

Gestão de custos em empresas familiares: Como o contador pode apoiar decisões e sustentar o crescimento do negócio?



Raquel Fraga

Coordenadora e Professora de Pós-Graduação | FIPECAFI

FORMAÇÃO

Graduada em Ciências Contábeis (2012)

Mestre em Controladoria e Contabilidade — FEA-USP (2016)

Doutora em Controladoria e Contabilidade – FEA-USP (2025)

Pesquisa focada em Sistemas de Controle Gerencial

EXPERIÊNCIA

Mais de uma década de experiência em Controladoria, Contabilidade e Finanças em empresas de grande porte, nacionais e multinacionais.

Nossa Agenda

1

Paradoxos das Empresas Familiares

Contradições inerentes aos negócios familiares

2

Especificidades da gestão familiar e caminhos para a profissionalização

Trajetória de profissionalização
Controles formais e informais

3

Fundamentos e soluções de gestão de custos

Métodos de custeio e artefatos de gestão estratégica de custos

4

O papel do contador como parceiro estratégico de negócios

A evolução de atuação do profissional contábil de *bean counter* a *business partner*

A Empresa Familiar como Paradoxo

+70%

do PIB global

~60%

da empregabilidade mundial

US\$ 60 – 70
Tri

de faturamento anual

“Dois lados que parecem ser opostos, mas na verdade se apoiam.”

“Um tipo especial de problema que emerge de conflitos e contradições que ocorrem naturalmente em empresas familiares.”

“Elementos contraditórios, mas inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo”.

— SCHUMAN, STUTZ & WARD (2011)

01 Tradição vs. Mudança

Preservar o legado construído sem comprometer a necessidade de adaptação ao mercado.

02 Liquidez vs. Crescimento

Equilibrar a distribuição de dividendos para a família com o reinvestimento estratégico no negócio para viabilizar crescimento.

03 Controle do Fundador vs. Autonomia do Sucessor

Equilibrar a manutenção do controle com a necessidade de empoderar o sucessor.

A Empresa Familiar como Paradoxo

Interdependência

Necessidade de mudança

Lealdade

Inovação

Segurança

Risco

Estabilidade

Crescimento

01 Tradição vs. Mudança

Preservar o legado construído sem comprometer a necessidade de adaptação ao mercado. mercado.

02 Liquidez vs. Crescimento

Equilibrar a distribuição de dividendos para a família com o reinvestimento no negócio para viabilizar crescimento.

03 Controle do Fundador vs. Autonomia do Sucessor

Equilibrar a manutenção do controle com a necessidade de empoderar o sucessor.

Características culturais que sustentam a gestão dos paradoxos

Curiosidade

- Em vez de postura crítica, famílias empresárias cultivam a curiosidade;
- Evitam opiniões absolutas ou generalizações apressadas;
- Fazem perguntas antes de conclusões precipitadas.

Perspectiva de Longo Prazo

- Equilíbrio entre velocidade e resultados imediatos *versus* coletas de dados, investigação e deliberação;
- Continuidade geracional;
- Mudanças incrementais;

Excelência em solução de problemas

- Cultura de melhoria contínua (treinamento frequente, estímulo à educação, compartilhamento de aprendizados e colaboração entre indivíduos);
- Metodologias de avaliação de desempenho, *feedbacks* e auditorias.

Confiança sólida

- Construção ativa de confiança entre membros da organização;
- Iniciativas de fortalecimento de laços pessoais;
- Ambiente seguro e colaborativo.

Comunicação ampla

- Diálogo aberto para discussão de oportunidades e desafios;
- Fóruns específicos;
- Reuniões informativas.

Especificidades da gestão familiar e caminhos em direção à profissionalização

Dimensão	Antes do Deal (Controle Centrado no Fundador)	Pós-Deal Inicial (Formalização Progressiva)	Fase de Consolidação (Governança Rotinizada e Engajamento Estabilizado)
Estrutura de Governança	Governança dominada pelo fundador; inexistência de Conselho de Administração; decisões incorporadas ao controle cotidiano do fundador	Introdução do Conselho de Administração; pautas estruturadas; separação mais clara entre aprovação da gestão e do Conselho	Rotinas do conselho regularizadas; mecanismos de governança incorporados às práticas organizacionais
Direitos de Decisão e Hierarquias de Aprovação	Discricionariedade do fundador sobre todos os investimentos e decisões financeiras (operacionais e estratégicas)	Acordo de acionistas introduz hierarquias formais de aprovação e limites de investimento	Processos de aprovação rotinizados por meio do conselho e de estruturas formais de governança
Práticas de Reporte	Resumos financeiros operacionais elaborados por equipe contábil terceirizada; discussão estratégica limitada; ausência de pacote estruturado de reportes	Implementação de pacote mensal estruturado de reportes (EBITDA, alavancagem, capital de giro, fluxo de caixa)	Maior formalização e frequência dos reportes; monitoramento financeiro incorporado às discussões de governança
Orçamento e Planejamento	Projeções informais; orientação de curto prazo	Introdução de processo formal de orçamento anual	Processo orçamentário estabilizado; horizonte de planejamento mais longo incorporado à tomada de decisão

Especificidades da gestão familiar e caminhos em direção à profissionalização

Dimensão	Antes do Deal (Controle Centrado no Fundador)	Pós-Deal Inicial (Formalização Progressiva)	Fase de Consolidação (Governança Rotinizada e Engajamento Estabilizado)
Autoridade Financeira	Controle direto do fundador sobre a gestão financeira (incluindo acesso bancário)	Redistribuição gradual da autoridade financeira ao CFO; definição mais clara de papéis	Separação funcional entre a gestão financeira operacional e a supervisão do conselho
Controles Informais e Relacionais	Confiança pessoal; supervisão direta; controle incorporado à figura do fundador	Continuidade do diálogo relacional em paralelo aos mecanismos formais	Controles informais sobrepostos à governança formal; a confiança sustenta a cooperação
Visibilidade das Tensões	Tensões absorvidas pela autoridade do fundador; limitada articulação formal	Rotinas de reporte aumentam a visibilidade das tensões entre liquidez vs. Crescimento e governança	Controles formais e informais tornam conjuntamente as tensões visíveis, estruturam sua articulação e sustentam o engajamento contínuo ao longo do tempo
Ênfase dos Mecanismos	Controle incorporado ao fundador; tensões amplamente absorvidas em vez de articuladas	Emergência da visibilidade e estruturação das tensões por meio de mecanismos formais de governança	Conflito cognitivo institucionalizado e mediação relacional sustentam o engajamento paradoxal ao longo do tempo

Especificidades regionais

Perfil dos Negócios

- Forte presença do agronegócio (pecuária, soja e milho);
- Cadeias ligadas: insumos, transporte, armazenagem;
- Faturamento alto, estruturas de controle simples e gestão familiar.

Volatilidade e Riscos

- Exposição à volatilidade de preços de insumos básicos de produção (fertilizantes, sementes, defensivos);
- Custos fixos altos (terras e máquinas);
- Exposição a fatores climáticos.

Dores de Custos

- Qual o custo por hectare ou por arroba?
- Qual a rentabilidade por cliente?
- Crescimento rápido sem estrutura de controle adequada.

"A eficiência em custos nesse setor de atividade é uma das mais importantes questões estratégicas que favorecem a conquista e sustentação de vantagens competitivas."

— CALDEIRA ET AL., 2023)

Fundamentos e soluções de gestão de custos

custos

Mensuração

- Preocupação dos contadores, auditores e fiscais: **mensuração monetária dos estoques e resultados;**
- **Adequação** às normas societárias e fiscais.

Planejamento e Controle

- Fornecer dados para o estabelecimento de **padrões, orçamento** e outras formas de **previsão;**
- **Acompanhar** o que foi realizado em comparação com os valores anteriormente definidos.

Decisão

- Fornecer informações com **valores relevantes** que falem sobre as consequências de curto prazo e longo de medidas operacionais tomadas.

Estratégia

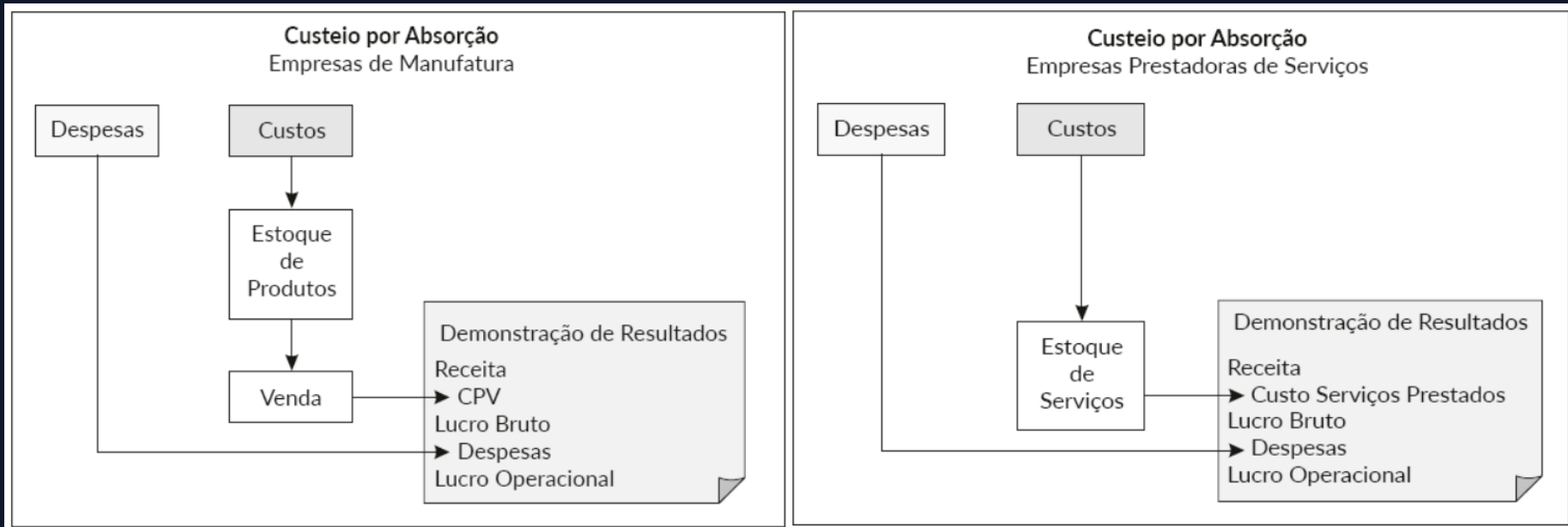
- Papel relevante na determinação e alcance dos **objetivos estratégicos;**
- Adicionar informações relativas ao **ambiente externo;**
- Obter **vantagem competitiva.**

Custeio por Absorção

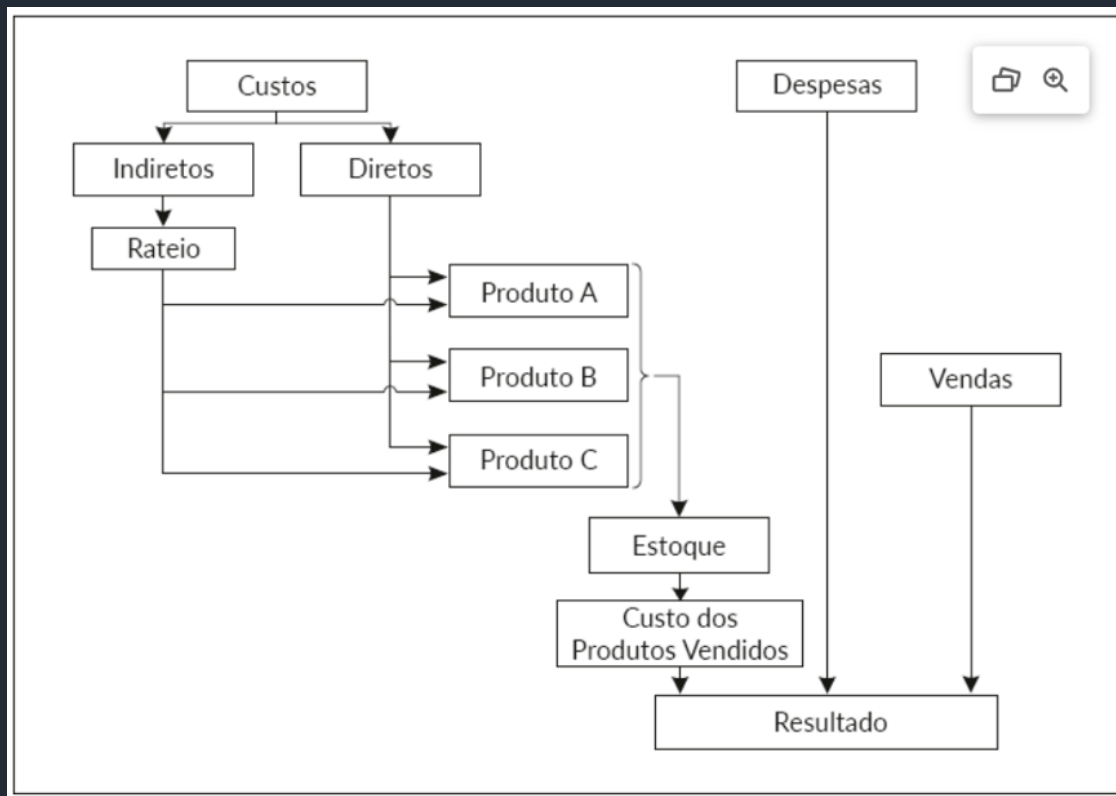
Definição:

- Método obrigatório para fins societários, fiscais e de auditoria externa (CPC 16).
- Todos os custos de produção (fixos e variáveis, diretos e indiretos) são alocados aos produtos.
- Todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços realizados.

Custeio por Absorção



Custeio por absorção | Departamentalização



Custeio por Absorção | Limitações

- Os custos fixos existem independentemente da produção ou não de uma unidade de produto/serviço;
- Alocados à base de critérios de rateio, que contêm, em maior ou menor grau, arbitrariedade;
- A alocação arbitrária de custos indiretos pode fazer um produto rentável parecer deficitário — ou vice-versa.

Custos para Decisão: Custeio Variável

Conceito Central: Apenas os custos variáveis são alocados aos produtos. Os custos fixos são tratados como despesas do período.

Receita

(-) Custos Variáveis

= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

(-) Custos Fixos

= LUCRO OPERACIONAL

Benefícios

- Apesar de não ser admitido no âmbito da Contabilidade para usuários externos, o Custeio Variável apresenta alguns benefícios do ponto de vista da Contabilidade Gerencial, para usuários internos;
- Evitar o risco de arbitrariedades na alocação de custos fixos aos produtos;
- Afasta a possibilidade de incorporar a eles custos de ociosidade;
- Facilita o processo de planejamento de custos para períodos à frente.

Custos para Planejamento e Controle: Custo Padrão

Trata-se de uma técnica auxiliar que estabelece um custo esperado (padrão) para comparação com o custo real. Não é um método alternativo, é um instrumento de controle que pode ser usado com qualquer método de custeio.



DEFINIR
PADRÃO



MEDIR
REAL



ANALISAR
VARIÇÕES



AGIR
& CORRIGIR



REDEFINIR
PADRÃO

Dois Tipos de Padrão

Padrão Ideal

Baseado em condições perfeitas e inatingíveis.

Padrão Corrente

Desafiador, mas alcançável.

Outros benefícios:

- Efeito psicológico
- Obrigação de registro das quantidades físicas dos fatores de produção utilizados
- Base para o orçamento

De custos para mensuração à gestão estratégica de custos

Meados séc. XX

- Produção homogênea;
- Predominância de custos diretos;
- Foco na atribuição dos custos (contabilidade financeira).

Anos 1980–1990

- Maior diversificação;
- Maior relevância dos custos indiretos;
- Contabilidade gerencial
- *Relevance Lost*: Johnson e Kaplan (1993)

Hoje

- Ambiente concorrencial cada vez mais acentuado
- Operações em nível global
- Novas tecnologias de informação e comunicação
- Novas técnicas de manufatura e gestão
- Aumento do foco no cliente
- Alianças nas cadeias de suprimentos

Activity Based Costing (ABC)

Trata-se de uma abordagem de atribuição de custos a bens, serviços e outros objetos que contempla a análise de processos, atividades e direcionadores de custos.

RECURSOS

(o que se gasta)



ATIVIDADES

(o que se faz)



OBJETOS DE CUSTEIO

(produto/cliente/processo)

Limitação

Implementação mais complexa: requer mapeamento detalhado de atividades e sistemas de informação mais robustos para rastrear os direcionadores de custo.

Activity Based Costing (ABC)

- 1) Mapeamento das atividades relevantes
- 2) Definição das entidades objetos de custeio intermediarias e finais de interesse da organização
- 3) Identificação dos recursos
- 4) Definição dos direcionadores de custos de recursos
- 5) Atribuição dos custos dos recursos às atividades
- 6) Definição dos direcionadores de custos de atividades
- 7) Atribuição dos custos das atividades às entidades objetos de custeio

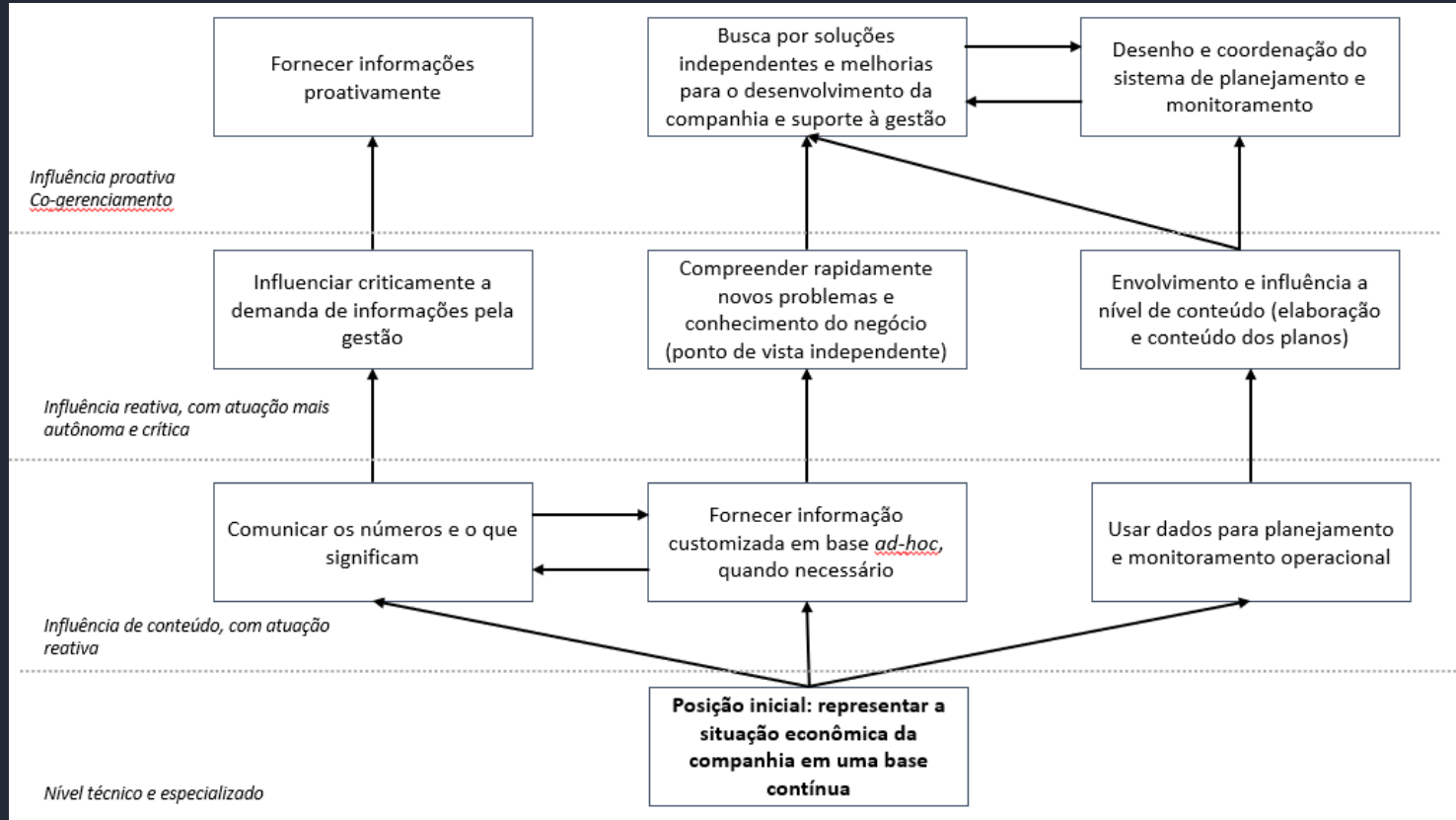
"Custos Diferentes para Diferentes Propósitos"

— J. Maurice Clark (1923)

FINALIDADE	MÉTODO/TÉCNICA	CONTEXTO
Avaliação de estoques	Custeio por Absorção	Obrigatório — fiscal
Decisão	Custeio variável + CVL	Margem de contribuição
Planejamento e Controle	Custo-Padrão	Análise de variações
Custos indiretos complexos	ABC	Conhecimento aprofundado da estrutura de custos
Posicionamento competitivo	Outros artefatos	Cadeia de valor, ciclo de vida, custos da qualidade

Métodos complementares: use-os como uma caixa de ferramentas

O papel do Contador como parceiro estratégico de negócios



O papel do Contador como parceiro estratégico de negócios



1. Fabricante de
Dados

BEAN COUNTER

Tarefa técnica e especializada;
Coletadores de dados



2. Vendedor de
Dados

TRADUTOR

Traduz números para a
gestão, comunicação
customizada, começam a
influenciar a gestão
(conteúdo)



3. Co-gestor

CONSULTOR

Participa de projetos, analisa
impactos e sugere melhorias;
maior proximidade dos
gestores; poder de influência



4. *Business
Partner*

ESTRATEGISTA

Visão holística, decisões
conjuntas e foco no longo
prazo



Obrigada!

raquel.fraga@fipecafi.org