



Scientific Electronic Archives

Issue ID: Vol.19 (5), Set/Oct 2026, p. 1-4

DOI: <http://dx.doi.org/10.36560/19520262270>

+ corresponding author: josemar@ufr.edu.br

Estrutura e práticas da controladoria em uma holding familiar do agronegócio: estudo de caso em Mato Grosso

Controllership structure and practices in a family-owned agribusiness holding: a case study in Mato Grosso

Cristhiane Martins de Oliveira Scheffer, Ricardo Moreira de Oliveira, Josemar Ribeiro de Oliveira +

Universidade Federal de Rondonópolis

Resumo. O estudo analisa a estrutura, as práticas e as contribuições da controladoria em uma holding familiar do agronegócio localizada em Mato Grosso. Realizou-se pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, mediante estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos corporativos. As evidências foram organizadas por análise de conteúdo e triangulação. Os resultados indicam uma controladoria centralizada, vinculada à diretoria executiva e à governança familiar, com uso de orçamento integrado, centros de custos, custeio por atividades, indicadores, sistemas ERP e ferramentas de inteligência de negócios. Entre 2020 e 2024, a receita consolidada aumentou 26,3%, o lucro líquido cresceu 60,0% e a produção avançou 20,0%, enquanto o quadro de pessoal aumentou 9,4%. Essas tendências coincidem com o fortalecimento dos controles, mas não permitem atribuição causal direta à controladoria. Também foram identificadas limitações: centralização decisória na família, sobreposição entre propriedade e gestão, resistência a mudanças, qualidade desigual dos dados e indicadores não padronizados entre unidades. A pesquisa conclui que a controladoria favorece transparência, integração informacional e profissionalização da gestão, desde que sua autonomia técnica e a governança sejam continuamente aprimoradas.

Palavras-chave: Controladoria, Empresa familiar, Holding, Agronegócio, Governança corporativa.

Abstract. This study analyzes the structure, practices, and contributions of controllership in a family-owned agribusiness holding located in Mato Grosso, Brazil. An applied, qualitative, and descriptive single-case study combined semi-structured interviews, direct observation, and analysis of corporate documents. Evidence was organized through content analysis and triangulation. The findings indicate a centralized controllership function linked to executive management and family governance, using integrated budgeting, cost centers, activity-based costing, performance indicators, enterprise resource planning, and business intelligence tools. From 2020 to 2024, consolidated revenue increased by 26.3%, net income by 60.0%, and production by 20.0%, while headcount rose by 9.4%. These trends coincide with stronger controls but do not establish a direct causal effect of controllership. Relevant constraints include family-centered decision authority, overlap between ownership and management, resistance to change, uneven data quality, and non-standardized indicators across operating units. The study concludes that controllership can improve transparency, information integration, and management professionalization, provided that its technical autonomy and governance arrangements continue to mature.

Keywords: Controllership, Family business, Holding company, Agribusiness, Corporate governance.

Introdução

O agronegócio combina ciclos produtivos longos, sazonalidade, exposição climática, volatilidade de preços e operações geograficamente dispersas. Em holdings familiares, essas características se somam à necessidade de conciliar patrimônio, continuidade entre gerações e profissionalização da gestão. A governança precisa, portanto, separar os interesses da família, da

propriedade e da empresa, sem eliminar os valores que sustentam o negócio (Antunes, 2013; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

A controladoria integra informações contábeis, financeiras e operacionais para apoiar planejamento, controle e avaliação de desempenho. Sua contribuição ultrapassa a elaboração de relatórios: a área pode coordenar orçamento, custos, indicadores, riscos e sistemas gerenciais,

oferecendo uma visão econômica consolidada para a tomada de decisão (Padoveze, 2020; Almeida & Parra, 2021). Em grupos do agronegócio, a diversidade de unidades produtivas aumenta a necessidade de critérios comuns e informações comparáveis.

A relação entre controladoria e governança familiar, entretanto, não é automática. A centralização do poder, a sobreposição entre papéis familiares e executivos e a informalidade podem limitar a autonomia técnica do controller. Em sentido oposto, protocolos familiares, conselhos e regras de prestação de contas podem ampliar transparência, reduzir conflitos e favorecer a sucessão planejada.

Diante desse contexto, a pesquisa responde à seguinte questão: como se estrutura e funciona a controladoria em uma holding familiar do agronegócio em Mato Grosso? O objetivo é analisar suas funções, ferramentas e contribuições para a gestão, identificando práticas consolidadas, limitações e oportunidades de aperfeiçoamento. O estudo contribui ao apresentar evidências organizacionais de um contexto ainda pouco explorado em pesquisas aplicadas sobre controladoria.

Material e Métodos

A pesquisa é aplicada, qualitativa e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso único. A organização foi selecionada por conveniência, acesso às informações internas e relevância de suas operações no agronegócio mato-grossense. Para reduzir o risco de identificação, o artigo não informa o município, nomes dos participantes ou denominação empresarial.

A coleta combinou entrevistas semiestruturadas com gestores e responsáveis pela controladoria, observação direta dos processos de planejamento, controle e tomada de decisão e análise de relatórios internos, organogramas, manuais de procedimentos, demonstrações financeiras e registros corporativos. O roteiro de entrevistas abordou atividades da controladoria, sistemas de informação, processo decisório e interação entre família proprietária e gestores profissionais.

Os dados foram tratados por análise de conteúdo, com categorização das evidências relativas à estrutura, práticas, contribuições e desafios da controladoria (Bardin, 2016). Relatos, documentos e observações foram triangulados para verificar convergências e divergências. Os dados financeiros consolidados de 2020 a 2024 foram submetidos a análise descritiva; calcularam-se variações acumuladas, margens e produtividade física por empregado.

O estudo está limitado a uma única organização, não permite generalização estatística e teve acesso restrito a informações estratégicas. As variações financeiras e operacionais são associações temporais e não demonstram, isoladamente, efeito causal da controladoria, pois

não houve grupo de comparação nem desenho antes-depois controlado.

Resultados e discussão

Estrutura organizacional e governança familiar

A organização estudada atua há mais de duas décadas e reúne produção de grãos, pecuária, armazenagem, logística e serviços de apoio. A segunda geração participa da gestão e a terceira inicia preparação por meio de conselhos e programas internos. A estrutura é funcional e híbrida: possui executivos profissionais e áreas corporativas, mas mantém forte influência familiar nas decisões estratégicas.

Foram identificados acordo de sócios, protocolo familiar, conselho de família, comitê de sucessão e conselho de administração. Esses mecanismos estabelecem regras para ingresso, saída, distribuição de resultados, sucessão e mediação de conflitos. A presença desses fóruns converge com as recomendações de governança para empresas familiares, mas a sobreposição entre sócios e gestores ainda dificulta critérios objetivos de desempenho e remuneração (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

Estrutura e práticas da controladoria

A controladoria é centralizada, reporta-se à diretoria executiva e mantém interface com a governança familiar. A equipe reúne profissionais de contabilidade, administração, finanças e áreas técnicas, consolidando informações das unidades operacionais. Entre as práticas relatadas estão orçamento integrado, acompanhamento por centros de custos, custeio por atividades, relatórios gerenciais, indicadores de desempenho, controles internos, compliance, matriz de riscos, sistemas ERP e painéis de inteligência de negócios.

A monografia apresenta o Balanced Scorecard como ferramenta utilizada em determinados trechos, mas sua análise crítica registra ausência de indicadores padronizados por unidade e uso ainda incompleto do BSC. Por coerência, a evidência foi classificada como implementação parcial: há painéis e indicadores, porém a integração estratégica e a comparabilidade entre unidades ainda precisam ser formalizadas. Essa distinção evita confundir a existência de uma ferramenta com sua incorporação plena ao processo de gestão.

Evolução econômico-operacional

Entre 2020 e 2024, a receita passou de R\$ 95 milhões para R\$ 120 milhões, crescimento acumulado de 26,3% e taxa composta aproximada de 6,0% ao ano. O lucro líquido aumentou de R\$ 10 milhões para R\$ 16 milhões, elevando a margem líquida de 10,5% para 13,3%. A produção cresceu 20,0%, enquanto o número de empregados aumentou 9,4%; consequentemente, a produção por empregado avançou de aproximadamente 57,8 para 63,4 toneladas, variação de 9,7%.

Os indicadores mostram expansão com melhora de margem e produtividade. Contudo, os

dados não isolam efeitos de preços, clima, área plantada, mix de atividades, tecnologia ou condições de mercado. Assim, o fortalecimento da controladoria coincide com o desempenho

observado, mas a contribuição causal da área deve ser investigada com séries mais detalhadas e indicadores comparáveis por unidade.

Tabela 1. Evolução consolidada da holding, 2020-2024

Ano	Receita (R\$ milhões)	Lucro líquido (R\$ milhões)	Empregados	Produção (t)
2020	95	10	320	18.500
2021	102	12	335	19.800
2022	110	14	340	20.500
2023	115	15	345	21.000
2024	120	16	350	22.200

Fonte: Elaborada pelos autores(2025).

Contribuições e limitações da controladoria

As principais contribuições observadas foram a centralização das informações, maior tempestividade dos relatórios, apoio ao orçamento, acompanhamento de custos, transparência para os conselhos e criação de rotinas de monitoramento. ERP e BI reduziram fragmentação informacional e permitiram análises por unidade e centro de custo. A controladoria também apoiou planejamento sucessório, prestação de contas e avaliação de riscos climáticos, financeiros e operacionais.

Persistem, entretanto, limitações estruturais e culturais. Decisões relevantes permanecem concentradas na família, alguns processos são informais, lideranças operacionais resistem a novos sistemas e a qualidade dos dados varia entre unidades. A ausência de definições uniformes para

indicadores reduz comparabilidade e pode comprometer a confiabilidade dos painéis. Esses achados reforçam que sistemas e relatórios somente geram valor quando acompanhados de governança de dados, responsabilidades claras e uso efetivo nas decisões (Crepaldi, 2019; Padoveze, 2020).

A consolidação da controladoria requer três frentes: ampliar a autonomia técnica do controller; separar com maior clareza propriedade, família e gestão; e estabelecer um dicionário corporativo de indicadores, com fórmulas, fontes, periodicidade, responsáveis e metas. Capacitação em análise de dados e gestão estratégica deve acompanhar a padronização, reduzindo dependência de pessoas e melhorando a continuidade dos controles.

Tabela 2. Síntese do diagnóstico da controladoria

Dimensão	Práticas observadas	Contribuições	Pontos de atenção
Planejamento e custos	Orçamento integrado, centros de custos e custeio ABC	Visão consolidada e acompanhamento de desvios	Crítérios distintos entre unidades
Desempenho	KPIs, painéis e BSC em estágio parcial	Monitoramento mais tempestivo	Indicadores sem padronização corporativa
Tecnologia	ERP, BI e automação de relatórios	Integração e agilidade informacional	Qualidade desigual dos dados de origem
Governança	Conselhos, protocolo familiar e prestação de contas	Transparência e apoio à sucessão	Centralização e sobreposição de papéis
Riscos e controles	Matriz de riscos, compliance e auditorias internas	Prevenção e resposta a contingências	Resistência cultural e processos informais

Fonte: Elaborada pelos autores(2025).

Implicações para a gestão

O caso evidencia que a controladoria pode funcionar como elo entre estratégia e operação, mas seu valor depende da posição institucional que ocupa. Quando a área participa dos fóruns decisórios e trabalha com dados comparáveis, contribui para accountability, alocação de recursos e antecipação de riscos. Quando subordinada a decisões informais ou alimentada por registros inconsistentes, tende a permanecer reativa.

A combinação de tradição familiar e profissionalização não precisa ser excludente.

Protocolos, conselhos e critérios técnicos podem preservar o legado ao mesmo tempo que tornam a gestão mais transparente. Para holdings do agronegócio, a agenda de evolução inclui indicadores por unidade produtiva, orçamento integrado à estratégia, análise de cenários climáticos e de preços, controles de acesso aos sistemas e monitoramento das recomendações da controladoria.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Conclusão

O estudo analisou a estrutura e o funcionamento da controladoria em uma holding familiar do agronegócio de Mato Grosso. Os resultados mostram uma área centralizada e em processo de consolidação, que utiliza instrumentos orçamentários, custos, indicadores, controles e tecnologia para integrar informações e apoiar a diretoria e os órgãos de governança.

A questão de pesquisa foi respondida ao demonstrar que a controladoria contribui para transparência, planejamento, controle e profissionalização, mas sua efetividade é condicionada pela autonomia técnica, pela qualidade dos dados e pela separação entre família, propriedade e gestão. A expansão econômico-operacional registrada entre 2020 e 2024 é compatível com um ambiente de controles mais estruturados, embora não permita inferir causalidade.

Como prioridades, recomenda-se padronizar indicadores entre unidades, formalizar a implantação do BSC, fortalecer a governança de dados, definir limites decisórios e ampliar a qualificação da equipe. Pesquisas futuras podem comparar holdings com diferentes graus de maturidade, incorporar a percepção de familiares e conselheiros e acompanhar longitudinalmente os efeitos da transformação digital e da sucessão sobre a controladoria.

Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti de; PARRA, Gabriel da Silva. Controladoria: fundamentos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Empresas familiares: governança, sucessão e profissionalização. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Gestão no agronegócio: uma visão multidisciplinar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e sistemas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.