas das empresas referente às informações sobre os artefatos da controladoria e os processos de controles gerenciais.

Quadro 7: Artefatos da controladoria

Perguntas	Empresa A	Empresa B
Métodos, critérios e sistemas de custeio	Custo médio	Sistema de custeio: absorção; Controle de estoque: custo médio
Métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho		NDA.
Filosofias e modelos de gestão		Orçamento projetado mensal; Acompanhamento orçado x realizado.
Quais são os controles gerenciais usados pela empresa?	Usamos indicadores departamentalizado, como se fosse várias empresas dentro de uma única.	Acompanhamento orçado x realizado (Receitas, despesas, custos fixos e variáveis, planejamento produção e venda).
Como é analisado esses controles gerenciais? (Mensais, trimestrais?)	Mensais	Análises mensais, trimestrais e pontuais.
Os gestores utilizam informações da controladoria para elaborar as estratégias da organização?	Sim	Sim, as informações são amplamente utilizadas pelos gestores.
Que tipo de informação ou indicadores são mais utilizadas?	Crescimento e EBITDA	Acompanhamentos mensais (orçado x realizado); Análises pontuais (específicas)
Essas informações são geradas de forma automática, ou é necessário a manipulação para atender as expectativas dos gestores.	São geradas de forma automática, porém a compilação destes dados há intervenção, ou seja, é feita por um profissional	A grande maioria dos dados são extraídos no sistema, mas é necessária a tabulação dos dados para gerar informações sintetizadas/específicas.
Como você percebe a importância das informações na gestão da empresa.	Sem estas informações, penso que não é possível ter uma gestão eficiente e segura.	São essenciais. Sem informações o processo de decisão se torna subjetivo (falho).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na análise de artefatos da controladoria, a empresa A, apresenta controle de estoque e custos, através do custo médio. Os métodos de mensuração e avaliação, bem como, medidas de desempenho

são realizados pelo método de formação de preço, fluxo de caixa e balanço patrimonial. Os controles gerenciais são realizados mensalmente, por indicadores separados por departamento, ou seja, a análise dos departamentos é feita individualmente. Já, os métodos e critérios de custeio exigem da empresa B, devido a sua atividade, um controle de custos mais detalhada e com vários critérios, logo, a empresa adotou o sistema de custeio por absorção e o custo médio para os seus produtos fabricados.

Segundo Brewer (2008, p. 36), a controladoria se assenta sobre quatro pilares, quais sejam: liderança, gestão estratégica, alinhamento operacional, melhoria e aprendizado contínuos; e, “em última instância, a responsabilidade dos controllers é gerar valor para os acionistas”. O Quadro 8 evidencia as respostas das empresas referente ao papel da controladoria, (sendo 1 para pouco importante, ou indiferente e 5 para muito importante, muito útil).

Quadro 8: Papel da controladoria

Empresa A	Empresa B
(5) No processo de elaboração do Planejamento Estratégico da organização;	(5) No processo de elaboração do Planejamento Estratégico da organização;
(5) No processo de controle do Planejamento Estratégico da organização;	(5) No processo de controle do Planejamento Estratégico da organização;
(5) No processo de elaboração do Planejamento Tático da organização;	(5) No processo de elaboração do Planejamento Tático da organização;
(5) No processo de controle do Planejamento Tático da organização;	(5) No processo de controle do Planejamento Tático da organização;
(5) No processo de Avaliação de Desempenho, da organização como um todo, bem como de cada uma das áreas da organização;	(5) No processo de Avaliação de Desempenho, da organização como um todo, bem como de cada uma das áreas da organização;
(3) No processo de definição de preço de venda; (4) No processo de elaboração do Planejamento Tributário da organização.	(5) No processo de definição de preço de venda; (5) No processo de elaboração do Planejamento Tributário da organização.
(5) No processo de tomada de decisão pelos gestores.	(5) No processo de tomada de decisão pelos gestores.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O papel da Controladoria é citado como muito importante em todos os processos de controles de planejamento gerenciais, estratégicos, comercial, fiscal, e tomada de decisão nas empresas em estudo. Apenas o processo de elaboração do Planejamento Tributário foi avaliado, pela empresa A, com nota 4, sendo considerado importante, já no processo de definição de preço de venda na visão da controller, foi avaliada como 3 (razoável).

Os controles gerenciais adotados pelas empresas aqui entrevistadas são analisados de maneiras diferente, embora sejam parecidos, a primeira analisa a empresa como seus departamentos individualizados, enquanto a segunda controla a empresa de maneira geral e com um foco voltado ao orçamentos projetado x realizado, ambas trabalham com sistemas padronizados capazes de gerar as informações de relatórios gerenciais automáticos, porém fazem uso da interferência dos profissionais da área da Controladoria para adaptar os dados gerados a fim de proporcionar aos gestores informações

sintetizadas e específicas, isso comprova também o entendimento e a importância que ambas as empresas demonstram pela Controladoria e todo seu processo gerencial.

Roehl-Anderson e Bragg (1996), entendem que a Controladoria conduz os diretores e gestores a administrar as empresas, planejando as estratégias e direcionamentos, por meio das informações consistentes da Controladoria, para que essas sejam produtivas. As organizações têm contabilidade integrada aos sistemas gerenciais, o que facilita a captação de informações e processos que acontecem dentro das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tem como objetivo identificar o estágio do ciclo de vida que as empresas familiares em estudo se encontram, confrontando com o uso de artefatos de controladoria, na medida da evolução das organizações também atrelada com as sucessões. O questionário foi direcionado aos profissionais do departamento de controladoria, ambos como formação acadêmica em Ciências Contábeis e especialização na área que atuam no momento. Foram identificadas características comuns entre as empresas nos processos de gestão, controles gerenciais e direcionamento aos sucessores, ambas, empresas familiares e estruturada com departamentos individualizados.

As empresas analisadas utilizam sistemas integrados capazes de gerar relatórios personalizados e adequados com a realidade da empresa, bem como utilizados para controles gerenciais. Possuem acompanhamento nos processos e controles gerenciais, por meio de reuniões para discussão e análise de melhorias, resultados e assuntos pontuais.

A empresa A enfatizou o uso de alguns indicadores e do processo de implantação do projeto de planejamento estratégico elaborado/estruturado, enquanto a empresa B mantém esses dados e informações como sigilosos, não expondo o uso de indicadores e planejamento estratégico dentro do processo de gestão.

Entende-se que as empresas familiares analisadas possuem o departamento estruturado de controladoria, embora atuam de maneiras diferentes e com objetivos específicos dentro da realidade e mercado de cada organização, ambas se beneficiam da Controladoria como base de tomada de decisão aos seus gestores e tem a percepção que as funções da controladoria estão atreladas a contabilidade de maneira geral, aos processos e controles gerenciais e comerciais, atendendo tanto ao seus usuários internos como externos, ou seja, percebe-se que a Controladoria está totalmente direcionado e em constante evolução e harmonia para crescimento e desenvolvimento das empresas, fortalecendo o ciclo da vida e impulsionando a sucessão, tendo em vista que os gestores avaliam e tomam suas decisões por meio das informações detalhadas da Controladoria.

Os artefatos de controladoria fazem parte da realidade das empresas em estudo, embora estas tenham explanado pouco sobre o uso desses artefatos e mantido algumas restrições sobre o uso dos

mesmos. É possível concluir que a utilização desses instrumentos são diários nas empresas, como por exemplo o controle de estoque e os métodos de custeio, que no caso da empresa B, devido a sua atividade de indústria possui sistema de custeio por absorção e faz o seu controle de estoque por custo médio.

Os entrevistados expõem seu ponto de vista em relação a importância da Controladoria na gestão da empresa, “*Sem estas informações, penso que não é possível ter uma gestão eficiente e segura*”, cita a Controller da empresa A, e “*São essenciais. Sem informações o processo de decisão se torna subjetivo (falho)*”, menciona o especialista em Controladoria da empresa B” e ainda concluem avaliando como muito importante o papel da controladoria nos processos de controle, elaboração de planejamento estratégico e tático, avaliação de desempenho, enfatizando como importante ferramenta para a tomada de decisão, ou seja, há uma visão muito clara desses profissionais em relação aos artefatos de controladoria como essencial para o crescimento das empresas.

Conclui-se que tanto a empresa A, quanto a B, se encontram na fase da maturidade, no que se refere ao estágio do ciclo de vida, embasado no modelo de Miller e Friesen (1984). São organizações de porte médio e com vários anos no mercado, passaram pelas fases de nascimento e crescimento, como também, possuem vantagem competitiva sobre os concorrentes. A tomada de decisões com viés analítica e integrada, uma vez que mais gerentes são envolvidos nas decisões, reduzindo a disposição à riscos. Maior aversão a risco e inovação, está mais conservadora, foco em controle de custos, e margens de lucros.

Tem-se como delimitação do estudo o fato de as empresas entrevistadas não possuir implantado no processo de gestão o planejamento estratégico, entretanto, a empresa B está em processo de implantação, o que demonstra que este processo foi apontado como importante ferramenta para auxiliar na tomada de decisão. Para pesquisas futuras sugere-se estender o tamanho da amostra de empresas familiares, como também os setores de atividade.



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.

BERNHOEFT, Renato; organização Renata Bernhoeft. Cartas a um jovem herdeiro: A herança não vem com um manual de instruções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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

BEUREN, I. M.; MILLER, E. T. C. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 9, n. 2, art. 68, p. 43-63, 2010.

BEUREN, I. M.; NASCIMENTO, S.; FACHINI, G. J. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 35-62, 2010.

BORINELLI, Marcio. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BORINELLI, M. L.; ROCHA, W.; Práticas de controladoria um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. Congresso USP-SP. CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge, Mass.

MIT Press, 1962. DAYCHOUW, MERHI. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. Brasport, 3 edição, 2007, 245, p.

BREWER, Peter C. Redefining management accounting: promoting the four pillars of our profession. *Strategic Finance*, v.89, n. 9, p.35-43, 2008.

GARCIA, I. A. S.; VIANA JÚNIOR, D. B. C.; LUCENA, W. G. L. Cadê a Empresa que Estava aqui? Processo de Falência e Reestruturação da Kodak à Luz da Teoria do Ciclo de Vida da Firma. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 15, n. 2, p. 107-119, 2020.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May-June, 1998.

HANKS, S. H.; CHANDLER, G. N. Patterns of functional specialization in emerging high tech. *Journal of Small Business Management*, Washington, v. 32, n. 2, p. 23-36, 1994.

HIEBL, M. R. W. Peculiarities of financial management in family firms. *International Business & Economics Research*, v. 11, n. 3, p. 315-323, 2012.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e Ciclo de Vida em Empresas Familiares em Processo de Sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 31, n. 83, p. 212-227, 2020.

LANSBERG, I.; GERSICK, K. E.; HAMPTON, M. M. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.



LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da Controladoria e suas Funções: Estudo de Caso em uma Organização da Construção Civil. *Desafio Online*, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2018.

LESTER, Donald L.; PARNELL, Jonh, A.; CARRAHER, Shawn. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n 4, p. 339-354, 2003.

LONGO, L.; SAKATA, N. A. B. Custo Total de Propriedade (Total Cost Ownership) para Decisões de Investimentos em Tecnologia de Informação (TI). *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 16, n. 1, p. 20-35, 2018.

LOBÃO, Luis. Os desafios da empresa familiar. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, West Lafayette, v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

. The genesis of configurations. *Academy of Management*, New York, v. 12, n. 4, p. 686-701, 1987.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organizations Studies*, Frederiskberg, v. 4, n. 3, p. 339-356, 1983.

. A longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, Hanover, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MOREIRA, V. M. Leide; FREZATTI, Fábio. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, V. 15, N.1, p. 65-84, jan./mar., 2019.

NASCIMENTO, J. O.; MARTINS, F. R. C.; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F.; ARAUJO, J. A. O. 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.

NECYK, G. A.; FREZATTI, F. A contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 55, p. 725-744, out./dez. 2010.

NECYK, Anthony George. O Desenvolvimento da Contabilidade Gerencial nas empresas: Uma perspectiva de Ciclo de Vida. Universidade de São Paulo, 2008, p. 187.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, London, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

PETERS, Marcos Reinaldo Severino. Controladoria Internacional: incluindo Sarbanes Oxley Act USGAAP. São Paulo: DVS, 2004.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 20, n. 49, art. 8, p. 109-125, 2009.

PESTANA, L.; GOMES, L. P.; LOPES, C. Testando a Estrutura de Capital de Empresas Familiares Portuguesas. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 32, n. 87, p. 510-527, 2021.



QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criterias of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Hanover, v. 29, p. 33-51, 1983.

REIS, de Oliveira F. Carléia; SILVA, Castro A. Wendel; SANTOS, de Oliveira Andréia; AMARAL, F. Hudson. Proposta de instrumento para análise dos fatores de sucesso do ciclo de vida da organização e do processo empreendedor: uma análise da percepção dos empresários da Mesorregião do Norte de Minas Gerais. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 18, n. 3, p. 97-118, Agosto, 2018. 22 p.

RENAN SILVA SALUSTIANO, P.; ANTONIO OLIVEIRA ARAÚJO, M.; MOREIRA JABUR, D.; FERNANDO DE OLIVEIRA PIRES, P. . A controladoria como unidade administrativa de apoio aos gestores no controle operacional e financeiro de indústrias. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.]*, v. 21, n. 37, p. 93-106, 2024.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accounting*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

ROTH, Leonardo; TISSOT, Maria Clara Heinz; GONÇALVES, Roberto Birch. Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, p. 96-107, 2017.