



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

EDUARDA VIEIRA DOS SANTOS

CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE: UM
ESTUDO DE CASO.

Brasília, DF
2025

EDUARDA VIEIRA DOS SANTOS

CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE: UM
ESTUDO DE CASO.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professora Orientadora:
Beatriz Fátima Morgan

Linha de pesquisa:
Controle Gerencial.

Área:
Contabilidade Gerencial.

Brasília, DF
2025

Professora Doutora Rozana Reigota Naves
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Marcio Muniz de Farias
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Tiago Coelho de Souza
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutora Francisca Aparecida de Souza
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Edmilson Soares Campos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

VV658c Vieira dos Santos , Eduarda.
CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE:
UM ESTUDO DE CASO. / Eduarda Vieira dos Santos ;
Orientador: Beatriz Fátima Morgan. -- Brasília, 2025.
51 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - CIÊNCIAS
CONTÁBEIS) -- aqui Universidade de Brasília, 2025.

1. Empresas Familiares. 2. Controle Gerencial. 3.
Informação Gerencial. 4. Tomada de Decisão . I. Fátima
Morgan, Beatriz, orient. II. Título.

EDUARDA VIEIRA DOS SANTOS

CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE: UM
ESTUDO DE CASO.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de Brasília como requisito parcial
de obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Profa. Beatriz Fátima Morgan
Orientadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Francisca Aparecida de Souza
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB) ou outra instituição

BRASÍLIA
2025

À minha família, pelo suporte e carinho inestimáveis, e a Deus, por ser meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, que são minha base e fazem tudo por mim. Por todo o amor, apoio e esforços incondicionais, vocês são minha maior inspiração e motivação para seguir em frente.

À minha madrinha Islene, que abriu as portas de sua casa e me acolheu com tanto carinho, permitindo que eu morasse com ela para que eu pudesse estudar e conquistar meus objetivos. Sua generosidade e cuidado foram essenciais nessa jornada.

À minha irmã e ao meu cunhado, que, além de me levarem à faculdade, sempre estiveram ao meu lado, mostrando que eu jamais estaria sozinha nessa jornada.

Ao meu namorado, que dividiu comigo não apenas a trajetória, mas também os sonhos, as dificuldades e as conquistas, sempre me apoiando e incentivando com compreensão e carinho em todos os momentos.

Aos meus amigos, que compartilharam essa caminhada comigo e que nunca me deixaram duvidar do meu potencial, tornando os desafios mais leves e a jornada mais divertida.

Aos meus professores, que, com dedicação e excelência, compartilharam seus conhecimentos e foram mais do que educadores: foram mentores que me incentivaram, desafiaram e guiaram em direção ao crescimento acadêmico e pessoal.

E a toda a minha família, por sempre acreditarem em mim, me apoiarem incondicionalmente e torcerem por cada uma das minhas conquistas.

A todos vocês que ajudaram de alguma forma, minha mais profunda gratidão. Este trabalho é, sem dúvidas, um reflexo de todo o amor, apoio e aprendizado que recebi ao longo dessa trajetória. Sem vocês nada disso seria possível, obrigada por estarem comigo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar o sistema de controle gerencial de uma empresa familiar que apresenta características tanto de pequeno quanto de médio porte, dependendo do critério utilizado para sua classificação, mas nesse estudo iremos utilizar seu faturamento para o enquadramento. A pesquisa foi desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, analisando uma organização do setor de fertilizantes organominerais. O estudo explora as práticas de controle gerencial adotadas, considerando a influência das características familiares na gestão, os desafios enfrentados na estruturação dos controles gerenciais e as oportunidades de melhoria nos processos. Foram identificadas questões estruturais e operacionais que afetam a confiabilidade e a efetividade dos controles gerenciais, destacando-se: a importância da integração entre os setores para a padronização das informações, a resistência à implementação de novos processos, a falta de indicadores de desempenho no setor de Recursos Humanos e a ausência de um plano de carreira estruturado para além da área comercial. Além disso, verificou-se que a complexidade do plano de contas e do centro de custos dificulta a correta alocação das despesas e a análise financeira, impactando a gestão contábil e a tomada de decisão estratégica. Diante desse cenário, a empresa reconhece a importância do controle gerencial e tem buscado aprimorar sua governança e gestão por meio de soluções tecnológicas, como a implementação de Business Intelligence (BI), visando otimizar a análise e a integração de informações. O estudo conclui que a profissionalização dos processos gerenciais, a padronização de controles internos e o fortalecimento da governança são fundamentais para a consolidação do controle gerencial em empresas familiares, promovendo maior transparência, eficiência e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Controle Gerencial, Informação Gerencial, Tomada de Decisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Sistemas de Controle	14
2.2 Controle por Resultado	18
2.3 Controle por ação	22
2.3.1. Controles Pessoais	24
2.3.2. Controles Culturais	25
2.4 ESTUDOS ANTERIORES	26
3 MÉTODO	30
3.1 Enquadramento da Empresa Quanto ao seu Porte	31
4 ESTUDO DE CASO	34
5 RESULTADOS	44
6 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno e médio porte são parte importante da economia do Brasil. No primeiro quadrimestre de 2024, existiam 21.738.420 empresas ativas, e as pequenas e médias empresas correspondiam a 99% desse número. A média empresa é caracterizada por um faturamento de até R\$ 300 milhões, empregando entre 50 e 99 colaboradores no setor de comércio e serviços, ou entre 100 e 499 no setor industrial, segundo o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2024).

Sabe-se que elas apresentam desafios e fragilidades, e possuem pouca segurança e estabilidade. Os primeiros obstáculos aparecem logo na criação, as burocracias para a implementação e a falta de conhecimento sobre o mercado e gestão torna o negócio ainda mais vulnerável.

A contabilidade gerencial e o controle são essenciais para minimizar pontos frágeis e garantir a continuidade empresarial. Entretanto, as limitações econômicas e financeiras das pequenas e médias empresas frequentemente levam à contratação de profissionais ou escritórios de contabilidade que se restringem ao cumprimento das obrigações fiscais e tributárias. Segundo Costa, Santos e Oliveira (2019) essas empresas utilizam a contabilidade gerencial não apenas com menor frequência, mas também de maneiras diferentes em relação às grandes empresas, o que pode impactar a eficácia do controle

Um negócio com influência familiar é um fator que pode ter impacto significativo no uso de sistemas de contabilidade gerencial e controle, afetando, assim, a eficiência do controle gerencial (Kapiyangoda e Gooneratne, 2021 apud Guimarães e Santos, 2010; Quinn et al., 2018 apud Guimarães e Santos, 2010; Senftlechner e Hiebl, 2015 apud Guimarães e Santos, 2010).

De acordo com Casillas, Fernandez e Sanchez (2007 apud Guimarães e Santos, 2010), a definição de empresas familiares é sustentada por três características principais:

- a) a propriedade ou o controle exercido pela família sobre a empresa;
- b) o poder desempenhado na organização, geralmente por meio das funções e cargos ocupados por membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa para as gerações futuras, concretizada pela inclusão dessas novas gerações na própria empresa.

Em uma obra marcante sobre controle gerencial, Roberts (1964, p. 102, apud Watts e McNair-Connolly, 2012) afirmou: "Toda organização é um sistema de controle. Cada uma possui uma direção e objetivos, sejam eles explícitos ou implícitos."

A partir dessa perspectiva, enfatizou-se que, por definição, o termo "organização" implica algum tipo de controle gerencial, seja ele baseado em resultados, ações ou na gestão de pessoal (Merchant, 1985, apud Watts e McNair-Connolly, 2012).

Por sua vez, Drucker (1964, p. 286, apud Watts e McNair-Connolly, 2012) destacou que mais "controles" não significam necessariamente mais "controle". Reconhecendo a diferença entre os conceitos, ele observou:

"Controles lidam com fatos, ou seja, os eventos do passado. Controle lida com expectativas, ou seja, com o futuro. Controles são analíticos e operacionais, voltados para o que foi e o que é. Controle é normativo, focado no que deveria ser, na significância em vez do significado."

Diante dessas reflexões fica claro o quão essencial é a controladoria dentro de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, de capital aberto ou fechado, familiar ou não. O que se pode destacar nesse contexto é que algumas dessas características tendem a tornar a empresa mais vulneráveis e com o controle interno falho, seja pela falta de capital para investimento, pela falta de conhecimento em gestão ou pela pouca importância devido à estrutura da organização.

A literatura sobre gestão aponta diversas atividades essenciais para o crescimento bem-sucedido das empresas ao longo de seu ciclo de vida, desde a fundação até a expansão. Dentre essas atividades, três das mais importantes estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de controles gerenciais, que incluem aspectos financeiros, administrativos e culturais. Esses controles abrangem desde o planejamento e as previsões financeiras até a organização das estruturas e processos de gestão, além do fortalecimento de valores organizacionais. No entanto, ainda há uma escassez de estudos aprofundados sobre a gestão de empresas em fase de crescimento, especialmente sobre como os controles gerenciais são estruturados em empresas emergentes, um aspecto que continua pouco explorado na literatura atual.

A partir da análise das práticas de controle existentes, busca-se compreender como os processos de planejamento, monitoramento e avaliação contribuem para o controle gerencial. Os resultados obtidos poderão subsidiar recomendações práticas para a melhoria dos mecanismos de controle, promovendo maior eficiência, alinhamento estratégico e suporte à tomada de decisão.

O presente trabalho está estruturado em seções que, em conjunto, proporcionam uma compreensão acerca do controle gerencial em empresas familiares de médio porte. Inicialmente, a Introdução contextualiza a relevância do tema, apresentando os desafios e a importância das pequenas e médias empresas na economia, bem como os objetivos e a justificativa da pesquisa. Em seguida, o Referencial Teórico fundamenta a pesquisa com uma revisão dos principais conceitos de sistemas de controle – incluindo controles por resultado, controles por ação – incluindo a apresentação de estudos anteriores. A seção de Método descreve a abordagem qualitativa adotada e o enquadramento da empresa quanto ao seu porte, assegurando uma análise contextualizada. Posteriormente, o Estudo de Caso apresenta a trajetória, a estrutura organizacional e os mecanismos de controle implementados pela empresa analisada, denominada Nutri BR, destacando seus processos e desafios específicos. A Análise dos

Controles Gerenciais correlaciona os dados coletados com os conceitos teóricos, identificando pontos fortes e lacunas no controle gerencial da empresa, enquanto a Conclusão sintetiza os resultados. Por fim, as Referências reúnem as principais fontes bibliográficas que sustentam e validam a base teórica e empírica deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Controle

A presente revisão de literatura foi toda desenvolvida com base na obra "Management Control Systems" (Second Edition), escrita por Kenneth A. Merchant e Wim A. Van der Stede (2007), reconhecida como uma das principais referências na área de controle gerencial. Este livro oferece um panorama abrangente sobre os sistemas de controle gerencial, abordando conceitos fundamentais que serão apresentados nessa sessão.

O controle gerencial pode estar diretamente relacionado com o sucesso organizacional. Falhas no controle podem significar perdas financeiras, prejuízos à reputação e até mesmo o fim da continuidade operacional. Um sistema de controle bem estruturado pode prevenir roubos, fraudes e erros. No entanto, como dito anteriormente, o excesso de controle na maioria das vezes não está relacionado com a qualidade e eficácia do sistema de controle, ou seja, “mais controle nem sempre significam melhores controles.”

A quantidade de burocracias com a finalidade de controlar as transações e os processos podem acabar por incentivar soluções criativas que buscam fugir desse sistema. A ideia de um bom controle é promover o comportamento desejável nos funcionários e corroborar para que a empresa consiga alcançar sua visão.

Os sistemas de controles incluem regras claras e objetivas, supervisão direta, padrões de contratação e conduta ética. Eles buscam evitar os problemas antes mesmo deles acontecerem. Para estruturar um sistema de controle gerencial eficiente é importante olhar para o propósito e para as estratégias que serão utilizadas para alcançar aquelas metas. Isso significa que é necessário o detalhamento da gestão de todos os recursos organizacionais, sejam elas estratégias formais, aquelas pensadas e desenvolvidas, ou estratégias emergentes, que são formadas a partir

de interações informais sem que haja o planejamento. Vale ressaltar que ambas as estratégias são válidas para fins de controle, no entanto, organizações com estratégias emergentes possuem opções limitadas.

Ampliando a ideia dos sistemas de controle é possível dividi-lo em duas esferas, o controle gerencial e o controle estratégico. O primeiro se preocupa com o comportamento dos funcionários, se eles possuem a capacidade necessária para desenvolver determinada função, se estão ou irão agir conforme as expectativas e se eles se dedicam para o menos tentar alcançá-las. A segunda esfera está relacionada a validação da estratégia, se ela ainda faz sentido e como fazer para melhorá-la. Esse ponto questiona se está sendo usado o caminho correto ou o melhor caminho para que a organização consiga atingir os seus objetivos, focando no externo diferentemente do controle gerencial que foca nas questões internas.

Em grande parte das empresas melhorar o controle gerencial reflete na melhora do controle estratégico. Isso pode ser explicado por um estudo feito pela Fortune (1990) que concluiu que os CEOs fracassam não por possuírem estratégias ruins, mas por não executarem e implementarem da forma correta.

O controle gerencial tem foco na parte interna, de forma mais incisiva no pessoal. Como foi dito anteriormente, a preocupação está voltada para o comportamento dos funcionários. Isso nos faz refletir o quão importante são as pessoas para o sucesso de um negócio. Se os seres humanos no geral fossem confiáveis e agissem conforme as expectativas dentro de uma organização, não iria ser necessário existir o controle gerencial. No entanto, a realidade traz consigo um cenário bem diferente dessa utopia, os funcionários muitas vezes não querem ou não conseguem agir de forma a beneficiar o sucesso da organização, e por isso a necessidade de haver medidas que evitem ou percebam comportamentos prejudiciais e indesejados.

Existem três causas citadas por Kenneth e Wim na implementação de um sistema de controle gerencial: a falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais.

A falta de direção está ligada ao não conhecimento dos funcionários a respeito do que se espera deles. Quando isso acontece é natural que eles não tenham o comportamento desejável. Por isso, uma das funções do controle é incentivar e direcionar os funcionários a maximizar os resultados de acordo com as expectativas,

Já os problemas motivacionais estão relacionados a um conflito de interesses gerado entre os objetivos organizacionais e pessoais, que naturalmente coincidem. O comportamento egoísta faz com que até mesmo o que parece inofensivo gere grandes prejuízos para a empresa. Como exemplo desse conflito pode-se citar o desperdício, má gestão, abuso dos recursos, fraude, roubo, utilização do tempo de trabalho para outras atividades como navegar na internet, falsificação de dados e manipulação dos relatórios de desempenho. As pessoas tendem a manter comportamentos éticos e moralmente corretos quando estão sendo observadas, o que leva a importância de um sistema de controle gerencial nesse aspecto.

Outro problema está relacionado as limitações pessoais, isso ocorre quando o funcionário não possui as habilidades, conhecimentos, informações ou a capacidade intelectual necessária para cumprir com o dever de determinada função. Mesmo sabendo o que se espera dele e tendo motivação para desempenhar as tarefas, outros fatores inerentes o limita.

Não existe um controle perfeito, mesmo um ótimo sistema de controle ainda permite um número de falhas. Um controle sem defeitos seria a garantia total de que todos os indivíduos dentro da organização agem sempre conforme o desejável e que todos os sistemas físicos de controle são completamente imunes a falhas. Essa ideia é irrealista, tendo em vista que é quase impossível conseguir arquitetar e implementar algo que cumpra com esses requisitos. Sem contar que, os sistemas de controles estão associados a altos custos, e financeiramente se torna inviável se aproximar do controle perfeito.

A perda de controle está relacionada com o custo de não possuir um sistema de controle perfeito. Esse conceito se refere a diferença entre o desempenho possível e o que se é esperado

com um sistema de controle em vigor. Deve-se analisar se a perda é maior que o custo de implementação de um sistema de controle mais eficiente, e só assim tomar a decisão sobre a instalação ou não de melhores controles. Portanto, já que não existe um controle perfeito, tem-se a ideia de controle ideal que é quando os custos de perdas são menores do que os custos de implementação.

Vale ressaltar que um bom controle é orientado para futuro, no entanto o passado serve como guia para projeção. Avaliar se um controle foi bom é muito difícil e subjetivo, porque é medido em relação ao um futuro incerto.

É possível evitar problemas de controle, uma das formas é conhecida como eliminação de atividades. Esse mecanismo funciona quando a empresa entende que não consegue controlar bem determinada atividade, por isso decide terceirizar o risco, ou vender determinada operação ou até mesmo fechar parte do negócio.

O uso de computadores, robôs, inteligência artificial e sistemas especializados é outra maneira de evitar problemas relacionados ao controle. A automação pode reduzir as falhas, isso porque esses dispositivos podem ser programados para agir conforme as expectativas. As máquinas, quando estão funcionando da maneira correta apresentam resultados mais consistente do que os humanos, além de eliminar problemas como a falta de motivação, imprecisão e comportamentos desonestos. Apesar dos grandes benefícios, a automação possui um custo elevado e ausência de julgamento intuitivos mais complexos, além de trazer consigo novos riscos como: a segurança da informação e a dependência por programas que podem conter erros e facilitar fraudes.

A terceira possibilidade para prevenir problemas de controle é a centralização na tomada de decisão. Essa opção é um dos elementos centrais em sistemas de controles gerenciais, além de ser muito comuns em pequenas empresas, tendo em vista que nesses ambientes todas as decisões relevantes são tomadas pelos altos gestores. No entanto, também é possível observar

formas de centralização em grandes empresas. As áreas consideradas de risco normalmente possuem mais atenção dos líderes para centralização da tomada de decisão. No entanto, mesmo microempreendimentos encontram dificuldades em centralizar todas as atividades críticas.

A última possibilidade é parcial, ela é denominada compartilhamento de riscos. Dividir o risco com outras organizações pode minimizar as perdas causadas por comportamentos inadequados e pela falta de um controle perfeito. Essa ação é realizada mais frequentemente por meio da aquisição de seguros ou de um contrato de *join venture*.

As organizações são recompensadas por assumir riscos, por isso é difícil evitar todos eles. Contudo, grande parte das organizações utilizam alguma forma de evitar os riscos inerentes a falta de controle.

2.2 Controle por Resultado

“O desempenho é motivador” (Merchant Kenneth, Stede Wim, 2007). Além de motivador, o desempenho está relacionado a um dos tipos de controle denominado controle por resultados, que envolve a recompensar os funcionários pelos bons resultados obtidos por eles. Essas recompensas vão muito além de valores financeiros, elas podem estar associadas à promoção, reconhecimento e segurança no emprego.

Esse tipo de controle é meritocrata, ou seja, os funcionários que apresentam melhores resultados, que são mais dedicados e eficientes, que cumprem as expectativas, são recompensados de alguma forma, em vez de serem aqueles que apresentam mais tempo de serviço ou que possuem melhores conexões sociais. Além disso, esse tipo de controle oferece autonomia aos funcionários, permitindo que escolham as melhores ações para alcançar os resultados desejados, o que estimula o desenvolvimento de talentos e contribui para o sucesso organizacional.

Controles de resultados são eficazes quando os funcionários têm influência sobre os resultados e esses podem ser medidos com precisão. Eles são amplamente usados,

especialmente em modelos descentralizados de gestão, onde gerentes têm maior autonomia e responsabilidade pelos resultados financeiros. Empresas como DuPont, Merrill Lynch, Boeing e Coca-Cola transformaram suas culturas organizacionais para focar em desempenho, abandonando a estrutura rígida e hierárquica. Essas mudanças trouxeram benefícios como maior disciplina, agilidade e melhora nos resultados operacionais e financeiros.

Os controles de resultados funcionam como mecanismos preventivos para solucionar problemas de controle em organizações. Eles fornecem direções claras aos funcionários, mostrando o que é esperado deles e incentivando ações alinhadas aos resultados desejados. Dessa forma, ajudam a resolver problemas relacionados à falta de direcionamento citados anteriormente.

Esses controles também são eficazes para abordar questões de motivação. Mesmo sem supervisão constante, os funcionários tendem a buscar resultados que beneficiem tanto a organização quanto suas próprias recompensas pessoais, alinhando interesses individuais e organizacionais.

Além disso, os controles de resultados ajudam a enfrentar limitações pessoais. Prometendo altas recompensas para bons desempenhos, eles atraem e retêm talentos confiantes e incentivam todos os colaboradores a superar limitações e desenvolver habilidades para conquistar as recompensas baseadas em desempenho.

Os controles de resultados oferecem benefícios adicionais de detecção e correção. As métricas de desempenho ajudam os gestores a avaliarem estratégias, processos e funcionários. Caso o desempenho esteja abaixo do esperado, ajustes podem ser feitos, como mudanças de estratégias ou processos, seguindo o princípio de gestão por exceção, que intervém apenas quando necessário.

A implementação de controles de resultados envolve quatro etapas principais: definir as dimensões de desempenho desejadas, medir o desempenho nessas áreas, estabelecer metas para

os funcionários e fornecer recompensas que incentivem comportamentos alinhados aos objetivos. Cada etapa apresenta desafios que podem impactar os resultados.

A escolha das dimensões de desempenho é crucial, pois o que é medido molda a percepção dos funcionários sobre o que é importante. Se as métricas não estiverem alinhadas aos objetivos da organização, os funcionários podem focar em melhorar áreas irrelevantes ou prejudiciais.

A medição do desempenho pode incluir indicadores financeiros, como lucro líquido e retorno sobre ativos, ou métricas não financeiras, como satisfação do cliente e tempo de entrega. Níveis hierárquicos diferentes geralmente utilizam métricas distintas, exigindo que gestores de nível intermediário traduzam metas financeiras em objetivos operacionais para suas equipes.

Quando múltiplas métricas são usadas para avaliar um funcionário, é importante atribuir pesos relativos a cada uma, que podem ser explícitos ou implícitos. Pesos claros ajudam os funcionários a entenderem o que priorizar, enquanto pesos implícitos podem gerar incertezas sobre os critérios de avaliação. Em todos os casos, a clareza e o alinhamento das métricas são fundamentais para o sucesso dos controles de resultados.

Metas de desempenho são essenciais nos sistemas de controle de resultados, pois ajudam a motivar os funcionários ao estabelecer objetivos claros e específicos, em vez de orientações vagas. Além disso, as metas permitem que os funcionários avaliem e interpretem seu próprio desempenho, distinguindo bons resultados de fracos. Quando as metas não são atingidas, servem como um sinal para que gestores ajustem ações e estratégias.

Recompensas também desempenham um papel fundamental, incentivando os comportamentos desejados. Elas podem incluir aumentos salariais, bônus, promoções, segurança no emprego, reconhecimento e maior autonomia. Punições, por outro lado, como demissões ou falta de recompensas, são usadas para desencorajar desempenhos insatisfatórios.

A eficácia das recompensas depende de preferências individuais, que variam de acordo com fatores como cultura, leis tributárias e circunstâncias pessoais. Por isso, organizações que conseguem personalizar pacotes de recompensas podem gerar maior impacto motivacional, embora isso envolva custos e complexidade na administração. Se mal implementado, o sistema pode parecer injusto e gerar desmotivação e insatisfação.

Os controles de resultados são eficazes apenas quando algumas condições estão presentes. A primeira condição é que a organização deve saber quais resultados deseja controlar e comunicar claramente esses objetivos aos funcionários. Isso envolve a definição de metas específicas em diferentes níveis hierárquicos, como qualidade, custo e cronograma, que podem ser ponderadas de acordo com as necessidades e estratégias da empresa.

A segunda condição é que os funcionários cujos comportamentos estão sendo controlados devem ter a capacidade de influenciar significativamente os resultados dentro de um período determinado. Se os funcionários não puderem afetar diretamente os resultados, os controles não serão eficazes. A ideia central aqui é que os resultados devem refletir ações controláveis, e fatores incontroláveis dificultam a avaliação precisa do desempenho. Quando fatores fora do controle da equipe afetam os resultados, é difícil determinar se o desempenho é devido às ações ou a fatores externos, comprometendo a eficácia do controle.

A capacidade de medir resultados controláveis de forma eficaz é um fator crucial para a efetividade dos controles de resultados. Embora seja possível medir praticamente qualquer coisa, algumas áreas importantes não podem ser mensuradas com precisão, o que limita a eficácia do controle. Para que uma medida seja eficaz, ela deve provocar os comportamentos desejados. Isso significa que, além de estar de acordo com os objetivos da organização, a medida deve ser:

Precisa: a medida deve ter pouca variabilidade entre as medições independentes. A imprecisão aumenta o risco de avaliações equivocadas e gera reações negativas dos funcionários.

Objetiva: a medição deve ser isenta de viés, e isso pode ser alcançado realizando a medição de forma independente ou verificando os resultados por terceiros, como auditores.

Oportuna: a medição deve ser feita de forma rápida, para que os funcionários mantenham a motivação e possam corrigir problemas rapidamente antes que se tornem graves.

Compreensível: os funcionários devem entender o que estão sendo avaliados e como suas ações influenciam os resultados. Isso pode exigir comunicação clara e treinamento.

Essas qualidades são essenciais para garantir que os controles de resultados motivem comportamentos positivos e ofereçam informações precisas sobre o desempenho. No entanto, muitas vezes, é necessário fazer troca entre essas características para encontrar o equilíbrio ideal para cada situação.

O controle de resultados é indireto, pois não se concentra diretamente nas ações dos funcionários, mas essa abordagem oferece vantagens, como ser eficaz quando não se sabe exatamente quais comportamentos são mais desejáveis. Além disso, permite que os funcionários tenham maior autonomia, o que pode estimular a inovação.

Embora sejam fundamentais na maioria das organizações, os controles de resultados geralmente são complementados por controles de ação e culturais.

2.3 Controle por ação

Os controles organizacionais não se limitam apenas aos resultados, mas abrangem também categorias como controles por ação, de pessoal e culturais, todos direcionados para alinhar o comportamento dos funcionários aos objetivos da organização. Nesse contexto, os controles de ação se destacam por serem os mais diretos, garantindo que os funcionários

realizem ou evitem determinadas ações específicas. Esses mecanismos incluem restrições comportamentais, revisões prévias, responsabilização por ações e redundâncias. As restrições comportamentais, por exemplo, podem ser implementadas por meio de barreiras físicas, como senhas e bloqueios, ou administrativas, como a limitação de autoridade e a segregação de tarefas.

Além dos controles de ação, os controles de pessoal desempenham um papel relevante ao se basearem em qualidades individuais, como honestidade e competência, para garantir que as tarefas sejam executadas de forma adequada. Em complemento, os controles culturais moldam as normas de comportamento dentro da organização, incentivando os funcionários a monitorarem e influenciarem uns aos outros. Não obstante, esses controles não atuam isoladamente, mas frequentemente são utilizados em conjunto com os controles de resultados, cuja predominância pode variar de acordo com as necessidades e o contexto organizacional.

Entre os mecanismos de controle, as revisões prévias de ações são particularmente importantes, pois permitem analisar planos antes de sua execução, assegurando que estejam alinhados aos objetivos da organização. Em paralelo, a responsabilização por ações se apresenta como um instrumento essencial, garantindo que os funcionários respondam pelas decisões tomadas. Esse processo envolve não apenas a definição e comunicação de ações aceitáveis, mas também o monitoramento contínuo e a aplicação de recompensas ou sanções com base no comportamento observado. Nesse cenário, a supervisão pode ser formal, como em regras administrativas e auditorias, ou informal, por meio de interações diretas.

Outro elemento significativo dentro dos controles de ação é a redundância, que consiste na alocação de recursos adicionais para garantir a execução de tarefas críticas. Embora eficaz em operações sensíveis, a redundância é limitada a contextos específicos devido ao seu alto custo. Portanto, de maneira geral, os controles de ação, incluindo a redundância, ajudam a mitigar problemas de falta de direção, motivação e limitações pessoais. Esses controles podem

ser classificados como preventivos, que evitam comportamentos indesejáveis antes que gerem custos, ou de detecção, que identificam problemas rapidamente, possibilitando correções oportunas e desencorajando ações prejudiciais.

Adicionalmente, para que esses controles sejam eficazes, algumas condições prévias devem ser atendidas. É necessário, em primeiro lugar, compreender as ações desejáveis e, em seguida, assegurar a capacidade de implementá-las por meio de dispositivos confiáveis e procedimentos administrativos claros. Contudo, falhas nos sistemas de monitoramento podem surgir, como exemplificam as fraudes financeiras, muitas vezes associadas a controles internos deficientes ou interferências gerenciais. Dessa forma, critérios como precisão, objetividade, pontualidade e clareza tornam-se fundamentais para garantir a eficácia dos controles. A precisão assegura a clareza nos procedimentos, enquanto a objetividade evita manipulações. A pontualidade permite o monitoramento em tempo hábil, e a clareza previne ações ineficazes devido à má compreensão das regras.

Embora os controles de ação sejam fundamentais, raramente são perfeitos. Além disso, seu aprimoramento pode gerar custos elevados, o que leva as organizações a complementarem esses mecanismos com controles pessoais, baseados no autocontrole, e controles culturais, que promovem o monitoramento coletivo e a coesão interna. Assim, a integração desses diferentes tipos de controle contribui para a criação de sistemas mais robustos e eficazes, alinhando os esforços organizacionais aos seus objetivos estratégicos.

2.3.1. Controles Pessoais

Os controles pessoais se baseiam nas tendências naturais dos funcionários para o automonitoramento e a automotivação, desempenhando um papel essencial na gestão organizacional. Eles possuem três objetivos principais: clarificar expectativas, garantindo que os funcionários compreendam o que a organização espera deles; habilitar um bom desempenho, assegurando que tenham as capacidades e recursos necessários para executar suas funções de

forma eficaz; e aumentar a autorregulação, incentivando o comprometimento natural com os objetivos organizacionais.

Para alcançar esses objetivos, os controles pessoais utilizam métodos específicos, como a seleção e alocação de pessoas com as habilidades e recursos adequados para cada função, o que é fundamental para garantir a compatibilidade entre o funcionário e a tarefa. O treinamento também é uma ferramenta essencial, fornecendo informações e promovendo o profissionalismo. Esse treinamento pode ser formal, como programas estruturados de capacitação, ou informal, como processos de mentoria que desenvolvem habilidades e motivação. Além disso, o design do trabalho e a provisão de recursos adequados asseguram que as tarefas sejam viáveis e que os funcionários disponham dos meios necessários para realizá-las de maneira eficiente.

2.3.2. Controles Culturais

Os controles culturais são mecanismos que promovem o monitoramento mútuo entre os funcionários por meio de normas, valores e tradições compartilhadas, sendo mais eficazes em ambientes onde os membros possuem laços emocionais fortes. As normas culturais, construídas ao longo do tempo, podem ser expressas formalmente, por meio de regras escritas, ou informalmente, refletindo práticas e tradições da organização.

Os códigos de conduta, por exemplo, desempenham um papel importante ao fornecer orientações sobre comportamentos esperados, mesmo na ausência de regras explícitas. Eles englobam princípios como ética, dedicação à qualidade e comunicação aberta, promovendo maior sinergia entre os funcionários, especialmente em organizações com culturas fortes. Esses códigos, dinâmicos por natureza, são revisados regularmente em resposta a incidentes internos, mudanças legais, novas lideranças ou alterações estratégicas, ajudando a alinhar expectativas organizacionais.

Além dos códigos de conduta, recompensas em grupo são outro mecanismo cultural significativo, incentivando o trabalho em equipe, o treinamento mútuo e a pressão positiva entre

colegas para alcançar metas coletivas. Ao delegar parte do monitoramento aos próprios funcionários, essa prática fomenta um senso de responsabilidade coletiva, contribuindo para resultados organizacionais positivos.

Para moldar uma cultura organizacional sólida, as organizações adotam estratégias como transferências internas, que promovem a socialização entre setores, ajudam os funcionários a compreenderem diferentes desafios organizacionais e reduzem riscos de fraudes ao impedir que os funcionários fiquem excessivamente familiarizados com atividades específicas. Outras práticas incluem arranjos físicos e sociais, que comunicam valores organizacionais de forma sutil. Em culturas empresariais, como a japonesa, estratégias como a retenção prolongada de funcionários fortalecem a homogeneidade de valores e perspectivas, enquanto o "tom no topo" assegura que os líderes alinhem suas ações aos valores declarados da organização, servindo de modelo para os demais.

Essas práticas ajudam a abordar desafios organizacionais relacionados à falta de direção, limitações pessoais e problemas motivacionais. Ao alinhar comportamentos individuais aos objetivos coletivos, os controles culturais frequentemente substituem controles formais por normas informais, moldando o comportamento coletivo de maneira menos invasiva.

Em síntese, os controles culturais, assim como os pessoais, oferecem vantagens significativas, como menor custo e efeitos colaterais reduzidos em comparação a outros tipos de controle. À medida que as organizações se tornam mais enxutas e descentralizadas, esses mecanismos se tornam cada vez mais relevantes, permitindo um alinhamento eficaz dos valores organizacionais e garantindo que os funcionários atuem em benefício da empresa.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

O controle gerencial e a governança familiar desempenham papéis centrais na gestão e no desempenho das empresas, especialmente nas de médio porte. Diferentes estudos demonstram como a adoção de ferramentas gerenciais, como o orçamento e a controladoria, impacta diretamente na previsibilidade dos gastos, na tomada de decisões estratégicas e na

competitividade organizacional. Além disso, a influência familiar na gestão pode ser tanto um fator de fortalecimento quanto um desafio, dependendo da estrutura adotada.

Um dos principais instrumentos analisados foi o orçamento, que se mostrou fundamental para o controle gerencial. Antes de sua implantação, muitas empresas operavam sem um planejamento efetivo dos gastos, o que dificultava a previsão de resultados e a alocação eficiente de recursos. O estudo de Cavalcanti (2013), realizado em uma empresa de médio porte do setor de rochas ornamentais, ilustra essa realidade. A adoção do orçamento permitiu não apenas antecipar resultados, mesmo que com margem de erro, mas também estabelecer responsabilidades claras na gestão dos recursos. A centralização das decisões na diretoria garantiu um acompanhamento rigoroso da implementação, assegurando que o orçamento se tornasse um guia para a execução das estratégias organizacionais.

A relevância do orçamento como ferramenta de controle também foi confirmada por Panosso (2015) em sua pesquisa sobre empresas industriais no Paraná. O estudo analisou a influência das prioridades estratégicas na adoção de ferramentas gerenciais e evidenciou que, embora muitas dessas ferramentas sejam conhecidas pelos gestores, sua aplicação prática ainda é limitada. Entre as práticas analisadas, o orçamento destacou-se como a única com impacto positivo direto no desempenho organizacional, reforçando sua importância na gestão eficiente dos recursos.

Outro aspecto relevante para a performance empresarial é a governança familiar. Vieira dos Santos (2009) investigou o impacto da gestão familiar na rentabilidade das empresas e constatou que organizações controladas por famílias apresentam desempenho financeiro igual ou superior ao de empresas não familiares. Esse fenômeno é atribuído ao conceito de familiness, que envolve um profundo conhecimento do negócio, visão estratégica de longo prazo e relações estáveis com stakeholders. No entanto, o formato de gestão influencia os resultados: empresas lideradas pelos fundadores tendem a apresentar melhor

crescimento de vendas, enquanto aquelas administradas por gerações subsequentes se destacam na rentabilidade. Esses achados desafiam a visão tradicional de que empresas familiares são menos eficientes e sugerem que a estrutura de sucessão e governança deve ser um foco de atenção.

A influência da estrutura familiar também foi tema de estudo de Müller e Beuren (2010), que investigaram o papel da controladoria em empresas familiares brasileiras. A pesquisa revelou que, apesar da existência de departamentos estruturados, a atuação da controladoria está majoritariamente restrita a funções de suporte, sem um papel central na formulação estratégica. A predominância de características familiares, como a manutenção de vínculos com o fundador e a centralização das decisões, reforça a necessidade de equilíbrio entre tradição e modernização dos processos gerenciais.

O impacto da governança familiar nos sistemas de controle gerencial e na inovação foi analisado por Oro, Petry e Wächter (2017), em um estudo com empresas catarinenses. O artigo identificou que, em negócios familiares, o controle tende a ser altamente centralizado e focado em aspectos financeiros, resultando em estruturas organizacionais pouco descentralizadas. A falta de integração e formalização dos sistemas de controle compromete a eficácia da gestão e limita a capacidade inovadora das organizações. No entanto, a pesquisa não encontrou uma relação direta entre influência familiar e inovação, indicando que outros fatores podem ser determinantes nesse aspecto.

Por fim, Souza Machado, Rodrigues Machado e Dos Santos (2008) analisaram a atuação da controladoria em uma empresa de médio porte e constataram que sua implementação ocorreu sem uma definição clara de missão, restringindo-se a funções operacionais. Essa abordagem limitada comprometeu a eficácia do setor e destacou a necessidade de uma estrutura mais robusta, que amplie seu papel na gestão estratégica e na tomada de decisões.

Os estudos apresentados reforçam a importância da adoção de práticas de controle gerencial e de uma governança bem estruturada para o sucesso das empresas. O orçamento surge como uma ferramenta essencial para planejamento e previsibilidade, enquanto a governança familiar pode ser um diferencial competitivo quando bem gerida. A controladoria, por sua vez, deve ser mais do que um órgão de suporte, assumindo um papel ativo na formulação estratégica e na gestão da informação. O desafio das organizações, portanto, está em equilibrar tradição e inovação, centralização e descentralização, garantindo que suas práticas gerenciais sejam eficazes e sustentáveis no longo prazo.

3 MÉTODO

Este estudo é fundamentado na abordagem qualitativa, explorando um caso único de uma empresa privada que atua na fabricação e comercialização fertilizantes organominerais. Dependendo do critério analisado, o porte da organização apresenta classificações diferentes. Considerando o faturamento, a empresa é de médio porte, mas, se observado o número de funcionários, ela se enquadra como uma empresa de pequeno porte.

A pesquisa qualitativa é fundamentada em dados coletados diretamente no ambiente natural, buscando compreender as interações e significados atribuídos pelos indivíduos em suas experiências cotidianas. Essa abordagem permite uma análise interativa, onde hipóteses e questões podem ser revisadas continuamente durante o processo de investigação, garantindo maior adaptação ao fenômeno estudado e enfatiza a interpretação subjetiva, concentrando-se nas perspectivas dos participantes e nas interações humanas dentro de contextos específicos (Creswell, 2014). Assim, os dados coletados foram analisados dentro do ambiente natural da empresa, priorizando um olhar interpretativo.

"O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em compreender uma unidade específica em profundidade, sem o objetivo de generalização, mas sim de compreensão detalhada." (Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P., 2013, Metodologia de Pesquisa, p. 434). A escolha do estudo de caso como metodologia deve-se à sua capacidade de oferecer uma perspectiva individual da situação proposta, por meio de ferramentas como análise documentais e observação participante, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

O caminho percorrido incluiu a identificação de padrões, tanto por meio de observações indutivas quanto dedutivas, buscando correlacionar os significados atribuídos pelos participantes com fundamentos teóricos acerca do controle.

A pesquisa foi realizada in loco entre os meses de julho e dezembro, ao longo de seis meses. Durante esse período, foram entrevistadas uma das sócias, que ocupa o cargo de diretora financeira, o gerente de produção e o sócio que exerce a função de diretor comercial. As entrevistas não seguiram um roteiro fixo de perguntas específicas, sendo conduzidas de forma mais geral, com o objetivo de entender o funcionamento da empresa e identificar os controles existentes. Antes da realização das entrevistas, foi necessário um estudo teórico aprofundado sobre o tema, de modo a guiar o processo e direcionar as questões para os pontos relevantes da pesquisa.

A escolha do estudo de caso é amplamente defendida em pesquisas científicas quando se pretende explorar questões específicas e complexas. No presente trabalho, as técnicas de coleta de dados incluíram observação do funcionamento dos processos e sistemas de informação, análise dos documentos e entrevistas.

3.1 Enquadramento da Empresa Quanto ao seu Porte

No Brasil, as pequenas e médias empresas são caracterizadas de três formas principais, de acordo com critérios estabelecidos por diferentes legislações e instituições públicas. Essas classificações são fundamentais para que políticas públicas, incentivos e benefícios sejam direcionados adequadamente a essas empresas, reconhecidas como pilares da economia nacional. A primeira forma de classificação está prevista na Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006), conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Essa legislação utiliza a receita bruta anual como parâmetro para definir pequenas empresas, considerando aquelas que possuem receita superior a R\$ 360.000,00 e inferior ou igual a R\$ 4.800.000,00. Apesar de não abranger diretamente as médias empresas, essa lei é amplamente utilizada para determinar o acesso ao regime tributário simplificado do Simples Nacional e outros benefícios fiscais.

Outra forma de classificação é adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES (2025), que utiliza a receita operacional bruta anual como critério. Nesse caso, pequenas empresas são aquelas que possuem receita entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 16.000.000,00, enquanto médias empresas são classificadas como aquelas com receita superior a R\$ 16.000.000,00 e inferior a R\$ 90.000.000,00. Esse critério é mais abrangente e utilizado principalmente em programas de crédito e financiamento destinados a fomentar o crescimento econômico e a sustentabilidade financeira dessas empresas.

Por fim, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE (2013), adota o número de empregados como critério para definir o porte das empresas. No setor de comércio e serviços, pequenas empresas são aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários, enquanto médias empresas empregam entre 50 e 99 trabalhadores. Já na indústria, pequenas empresas são as que possuem entre 20 e 99 empregados, e médias empresas aquelas com um quadro de funcionários que varia de 100 a 499. Essa classificação é amplamente utilizada em programas de capacitação e desenvolvimento promovidos pelo SEBRAE, visando atender às necessidades específicas de cada porte empresarial.

A organização analisada, ao final de 2024, contava com 13 colaboradores no setor industrial e 38 no setor de comércio. Nesse mesmo período, a receita bruta anual da empresa alcançou os 59 milhões. Considerando os critérios de classificação, a empresa é enquadrada como de pequeno porte pelo SEBRAE, que utiliza como métrica o número de funcionários. Contudo, ao adotar os parâmetros do BNDES (2025) e da Lei Complementar nº 123/2006, que se baseiam na receita bruta anual, a empresa é reconhecida como de médio porte.

Diante dessa dualidade, o estudo aborda aspectos relevantes tanto para pequenas quanto para médias empresas, considerando que, em muitos casos, a literatura trata essas categorias de forma conjunta. Esse enfoque duplo permite explorar de maneira mais ampla as características

da empresa, garantindo que os dados analisados estejam alinhados às realidades práticas de organizações desse perfil.

4 ESTUDO DE CASO

O enquadramento da organização foi definido com base em seu faturamento, conforme os critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006). Para preservar a identidade da organização e os dados utilizados no estudo, ela será identificada com o nome fictício "Nutri BR". A Nutri BR iniciou suas atividades em 2010 no interior do Rio Grande do Sul e apresenta uma trajetória marcada pela inovação e pelo empreendedorismo familiar.

A origem do principal produto comercializado pela empresa remonta a uma descoberta acidental. Inicialmente, desenvolvido como um remédio natural, o produto foi testado em plantas por um produtor, que hoje é um dos sócios da Nutri BR. Após observar resultados excepcionais na lavoura, ele decidiu patentear e comercializar sua criação. Com o auxílio de um professor universitário, pós-doutor na área, o produto foi aprimorado, tornando-se ainda mais eficaz e consolidando-se como um diferencial competitivo da empresa no mercado agrícola.

A empresa industrializa e comercializa cerca de 10 produtos, projetados para atender às necessidades da lavoura com foco em diferentes funções, incluindo o controle de nematoides e a melhoria da produtividade agrícola. Esses produtos são desenvolvidos com base em pesquisas avançadas, conduzidas por uma equipe altamente qualificada, com parceria a EMBRAPA, composta por pós-doutores em engenharia de bioprocessos e agronomia.

Com uma atuação sólida no mercado nacional e internacional, a Nutri BR opera em diversos estados brasileiros, como RS, SC, PR, MT, MS, SP, GO, DF, MG, MA, TO e PI, além de expandir suas ações para outros países como o Paraguai, Argentina e Bolívia.

Organograma

Atualmente, a Nutri BR conta com quatro sócios, sendo três deles membros da mesma família, o que reforça seu caráter de empresa familiar. O sócio fundador, devido à sua idade avançada, limita sua atuação à participação no conselho administrativo, enquanto seus dois

filhos assumem funções operacionais estratégicas. Um deles é responsável pela diretoria financeira, e o outro, pela diretoria comercial. O quarto sócio, o professor que participou do desenvolvimento do produto, lidera a área de produção e pesquisa, garantindo a constante evolução e inovação dos produtos oferecidos.

Apesar da divisão formal das funções, a atuação dos sócios é integrada e transversal, com contribuições diretas e indiretas em todas as áreas da organização. Essa característica reflete a flexibilidade típica de empresas familiares, onde os laços de confiança permitem maior colaboração entre os envolvidos.

A Nutri BR também implementou um programa estruturado de sucessão familiar, que visa garantir a continuidade da gestão e a preservação dos valores que fundamentaram a organização. Como parte desse processo, os filhos dos sócios já estão sendo gradualmente inseridos no negócio, assumindo responsabilidades estratégicas e se preparando para liderar a empresa no futuro. Essa iniciativa reflete o compromisso da organização em manter sua identidade.

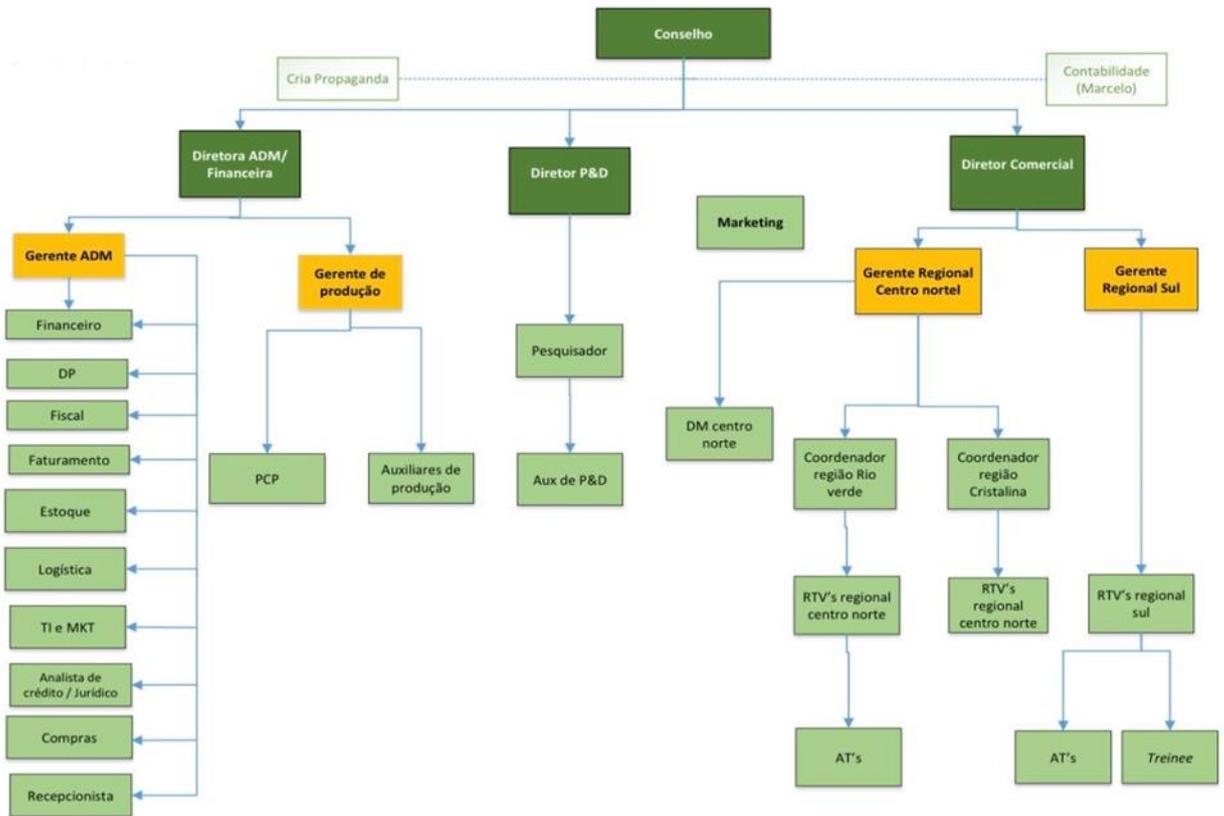


Figura 1- ORGANOGRAMA

O organograma apresentado reflete a estrutura organizacional da Nutri BR, evidenciando características quanto sua organização funcional. A estrutura é hierárquica e bem definida, com um conselho administrativo no topo, responsável pela supervisão geral das decisões estratégicas da empresa. Essa característica demonstra a importância do alinhamento entre os sócios, especialmente em uma organização familiar. A divisão das áreas em setores administrativos, financeiros, de produção, pesquisa e desenvolvimento, e comercial reforça a busca por eficiência e especialização dentro da organização.

Um ponto de destaque nesse trabalho é a presença da contabilidade externa, que não está diretamente integrada aos demais setores da empresa. Isso indica que a organização optou por terceirizar a gestão contábil, o que oferece vantagens, como o acesso a especialistas com ampla experiência e a redução de custos operacionais. Essa estratégia é comum em empresas de pequeno e médio porte, como a Nutri BR, permitindo que recursos internos sejam direcionados para atividades, como produção, vendas e desenvolvimento de produtos. Contudo,

a dependência de uma contabilidade externa exige atenção para garantir uma comunicação fluida entre a empresa e o contador. Para isso, a Nutri BR realiza reuniões mensais com a contabilidade externa, onde são apresentados relatórios financeiros e análises detalhadas. Esse momento é essencial para alinhar informações, discutir indicadores e orientar decisões estratégicas da alta gestão.

Método de custeio

A empresa opta pelo uso do método de custeio médio ponderado para a apuração de custos. Esse método é amplamente utilizado devido à sua simplicidade e precisão na atribuição de custos, especialmente em cenários com flutuações frequentes nos preços de insumos. Ele consiste em calcular o custo unitário dos produtos ao dividir o custo total acumulado no estoque (considerando entradas recentes) pela quantidade total disponível, gerando um valor médio atualizado.

Controle gerencial

No cenário atual, marcado por alta competitividade, rápidas inovações tecnológicas e demandas regulatórias cada vez mais complexas, a Nutri BR reconhece a importância de um sistema de controle gerencial estruturado e integrado. Esses controles são aplicados com base em práticas que asseguram tanto a eficiência operacional e a transparência quanto a gestão estratégica, abrangendo controles por ação e por resultado.

Antes de citar os controles, foi de suma importância conhecer o clima organizacional e identificar os valores que norteiam a organização, são eles: sustentabilidade, inovação, transparência, responsabilidade social e respeito. Tendo em vista que é essencial que controles estejam alinhados a esses valores, e que essa informação torna a análise ainda mais profunda.

Controle por ação

Entre os controles por ação, destaca-se o rigor no acesso aos sistemas, em que cada colaborador possui permissões limitadas, impedindo alterações ou exclusões em suas próprias ações. O processo de aprovação de despesas também segue etapas bem definidas: todas as compras passam por solicitação, aprovação inicial, criação do pedido pela equipe de compras e uma segunda validação antes da execução. Esse controle evita desvios e assegura conformidade com os procedimentos estabelecidos. Além disso, a regra de que somente o departamento de compras pode realizar aquisições também se classifica como um controle por ação, centralizando o processo e minimizando riscos.

O pagamento de despesas é outro ponto controlado. Apenas transferências realizadas diretamente para contas de fornecedores cadastradas e correspondentes ao CNPJ ou CPF da Nota Fiscal são permitidas. As faturas são comparadas aos pedidos de compra previamente aprovados, o que configura outro exemplo de controle por ação, já que segue um procedimento detalhado e padronizado. A conciliação bancária, realizada por um colaborador sem contato direto com dinheiro ou documentos fiscais, assegura a segregação de funções, reduzindo a probabilidade de erros ou fraudes.

No setor financeiro, o orçamento empresarial é um dos pilares da gestão estratégica, pois estabelece previamente as receitas e despesas para um determinado período, possibilitando um controle rigoroso dos recursos da empresa. Esse orçamento serve como referência para a tomada de decisões e evita que gastos descontrolados comprometam a saúde financeira do negócio.

No setor produtivo, o controle de manutenção preventiva desempenha um papel crucial na continuidade operacional. Ele envolve a programação antecipada de manutenções em equipamentos e máquinas, evitando falhas inesperadas e minimizando custos com reparos emergenciais. Dessa forma, a empresa reduz o risco de paralisações não planejadas, garantindo maior confiabilidade no processo produtivo.

Outro controle por ação relevante na Nutri BR é o plano de carreira e sucessão, que está inserido somente na área comercial e tem definido metas claras para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Esse controle permite à empresa preparar sua equipe para futuras promoções, reduzir a rotatividade e manter a motivação dos funcionários ao oferecer oportunidades de progressão na carreira.

No campo da inovação, a análise de viabilidade de novos produtos também se classifica como um controle por ação, pois envolve estudos detalhados antes do lançamento de qualquer novidade no mercado. Esse controle permite que a Nutri BR avalie a demanda, o potencial de aceitação dos consumidores e os custos envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, reduzindo o risco de falhas e assegurando que as inovações sejam implementadas com sucesso.

Outros controles complementares incluem inventários físicos regulares, que garantem o controle do estoque, e o monitoramento da produção por câmeras, ambos classificados como controles por ação, pois se concentram em supervisionar etapas específicas do processo operacional. Tecnicamente, a empresa utiliza práticas como senhas fortes, alteradas regularmente, e backups automáticos de dados, que também são controles por ação, voltados para a segurança da informação. Contratos são submetidos a revisão jurídica antes de assinatura, e históricos de crédito de clientes são verificados antes de aprovar vendas a prazo, medidas que reforçam a prevenção de riscos e se enquadram como controles por ação.

Controle por Resultado

Já no âmbito dos controles por resultado, a empresa monitora o desempenho comercial por meio de metas de vendas definidas. Funcionários que alcançam as metas estabelecidas são recompensados com incentivos, como viagens, e as comissões são calculadas com base no volume de vendas individuais. Esse tipo de controle visa orientar os colaboradores para resultados específicos, incentivando o alinhamento com os objetivos organizacionais

No setor financeiro, um dos principais controles desse tipo é o controle de fluxo de caixa, que acompanha todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Esse monitoramento contínuo permite avaliar a liquidez do negócio, garantindo que a empresa tenha recursos suficientes para cumprir suas obrigações financeiras e identificar possíveis desequilíbrios.

Outro indicador fundamental para a Nutri BR é a análise de rentabilidade, que mede o lucro gerado por cada produto comercializado. Esse controle é essencial para determinar quais itens são mais lucrativos e quais precisam de ajustes, seja na precificação ou na estrutura de custos. Complementando essa análise, o controle de custos compara os gastos reais da empresa com os valores planejados, permitindo identificar desvios e tomar medidas para evitar desperdícios. Nesse mesmo contexto, a margem de contribuição é um indicador que avalia o lucro bruto gerado por unidade de produto, sendo um fator-chave na tomada de decisões estratégicas, como investimentos em novos mercados ou ajustes na linha de produtos.

No setor produtivo, a Nutri BR utiliza o monitoramento do tempo de ciclo de produção, que mede o tempo necessário para fabricar um lote de produtos. O item que demanda mais tempo na produção leva 10 dias para fabricar um lote, o que exige um acompanhamento preciso para evitar gargalos e otimizar os processos produtivos. Além disso, a empresa também avalia sua capacidade produtiva, que atualmente permite a produção de 2.000.000 litros, mas está sendo utilizada apenas em 1.500.000 litros, evidenciando uma capacidade ociosa. Esse controle permite que a empresa avalie se há necessidade de expandir sua produção, ajustar a demanda ou otimizar a utilização dos seus recursos.

No setor comercial, o controle de vendas por região, cliente e produto é um controle por resultado essencial, pois avalia o desempenho da empresa em diferentes segmentos de mercado. Esse controle permite identificar quais regiões são mais lucrativas, quais clientes possuem maior demanda e quais produtos têm maior aceitação no mercado. Com essas informações, a

Nutri BR pode ajustar suas estratégias de vendas e marketing, priorizando as oportunidades mais rentáveis.

Na área de inovação, a empresa também utiliza indicadores de inovação para medir o impacto dos novos produtos no crescimento da organização. Esses indicadores permitem avaliar se as inovações estão trazendo os retornos esperados e identificar ajustes necessários para maximizar seu sucesso no mercado.

Por fim, no setor de produção, a Nutri BR implementa um controle de produtividade, que mede o desempenho da equipe produtiva e a eficiência das operações industriais. Esse controle permite acompanhar se a produção está dentro dos padrões esperados, identificar gargalos e tomar medidas corretivas para otimizar os processos.

Alguns desses controles estão sendo implementados gradualmente, com um plano de expansão contínuo que inclui a automatização de processos críticos e a adoção de novos softwares de gestão, visando atender às demandas de crescimento da Nutri BR. O foco está em estabelecer um sistema que combine eficiência, transparência e segurança, preparando a empresa para enfrentar os desafios do mercado e garantir sua sustentabilidade no longo prazo.

Diante da necessidade de aprimorar a análise de informações gerenciais e da importância de decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis, a Nutri BR tomou a iniciativa de contratar uma solução de Business Intelligence (BI) para estruturar e otimizar a gestão dos seus dados.

A implementação do BI representa um avanço significativo para a empresa, permitindo a integração de informações de diferentes setores e a geração de relatórios e dashboards interativos, que facilitam o acompanhamento de indicadores essenciais. Com essa ferramenta, será possível consolidar dados financeiros, comerciais e operacionais de maneira clara e acessível, possibilitando análises mais ágeis e assertivas.

Desafios

No aspecto cultural, alinhamento da equipe representam desafio. A implementação de controles mais rígidos, como a limitação de acessos, a revisão constante de senhas, o cumprimento de processos hierárquicos de aprovação e solicitação de informações mais detalhadas, é percebida como burocracia por parte dos colaboradores. Isso exige um trabalho contínuo de comunicação, treinamento e conscientização para garantir que a equipe entenda a importância dos controles para a segurança e sustentabilidade da empresa.

A centralização do poder é uma característica comum em empresas familiares e também está presente na Nutri BR. As principais decisões estratégicas e operacionais estão concentradas em um número reduzido de pessoas, o que pode dificultar a delegação de responsabilidades e a segregação de funções, aspectos fundamentais para um sistema de controle robusto. Esse modelo de gestão, apesar de eficiente em cenários mais simples, pode limitar a agilidade da empresa em situações mais complexas ou em momentos que demandam maior descentralização para otimizar os processos.

A informação completa e íntegra é um dos pilares para a eficácia do controle, garantindo que os dados financeiros e operacionais sejam confiáveis e úteis na tomada de decisões. Na Nutri BR, entretanto, foram identificados desafios relacionados à dificuldade de interpretação do plano de contas e à estruturação excessivamente extensa dos centros de custos, o que impacta a gestão financeira e o acompanhamento dos processos.

A estruturação muito detalhada e, por vezes, desnecessária dos centros de custos contribui para a confusão no uso das informações, dificultando o monitoramento das despesas e a identificação de desvios. Esse nível de complexidade gera obstáculos para os colaboradores, que enfrentam dificuldades em alocar corretamente as despesas e interpretar os relatórios gerados. Esse cenário pode levar a inconsistências nos dados financeiros e comprometer a eficiência dos processos internos.

Adicionalmente, a dificuldade de interpretação do plano de contas é um fator que também afeta o controle gerencial da Nutri BR. Por ter sido elaborado por outra pessoa e não haver suporte disponível para esclarecer sua lógica e estrutura, há limitações na compreensão de como os registros devem ser feitos e analisados. Essa situação aumenta o risco de erros na classificação de contas e de falhas na geração de relatórios financeiros confiáveis, dificultando a análise gerencial e a tomada de decisões estratégicas.

Além, outro desafio enfrentado é a dificuldade de integração entre os setores, especialmente pelo fato de a área comercial atuar diretamente no campo e ter menos contato com os processos internos da produção e do setor administrativo. Isso impacta a qualidade das informações transmitidas, tornando-as muitas vezes incompletas e comprometendo a precisão dos registros.

5 RESULTADOS

A avaliação dos controles gerenciais da Nutri BR permitiu identificar pontos que impactam a eficiência da gestão e a tomada de decisões estratégicas. Entre os principais fenômenos observados, destacam-se a ausência de estruturação de planos de carreira no setor administrativo e de produção, a ausência de indicadores de desempenho no RH, a complexidade do centro de custos e plano de contas e a falta de um processo estruturado para o monitoramento de indicadores.

Atualmente, apenas a área de vendas possui um plano de carreira estruturado, enquanto os demais setores não contam com critérios bem definidos para desenvolvimento profissional. A ausência de indicadores que mensurem a produtividade em diferentes áreas dificulta a criação de políticas de crescimento baseadas no mérito e na performance individual. No geral, a ausência de controle gerencial no setor de Recursos Humanos, como pesquisas de satisfação e avaliações de desempenho dos funcionários é desafiadora. Esse tipo de métrica é utilizada para entender o clima organizacional, identificar possíveis insatisfações e desenvolver estratégias para melhorar o ambiente de trabalho. Sem um acompanhamento estruturado, a empresa pode enfrentar dificuldades em antecipar problemas relacionados à motivação, produtividade e alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Do ponto de vista teórico, um sistema de controle eficaz deve incentivar comportamentos alinhados aos objetivos da organização, promovendo tanto o desenvolvimento pessoal quanto a motivação. Conforme defendido na literatura, a ausência de diretrizes claras pode gerar conflitos motivacionais e dificultar a implementação de políticas meritocráticas. Estudos anteriores, como o de Cavalcanti (2013), demonstram que a formalização dos processos decisórios é essencial para definir responsabilidades e antecipar resultados, reforçando a necessidade de mecanismos que guiem o desenvolvimento dos colaboradores.

No setor financeiro, um dos desafios mais evidentes é a necessidade de reestruturação do centro de custos e do plano de contas. Atualmente, a empresa conta com uma estrutura excessivamente detalhada, o que gera dificuldades na alocação correta das despesas e na análise gerencial das informações financeiras. Essa complexidade dificulta a interpretação dos dados e pode comprometer a eficiência da gestão contábil, uma vez que a tomada de decisão depende de informações claras e organizadas. A teoria enfatiza que, para que os controles gerenciais sejam eficazes, os instrumentos utilizados devem ser simples e diretos, permitindo uma interpretação rápida e segura dos dados. Panosso (2015) também ressalta que o excesso de burocracia pode impedir a agilidade na tomada de decisão e elevar os custos operacionais, prejudicando o desempenho geral da organização.

Assim como encontrado no trabalho desenvolvido por Oro, Petry e Wachter (2017), o estudo de caso da Nutri BR reforça que o modelo de controle é predominantemente familiar, centralizado e informal, concentrado nos aspectos financeiros.

Outro aspecto é a falta de uma rotina estabelecida para o monitoramento dos indicadores gerenciais. Atualmente, a empresa não possui um processo estruturado que permita o acompanhamento regular dos dados, o que limita a capacidade de avaliar o desempenho e ajustar estratégias conforme necessário. A inexistência de uma análise contínua pode levar a decisões baseadas em percepções subjetivas, sem embasamento sólido em dados concretos. O estabelecimento de uma rotina de análise de indicadores permitiria maior previsibilidade e eficiência na gestão, reduzindo riscos e garantindo ações mais assertivas. Conforme apresentado por Panosso (2015), as ferramentas de controle gerencial são conhecidas pelos gestores, mas sua utilização efetiva é baixa.

No entanto, medidas já foram tomadas diante a necessidade de aprimorar a análise de informações gerenciais e da importância de decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis. A Nutri BR tomou a iniciativa de contratar uma solução de Business Intelligence (BI) para

estruturar e otimizar a gestão dos seus dados. A implementação do BI representa um avanço significativo para a empresa, permitindo a integração de informações de diferentes setores e a geração de relatórios e dashboards interativos, que facilitam o acompanhamento de indicadores essenciais. Com essa ferramenta, será possível consolidar dados financeiros, comerciais e operacionais de maneira clara e acessível, possibilitando análises mais ágeis e assertivas.

Por fim, foi possível identificar na Nutri BR os benefícios do familiness vista anteriormente Vieira dos Santos (2009), evidenciando como a influência familiar na gestão contribui para a competitividade e o desempenho da empresa. A forte conexão dos gestores com o negócio, somada à visão estratégica de longo prazo, possibilita um melhor alinhamento dos interesses organizacionais, promovendo estabilidade nas relações com fornecedores e clientes. Além disso, a cultura organizacional baseada em laços familiares fortalece a confiança interna, facilita a tomada de decisões ágeis e coesas e reduz os custos de agência. Esses fatores reforçam a ideia de que a gestão familiar pode ser um diferencial estratégico quando bem estruturada.

6 CONCLUSÃO

O estudo realizado sobre o controle gerencial em empresas familiares de médio porte, especificamente com foco na Nutri BR, permitiu identificar a importância dos controles gerenciais bem estruturados e os desafios enfrentados para a eficácia dos mesmos. A revisão da literatura evidenciou que o controle gerencial, quando bem estruturado e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, oferece as bases necessárias para o crescimento sustentável. As pesquisas analisadas apontam que o efeito “familiness”, que também foi encontrado na Nutri BR, resultado da forte ligação entre a família e o negócio, pode proporcionar vantagens competitivas, especialmente no que se refere ao conhecimento profundo do setor e à estratégia de longo prazo.

Contudo, também ficou claro que, para atingir uma gestão mais eficiente, é imprescindível que as empresas familiares integrem práticas de controle bem definidas, utilizem ferramentas como o orçamento e a formalização dos processos, garantindo maior transparência e previsibilidade nas tomadas de decisão.

A análise da Nutri BR revelou que, apesar de já contar com alguns controles internos robustos, como a gestão de despesas e a segurança financeira, a empresa ainda enfrenta desafios típicos de sua natureza familiar, como a centralização de poder e a complexidade nos sistemas financeiros. A centralização, especialmente, pode dificultar o processo de delegação de responsabilidades e a segregação de funções, elementos essenciais para uma gestão mais eficiente.

Além disso, a empresa possui lacunas, como a ausência de um plano de carreira estruturado e o monitoramento não periódico dos indicadores de desempenho, o que pode impactar negativamente o clima organizacional e a retenção de talentos a longo prazo.

Em resposta a essa necessidade, a Nutri BR tomou a iniciativa de contratar um sistema de Business Intelligence (BI), um avanço significativo para a gestão da empresa. A

implementação do BI permitirá a integração de dados de diferentes setores, fornecendo informações mais precisas e acessíveis para os gestores. Com essa ferramenta, será possível consolidar relatórios financeiros, operacionais e comerciais, facilitando análises estratégicas e aumentando a agilidade na tomada de decisões. Essa iniciativa demonstra o compromisso da empresa com a modernização da sua gestão e a busca por maior eficiência e competitividade.

Diante dessas observações, o estudo evidenciou que a Nutri BR se encontra em um processo de amadurecimento da sua governança e gestão operacional, consolidando práticas que fortalecem seus controles e a transparência dos processos. Como uma empresa familiar de médio porte, a organização enfrenta desafios típicos desse modelo de gestão, mas demonstra capacidade de adaptação e evolução, investindo em novas tecnologias e na profissionalização de seus controles.

Assim, o controle gerencial na Nutri BR se apresenta como um elemento central para o crescimento sustentável e a perenidade da empresa no mercado, garantindo que a empresa consiga equilibrar sua identidade familiar com uma gestão mais estruturada e eficiente. A modernização dos processos, aliada ao fortalecimento da governança e ao uso de ferramentas analíticas, permitirá que a Nutri BR se posicione de forma ainda mais competitiva no setor agrícola, garantindo sua sustentabilidade e inovação contínua no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Mapa de Empresas – Boletim do 1º Quadrimestre de 2024. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>. Acesso em: 12 dezembro de 2024.
- GUIMARÃES, M. R. S.; SANTOS, R. M. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 418–433, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/duda1/Downloads/Dialnet-EvidenciasDeIsomorfismoNasFuncoesDaControladoriaDa-3964796.pdf>. Acesso em: 20 dezembro 2024.
- WATTS, T.; McNAIR-CONNOLLY, C. J. New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 13, n. 3, p. 226-241, 2012. DOI: 10.1108/09675421211281308. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09675421211281308/full/html>. Acesso em: 21 dezembro de 2024.
- COSTA, A. C.; SANTOS, J. L.; OLIVEIRA, R. S. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das pequenas empresas. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1433/1433/1433>. Acesso em: 23 dezembro de 2024.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. *Management Control Systems*. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2007.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Porte de empresa. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 02 de janeiro de 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 03 de janeiro de 2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2013. 6. ed. Brasília, DF: SEBRAE, DIEESE, 2013. 284 p. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 03 de janeiro de 2025.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 76, jan.-abr. 2010.: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177/588. Acesso em: 10 de fevereiro de 2025.

PANOSSO, Alceu. Prioridades Estratégicas, Ferramentas de Controle Gerencial e Desempenho: Um Estudo Empírico em Empresas Industriais Paranaenses. Disponível em: https://pco.uem.br/0-arquivos/dissertacoes/2015_alceu-panosso.pdf. Acesso em: 11 de fevereiro de 2025.

ORO, Ieda Margarete; PETRY, David Rodrigo; WÄCHTER, Juliana Fernanda. Relações entre influência da família, sistemas de controle gerencial e inovação nas empresas familiares catarinenses. Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1796.pdf>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2025

SOUZA MACHADO, Lúcio de; RODRIGUES MACHADO, Michele Rílany; DOS SANTOS, Eduardo José. Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: Um Estudo de Caso. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76212303003.pdf>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2025

VIEIRA DOS SANTOS, José Tomás. Impacto do Controle e Gestão Familiares sobre a Performance das Empresas: Um Estudo sobre Indústrias de Médio Porte. 2009. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/71e6cc3f-5704-4c08-9671-bef6a6a2efca/content>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2025

CAVALCANTI, Claudia Xavier. Implantação do Orçamento como Ferramenta de Controle Gerencial: um Estudo de Caso em uma Empresa de Médio Porte do Ramo de Rochas Ornamentais. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/527/385>. Acesso em: 15 fev. 2025.