



**Papel da Controladoria na Análise de Formação de Preço:  
Estudo em uma Empresa Familiar**

**Weber Balduino dos Santos Junior**  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
*weber\_balduino@hotmail.com*

**Júlio Orestes da Silva**  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
*juliosilva@ufg.br*

**Resumo**

A Controladoria pode estar presente em diversas empresas com papéis diferentes e ainda possuir várias configurações. Ressalta-se que em um ambiente organizacional, onde predominam o controle e gestão familiar, essas relações podem sofrer ainda, influência das emoções, poder e cultura familiar, que impactará no seu papel. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é verificar o papel da Controladoria na análise da formação de preço de venda de produtos em uma empresa familiar. Para sua execução, utilizou-se do estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas aplicadas aos cargos-chave que participam do processo de precificação do produto. Os resultados obtidos demonstram a importância do departamento de Controladoria em consolidar as informações geradas pelos demais departamentos, assim como seu papel como parceira no processo de análise de precificação de produtos para a tomada de decisão mais assertiva. Entretanto, como conclusão, verificou-se que mesmo em um ambiente de controle altamente formalizado, a centralização da tomada de decisão por parte da família se sobressai as informações geradas pela controladoria. Ou seja, a análise realizada a partir do estudo de caso, indica que não se questiona a relevância da Controladoria neste processo, mas por tratar-se de uma empresa familiar, a decisão de praticar o preço de venda, na maioria das vezes, é realizada a partir do instinto empreendedor do membro familiar.

**Palavras-chave:** Controladoria, Empresa Familiar, Formação de preço.

**1 Introdução**

A competição entre os diversos mercados mundiais é cada vez mais acirrada, essa concorrência é um dos fatores que torna cada vez mais relevante o processo de planejamento e gestão das organizações. Este desafio está diretamente relacionado com o mercado globalizado, onde observamos produtos com seus ciclos de vida reduzidos, por meio da abrasadora concorrência e da frequente atualização tecnológica (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Ressalta-se que as empresas familiares enfrentam todos os desafios impostos pela evolução da sociedade, da economia e das próprias organizações. Inicialmente as organizações familiares constituíam-se com base em domicílios e eram controladas pelas famílias, atualmente ainda são predominantes no mundo, e podem ser consideradas a base da evolução econômica e social (BIRD; WELSCH; ASTRACHAN; PISTRUI, 2002).



Nesse contexto, destacam-se algumas organizações que possuem sua existência fortemente disseminada por uma família ou grupo de famílias. Assim, a essência desta empresa e das atividades empresariais tem como referência a figura da família, e geralmente esta permeada de sentimentos como amor, ódio, ressentimento, paixão, entre outros. Estes fatores suscitam a necessidade de conhecer estas organizações, as quais possuem desafios próprios, provenientes do ambiente organizacional e do envolvimento familiar (MAMEDE; MAMEDE, 2012).

As organizações, visando sua continuidade, devem buscar por constantes atualizações, com o objetivo de ampararem o seu desenvolvimento juntamente com sua eficácia. Neste panorama, a tomada de decisão se torna uma das principais ferramentas a ser utilizada, assim exigindo do decisor a habilidade em compreender e avaliar as alternativas possíveis para a solução dos problemas, como consequência o alcance do sucesso decisório. Ressalta-se que a área de Controladoria, dentre suas diversas atividades, também irá estudar e avaliar as variáveis envolvidas sobre a decisão, com intuito de zelar pela eficácia do processo de gestão (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Dentre as atividades realizadas pela Controladoria, destaca-se a formação do preço de venda do produto ou serviço, pois este precisa ser calculado minuciosamente para que a empresa consiga honrar seus custos, suas despesas fixas e variáveis, sua carga tributária e ainda gerar lucro para garantir sua continuidade do negócio.

Em suma, destaca-se a organização familiar, como um ambiente particular, arraigado de sentimentos (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013) que podem influenciar a estratégia da organização, seus processos gerenciais, e neste caso a formação de preço de produtos. Neste sentido, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual o papel da Controladoria na análise da formação de preço de venda de produtos em uma empresa familiar?

Para solucionar tal problemática de pesquisa, toma-se como objetivo geral verificar o papel da Controladoria na análise da formação de preço de venda de produtos em uma empresa familiar.

Esta pesquisa pode auxiliar acadêmicos, *controllers* e empresários com interesse no tema, a compreenderem a importância da Controladoria para uma empresa, evidenciando a atuação deste departamento, especificamente, no processo de formação do preço de venda do produto. Outra justificativa decorre da ausência de pesquisas que abordam o ambiente específico das empresas familiares, assim como investigar a relação da família, da controladoria e da formação de preço de venda na organização.

Este estudo foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa familiar, realizando-se entrevistas com colaboradores que possuem cargos-chave na empresa e que participam do processo de formação de preço, da gestão da organização e ainda pessoas da família que participam da empresa.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Empresas Familiares

Segundo Lodi (1998, p. 6), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou uma figura de um fundador”. Gonçalves (2000) completa a definição de empresa familiar afirmando que a administração operacional deve ser responsável por pelo menos um membro familiar na presidência. Para Gonçalves (2000) no ambiente familiar é possível identificar virtudes e vícios da empresa familiar.



Assim, pode-se destacar como virtudes a identificação da família com a empresa, por meio do conhecimento do negócio, a aplicação de procedimentos desburocratizados e tomada de decisões rápidas e criativas (GONÇALVES, 2000). Como vício é possível identificar o nepotismo, paternalismo, ou mesmo uma organização confusa e incompleta (GONÇALVES, 2000).

Rocha (2012) contribui ao identificar os aspectos comportamentais presentes nas empresas familiares. Para Rocha (2012) a complexidade na gestão das empresas familiares está relacionada ao fato de essas empresas possuírem características que as diferenciam de empresas não familiares. Rocha (2012) identifica três características mencionadas com maior frequência pelos pesquisadores, dentre as características presentes exclusivamente ou em maior grau nas empresas familiares, em comparação com as não familiares, sendo elas: a presença da emoção e da afetividade, a preferência pela centralização e pela informalidade e a existência de conflitos.

É relevante destacar que na literatura as organizações familiares são definidas de diversas formas, como por exemplo, Anderson e Reeb (2003) os quais se preocupam com o controle acionário da família, e sua participação na gestão. Outro extremo, o qual também é base para definir a empresa familiar, na visão de Chua, Chrisman, e Sharma (1999) é relevante analisar a intenção da família relacionada com o futuro da organização, a visão que a mesma tem do negócio, ou seja, enfatizam que para a empresa ser considerada familiar, a família deve objetivar manter o negócio no seio familiar e criar valor a partir do envolvimento familiar na organização.

Estes dois extremos são exemplos de definições encontradas na literatura, entretanto, mesmo com diversas definições de empresa familiar, existe certo consenso de que para ser considerada uma empresa familiar, deve-se observar a relação existente entre controle e/ou propriedade, gestão e família. Onde a principal distinção de uma empresa familiar para uma empresa não familiar é a influência da família na gestão e no futuro da organização (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Outro fator relevante ao abordar empresas familiares, esta relacionado a cultura organizacional. Macedo (2012) realizou uma pesquisa de campo que permitiu levantar dez pontos específicos que enfatizam a influência da cultura organizacional, com suas implicações nas relações de poder sobre a tomada de decisões de uma empresa familiar, os quais destacam-se: (i) existe uma super valorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é frequente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, neste caso, os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; (ii) exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização; (iii) dificuldades na separação entre emocional e racional, observa-se uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas; (iv) preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; (v) o processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões.

Em resumo, os fatores citados por Macedo (2012) demonstram que o vínculo familiar interfere na gestão da organização, principalmente pela dificuldade de separar os laços afetivos que existem na relação familiar, do processo de decisão puramente racional.

Segundo Müller e Beuren (2010), a principal influência na cultura da empresa familiar é a cultura da família do fundador, pois os membros da família assumem a liderança da empresa e extrapolam suas crenças e seus valores para o sistema empresarial em que se inserem, desde o início do negócio. Assim, a cultura é transmitida para os funcionários e para a maioria das pessoas envolvidas com a empresa, que acaba norteando o comportamento dos mesmos.



Ao se comparar os fatores proporcionados pelos trabalhos de Macedo (2012) e de Müller e Beuren (2010), é possível identificar que a base cultural da empresa é constituída pelas crenças e valores da família fundadora. Essa cultura se estende às relações de trabalho, à forma de promoções via confiança e tempo de casa, paternalismo, decisões finais centralizadas na chefia; dentre os demais aspectos, destaca-se a dificuldade em perceber que há uma tendência da feição emocional em sobrepor a racionalidade, assim, afeta diretamente essas decisões. Vale ainda pontuar que cada empresa possui uma cultura singular, por se tratar de uma cultura que se estende às relações organizacionais, por meio do fundador.

Ao tratar dos artefatos de controle ou mesmo do Sistema de Controle Gerencial (SCG), Frutuoso (2004), defende a importância e a necessidade dos sistemas de controles internos para as empresas familiares, visto que a continuidade da mesma está diretamente ligada a estes sistemas. Principalmente, quando o crescimento financeiro e econômico da organização torna evidente o inchaço de suas estruturas, fazendo-se necessário a reflexão sobre a reestruturação, tendo vista a obrigatoriedade do processo de implantação de sistemas de controles internos.

Na mesma direção Oliveira, Perez Junior, Silva (2007, p. 84) destacam “a função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental”, e em um cenário no qual a informalidade pode ser mais presente do que os procedimentos formais torna-se ainda mais relevante o papel da controladoria no processo de controle e gestão das organizações familiares.

## 2.2 Controladoria e Formação de Preço

Para Catelli (2001) a Controladoria surge como evolução natural da Contabilidade tradicional, visto a ineficiência desta como mantenedora de informações úteis e em tempo hábil. A Controladoria não pode ser vista apenas como um método voltado ao como fazer, e sim qualificada em duas vertentes: a primeira como *ramo do conhecimento*, pois a área em questão é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais no processo decisório, portanto englobará, de forma multidisciplinar, conhecimentos provenientes das teorias de outras áreas, permitindo que o profissional possa fornecer informações consistentes e apropriadas aos demais gestores, deste modo fundamentando suas decisões; e a segunda como *órgão administrativo*, pois a Controladoria é responsável por coordenar e direcionar os esforços dos demais gestores, para que estes sejam dirigidos à potencialização do resultado da organização (CATELLI, 2001).

Desta forma Figueiredo e Caggiano (2004, p. 10) afirmam que “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, ou seja, a Controladoria deve ser vista como órgão de observação e controle, avaliando constantemente o exercício das atividades dos demais departamentos da organização, fornecendo informações que exponham a eles pontos de estrangulamento presentes e futuros que possam impactar na rentabilidade da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2007).

Giongo e Bianchi (2005) enfatizam o papel da Controladoria no processo de gestão ao atribuir à mesma a responsabilidade pela integração e monitoramento do processo de gestão da organização, pois este processo caracteriza-se com um ato sucessivo de tomada de decisões envolvendo todas as áreas da organização. Portanto, a existência da Controladoria possibilita o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional, de maneira que esteja envolvida com todos os membros da organização, desde os níveis mais estratégicos até os operacionais.

Dentre as diversas funções da Controladoria, para este estudo é relevante destacar seu papel na formação de preço, onde pode ser vista como consolidadora das informações, o que permite analisar a viabilidade dos produtos e sua contribuição para a organização.





Para Lere (1979, p. 1) “a fixação de preços vem sendo apontada como a decisão mais importante que as empresas devem tomar”. Sperling (2008) corrobora a afirmação de Lere (1979) ao enfatizar que a formação de preço de venda não tem como foco apenas o incremento no faturamento da organização, mas deve ser visto como algo estratégico, que levará em consideração a sobrevivência da empresa ao longo dos anos.

Carvalho (2007) defende a importância da análise de formação de preço, visto que muitas empresas possuem dificuldades em estabelecer seus preços de venda ou até mesmo desconhecem os fatores que influenciam esta formação, ocasionando falhas neste processo que podem atingir toda a cadeia produtiva, desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor final. Carvalho (2007) destaca também que o preço, além de cobrir os custos, as despesas e sobejar o lucro desejado, deve ser utilizado como melhor opção de estratégia de venda.

Segundo Pereira (2006) a estratégia da formação de preços deve integralizar as diversas áreas da organização, em prol de objetivos comuns ao negócio. Assim, essa integralização potencializará a formação de preço, para que a empresa não se exponha a um alto nível de risco em suas operações e que não desorientem os objetivos da mesma.

O custo é uma variável de extrema importância para a estratégia de formação do preço, entretanto, a percepção de valor é fundamental para esta estratégia, pois, se considerar apenas os custos, a empresa está vulnerável aos riscos do âmbito externo do mercado (PEREIRA, 2006). Essa percepção de valor está ligada diretamente a área de marketing e comercial, o que está ocasionando na transferência de responsabilidade das decisões da área financeira para tais áreas (PEREIRA, 2006). Porém, o que se percebe é a redução dos preços fundamentada na percepção de quanto o mercado se propõe a pagar, visto que a área de marketing e comercial possui como objetivo a venda em curto prazo. Por conseguinte, o autor assinala a necessidade de um processo formal com característica multidisciplinar que envolva mais de um departamento da empresa e procure estruturar as variáveis, métodos e passos para as decisões estratégicas de competição.

Por fim, Kotler e Keller (2006, p. 431) enfatizam que “empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor valor possível”. Assim, destaca-se a relevância da controladoria no processo de formação de preços, o qual pode ser um fator estratégico na sobrevivência organizacional. Ao analisar o processo de controle e gestão no âmbito de uma organização familiar, ainda deve-se observar que a tendência nestas organizações é a informalidade nos processos de controle e planejamento, assim como no uso de artefatos que subsidiem a tomada de decisões, e a centralização das decisões no âmbito organizacional.

No Brasil o estudo de Rodniski e Diehl (2012), indicou que em empresas mais centralizadas, as informações tendem a ser orientadas para o resultado global, pouco se observa em relação aos departamentos específicos, divisões ou os diversos centros de responsabilidades. E quando a controladoria tem esse papel de analisar os diversos centros de responsabilidades, o foco normalmente está no controle dos gastos (RODNISKI; DIEHL, 2012). No caso das empresas familiares, ressalta-se que pelo fato da centralização de poder, que a controladoria tenha papel semelhante aos resultados encontrados por Rodniski e Diehl (2012).

### 3 Metodologia

Quanto as técnicas e procedimentos utilizou-se pesquisa estudo de caso, com aplicação de entrevistas para coleta das informações, e sua análise foi predominantemente de discurso, onde buscou-se captar os discursos e posteriormente analisá-los sob o prisma interpretativista. O procedimento de execução que possui maior destaque é o estudo de caso, ao tratar da profundidade do estudo, conforme descrito por Yin (2001) o estudo de caso investiga um



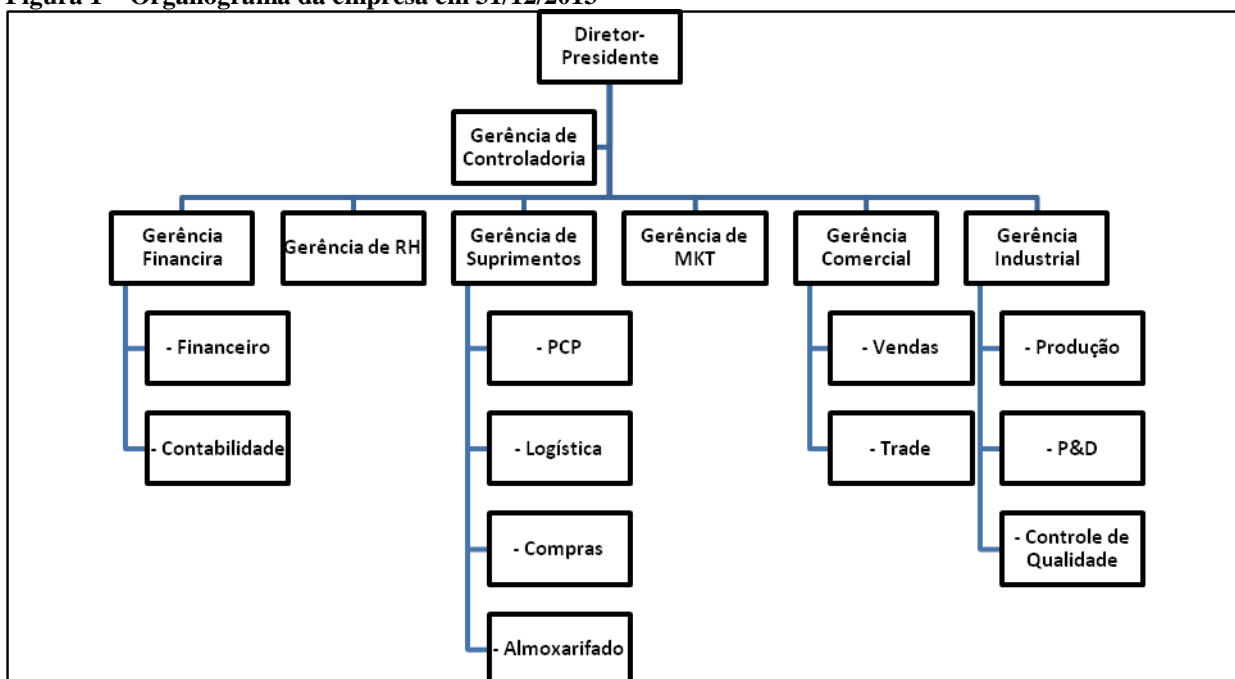
fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, baseando-se em várias fontes de evidências.

### 3.1 Caracterização da empresa

O estudo de caso foi realizado em uma indústria alimentícia LTDA cuja matriz está localizada na cidade de Aparecida de Goiânia/Goiás, possuindo filiais nos estados de Sergipe, Tocantins, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A empresa fundada em 1984, de caráter familiar, se dedica a produção, comercialização e exportação de produtos no segmento de alimentos e bebidas. De acordo com o sítio do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), a mesma é classificada como média-grande empresa, pois sua receita operacional bruta, no ano de 2013, foi de aproximadamente 150 milhões de reais, contando com um quadro composto por mais de 600 colaboradores.

Destaca-se que o fundador já não se encontra presente na administração do negócio, entretanto a segunda geração da família que influencia a gestão e dita os rumos da organização. O organograma da empresa é apresentado na Figura 1, a qual permite visualizar o cargo dos participantes das entrevistas.

Figura 1 – Organograma da empresa em 31/12/2013



Os entrevistados foram escolhidos por estarem envolvidos, diretamente, junto a Controladoria, no processo da formação de preço do produto desta empresa familiar apresentada acima. Os mesmos estão dispostos da seguinte localização:

- Sujeito1 – Diretor-Presidente;
- Sujeito 2 – *Controller*;
- Sujeito 3 – Gerência Contábil;
- Sujeito 4 – Gerência de Compras;



- Sujeito 5 – Coordenador de Logística;
- Sujeito 6 – Gerência de Marketing;
- Sujeito 7 – Gerência Comercial;
- Sujeito 8 – Gerência Industrial;
- Sujeito 9 – Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento.

### 3.2 Coleta de dados

Os mecanismos de coleta de dados foram divididos em três partes, sendo que a primeira consiste em estudar a empresa familiar em questão, através da aplicação de uma entrevista semi-estruturada ao Diretor-Presidente, que faz parte da segunda geração da família. A entrevista baseou-se no estudo de Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), que tem por base definir a influência da família em três aspectos: poder, experiência e cultura.

A segunda parte da coleta de dados baseou a entrevista no trabalho de Borinelli (2006) e incide em conhecer o Departamento de Controladoria da empresa estudada, portando realizou-se uma entrevista semi-estruturada, apenas com o *Controller*. A condução desta entrevista foi dividida em quatro tópicos:

- Identificar o departamento – saber se existe uma unidade organizacional denominada Controladoria e, em caso afirmativo, assinalar sua posição no organograma da empresa;
- Identificar o profissional – detectar por meio de sua formação e tempo na função, se este é qualificado e possui conhecimento para responder à entrevista, propendendo confiabilidade nas respostas;
- Identificar a missão da área – constatar a sua existência e sua especificação;
- Identificar as funções – dentre as atividades delimitadas à Controladoria, verificar quais são efetivamente realizadas por tal departamento, na empresa pesquisada.

A terceira etapa da coleta de dados buscou compreender o papel da Controladoria no processo de formação de preço, assim utilizou-se como método a entrevista semi-estruturada. As perguntas foram elaboradas com o auxílio de trabalho de Czesnat, Quintas e Scarpin (2009), as mesmas foram igualmente aplicadas aos principais sujeitos que participam do processo, sendo eles: Diretor-Presidente, *Controller*, Gerência Comercial, Gerência de Compras, Coordenador de Logística, Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Gerência Industrial, Gerência de Marketing e Gerência Contábil.

Cada sujeito foi entrevistado individualmente, descrevendo detalhadamente a influência de cada departamento para com a formação de preço do produto e a importância da atuação da Controladoria junto ao departamento de cada um. A entrevista com o *Controller* consistiu em verificar quais os objetivos do preço para a empresa, se o custo e a concorrência influenciam na formação do preço e quem define o preço final. Já as perguntas direcionadas ao Diretor-Presidente, foram focadas em certificar, na visão deste, o papel e as principais atribuições da Controladoria na empresa, assim como a atuação e a relevância deste departamento para com a formação de preço. As entrevistas foram gravadas com autorização de todos os sujeitos envolvidos, as entrevistas iniciaram em novembro de 2013 e finalizaram em dezembro de 2013, com duração aproximada de 20 minutos cada uma.

Na Figura 2 é possível visualizar a síntese dos aspectos abordados em cada etapa do desenvolvimento das entrevistas na organização.



Etapa	Público-alvo	Objetivo	Aspectos Abordados
1	Diretor-Presidente	Estudar, compreender e caracterizar a empresa investigada em termos de influência da família.	Poder, experiência e cultura.
2	<i>Controller</i>	Descrever e qualificar o departamento de controladoria da empresa.	Identificação do departamento, do profissional, da missão da área e das funções da mesma.
3	Diretor-Presidente, <i>Controller</i> , Gerência Comercial, Gerência de Compras, Coordenador de Logística, Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Gerência Industrial, Gerência de Marketing e Gerência Contábil	Compreender o papel da Controladoria no processo de formação de preço.	Captar a influência de cada departamento para com a formação de preço do produto e a importância da atuação da Controladoria junto ao departamento de cada um dos envolvidos.

A Figura 2 permite destacar os principais aspectos que buscou-se captar em cada etapa da coleta de dados.

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 Perfil dos sujeitos

A identificação dos perfis dos sujeitos entrevistados neste estudo estão descritas na sequência.

*Sujeito 1* – Diretor-Presidente – é o segundo na geração da empresa familiar estudada, porém o único membro da família que participa da gestão.

*Sujeito 2* – *Controller* – aos 30 anos de idade, e com 7 anos na função, é graduado em Administração de Empresas, possui um MBA em Gestão Financeira e Controladoria e outro MBA em Gestão Empresarial com extensão no estado da Califórnia (Estados Unidos).

*Sujeito 3* – Gerência Contábil – dentre os 48 anos de idade, o gerente contábil possui 30 anos de experiência na função, sendo graduado em Ciências Contábeis e pós-graduado em Controladoria.

*Sujeito 4* – Gerência de Compras – dentre os 39 anos de idade, a gerente de compras está há 15 anos na função, é graduada em Administração de Empresas e possui MBA em Gestão Econômica Empresarial.

*Sujeito 5* – Coordenador de Logística – dentre os 29 anos de idade, o coordenador de logística está há 7 anos na função, é graduado em Economia e pós-graduado em Gestão de Operações Logísticas.

*Sujeito 6* – Gerência de Marketing – dentre os 38 anos de idade, a gerente de marketing está há 16 anos na função, é graduada em Publicidade e Propaganda e pós-graduada em Gestão de Negócios.

*Sujeito 7* – Gerência Comercial – dentre os 31 anos de idade, o gerente comercial está há 15 anos na função, é graduado em Marketing e pós-graduado em Marketing e Vendas.





*Sujeito 8* – Gerência Industrial – dentre os 37 anos de idade, a gerente industrial está há 16 anos na função, é graduada em Análise de Sistemas e em Engenharia e pós-graduada em Engenharia da Produção.

*Sujeito 9* – Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento – dentre os 35 anos de idade, a gerente de P&D está há 11 anos na função, é graduada em Engenharia de Alimentos e possui MBA em Marketing.

Conforme os perfis apresentados, percebe-se que em geral, os sujeitos na maioria, estão na organização a mais de 10 anos, o que é um indicador da confiança e satisfação para com a gestão e a organização.

## 4.2 Influência Familiar

Verificou-se que a empresa iniciou suas atividades em 1984, e que existe a figura de um fundador cujo sobrenome está arraigado aos valores institucionais. Atualmente a empresa é diretamente gerenciada por um único membro da família, sendo este representa a segunda geração e ocupante do cargo de Diretor-Presidente. Porém a empresa é controlada por meio de uma holding juridicamente formalizada, composta apenas pelos membros da família, e com 100% de sua participação acionária sob o controle destes membros. A empresa dispõe ainda de conselho de administração composto por cinco integrantes, dois membros são da família e os outros três não são da família.

Os valores culturais desta empresa possuem forte correlação com os valores dos membros da família, que por sua vez apresentam uma dedicação aos negócios da família de maneira intensa e com alto nível de envolvimento. Os valores repassados pela família para a empresa influenciam diretamente os funcionários, os quais sentem que seus valores, também, são compatíveis aos valores da empresa. A relação entre família, valor e funcionário impacta na confiança e na lealdade dos funcionários para com os negócios da família, tornando-os orgulhosos em dizer que trabalham na empresa e que tem muito a ganhar ao longo prazo por trabalharem lá.

A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional, porém apresenta dificuldade em sua formalização, e no sistema de controle. Por mais que este sistema de controle não seja sofisticado, o processamento das informações é descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos, e necessário para a produção e para o alcance dos objetivos requeridos, mesmo que utilizado de maneira não plena. Afinal, o processo decisório não está completamente centralizado na alta administração e, de certa forma, é compartilhado ao grupo de gestores de nível intermediário.

## 4.3 Caracterização do departamento de controladoria

A Controladoria existe na organização como um departamento corporativo que é responsável por atender toda a empresa, inclusive as filiais. Onde sua posição no organograma está ligada diretamente a diretoria em linha de *staff*. A missão da Controladoria é garantir para a empresa a sua margem, rentabilidade e saúde financeira, por meio das suas principais funções: auditoria interna (inventários); contabilidade gerencial (parceria para com o departamento de contabilidade para fechar o resultado de maneira sólida); contabilidade de custos (sendo este estratégico e fundamental para análises, tais como informar a necessidade em substituir algum insumo devido o aumento de seu preço, e conseqüentemente o aumento do custo do produto); orçamento (é realizado um planejamento de todo o ano com todos os tópicos que consolidem a Demonstração de Resultado do Exercício – DRE – vendas, custo, despesas, etc.); gestão de



informações (a Controladoria é responsável por gerar informações, porque a empresa precisa de informação segura, pois quando a empresa tem informação é possível tomar as decisões certas) e formação de preço (análise de precificação por meio de análise de mercado e custo).

Quanto à postura da Controladoria em relação às demais áreas, com base na entrevista realizada com o *Controller*, percebe-se que o órgão precisa saber controlar os gastos de cada departamento e, principalmente por ser mantenedora da informação, precisa ser parceira deles, para que a informação seja confiável para a tomada de decisão, sobretudo da diretoria. Ao analisar o discurso dos entrevistados, percebe-se que em retórica ao *Controller*, os demais sujeitos afirmam que:

*Sujeito 3*: “A controladoria é bastante efetiva, existe uma relação bem próxima com a contabilidade, principalmente com relação a análise dos tributos e a carga tributária. É bem direto e eu acho que é bem efetiva essa relação”.

*Sujeito 4*: “A atuação da controladoria é nos passar as informações que nós precisamos para que a gente de continuidade no nosso trabalho. Ela é efetiva porque sem a controladoria a gente não consegue dar continuidade, porque nós precisamos do resultado”.

*Sujeito 5*: “... a área sempre passa as informações de forma assídua... Existe uma correlação entre as duas áreas muito boa. Eu acho que isso é de fundamental importância para o crescimento da empresa”.

*Sujeito 6*: “a controladoria centraliza as informações .. o papel dela é mais de controle mesmo, de organização das informações. Ela é muito efetiva, de extrema importância porque não podemos lançar produto, manter produto as cegas e o próprio acompanhamento de produto que já existe em linha tem que ser acompanhado pela controladoria”.

*Sujeito 7*: “A controladoria é efetiva. Ela quem faz as análises de viabilidade, controle das ações, ela mostra para a companhia quais as ações que estão dando resultado quais as que não estão dando para mudar o percurso das negociações, bem como orienta também quais os produtos e quais as regiões que o comercial deve gastar um pouco mais de energia, além de mostrar também a conta de *payback* de tudo que é feito”.

*Sujeito 8*: “Hoje eu acredito que pela demanda ou pelo desenhos internos de papeis e responsabilidades que por vezes não está muito claro, a controladoria vem deixando de lado alguns pontos importantes ... Por exemplo, a indústria faz algumas otimizações de processos onde a gente tem ganhos financeiros até expressivos, só que essa distancia que existe hoje acaba que eles não enxergam as oportunidades de redirecionamento deste financeiro... se a controladoria estivesse um pouco mais próxima ela com certeza pegaria essa oportunidade”.

*Sujeito 9*: “Hoje o nível do departamento de controladoria é baixo, não sei se é pela falta de pessoas, eu acho que ele deveria estar mais conectado, mais junto, porque o que eu percebo é que hoje tem muita demanda para eles e a gente tem que ficar cobrando muito e sem essa resposta tem muitas coisas que ficam travadas”.

Em suma, os entrevistados ponderam que a atuação da Controladoria é efetiva, e destacam a necessidade da troca de informações da área junto a cada departamento, principalmente devido ao fato de a controladoria centralizar as informações e realizar as análises fundamentais para coordenar e direcionar a melhor tomada de decisão dos demais gestores de cada departamento, assim, demonstra-se como órgão administrativo, na busca de maximização do resultado da organização. Porém, é importante destacar o discurso dos dois últimos sujeitos, onde se faz notar a existência de distância entre a Controladoria e os departamentos de pesquisa e desenvolvimento



e industrial. Este distanciamento contrapõe a essência da existência do departamento em questão, onde se pressupõe que a interação entre a Controladoria e as demais áreas exista, para que o resultado global possa ser otimizado.

É fundamental destacar a visão sobre o departamento de Controladoria do Sujeito 1, por este ser o Diretor-Presidente, que é o membro da família na organização. De acordo com o discurso, o mesmo assegura que o papel da Controladoria está presente desde as decisões estratégicas que afetam os planos de longo prazo da organização, até os planos táticos e operacionais, o que contempla o delineamento do planejamento estratégico, a elaboração do orçamento, a definição de indicadores, nos diversos departamentos da organização. Ainda destaca-se a relevância da disciplina que órgão tem o papel de zelar na organização:

*Sujeito 1:* “Ela é efetiva e ela é muito ativa. Ela tem que garantir a disciplina nas áreas de marketing e vendas, que normalmente são áreas pouco menos disciplinadas”.

Para o membro familiar, a principal atribuição da Controladoria dentre as demais, é fazer com que a empresa mantenha disciplina. Seja através das reuniões mensais de resultado com todas as áreas, através da cobrança nas ações, através dos relatórios, dos painéis com números e indicadores, e que ela desenvolva planos de recuperação para o que não esteja fluindo conforme o desejado.

#### 4.4 Controladoria e a Análise da Formação de Preço

A informação de mercado demonstra-se presente na do membro familiar, onde acredita que para a formação de preço deve-se possuir muita informação de mercado derivada principalmente, das áreas de marketing e comercial.

*Sujeito 1:* “A gente tenta implantar uma Controladoria com muita informação de mercado. Na verdade a gente não consegue simplesmente definir o preço aqui dentro, se a gente faz isso a chance de errar é muito grande”.

Em parte este discurso está arraigado de uma cultura, onde o membro familiar não acredita em um modelo de precificação que ocorra de dentro para fora, ou seja, quando o preço é definido apenas pelo montante dos custos com a margem esperada, pois a chance em errar na precificação e o produto não vender na ponta é muito grande. Por isso, a importância da Controladoria em reunir as informações, provenientes da área de marketing e comercial, para com as demais áreas, a fim de analisar a relação entre os custos dos produtos e os preços dos concorrentes, pois se o preço de mercado não for suficiente para cobrir os custos e gerar margem, alguma coisa está errada. Então a Controladoria deve elaborar, disparar e cobrar ações que revertam esse quadro para que essa conta feche. Por fim, para que um modelo de negócios seja vencedor a Controladoria deve estar extremamente integrada com todos os departamentos, mantendo a disciplina para que as pesquisas de preço cheguem, para que as análises de concorrência aconteçam e propondo sugestões. Pelo discurso de outros entrevistados, também é possível identificar a relevância de informações de mercado para a formação de preço de produtos.

*Sujeito 2:* “A composição do preço do produto é muito importante, porque é ele quem vai garantir a nossa margem de contribuição (...) Se eu não tenho uma pesquisa bem elaborada eu



vou ficar fora de mercado, eu vou perder mercado, então não adianta eu ter uma margem alta ou baixa, se eu estou fora de mercado”.

*Sujeito 6:* “Quem determina o posicionamento de preço é o marketing... a gente pesquisa preço de concorrente, pesquisa mercado, a força da nossa marca... todas essas informações se juntam para a gente formar o posicionamento de preço desejado”.

*Sujeito 7:* “A área comercial é quem... traz a pesquisa de preço para dentro da companhia onde a gente informa qual o preço do mercado”.

As evidências extraídas dos discursos indicam que a composição do preço é muito importante, visto que visa garantir a margem de contribuição da empresa, perante o custo de determinado produto, sendo assim este preço tem que ser formado com um mix entre os custos e a margem de contribuição esperada, com a expectativa de preço extraída do mercado. Por ser uma indústria, a empresa não vende seus produtos diretamente ao consumidor final, a cadeia de venda passa por mais dois segmentos até chegar ao consumidor final, primeiramente a empresa vende seus produtos para uma empresa de distribuição, que posteriormente vende os mesmos produtos para uma empresa varejista, que por sua vez vende tais produtos para o consumidor final. Essa cadeia de venda influencia diretamente no preço de ponta, visto que o distribuidor aplica, um *markup* sobre o preço compra da indústria para venda ao varejista, e em seguida o varejista aplica mais um *markup* sobre o preço de compra do distribuidor para a venda ao consumidor final.

Em síntese, após o departamento de Controladoria obter a informação dos preços dos concorrentes, via área comercial, e obter a informação de qual deve ser o preço na ponta, via departamento de marketing, este irá analisar se o preço solicitado pelo marketing é viável e se geram margem de contribuição para a empresa. Assim, pode-se enfatizar que na empresa investigada o papel do custo é fundamental para a formação do preço, porém a precificação não é realizada apenas com base nele. Existe a fusão entre a pesquisa de preço e o custo, assim chegando a uma margem “x” a ser trabalhada internamente para que possa ser melhorada. Neste ponto a Controladoria relaciona-se com as demais áreas da empresa, visando otimizar o custo para aumento da margem, assim confirmando a existência da troca de informações.

Para a Contabilidade quando ocorre a venda de um produto, existe a obrigatoriedade em pagar-se os impostos incidentes sobre aquela operação, portanto, a relação do departamento de contabilidade na formação do preço é direta, visto que tal departamento está envolvido na disponibilização das informações para análise da tributação de cada produto, uma vez que existem constantes alterações na legislação, sendo esta uma legislação extremamente complexa com uma carga tributária bastante elevada. Assim, pode-se extrair do discurso do entrevistado a seguinte evidência que corrobora com os argumentos anteriores.

*Sujeito 3:* “A relação é direta, a contabilidade está envolvida na disponibilização das informações... na análise da tributação”.

Neste caso, a Controladoria tem que estar junto ao departamento para poder extrair as informações referentes a tributação de cada produto, pois a formação do preço deve conter a variável “impostos” para que seja feita de forma correta e de acordo com o mercado. Da mesma maneira que o departamento de Logística, onde a responsabilidade está em mensurar os custos logísticos dos fretes de entrega das cargas de venda até o cliente, levantando o valor por rota e região, destaca que:





*Sujeito 5:* “A importância do departamento de logística para a formação de preço do produto é mensurando os custos logísticos... dos fretes de venda”.

Verifica-se que a preocupação deste departamento é embutir o valor do frete na análise de preço, pois caso isso não ocorra e a empresa arque com o custo logístico, sua margem será reduzida, portanto se houver a incidência de frete o preço do produto será mais caro. Por isso, a importância da troca de informações para com a Controladoria, para que esta esteja com os custos de operações sempre atualizados.

*Sujeito 7:* “A área comercial é que informa para a controladoria para a formação de preço, quais as variáveis comerciais que aquele determinado preço vai exigir”.

Para o Sujeito 7, a área comercial também é responsável pela composição do preço, pois é ela quem negocia as condições de venda com o cliente, sendo avaliado caso a caso, pois nas negociações podem existir a necessidade em aplicar bonificações e comissões. Tal departamento também negocia o local de entrega do produto, e repassa esta informação ao departamento de logística, para que este possa realizar as cotações necessárias. Assim, as informações geradas pela negociação comercial são fundamentais para a assertividade da análise de precificação realizada pela Controladoria.

Outro departamento que parece manter uma relação íntima com a controladoria na formação do preço é o departamento de pesquisa e desenvolvimento.

*Sujeito 9:* “O departamento de P&D é responsável por... todas as informações referente ao produto englobando... a formulação composta de todos os insumos”.

Pelo discurso do entrevistado, o departamento de pesquisa e desenvolvimento é responsável por alimentar o sistema com todas as informações referentes a estrutura do produto, vinculando as quantidades que cada insumo compõe na formulação do produto, tais como matéria-prima, embalagem e caixa. Juntamente com tal departamento a Controladoria, por meio das informações aferidas via margem de contribuição, irão avaliar a viabilidade da estrutura do produto, indicando a possível necessidade de reengenharia do produto seja por meio da redução de gramatura ou até mesmo da substituição de algum insumo. O departamento de P&D também tem forte vinculação ao departamento de compras.

*Sujeito 4:* “O departamento de compras está ligado diretamente com várias áreas da empresa para análise de custo”.

Para o Sujeito 4, o departamento de compras está ligado diretamente com o custo dos produtos, pois este é quem faz as cotações com vários fornecedores em busca da compra dos insumos que se adequam ao solicitado pela especificação do produto repassado pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento. Ao utilizar do poder de negociação para realizar a compras dos mesmos insumos, com as mesmas quantidades, porém com preços menores, o custo final do produto será menor, portanto a margem de contribuição será superior ao esperado.

Entretanto a relação entre o departamento industrial e a controladoria, gera constatações intrigantes, conforme evidencia a seguir:



*Sujeito 8:* “A indústria não tem a relação direta ou uma influência direta na formação do preço, mas ela tem uma influência muito forte no custo final do produto”.

De acordo com o Sujeito 8, o departamento industrial está relacionado diretamente com o custo do produto, através dos custos diretos e indiretos de fabricação, por exemplo, custo de otimização de processos, mão de obra, energia de processamento, entre outros. Ou seja, tal departamento busca otimizar a produção para que seja possível produzir mais com baixo custo, seja na redução da mão de obra utilizada, seja na redução das despesas industriais, ou até mesmo na redução do tempo de produção, produzindo mais em menos tempo. Portanto, a Controladoria deve agir de forma fiscalizadora para garantir que o departamento industrial realize o custo planejado. Que tem como objetivo, garantir a margem de contribuição da empresa, que acaba por impactar o preço, assim percebe-se uma fraca relação do departamento industrial com o preço de venda do produto no caso estudado, ou mesmo uma falta de consciência deste departamento em relação ao seu impacto no preço de venda.

Os resultados do estudo de caso, enfatizando que trata-se de uma organização familiar, onde a cultura, poder e experiência da família impactam os processos e também a configuração e autonomia dos diversos departamentos, demonstram que na empresa estudada a controladoria exerce papel fundamental para a formação do preço de produtos. Vinculando informações desde áreas como o departamento de pesquisa e desenvolvimento até o comercial.

Percebeu-se que a controladoria além de realizar a análise de viabilidade dos produtos, interage e tem papel de parceira dos demais departamentos da organização. Outrora, a Controladoria integra todas as informações do processo e subsidia a tomada de decisões, de maneira estruturada e formal, dispondo de artefatos de controle implementados e utilizados nas decisões de precificação. Entretanto, mesmo após análise de viabilidade, integrando as informações dos diversos departamentos da empresa, a influência e poder da família, neste caso, representado pela segunda geração no poder, é soberana na decisão de venda. Ou seja, de forma centralizadora, mesmo que a controladoria apresente números que indiquem o preço adequado em conformidade aos processos e planos traçados pela organização, o proprietário e diretor, em muitos casos utiliza de sua intuição ou mesmo sua experiência de mercado na hora de decidir se o preço é adequado ou não. Corrobora-se os resultados de Rodniski e Diehl (2012) ao tratar do papel da controladoria nas organizações em relação ao grau de centralização, que identificou que nas empresas mais centralizadas o foco do sistema de informação, girava principalmente em torno do resultado global da organização.

Destaca-se que no caso estudado, a empresa dispõe de planejamento estratégico estruturado e formal, assim como orçamento e utiliza-se de controle para acompanhar os resultados alcançados. Estas evidências indicam que a gestão tem apoio em instrumentos formalizados, e que a formação de preço é respaldada por diversas informações, tanto internas quanto externas a empresa. Mas, mesmo com este aparato formalizado, a gestão familiar, em diversas ocasiões, abre mão das informações fornecidas pela controladoria e segue seu instinto empreendedor para decisão do preço de venda que irá negociar.

Em síntese, na organização o papel da controladoria é muito importante e reconhecido, mas que as características familiares influenciando as decisões são predominantes.



## 5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo geral verificar o papel da Controladoria na análise da formação de preço de venda de produtos em uma empresa familiar. Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se um estudo de caso em uma organização familiar. As conclusões do trabalho, demonstram que mesmo em um ambiente de controle altamente formalizado, a centralização da tomada de decisão por parte da família se sobressai as informações geradas pela controladoria.

As evidências indicam que a Controladoria tem como principal função, na atividade sobre formação de preço, reunir de todos os outros departamentos envolvidos, todas as informações possíveis que afetam a precificação de um determinado produto. Desde informações iniciais provenientes do departamento de pesquisa e desenvolvimento sobre a estrutura do produto, até as informações finais fornecidas pelo departamento comercial, tais como a pesquisa de mercado.

Os resultados apontam para um processo de formação de preço estruturado, que se apoia nas diretrizes do planejamento estratégico e do plano operacional da organização. Enfatizando o papel da controladoria como consolidadora de informações e parceira das diversas áreas no processo de formação de preço e análise da viabilidade de produtos.

Ressalta-se que a decisão de preço a ser utilizado na venda de produtos, apesar de todas as informações fornecidas pela controladoria, assim como todo o processo de formação deste preço, no caso estudado, pode em diversos momentos ser deixado de lado, em função da escolha do empreendedor, pela opção que lhe seja conveniente para concretizar o negócio. Ou seja, a experiência do proprietário, que também é gestor, fala mais alto em determinadas situações.

Portanto, não se descarta o papel da controladoria como orientadora, parceira e mesmo fiscalizadora na formação do preço de produtos, mas que a decisão final, em muitos casos recai sobre o poder da família, a qual tem como foco a perpetuação do negócio, e que a relação de confiança permanece.

A opção por desenvolver o estudo de caso, buscou auferir resultados com profundidade na análise, entretanto o trabalho possui algumas limitações. Entre as limitações, enfatiza-se que os resultados não devem ser extrapolados, mas que são evidências extraídas de um caso, único e particular. Assim, como sugestão para futuras pesquisas é importante destacar o estudo da importância da relação entre controladoria e empresa familiar como ferramenta de sobrevivência empresarial, através de um nicho com mais empresas estudadas.

## 6 Referências

- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S & P 500. **The Journal of Finance**. v. 58, n. 3, p. 1301–1328, 2003.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. Family business research : the evolution of an academic field. **Family Business Review**. v. 15, n. 4, p. 337–350, 2002.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. Tese (Doutorado). São Paulo: Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006.
- CARVALHO, Malena Cordeiro da Silva. A importância da formação de preços. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v.1, n.17, p.01-15, 2012.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CZESNAT, Aline de Oliveira; QUINTAS, Tiza Tamiozzo; SCARPIN, Jorge Eduardo. Formação de preço na empresas de construção civil da cidade de Balneário Camboriú – SC. **Revista del Instituto Internacional de Costos**, n.5, p.449-469, jul/dez 2009.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRUTUOSO, André Luiz. **Sistema de controle interno em uma empresa familiar: um estudo de caso**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio Econômico, 2004.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. XXIX EnANPAD. 2005.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LERE, John C. **Formação de preços**: técnicas e práticas. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, p.01-12, Jun 2002. ISSN 1676-5648

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares**: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. **Trabalhos acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v.26, n.76, p.105-120, jan/abr 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.





PEREIRA, Fábio Luís Alves. **Estudo de caso sobre o alinhamento entre as estratégias empresariais e de formação de preços.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro da. **Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

RODNISKI, Cleber Marcos; DIEHL, Carlos Alberto. **O Papel da Controladoria em Relação ao Grau de Centralização das Organizações.** Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan/jun 2012.

SPERLING, Eliane. A influência da formação do preço de venda na micro e pequena empresa do comércio varejista nos relatórios gerenciais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.1, p.01-18, Sem I. 2008

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.