



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: Um estudo de caso em uma empresa no ramo de venda e assistência técnica em equipamentos médicos e hospitalares sob a ótica da gestão, controle interno e prevenção de fraudes e erros.

Gestão em empresas familiares

Débora da Silva Alves – Universidade Federal da Paraíba, Campus IV –
deborahonda1@hotmail.com

Prof. Dr. João Marcelo Alves Macêdo – Universidade Federal da Paraíba, Campus IV –
joao.marcelo@academico.ufpb.br

Profa Dra. Yara Magaly Albano Soares - Universidade Federal da Paraíba, Campus IV -
yara.magaly@academico.ufpb.br

Profa. Ms. Daniela Cintia De Carvalho Leite Menezes - Universidade Federal da Paraíba,
Campus IV - danielaccleite0808@gmail.com

Resumo

As empresas de origem familiar têm destaque local na economia nacional e assim nos últimos anos tornou-se um vasto campo de estudos. Diversas empresas do país são ou já foram familiares em sua natureza; resultado que poderia ser maior se não fossem as dificuldades enfrentadas durante o processo sucessório entre suas gerações e no dia a dia da gestão. Sabe-se que no processo decisório, várias são as faces a serem consideradas, o que torna a gestão familiar complexa, mas com o controle interno, a prevenção de fraudes e erros têm contribuído para o sucesso de organizações em geral, dessa forma, o presente trabalho abordado objetivou analisar como ocorre a gestão em empresas familiares, por meio de um estudo de caso, verificando o controle interno, notadamente como mecanismo de combate a erros e fraudes na organização e a forma como a geração atual gere a empresa. Utilizou-se do método indutivo, por meio de uma entrevista virtual em profundidade, com estudo de caso e análise de conteúdo. Constatou-se que a empresa ainda não tem um sistema formal de controle interno implantado, porém trabalha com a divisão de tarefas face seu organograma e ainda dispõe de conflitos, apesar de ter feito a transição para segunda geração, na gestão atual. Existem algumas travas com colaboradores da família, o que impede uma gestão totalmente meritocrática e profissional. Conclui-se que diante das mudanças contínuas de cenário o uso de ferramentas de controle é necessário para as decisões dentro da organização familiar, sendo necessário que haja dentro da empresa familiar um entendimento do que se almeja do negócio como um todo, suas expectativas, crescimento e, acima de tudo, é preciso conseguir nivelar as necessidades das famílias, sócios e as demandas do mercado.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Controle Interno

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A474g	<p>Alves, Débora da Silva.</p> <p>ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: Um estudo de caso em uma empresa no ramo de venda e assistência técnica em equipamentos médicos e hospitalares sob a ótica da gestão, controle interno e prevenção de fraudes e erros. / Débora da Silva Alves. - Mamanguape, 2021.</p> <p>14 f. : il.</p> <p>Orientação: Prof. Dr. João Marcelo Alves Macêdo TCC (Graduação) - UFPB / CCAE.</p> <p>1. Empresa familiar. 2. Gestão. 3. Controle interno. I. Macêdo, João Marcelo Alves. II. Título.</p>
UFPB/CCAЕ	CDU 657 (043.2)

1 Introdução

A gestão empresarial é um grande desafio e quando esta é de uma organização familiar esses desafios ganham contornos mais complexos, Ramalho (2019) argumenta que elas integram um ambiente competitivo, com um nível de complexidade e tendo de outros sócios e investidores as cobranças relativas às boas práticas e aos códigos de condutas que estabeleçam segurança e assim os credenciem a acessar investimentos atrativos e de longo prazo. Nessas organizações os gestores e conselheiros carecem de enaltecer ainda mais em suas atitudes e no trato do dia a dia condutas éticas, transparentes e estratégias de negócio bem definidas (RAMALHO, 2019).

São pilares da boa gestão: controle interno, governança corporativa e uma gestão condizente com os objetivos empresariais e familiares, para esse grupo de empresas. Ayres et al (2018) comentam que as empresas familiares se apoiam em diversas ferramentas em busca de ter uma boa gestão e assim poderem competir e permanecer no mercado, enaltecendo a utilização do controle interno como base para os gestores dessas organizações atingirem suas metas e objetivos. Sabe-se que a qualidade do controle interno pode maximizar a sobrevivência destas, mitigando riscos, impactos e probabilidades de ocorrência, “de modo a propiciar controles eficazes que auxiliem os gestores” (AYRES et al, 2018, p. 4)

Quando não existem ou mesmo são de reduzida atuação, os controles internos, dentro das organizações, não detêm a eficácia completa para prevenir erros e fraudes. Portanto, o controle interno permanente é essencial tanto para o planejamento das atividades organizacionais como também para proteção do patrimônio, mediante o controle dos registros e relatórios contábeis, visando à eficiência e eficácia operacional da organização.

Para Gersick (1997), as empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, na qual uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus membros. As pessoas da família enxergam a empresa como elemento essencial da identidade familiar, uma herança e uma fonte de segurança financeira. As pessoas que administram têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e defendem que esta deve gerar rendimentos, desenvolver e assegurar o crescimento dos que nela trabalham, mais do que satisfazer as necessidades da família. Para os proprietários a empresa é um investimento do qual esperam receber retornos econômicos, lucros.

Conforme Ribeiro (2013), para entendermos a atividade das empresas de controle familiar precisamos saber que elas são formadas por: família, patrimônio e empresas que se relacionam. Lembrando que, para que haja uma gestão de sucesso, é preciso que se tenha uma definição clara dos objetivos que a empresa pretende atingir e encará-la como uma grande empresa, onde todos devem contribuir entre si, com a missão de garantir o seu crescimento.

Ademais, pensar em controle é estruturar um arcabouço de regras e normativos capazes de sustentar a gestão. Nesse sentido, “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”, (Almeida, 2009, p.63).

Já Franco e Marra (2009, p.267) os definem como “os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”. Portanto, a empresa precisa de um controle interno que assegure mecanismos de defesa e *compliance*, que com transparência nas suas

informações, garanta veracidade aos dados contábeis e eficiência nas suas operações permitindo a continuidade da organização.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), afirma que: “O controle interno compreende o plano de organização de todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas executivas prescritas”. Por tanto é desenvolvido com o objetivo de proteger a estrutura patrimonial, fornecer informações necessárias e confiáveis, como também, possibilitar o monitoramento do desempenho das atividades da empresa.

No entanto, é de suma importância gestores aderirem dentro de suas empresas um controle interno eficaz para o bom direcionamento nas tomadas de decisões no desenvolvimento de suas tarefas, traz entendimento e autenticidade das informações de forma segura e precisa. Em grande parte dos países a base da economia está alicerçada nas empresas familiares. Portanto, a maior parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar”. O crescimento e o desenvolvimento econômico mundial foram fortemente marcados pelo sistema de produção empregado, (GERSICK et al., 1997).

De acordo com Ribeiro (2013), os pilares para o planejamento sucessório em empresas familiares, são: a profissionalização no meio de trabalho da organização, disciplina e a formação dos sucessores e administradores que vão atribuir condições de continuidade à empresa no futuro. A profissionalização está relacionada ao esforço de separar as questões da empresa com questões da sociedade e, no caso de empresas familiares, das questões da família.

Para Moreira Júnior (2011) quando se fala na separação dos assuntos da gestão, da sociedade e da família, ou seja, considerar as demandas que cada uma delas tem e que precisam ser analisadas nos momentos e locais apropriados, depara-se com o levantamento de questões do passado, especialmente problemas gerados no seio familiar, o que demanda um tratamento profissional e uma série de acordos prévios. Separar nada mais é que proteger ambientes sociais, familiares e profissionais de temas, apresentados em situações muitas vezes inoportunas. Profissionalizar consiste em criar regras gerais, as quais subordinam sócios, herdeiros, gestores e colaboradores tendo como principal objetivo a continuidade do negócio. O mesmo, consiste no comprometimento do futuro da empresa, proteger o bem-estar da família e a sobrevivência da sociedade.

Para Santos e Araújo (2020) as empresas familiares têm uma presença marcante no mercado nacional, o que instiga a percepção da investigação neste ambiente peculiar e diferenciado. Para tanto, entender como se dá o sistema de gestão neste tipo específico de organizações é salutar, sem esquecer das características, que são diferenciadas das demais empresas caracterizadas como não familiares, e que dividem o mesmo espaço no mercado nacional (SANTOS e ARAÚJO, 2020, p. 137)

Diante do exposto surge o seguinte problema: **Como a gestão de uma empresa familiar se percebe frente as demandas do processo gerencial, sob a ótica do controle interno, sucessão e conflitos buscando a prevenção a erros e fraudes?**

O objetivo geral da pesquisa foi investigar processo gerencial em empresas familiares, avaliando as várias faces a serem consideradas, o que torna a gestão familiar complexa, como o controle interno, a gestão, sucessão e o olhar em busca da prevenção de fraudes e erros. Especialmente quando estes têm contribuído para o sucesso de organizações em geral, dessa forma.

Este trabalho se fundamentou pela necessidade dos gestores de avaliarem a efetividade do processo gerencial, por meio do olhar do controle interno, buscando entender quão eficaz este é e como ele pode auxiliar na tomada de decisões. Especialmente almejando que este contribua para o bom desenvolvimento das atividades dentro da empresa trazendo clareza e a veracidade das informações de maneira segura e correta.

Para que as empresas adéquem as exigências do mercado, precisam passar confiabilidade e segurança nas suas informações, demonstrando maior controle e planejamento de gestão, com eficiência e eficácia na realização de suas atividades. Para que isso ocorra é necessário que cada pessoa dentro da organização se insira no processo e construa processos transparentes.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em uma empresa do ramo de prestação de serviços de vendas e manutenção de equipamentos hospitalares familiar. O estudo divide-se em fundamentação teórica, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Empresas Familiares e sua gestão

As empresas familiares em vários setores, possuem um significativo papel na economia mundial, a presença entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus setores de atividade, tais organizações podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma grande presença familiar em seu controle de gestão operacional.

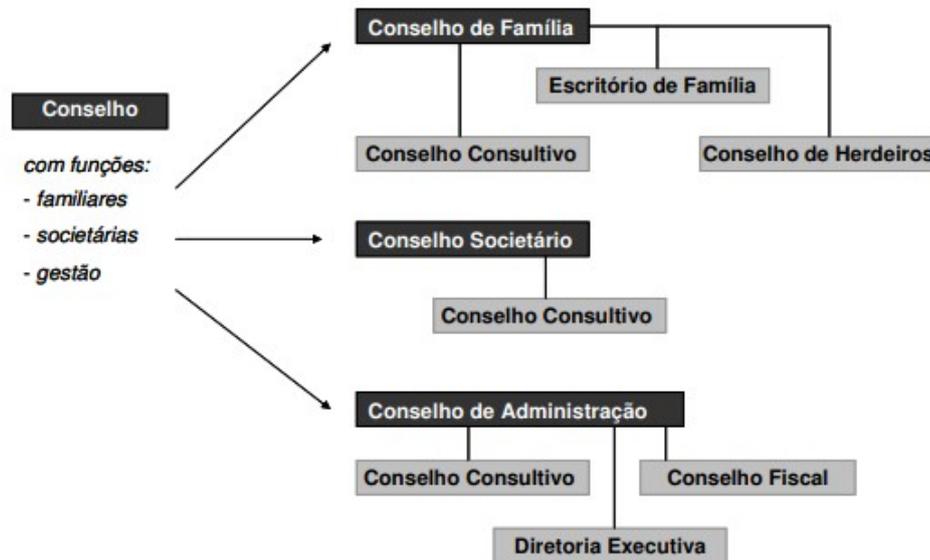
Pode-se caracterizar as empresas que militam no espectro das de gestão familiar por meio de quatro pontos marcantes: (i) direção fortemente influenciada por uma ou várias famílias; (ii) pretensão de perpetuação das famílias na gestão/controla da organização; (iii) comportamento peculiar que redunde no objetivo de se sustentar e passar por gerações perpetrando seus valores e objetivos; (iv) unidade de recursos, que tornam-se indivisíveis e sinérgicos, com capacidade e competências que se estabeleceram na empresa pela presença familiar (CHRISMAN, CHUA e SHARMA (2005).

Moreira Júnior (2011) afirma que nas empresas familiares existem inúmeros conflitos e aliado a este momento tem-se o crescimento da família, que é bem superior aos cargos disponíveis nas organizações, tais acontecimentos imputam a governança um papel mediador e que deve construir a criação de espaços e locais, que auxiliem a gestão e não comprometam o futuro da organização. Esse modelo gerencial, em muitos casos, constitui três áreas de poder: o conselho de família, o conselho societário e a diretoria executiva; sendo as duas primeiras da família e a terceira o espaço profissional no negócio (Moreira Júnior, 2011).

Segundo Müller e Beuren (2009) nas organizações familiares, existe uma participação efetiva dos integrantes da família no processo gerencial e decisório, sendo estes que atuam na política, na sociedade local e, em muitos casos, em outros negócios, que podem ser da família ou não, resultando em interesses conexos, o que torna multifacetado o relacionamento dos sistemas família empresa.

Esse design proposto por Passos et al (2006) *apud* por Moreira Júnior (2011) promove uma reflexão ampliada e categorizada das instâncias de poder dentro dessas organizações e que aliadas ao controle interno, possibilita uma gestão moderna e alinhada com os interesses familiares de maneira macro e não específicos que em inúmeros casos desvirtuam as organizações familiares.

Figura 1: Evolução da estrutura de governança



Fonte: PASSOS et al (2006, p. 130) *apud* Moreira Júnior (2011, p.27)

Moreira Júnior (2011) arremata que a governança torna-se peça fundamental nesse processo, pois promove a profissionalização das empresas familiares, fomentando o estabelecimento de três níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa. Tal subdivisão organiza os fóruns adequados para resolução de conflitos e as regras mínimas dentro da organização, pois isso minimiza que problemas passados sejam revividos no momento dessas definições (Moreira Júnior, 2011).

Oro e Lavarda (2019) objetivando analisar como ocorre a interface dos sistemas de controle gerencial (SCGs) com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar sob a ótica da Teoria Contingencial concluiu que os valores da família presentes na gestão se manifestam nos sistemas de crenças que moldam o uso dos SCGs e no comportamento estratégico da organização, elemento pouco discutido no modelo de Simons (1995), abrindo campo para novas pesquisas. Esses achados se reforçam à medida que verifica-se interação/trabalho em conjunto pais e filhos, valores organizacionais advindos da família e medidas de aferição de desempenho que auxiliam na gestão da empresa.

Outro fator motivador da busca por melhorias na gestão e inovação dentro das organizações que integram o espectro familiar, foram as respostas dada a pesquisa da KPMG (2021), que apontou a pandemia como gatilho da inovação. Nessa ótica, embora “essa fosse uma tendência crescente desde a primeira edição, 38% disseram que, havendo investimentos, eles seriam destinados à inovação no negócio atual — dez pontos percentuais a mais em relação a 2018” (KPMG, 2021, p. 14). Nesse diapasão, apreende-se da KPMG (2021), que as empresas familiares ainda pensam em novos negócios ou produtos (27%) e manter apenas o negócio atual (16%).

Tal cenário mostra-se desafiador e complexo, estimulando cada vez mais uma gestão inovadora e capaz de, com as ferramentas de uma boa gestão, promover um avanço e a manutenção, com possíveis incrementos, do negócio atual.

2.2 CONTROLE INTERNO E SUAS FACES

As empresas, independentemente do seu tamanho, devem possuir controles internos. Estes são necessários e demandam a averiguação se estes controles estão adequados, pois estes visam aumentar a eficiência das operações e das informações.

Para Crepaldi (2012) o controle em si, abrange um conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos tendo como finalidade de salvaguardar ativos, dar conformidade aos registros contábeis, ter informações adequadas e eficazes, estimular adesão às normas fixadas, contribuir para a eficiência operacional da empresa e auxiliar na prevenção de práticas, erros, fraudes, desvios e outras inadequações.

Na maioria dos casos, procedimentos ilegais ou fraudulentos são encontrados pelos próprios funcionários quando executam suas atividades dentro da organização. No entanto, quando não encontrados é necessário que aconteça uma auditoria, a fim de investigar e encontrar tais procedimentos que venham causar danos à empresa. Portanto, um sistema de contabilidade dentro de uma empresa, que não esteja fundamentado por um adequado controle interno, poderá fornecer falsas informações aos seus gestores, podendo levar o gestor a tomar decisões precipitadas ou equivocadas para organização.

Todavia, o controle deve ser adequado à organização, trazendo um bom resultado custo/benefício, e, para isto, deve-se estar estruturado pela administração da organização, de forma a propiciar segurança, assegurando que os objetivos e metas sejam atingidos ao menor custo possível, tornando-se então eficiente e eficaz.

Segundo Migliavacca, (2004) o controle interno pode ser definido como um meio de planejamento organizacional e procedimentos adotados dentro de uma organização, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, além de promover a aderência às políticas definidas pela direção.

Attie (2006, p. 111), conceitua controle afirmando que o mesmo “tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial”. Tal conceituação denota que o mesmo não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável. Por outro lado, o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados *apud* Crepaldi (2012, p.242) define controle interno como aquele que “compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas”.

Segundo Crepaldi (2012, p. 242), “a empresa precisa de um controle interno que assegure com transparência as suas informações”, cabe a ele garantir veracidade aos dados contábeis, como também eficiência nas suas operações permitindo a continuidade da organização.

Os benefícios do controle interno diante da eficiência e eficácia alcançada pelo uso do controle podem auxiliar uma organização lançando-as em novos mercados, de forma mais competitiva, pois obtendo um melhor controle, esta poderá fornecer informações confiáveis à organização e um maior desenvolvimento competitivo com os mercados existentes.

Já Oliveira, Hernandez e Silva (2008, P.84) afirmam que “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”. Portanto, falsos dados contábeis podem levar a gestão conclusões erradas e danosas para a empresa. Ainda existem empresas que desconhecem o controle interno por acharem que tendo funcionários de sua

confiança estarão livres de qualquer irregularidade. Ter confiança não deixa de ser correto, no entanto, é necessário observar que esta confiança pode gerar inúmeros erros e fraudes. Se tem observado que a maioria das irregularidades nos negócios, são ocasionados por funcionários considerados de confiança. Dessa forma, não existindo controle interno, a empresa fica vulnerável a erros involuntários.

Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 84) afirmam que a “importância dos sistemas de controles internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores: tamanho e complexidade da organização, responsabilidades, caráter preventivo”.

Tabela 1 – Fatores que fomentam a importância do controle interno.

Fatores	Descrição
Tamanho e Complexidade da organização	Quanto maior for a empresa, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar eficientemente suas operações, a administração necessita de relatórios e análises claras, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
Responsabilidades	A responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da organização e pela prevenção de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;
Caráter Preventivo	Um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a organização, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de erros ou tentativas fraudulentas e permitem à administração maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

Fonte: A partir do Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 84)

Diante disso, verifica-se assim a complexidade de se ter um controle interno eficiente. Quanto maior a empresa maior dificuldade terá em manter um controle interno capaz de preservar seus ativos e prevenir erros ou fraudes na organização, por isso é de extrema importância que se tenha um sistema de controle interno adequado e que o mesmo funcione corretamente, gerando, portanto, relatórios e análises confiáveis à administração.

O controle interno tem por objetivo identificar as faltas e os erros a fim de que se possa corrigi-los e evitar, portanto, sua repetição. Os autores Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 85,86) mostram os principais objetivos do conjunto de sistema de controles internos:

Tabela 2 - Principais objetivos do conjunto de sistema de controle interno.

Objetivo	Descrição
1	Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
2	Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
3	Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
4	Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
5	Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
6	Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
7	Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;

8	Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
9	Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
10	Assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
11	Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 85,86).

Portanto, entende-se que o papel do sistema de controle interno é evitar e prevenir contra erros e fraudes dentro da organização. Mas para evitar ou reduzir este tipo de risco é necessário um eficiente controle interno, com avaliações constantes para saber se realmente está em pleno funcionamento, é através destes procedimentos adotados pela empresa que se terá segurança, confiabilidade e proteção do patrimônio.

Para Attie (2006 p. 117) O controle interno tem quatro objetivos básicos: (i) Precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; (ii) Salvaguarda dos interesses da empresa; (iii) Estímulo à eficiência operacional; e (iv) Aderência às políticas existentes.

2.2.1 FRAUDES E ERROS

De acordo com a NBC T 12, “o termo fraude aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários” (CFC, 2003). A fraude tem a intenção de lesar os interesses alheios, resultando falsas situações de contas, lucros líquidos incertos, medidas erradas na classificação da receita e despesa, omissão de entrada de dinheiro, dentre outros atos falsos com intenção criminosa. Quando a contabilidade é utilizada para representar fatos inexistentes ou sem veracidade, com o propósito de beneficiar alguém em prejuízo de outrem.

Faz-se necessário identificar o que seria fraude e erro, pois não há como não os distinguir, nesse sentido o CFC (2008 p. 399) define o termo “fraude” como “ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.” Já erro, é definido como “ato não-intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos quanto monetários” (CFC, 2008 p. 399).

Portanto, quanto maior forem as complexidades ocorridas nas transações da entidade, maior será o índice de erro no momento dos lançamentos, causando dúvida em relação a que conta utilizar, podendo ocorrer interpretações e aplicações incorretas das normas contábeis.

Erros contábeis ou alteração de dados por funcionários de confiança podem gerar fraudes financeiras. Como também a falta de procedimentos adequados nas operações pode propiciar ações ilícitas, que futuramente acarretarão uma fraude.

São exemplos de erros: somas de valores divergentes das notas fiscais, crédito em duplicidade, inversão de números, classificação indevida de documento etc. Esses fatores podem ocasionar grandes problemas às organizações, uma vez que podem levar à falência da entidade, como também provocar a perda de seus clientes, entre outros fatores.

É necessário que sejam desenvolvidos serviços de combate e prevenção à fraude, assim como desenvolver atividades preventivas para evitar a ocorrência de erros.

De acordo com a NBC T 12, o papel da auditoria interna é assessorar a administração da entidade no trabalho de prevenção de fraudes e erros, obrigatoriamente informando-a, por escrito, de maneira reservada, sobre todo e qualquer indício ou confirmações de irregularidades encontradas no andamento de seu trabalho (CFC, 2003).

3 Procedimentos metodológicos

Na presente pesquisa, visando atingir o objetivo precípuo, iniciou-se por uma pesquisa bibliográfica, promovendo a construção de uma base teórica capaz de dar conta do paradigma das empresas familiares, das dificuldades e desafios da gestão, sob o olhar do controle interno e da governança.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica busca a explicação de um problema a partir de referências teóricas publicadas em dissertações, livros, artigos e teses. Pode ser feita independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, procura-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

A presente pesquisa tem contornos descritivos, face a natureza da abordagem. Para Silva (2010), o principal objetivo das pesquisas descritivas é a descrição de características de determinada população ou fenômeno. São imensuráveis os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais expressiva está na aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Em uma pesquisa descritiva é feito um estudo detalhado, com coleta de dados, análise e interpretação, assim como, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Para encontrarmos respostas aos problemas abordados na pesquisa, optamos por fazer uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, com método indutivo e com entrevista em profundidade. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto com o pesquisador com a situação estudada, enfatiza, mas o processo que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

Para Richardson (1999, p.79), a pesquisa qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O Autor ainda afirma que a metodologia qualitativa empregada é possível para descrever a dificuldade de tal problema, analisar a relação de certas variáveis, entender e classificar métodos dinâmicos vividos por grupos sociais, colaborar no processo de mudança de determinado grupo e proporcionar, em grande profundidade, o entendimento das particularidades da conduta dos indivíduos (Richardson, 1999).

Segundo Cervo, Bervin e Silva (2007), numa pesquisa descritiva é verificado, registrado, analisado e correlacionado fatos ou fenômenos (variáveis), sem a ocorrência de fraudá-las. Buscando descobrir com precisão a constância com que um fenômeno ocorre, em sua relação e vínculo com outros, sua natureza e aspectos. Busca o entendimento das diversas situações e relações que acontecem na vida social, política, econômica e demais particularidades no comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente como também de grupos e comunidades mais complexas.

Este trabalho avaliou a percepção do controle interno, por parte da gestão, verificando os procedimentos de prevenção às fraudes e erros. Por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo de manutenção e vendas de equipamentos hospitalares, localizada na cidade de João Pessoa-PB, o trabalho foi desenvolvido optando-se por uma entrevista virtual, que ouviu a Gerente Administrativa da empresa, formada em Gestão Comercial e Empresarial,

atuando na empresa num período de aproximadamente 15 anos, e sendo a pessoa designada como de confiança dos proprietários.

O roteiro da entrevista foi elaborado com norte nos estudos de Gersick (1997), Müller e Beuren (2009), Almeida (2009), Franco e Marra (2009), Moreira Junior (2011), Ribeiro (2013), Ayres et al (2018), Oro e Lavarda (2019), Ramalho (2019) e Santos e Kleber (2020) que tratavam de organizações familiares.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta análise teve como principal objetivo analisar de que maneira acontece a gestão em empresas familiares, por meio de um estudo de caso, verificando o controle interno, especialmente como ferramenta de combate a erros e fraudes na organização.

A empresa estudada é do ramo de assistência técnica aos diversos e diferentes tipos e modelos de equipamentos médicos e hospitalares, estabelecida na cidade de João Pessoa-PB, está no mercado há 33 (trinta e três) anos. Segundo a descrição de seu site:

Investimos continuamente em qualidade, com uma estrutura laboratorial completa para realização de calibração in loco, estudos térmicos, manutenção de equipamentos e treinamento da equipe. Nossos funcionários são altamente capacitados e composto por técnicos, engenheiros e analistas, devidamente registrados pelo CREA, garantindo a eficiência na execução dos procedimentos para cada serviço.

Na descrição dos serviços executados pela empresa, constam: Assistência Técnica, Manutenção de Autoclave e Desinfectora, Representação Comercial, Distribuidor exclusivo de acessórios Dräger e Locação de Aparelhos. Sabe-se que a mesma ainda atua com carros de anestesia, respiradores e ventiladores, bem como com a linha de purificação de ar e superfície para ambientes médico-hospitalares. Essa gama de serviços aumenta a responsabilidade, exigindo uma melhor gestão e controles internos rígidos, visando uma melhoria dos sistemas e processos, com vistas à excelência e a prestação de serviços de alta qualidade.

Este mantém uma relação familiar, sendo assim Pai e Filho, sabe-se que outros irmãos atuam na empresa na qualidade de técnicos, interferindo na gestão, porém sem compor o quadro societário da mesma que é exclusivo dos sócios. Em seu perfil ela destacou: (i) sua idade entre 46 e 55 anos; (ii) sua formação profissional Graduada em Gestão Comercial, com MBA em Gestão Empresarial; (iii) seu cargo na empresa Gerente Administrativa; e (iv) seu tempo de atuação na empresa entre 11 a 15 anos.

Este perfil, apresentado pela gerente, destaca a capacitação para exercer o cargo, bem como o comprometimento com a empresa, dado o tempo de atuação nesta. Sabe-se que o cargo administrativo em muitas organizações redundava numa linha de atuação que recebe todas as demandas e em muitos casos as resolve e só tem os sócios para repassar, o que em muitos casos sobrecarrega ou mesmo impacta a gestão, pois ao levar o caso, ele muitas vezes é de um vulto desproporcional àquele recebido no início do problema. Tal achado encontra respaldo quando se discute a profissionalização da gestão desse tipo de organização conforme Ribeiro (2013) e Moreira Júnior (2011).

Dando continuidade a entrevista seguiu as etapas: (a) inquiriu-se como a Gerente Administrativa classificaria o controle interno da empresa; (b) em outro momento buscou-se informações sobre como se dava a gestão financeira da empresa; e (c) e por fim, foi

investigado como ocorreu a transição entre a primeira geração e a segunda, que apresentamos abaixo.

Ao questiona-se como era classificado o controle interno da empresa, verificou-se a percepção de que ele é entendido como “frouxo”, e assim não era sistemicamente implementado. Isso identifica que em vários casos de desvio, o sistema não foi emitido alertas por não ser efetivamente implantado. Os processos atualmente instaurados são rotinas cujas diretrizes não foram definidas de acordo com formalidades. As mesmas derivam de práticas culturais. Entretanto, diante da necessidade emergencial do mercado e do crescimento da empresa na atualidade estão revendo situações que necessitam salvaguardar políticas, que ora são tácitas, tornando as mesmas claras e objetivas a todos. No entanto, a empresa está em fase de negociação para implantação das políticas de *Compliance* e LGPD, ambos permeiam processos internos estruturados.

Num segundo momento, buscou-se entender como se daria a gestão financeira da empresa, chegando-se ao resultado que a mesma é de responsabilidade do sócio e da gerência, as alçadas de aprovação para compras e pagamentos são analisadas em sua maioria antes da concretização, entretanto ainda não foi definido políticas de centralização de compras, a fim de tornar o processo unidirecional e objetivo. A empresa possui um sistema de gestão integrada (ERP), que integram diversos setores e atividades da empresa oferecendo a possibilidade de uma melhor análise e cruzamento de dados capaz de potencializar o planejamento dos recursos da empresa, sendo que alguns de seus controles ficam atrelados ao mesmo, porque a Gerente não classifica a existência efetiva de controles, por ele não ser efetivamente instaurado.

Outra vertente da gestão de empresas familiares advém dos inúmeros conflitos de relacionamento, nesta ótica, buscou-se inferir como se davam e chegou-se ao fato de que há a existência de relações conflituosas nessa organização. Dessa forma, nos negócios os sócios e familiares apresentam, em determinadas situações, conflitos sobre o rumo, notadamente nas tomadas de decisões dentro da empresa. O fato de serem parentes impede que determinadas ações sejam tratadas profissionalmente, uma vez que a relação no trabalho tende a afetar a relação parental.

São exemplos desses conflitos, que interferem diretamente na gestão da organização: demissões de colaboradores, cortes de pró-labore, decisões tomadas unilateralmente, sem o aval da direção, dentre outros fatores que podem gerar conflito entre a gestão familiar.

Outro ponto investigado, foi a transição entre a primeira geração e a segunda, uma vez que a empresa foi criada pelo pai no final dos anos 80 e hoje é gerida pelo filho. Ao inquirir-se a gerente sobre a transição obteve-se a resposta: “Houve mudanças sim, entretanto eu não estava presente nesse período. A julgar pelos relatos as mudanças não impactaram de forma negativa. Ocorreram adequações necessárias decididas pela maioria.” Tais adequações são previstas na literatura, sendo enfatizadas por Moreira Junior (2011), que esses acordos familiares reduzem os traumas nas transições de gestão/controlado dentro das gerações da família controladora. Ainda nessa seara a gerência prefere o tratamento de assuntos mais complexos, com a geração atual, uma vez que esta assimila melhor e é mais assertiva na resolução.

Por fim, buscou-se entender diante da eficiência e eficácia alcançada pelo uso dos controles, e se estes podem auxiliar a empresa a se lançar em aberturas de novas filiais, de forma mais competitiva, o que na ótica da gerência é sim positivo. Sem dúvidas, os dados para tomada de decisão são imprescindíveis, pois se lança melhor no mercado quem detém informação e expertise. Questionou-se ainda se é possível o estabelecimento garantir a

continuidade de suas atividades sem que haja ferramentas de controle à disposição, nesse campo ela entende que diante das mudanças contínuas de cenário o uso de ferramentas de controle é necessário, a fim de dar garantias a manutenção das empresas no mercado.

5 Considerações finais

O presente artigo teve como questão problema norteadora **Como a gestão de uma empresa familiar se percebe frente as demandas do processo gerencial, sob a ótica do controle interno, sucessão e conflitos buscando a prevenção a erros e fraudes?** Nesse diapasão percebe-se que por mais que se tenha uma empresa sólida e que está no mercado há 33 anos sabe-se que tal gestão familiar ocorre em meio a conflitos e que a amplitude destes pode vir a impactar de forma a comprometer, porém a gestão e os controles pré-estabelecidos, especialmente em acordos familiares propiciam a perenidade da organização.

Em virtude dos aspectos abordados, entende-se que a atividade das empresas de controle familiar é formada por: família, patrimônio e empresa. Por tanto, um tipo específico de empresa, na qual uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus integrantes. No entanto, o objetivo geral da pesquisa foi apurar o impacto que o controle interno pode ter na gestão das empresas familiares, especialmente como ferramentas de combate a erros e fraudes no decorrer de suas atividades.

Diante do exposto acima, verificou-se quão importante é aderir um controle interno, que os auxiliem de forma segura, eficiente, eficaz, transparente, mais competitivo e confiável para melhores tomadas de decisões e como as mantém preferível no mercado atual. Pois, poderá evitar conflitos de interesses, eficiência nos processos e menos custos para a organização. Portanto, tendo em vista o que foi mencionado, diante das mudanças contínuas de cenário o uso de ferramentas de controle é necessário para um assertivo combate a erros e fraudes no andamento da organização, a fim de, garantir a continuidade da mesma no âmbito econômico.

Como limitadores, enumera-se que o estado de pandemia impediu que a pesquisa se desenvolvesse em mais de uma organização, nesse sentido, sugere-se que se busque ampliar a base de empresas estudadas e assim, possibilite a construção de um diagnóstico mais regionalizado.

Referências

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

AYRES, Laisy Carneiro do Nascimento *et al.* Controle Interno em Empresas Familiares de Pequeno Porte: uma aplicação do modelo COSO II. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CFC. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade: Auditoria e Perícia/ Conselho Federal de Contabilidade. – 3. ed. -- Brasília: CFC, 2008

CFC Conselho Federal de Contabilidade. Resolução Nº. 986(1) de 21 de novembro de 2003, Normas Brasileiras de Contabilidade NBC T 12 – DA AUDITORIA INTERNA. – Brasília: CFC, 2003

- CHRISMAN, James J .; CHUA, Jess H .; SHARMA, Pramodita. Tendências e rumos no desenvolvimento de uma teoria de gestão estratégica da empresa familiar. Teoria e prática do empreendedorismo, v. 29, n.5, pág.555-575, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil – Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2012.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**: 4ª ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- GERSICK. K. E. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.
- MIGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações: fraudes, corrupção, ineficiências**. 2. ed. São Paulo : Edicta, 2004.
- MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.
- OLIVEIRA, L. M.; PERES JR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- ORO, Ieda Margarete, LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças** [online]. 2019, v. 30, n. 79 [Acessado 21 Novembro 2021], pp. 14-27. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>>.
- RAMALHO, Emerson. Governança Corporativa Sucessão Familiar. **Unisanta Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2019.
- RIBEIRO, Humberto M. Profissionalização e Sucessão Nas Empresas Familiares, Editora AGBOOKS, 1ª Edição, São Paulo, 2013 [online]. [Acessado 20 Novembro 2021], pp. 12-14. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books>>.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Thaisa Renata; ARAÚJO, Kleber Domingos de. CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS DA CONTROLADORIA: Estudo de caso em uma empresa familiar e não familiar. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 7, n. 1, p. 135-148, 2020.
- SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.