

# A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DO AGRONEGÓCIO

Ana Beatriz da Cunha Chaves e Resende<sup>1</sup>  
Márcio Lobosque Senna Neves<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo acadêmico analisa o Agronegócio como sendo um segmento versátil, que engloba desde o fornecimento de insumos à produção rural, o produtor em si, até o escoamento desse produto para o consumidor final, seja ele qual for. Devido a essa constante evolução, torna-se uma tarefa árdua continuar no atual mercado e para isso faz-se necessário o uso de ferramentas que possam aprimorar a gestão das corporações como é o caso da Controladoria, mecanismo esse que consiste em auxiliar os gestores nas tomadas de decisões por meio do fornecimento de informações e controles exercidos nas atividades da empresa. Por meio disso, em se tratando de empresas familiares onde o sistema atuante ainda é o tradicional, torna-se indispensável à adoção de ferramentas que tem como objetivo manter a instituição sempre competitiva. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo analisar se as práticas de Controladoria podem ser relevantes na gestão de uma empresa familiar do ramo do agronegócio para o alcance de suas metas e busca responder como essa ferramenta pode ser utilizada na organização para a melhoria de suas atividades. Portanto, o estudo de caso é justificado devido ao interesse por melhorias na gestão da empresa Mangá Agronegócio Ltda., visando uma tomada de decisões mais acertadas que almejam o desenvolvimento diante o atual mercado. Seu objetivo geral foi verificar se a prática de Controladoria possibilitaria esse crescimento através de uma pesquisa sobre a atuação do agronegócio no Brasil, dos controles voltados para a gestão da atividade, a frequência em relação a sua utilização e a importância dada pelos gestores.

**Palavras-chave:** Agronegócio, Controladoria, empresa familiar, relevância, Mangá Agronegócio Ltda.

## ABSTRACT

The present academic article analyzes the Agribusiness as being a versatile segment, which includes everything from the supply of inputs for rural production, the producer itself, to the flow of this product to the final consumer, whatever it is. Due to this constant evolution, it becomes an arduous task to continue in the current market and for this it is necessary to use tools that can improve the management of the corporations as it is the case of Controllershship, mechanism that consists of assisting managers in the decision making through the provision of information and controls exercised in the company's activities. Therefore, in the case of family enterprises where the system is still traditional, it is indispensable to adopt tools that aim to keep the institution always competitive. Therefore, the present study aims to analyze whether Controllershship practices can be relevant in the management of a family business in

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo Neves- IPTAN anabeatrizccr@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo Neves – IPTAN. mlobosque@yahoo.com.br

the agribusiness sector to reach its goals and seeks to answer how this tool can be used in the organization for the improvement of its activities. Therefore, the case study is justified due to the interest for improvements in the management of the company Mangá Agronegócio Ltda., aiming at making better decisions that aim at the development of the current market. Its general objective was to verify if the practice of Controllershship would enable this growth through a survey on the performance of agribusiness in Brazil, the controls directed to the management of the activity, the frequency in relation to its use and the importance given by the managers.

**Keywords:** Agribusiness, Controllershship, family business, relevance, Mangá Agronegócio Ltda.

## INTRODUÇÃO

O agronegócio possui participação significativa na economia brasileira, sendo o maior segmento que alavanca o PIB nacional. Esse ramo em sua origem nada teve a ver com grandes produções como é visto atualmente, muito pelo contrário, se iniciou em pequenas propriedades por meio das famílias tendo como principal objetivo o consumo próprio.

É sabido que grande parte das empresas em todo o mundo é familiar, onde se predomina o sistema administrativo tradicional que se baseia no conservadorismo e na pouca evolução tecnológica, sendo, portanto o principal modelo de gestão existente. Pode-se afirmar que de acordo com a história, esses gestores possuem pouca qualificação ou quase nenhuma, dificultando a permanência dessas no cenário atual. Logo, é necessário que a empresa adote um planejamento estratégico que vise à otimização de seus recursos, sendo eficaz em suas práticas.

Por meio dessa situação, a controladoria possui grande importância dentro da entidade, uma vez que auxilia a tomada de decisão dos gestores, fornecendo informações que permitirão cessar falhas, agregando valor a todo processo organizacional.

Diante do exposto, esse estudo busca responder a seguinte questão: De que formas as práticas de controladoria podem ser utilizadas em uma empresa do Agronegócio para a melhoria de suas atividades? O objetivo geral foi verificar a aderência da utilização da controladoria na gestão do agronegócio. Neste contexto, os objetivos específicos buscam pesquisar a atuação do agronegócio no Brasil; estudar os controles voltados para a gestão da atividade e analisar a frequência da utilização dos controles, bem como a importância dada pelo empresário.

O presente estudo se justifica pelo fato de querer buscar melhorias na gestão da empresa que meu pai consolidou no mercado no ramo do Agronegócio e que no futuro estará em minhas mãos. Contudo, é necessário o uso correto da controladoria no auxílio aos gestores para a tomada de decisão, podendo a organização continuar atuando no atual cenário competitivo em que se encontra o mercado, sem perder vantagem competitiva. Além da geração de empregos que esta possibilita na região da cidade de Lagoa Dourada.

Este artigo terá como conteúdo inicial o Agronegócio, abrangendo sua importância e seu papel na economia. Logo em seguida conceitos sobre controladoria, definindo maneiras de atuação dentro de uma organização, expondo seus objetivos. Por fim, a empresa familiar a partir de seu surgimento até os tempos atuais e suas principais necessidades.

## **1 AGRONEGÓCIO**

Expõe-se que o termo Agricultura já não é mais apropriado para se definir as atividades ligadas ao campo, uma vez que esse segmento vem passando por inúmeras transformações, como comprova Massilon (2007, p.15), ao dizer que o conceito de setor primário perdeu seu sentido, pois deixou de ser somente rural ou somente agrícola, devido ao fato de passar a depender de serviços terceirizados e por precisar se preocupar com o que acontece após a produção.

O homem, no início das civilizações, era denominado nômade já que não possuía uma localização fixa, migrava de acordo com a disponibilidade de alimentos na natureza. Caius (2010, p.15) afirma que o homem quando se organizou em sociedade vivia em bandos, se mudava constantemente e a causa dessa mudança se resume à alimentação. Esse modo de vida apresentava facilidade no início, mas com o tempo os recursos iam se esgotando, sendo necessário o abandono daquele local e a procura de uma nova terra para se estabelecer, gerando assim um ciclo que impedia a fixação em apenas um lugar. Com a evolução dos tempos, observa-se que o ser humano poderia obter alimentos a partir de plantios e a domesticação de animais, e por meio da utilização de técnicas simples e alguma tecnologia nesse

sistema, surgia então a Agricultura e o homem começava a se fixar em um determinado local. Com a fixação do homem à terra foram se formando as organizações e juntamente o conhecimento sobre as culturas, manejos de adubações e plantios, e em relação as criações de animais. Neste sentido, Caius (2010, p.15) ainda afirma que “à medida que os grupos vão se mantendo no mesmo local, vão surgindo as comunidades como as conhecemos hoje. E são introduzidas algumas tecnologias à produção agropecuária”.

As comunidades formadas pelo homem no campo tendiam ao isolamento e a auto suficiência, pois havia carência em infraestrutura, tecnologia, além da dificuldade de comunicação. Esses fatores socioeconômicos permaneceram por longos períodos da história dado que a maioria da população vivia na Zona Rural. Portanto, havia uma diversidade enorme nas plantações e criações, sem que houvesse excedente porque plantavam e criavam apenas o necessário. Quando havia alguma atividade que se produzia em escala um pouco maior tinha como objetivo gerar receita para a aquisição de bens não produzidos no local. Assim, a Agricultura era definida como um conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural dentro das fazendas, produzindo tudo que necessitavam, conforme Massilon (2007, p.15).

A evolução Socioeconômica foi consequência das inovações tecnológicas, que com o passar das últimas décadas avançou significativamente, estabelecendo altas produtividades e uma intensa migração da população para centros urbanos, o chamado Êxodo Rural. Com isso, as propriedades rurais perderam sua auto suficiência passando a depender de insumos e serviços terceirizados e as pessoas acreditavam ser mais vantajosa a especialização somente em determinadas atividades, gerando uma produção em grande escala com o intuito de abastecer o mercado. Ainda nas palavras de Massilon (2007, p.15),

A “agricultura” de antes, ou setor primário, passa a depender de muitos serviços, máquinas e insumos que vêm de fora. Depende também do que ocorre depois da produção, como armazéns, infraestrutura diversas (estradas, portos e outras), agroindústrias, mercados atacadistas e varejistas, exportação.

Contudo, já não cabe mais à Agricultura essa denominação, sendo classificado primeiramente como *Agribusiness* nos EUA e Agronegócio no Brasil. O Agronegócio se baseia na grande propriedade, modernizada, quase sem trabalhadores, usando todo tipo de agrotóxico, monocultura, que não respeita o meio ambiente. Conforme Goldberg (1957, p.11 *apud* TEIXEIRA; FRANZIN, 2013, p.10) não se resume em uma produção diversificada, ou até mesmo em um segmento isolado, sendo estas, visões ultrapassadas que não permite ter conhecimento sobre a importância do *Agribusiness* no mundo atualmente. Esse setor é definido como uma atividade sistêmica que possui diferentes atividades econômicas em uma cadeia produtiva, estando completamente interligadas e que abrange operações originárias na produção, logística, comercialização dos insumos para a agropecuária e por último no comércio com as agroindústrias ou concentradores. Percebe-se que a venda ao consumidor final depende de todas as etapas anteriores, assim, a maior ou menor eficiência em um dos segmentos representa maior ou menor eficiência ao longo da cadeia. O autor supracitado ainda diz:

Agribusiness é a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Devido às mudanças econômicas mundiais, e, por conseguinte brasileiras, as relações comerciais da propriedade rural se modificaram, aumentando significativamente a produção. No entanto, tornaram-se produtoras especializadas dando ênfase na eficiência e eficácia, que por sua vez é essencial, adotando ainda uma gestão profissional amparada nas melhores ferramentas, conseguindo assim permanecer nesse mercado tão cruel. Logo, a atual situação mercadológica se difere de forma significativa em relação à passada, como revela Teixeira; Franzin (2013, p.12), uma vez que anteriormente não se dava importância ao desperdício e a ineficiência, pois se contava com a máxima fidelidade do consumidor. Atualmente, quanto menor os desperdícios e maior sua eficiência na produção, maior será sua vantagem competitiva. Com isso, as empresas objetivam a busca pela satisfação das necessidades dos clientes dando prioridade na qualidade e produtividade,

erradicando técnicas que não agregam valor ao seu produto ou serviço. Só por meio da eficácia as entidades conseguirão sobreviver a esse cenário tão cruel. Diante do exposto, Oliveira (2009, p.27) afirma que “a missão de uma empresa relaciona-se com a satisfação de uma necessidade do seu ambiente externo. E a fabricação de um determinado produto ou a prestação de um determinado serviço é apenas um meio de satisfazer essa necessidade”.

Em meio a essa globalização de mercados, que integrou comercialmente países e desenvolveu novas estruturas, a controladoria, órgão aglutinador e direcionador, exerce um papel fundamental no auxílio da tomada de decisões, fornecendo informações com o intuito de cessar falhas e aperfeiçoar todo o processo organizacional. Segundo Oliveira (2009, p.29), a controladoria existe pelo fato de as empresas objetivarem a eficácia.

A Controladoria representa uma área do conhecimento muito importante no dinâmico mundo atual dos negócios, sendo responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa com a missão de assegurar o resultado da companhia. Por isso, é necessário atuar de forma significativa em todas as etapas do processo de gestão da organização. Esse conceito se originou nos Estados Unidos, como afirma Martins (2005, p.16) e teve como objetivo controlar as grandes empresas que estavam surgindo por meio de fusões durante a Revolução Industrial no século XIX. Essas instituições tinham como características a estrutura verticalizada, organizada sob formas de departamento e divisões e, por ser muito complexa, foi requisitado um controle central. Por meio dessa evolução, era necessário informações relevantes ao negócio que pudessem auxiliar a tomada de decisões em relação ao planejamento e execução das atividades, sendo definida como área de atuação dentro das empresas. Para Brito (2003, p.22) “A controladoria é descrita como um processo ativo que administra, identifica, mede, informa e decide sobre eventos econômicos importantes a todos os administradores”.

Essa ferramenta tem como objeto de estudo, segundo Borinelli (2006, p.19) o campo de aplicação, ou seja, o foco da organização, englobando todo o modelo empresarial. Este se enquadra nas Ciências Factuals Sociais, como a Antropologia Cultural, Direito, Economia, Política, Psicologia Social e Sociologia.

No entanto, o *controller*, como é chamado o profissional que utiliza técnicas de controladoria, detém dos dados e informações referentes à empresa, sendo responsável por realizar o planejamento das atividades dentro da empresa, inspecionando quanto ao surgimento de erros e solucionando-os a tempo; agir de forma que consiga motivar funcionários; centralizar os acontecimentos para solucionar as inconsistências da organização. Segundo Oliveira (2009, p.30), a controladoria objetiva a eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Por sua vez, Borinelli (2006, p.142) estrutura o processo de planejamento e controle da seguinte forma: Planejamento; Orçamento; Execução; Controle; Medida Corretiva e Avaliação de Desempenho. A controladoria para Brito (2003, p.23) realiza estudos, coordena o processo orçamentário, gera informações e auxilia o tomador de decisão com relação aos impactos econômicos de suas escolhas. Para isso, utiliza

conhecimentos de economia, administração, contabilidade e operações da entidade em que se insere.

Para que a controladoria consiga atuar de forma eficaz é preciso que esta monitore e analise todas as variáveis em todos os setores que impactam o negócio, seja ele externo ou interno, com o objetivo de identificar o problema, mensurar seus riscos e a partir dessa análise criar soluções ótimas, como aborda Padoveze (2000, p.122).

Quando aplicada a controladoria, em uma empresa familiar, é possível que existam algumas complicações ao implementá-la, já que a agricultura familiar é um grupo social com atuação presente na maior parte da história do país, organizadora da produção agropecuária brasileira, sendo ao mesmo tempo proprietária dos meios produtivos e executora das atividades.

Assim, utiliza predominantemente mão-de-obra própria e a renda da família é originada de seu empreendimento conforme Lei nº11.326, de 24 de Julho de 2006, além de muitas vezes as relações profissionais confundirem-se com as pessoas, acarretando conflitos no momento do processo decisório. Tarsitano, Fabrício Proença (2006, p.65), afirma que a Agricultura Familiar é o formato de organização da agropecuária que predomina em todo o mundo. Trata-se de uma forma de produção em que o núcleo de decisão, gerência, trabalho e capital é controlado pela família.

A Agricultura Familiar possui um grau de importância no desenvolvimento socioeconômico nacional elevado. Porém, seu reconhecimento e participação na pauta das políticas agrícolas ocorreram na década de 1990, por meio de programas de incentivo e fortalecimento a esse grupo social como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) criado em 1996, e também através da criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Isso só foi possível a partir de pressões exercidas por movimento sociais organizados que reivindicavam maior apoio estatal para esta forma de organização produtiva no campo. Schneider (2003, p.100) contribui para essa inserção.

Diante dos desafios que o sindicalismo rural enfrentava nessa época – Impactos da abertura comercial, falta de crédito agrícola e queda dos preços dos principais produtos agrícolas de exportação -, a incorporação e a afirmação da noção de agricultura familiar mostrou-se capaz de oferecer guarida a um conjunto de categorias sociais, como, por exemplo, assentados, arrendatários, parceiros, integrados às agroindústrias, entre outros, que não mais podiam ser confortavelmente identificados com as noções de pequenos produtores ou, simplesmente, de trabalhadores rurais.

Devido às diferenças entre os produtores na categoria, o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA, 2000) dividiu os agricultores em três grupos:

- 1- Os que estão inseridos no campo de atividades econômicas integradas ao mercado, classificados como capitalizados.
- 2- Os descapitalizados ou em transição, mas com algum nível de produção destinado ao mercado.

3- Os residentes no espaço rural, assalariados agrícolas e não agrícolas com produção agropecuária voltada quase que exclusivamente ao autoconsumo.

Em meio a essas divisões, é destacado por Abramovay (1992, p.68), que a agricultara familiar tem possibilidades de se ingressar intensamente em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, aderindo às constantes inovações tecnológicas.

Logo, torna-se difícil à implementação da tecnologia com o aval de todos os envolvidos na gestão, uma vez que essa modalidade costuma utilizar práticas tradicionais, desacreditando nos positivos resultados que esta pode trazer. Oliveira (1999, p.62) menciona que o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, da elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado.

Por isso, é extremamente necessário que as novas e futuras gerações desse processo de sucessão familiar insiram, aos poucos, ferramentas mais tecnológicas na organização com o intuito de familiarização. Para Brockhaus (2004, p.18 *apud* RICCA, 2007, p.18), o processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização com a implantação de práticas tecnológicas atuais ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador.

## **2 METODOLOGIA**

O presente artigo é elaborado por meio de etapas, onde, inicialmente será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, contendo informações e conhecimento das variáveis para auxiliar as etapas seguintes. A partir do passo inicial, será implementado um estudo de caso composto por uma pesquisa que exercerá um papel qualitativo na empresa Mangá Agronegócio LTDA. Na pesquisa qualitativa elaborar-se-á um questionário, tendo por objetivo obter o maior número de informações para que se possa tomar a decisão mais adequada no processo de gestão, erradicando qualquer obstáculo. Desta forma, segundo Berviam (2006, p.65),

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Complementando, para Andrade (2001, p.59 *apud* BERVIAN, 2006), a pesquisa bibliográfica pode ser elaborada como um trabalho em si mesmo ou em uma etapa do desenvolvimento de outros trabalhos.

O questionário poderá ser enviado pelo correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados. Neste caso, pode ser aplicado simultaneamente a um maior número de indivíduos, de acordo com Goode e Hatt (1977, p. 227).

Em complementação ao que Goode e Hatt explanam Bervian (2006, p. 48) afirma que

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche... Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

A seguir, apresenta-se o estudo de caso para melhor entendimento das teorias apresentadas e maior condição de resposta ao problema de pesquisa proposto.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA**

O presente estudo de caso, de natureza qualitativa, propicia uma melhor compreensão acerca da relevância de práticas de controladoria em uma empresa familiar em meio ao atual cenário mercadológico.

Foi realizado um questionário direcionado ao proprietário da empresa Mangá Agronegócio Ltda com idade de 53 anos, ensino médio completo e há 35 anos iniciou suas atividades na organização. O segundo entrevistado foi o gerente na área de Suinocultura com idade de 40 anos, curso superior e técnico completo e há

18 anos faz parte da corporação. O terceiro entrevistado foi o gerente de lavouras, com idade de 45 anos, ensino fundamental incompleto e há 31 anos trabalha na firma. E por último, o gerente de produção, com idade de 43 anos, ensino fundamental incompleto e há 30 anos faz parte da empresa.

A essência conceitual deste artigo gira em torno da Controladoria, como sendo procedimentos e métodos atuantes na gestão econômica das empresas que tem como objetivo orientar a busca da eficiência organizacional, por meio de informações que possam embasar os diretores na tomada de decisão e controles que darão suporte ao processo de planejamento e orçamento. Desta forma, este questionário e as análises de suas respostas tornam-se fundamentais para entendimentos organizacionais acerca da empresa e dos colaboradores que foram entrevistados.

A pergunta que arguiu o que seria Controladoria foi respondida por todos e, assim, percebeu-se que três entrevistados entenderam realmente o conceito, afirmando que o controle e a troca de informações são indispensáveis para o alcance das metas e a redução dos erros e ambos utilizam desse mecanismo para realizar suas atividades diárias. O outro entrevistado entendeu de forma superficial esse conceito, mas entende-se que, em seu dia a dia, aplica tais procedimentos. Assim, uma boa opção para se adotar na Mangá Agronegócio Ltda seria a elaboração de um manuscrito feito pelo proprietário ou até mesmo a elaboração de reuniões com os gerentes em que se explanasse todo o conceito dessa ferramenta abrangendo sua importância diante os objetivos almejados pela organização, com o intuito de que todos se inteirem sobre o assunto juntamente com sua aplicabilidade na instituição.

Já o Agronegócio é uma atividade sistêmica possuidora de diferentes segmentos em uma cadeia produtiva e estas estão interligadas. Referem-se, no entanto, às grandes propriedades monoculturas modernas que empregam tecnologia avançada e pouca mão-de-obra, além de a produção estar voltada para o mercado externo ou para as agroindústrias com finalidade de lucro. Diante do exposto, perguntou-se qual é o entendimento sobre essa atividade e concluiu-se que dois entrevistados dominam tal conceito e ainda afirmam que uma melhor atuação em cada segmento agrega um maior valor na produção. Os dois demais

entrevistados não souberam definir com clareza o Agronegócio, pois definiram como sendo atividades isoladas. Porém, os quatro envolvidos na pesquisa mencionaram como sendo, o Agronegócio, uma das maiores atividades geradores de emprego na região. Portanto, o mais importante é que todos os entrevistados reconhecem a dimensão que essa atividade possui e, partindo dessa análise, o proprietário deve criar meios para aqueles que não souberam defini-la de forma correta e uma maneira seria o incentivo à participação em congressos e palestras que tenham como conteúdo abordado esse tema, a fim de que possam se inteirar e ficar a par do desenvolvimento desse segmento.

Por último, a Empresa Familiar é o modelo de instituição mais antiga que se dispõe de técnicas tradicionais, em sua maioria ultrapassada, consistindo no fato de que a família é quem detém o controle, possuindo assim poder de voto. Portanto, o fundador pretende transmitir os negócios aos seus descendentes. Conforme descrito anteriormente, foi perguntado aos entrevistados o que seria esse tipo de organização e quais são seus pontos fortes e fracos. O que se observou foi que todos os integrantes que participaram da pesquisa compreendem tal conceito e, além disso, dois entrevistados afirmaram como sendo positiva a autonomia quanto às decisões e ao comprometimento em relação à empresa e os demais concluíram que as atividades são desenvolvidas de forma mais rápida. Quanto à questão dos pontos fracos, três entrevistados disseram que a divisão de tarefas não é muito clara correndo-se o risco de confundir propriedade e administração. O quarto não soube especificar claramente qual seria o ponto fraco, destacando apenas sua consequência na empresa. Diante tais fatos, faz-se necessário o estabelecimento das funções de cada funcionário de forma clara, ainda mais se houver alguns membros da família trabalhando, não havendo com isso o risco de surgimento de qualquer problema devido esse motivo. Diante disso, essas situações consideradas pontos fracos podem se tornar mais reconhecíveis a ponto de conseguir ser solucionada pelo gestor de maneira mais rápida e eficaz.

Logo, pode-se concluir que diante o atual cenário, repleto de mudanças e tecnologias, uma empresa familiar no ramo do Agronegócio necessita se atualizar quanto ao rumo que o mercado está tomando e também ao novo formato das organizações. Assim, adaptar seus procedimentos com o intuito de aperfeiçoar suas

atividades e estratégias e dessa maneira gerir de forma eficiente perante o auxílio da Controladoria.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Controladoria é um órgão de *Staff* dentro do organograma de uma instituição que presta serviços de assessoria e consultoria, recebendo conceitos e conhecimentos das áreas de contabilidade, administração, economia, estatística, entre outras, mas que está fora da pirâmide hierárquica organizacional. O processo de controle onde atua gera informações por meio de monitoramento do desempenho dos diversos setores e subsistemas de uma empresa, ou seja, define-se o padrão de controle, em seguida elabora-se uma análise corporativa e de relevância, para assim propor alternativas para a tomada de decisões do gestor e por último realizar as devidas ações.

Dessa forma, o artigo científico buscou responder ao problema de pesquisa abordando a relevância de tal procedimento, principalmente em empresas familiares devido ao fato da cultura brasileira ainda utilizar mecanismos tradicionais em tempos modernos. Conclui-se a partir do estudo que aplicar os métodos de Controladoria em uma empresa familiar é extremamente vantajoso para a organização uma vez que as práticas de Controladoria otimizam todo o processo para se atingir os objetivos propostos, agregando valor na produção, além de evitar erros e ações desnecessárias.

No decorrer do estudo de caso, observou-se que a empresa Mangá Agronegócio Ltda ainda utiliza algumas práticas tradicionais, mas fica evidente que o gestor busca uma melhoria contínua, para que assim possa se adaptar à nova realidade de mercado e as inovações. Nesse sentido, o proprietário está a todo momento se inteirando de todos os setores, trocando informações com seus gerentes, conhecendo o ambiente interno e externo com o objetivo de se embasar para a tomada de decisão e exercer uma gestão sólida. Assim, percebe-se que o gestor tem consciência de que as práticas de Controladoria são essenciais para crescimento e desenvolvimento da corporação e por isso procura estar a todo momento no controle de sua empresa. Apesar de alguns gerentes não possuírem

conhecimento sobre o conceito dessa ferramenta, é nítido que todos as aplicam em suas atividades diárias, garantindo com isso um melhor funcionamento da entidade.

Por fim, é sabido que qualquer organização atual, seja ela no ramo do Agronegócio ou não, que almeje continuar no mercado e ser competitiva necessita adotar um comportamento em que prevaleça o controle e a troca de informações, para assim auxiliar o gestor na tomada de decisão e buscar sempre vantagem competitiva diante seus concorrentes, sendo eficaz em suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria. **Controladoria Empresarial, conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

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

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar Conflitos e Soluções**. São Paulo: Cla Editora, 2007.

SANTOS, Jerônimo Alves; MARQUES, Pedro Valentim. **Introdução ao Agronegócio**. PECEGE/ESALQ/USP, 2011.

SILVA, Alexandre; BREITENBACH, Raquel. O debate “Agricultura Familiar versus Agronegócio”: Jaulas ideológicas prendendo os conceitos. **Revista Extensão Rural**, DEAER– CCR – UFSM, vol.20 nº 2. 2013. Disponível em:

<[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36210521/2013-2\\_-\\_Silva\\_e\\_Breitenbach\\_-\\_Agricultura\\_familiar\\_x\\_Agronegocio.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478787882&Signature=OTAT5AVkb0wRu7w2qqgFiompFWw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO\\_DEBATE\\_AGRICULTURA\\_FAMILIAR\\_VERSUS\\_AGR.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36210521/2013-2_-_Silva_e_Breitenbach_-_Agricultura_familiar_x_Agronegocio.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478787882&Signature=OTAT5AVkb0wRu7w2qqgFiompFWw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO_DEBATE_AGRICULTURA_FAMILIAR_VERSUS_AGR.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SILVEIRA, Caius Marcellus Reis. **Introdução ao Agronegócio**. Montes Claros: Unimontes, 2010.

TEIXEIRA, Tarcísio Miguel; FRANZIN, Narcísio Américo. **Ferramentas de Gestão para o Agronegócio**. Curitiba: Livro Técnico, 2013.