



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL



Escola de Administração e Negócios

Graduação em Ciências Contábeis

ANA LYVIA RIBEIRO MEDEIROS E CAROLINE MOURA DA SILVA

**INTUIÇÃO OU DADOS? A TOMADA DE DECISÃO BASEADA NO USO DE
SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DO
MESMO SEGMENTO**

**CAMPO GRANDE - MS
2025**

ANA LYVIA RIBEIRO MEDEIROS E CAROLINE MOURA DA SILVA

INTUIÇÃO OU DADOS? A TOMADA DE DECISÃO BASEADA NO USO DE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES DO MESMO SEGMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo.

CAMPO GRANDE - MS
2025

RESUMO

O objetivo deste estudo busca identificar a relação entre o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) e a tomada de decisão em empresas familiares, utilizando, portanto, o modelo das alavancas de controle de Simons (1995) para verificar os aspectos cruciais que impactam de maneira direta o processo decisório. A investigação, por sua vez, além de preencher essa lacuna significativa referente à compreensão da relação entre a utilização dos sistemas de controle gerencial e a decisão baseada na intuição em empresas familiares, também busca-se, caracterizar de forma mais detalhada o perfil dos empreendedores e identificar as ferramentas efetivamente empregadas. A metodologia adotada possui abordagem qualitativa, combinando pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco empresários e gestores de empresas familiares de médio e grande porte, majoritariamente inseridas nos setores comercial e industrial, com ênfase na indústria de ferramentas elétricas. Os resultados indicaram que as empresas analisadas encontram-se em processo contínuo de amadurecimento de seus sistemas de controle, apresentando progressos na formalização contábil, na utilização de relatórios gerenciais e na integração cada vez mais consistente entre dados e intuição. Verificou-se, ainda, que a tomada de decisão ocorre de forma híbrida, na qual a intuição não substitui os controles formais, mas sim os complementa, tornando o processo mais equilibrado. Dessa forma, o estudo ressalta a importância dos sistemas de controle gerencial como instrumento essencial de suporte à profissionalização, expansão e à perpetuação do negócio familiar. Seu impacto prático estende-se tanto aos gestores, por fortalecer o uso de informações técnicas na gestão, quanto aos profissionais contábeis, ao promover maior aproximação com esse público.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial, Empresa Familiar, Alavancas de Controle, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the relationship between the use of management control systems (MCS) and decision-making in family businesses, using Simons' (1995) levers of control model to verify the crucial aspects that directly impact the decision-making process. The investigation, in addition to filling this significant gap in understanding the relationship between the use of management control systems and intuition-based decision-making in family businesses, also seeks to characterize in more detail the profile of entrepreneurs and identify the tools effectively employed. The methodology adopted has a qualitative approach, combining bibliographic research and semi-structured interviews conducted with five entrepreneurs and managers of medium and large-sized family businesses, mostly in the commercial and industrial sectors, with an emphasis on the power tool industry. The results indicated that the companies analyzed are in a continuous process of maturing their control systems, showing progress in accounting formalization, the use of management reports, and an increasingly consistent integration between data and intuition. It was also found that decision-making occurs in a hybrid way, in which intuition does not replace formal controls, but rather complements them, making the process more balanced. Thus, the study highlights the importance of management control systems as an essential tool to support the professionalization, expansion, and perpetuation of family businesses. Its practical impact extends both to managers, by strengthening the use of technical information in management, and to accounting professionals, by promoting closer relationships with this audience.

Keywords: Management Control Systems, Family Business, Control Levers, Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam aproximadamente 90% dos empreendimentos no Brasil, sendo responsáveis por 75% dos empregos e por mais da metade do PIB nacional (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021). Observa-se que a maior parte das empresas familiares não conseguem se manter por muito tempo após a fase do fundador. Cerca de 95% delas não chegam à terceira geração (International Finance Corporation [IFC], 2018.). Isso ocorre, principalmente, pela falta de preparo das gerações seguintes para assumir o negócio, tanto em relação às responsabilidades que ele exige quanto às dificuldades de lidar com uma família que cresce cada vez mais (International Finance Corporation [IFC], 2018.).

Nesse contexto, o controle gerencial exerce papel fundamental no processo decisório das organizações, fornecendo informações financeiras e analíticas que fundamentam escolhas mais conscientes e alinhadas aos objetivos empresariais, tanto em nível tático quanto estratégico (Nuzhna et al., 2024). Estudos apontam que a adoção de ferramentas de controle gerencial tende a evoluir de acordo com o ciclo de vida das organizações (Santos et al., 2016). Empresas em estágios iniciais costumam apresentar baixa utilização de instrumentos gerenciais, enquanto aquelas mais avançadas demonstram maior adesão, especialmente aos instrumentos modernos (Santos et al., 2016).

Oliveira e Santos (2020) em um estudo de caso, identificaram diversas informalidades na gestão de uma empresa familiar, como ausências de estrutura de cargos e salários, contratação de amigos ou familiares sem critérios profissionais, e baixa maturidade em controles financeiros e orçamentários. Essa informalidade é causada pela forte centralização de poder do gestor, além da mistura entre relações familiares e empresariais. Os autores destacam que, mesmo com todas as ferramentas e modelos de gestão disponíveis, o fator humano continua sendo o mais decisivo para o sucesso ou fracasso de uma organização, especialmente em empresas familiares. Nesse contexto, a ausência de ferramentas de controle gerencial tem um grande impacto, pois são

essenciais no processo de gestão, fornecendo informações para o planejamento e a tomada de decisões, fundamentais para o futuro da empresa. (Hortelã, 2022).

Com base nesse contexto, percebe-se que famílias com uma forte intenção de manter o controle sobre a empresa frequentemente tendem a evitar a implementação de controles participativos, incluindo aqueles associados ao controle gerencial, como estratégia para preservar a centralização das decisões e impedir o compartilhamento de informações que possam ameaçar sua influência (Mucci et al., 2021).

O presente estudo tem como objetivo identificar a relação entre o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) e a tomada de decisão em empresas familiares. Especificamente, busca-se caracterizar essas empresas em termos da utilização dos sistemas de controle gerencial e identificar em que medida a tomada de decisão por intuição está presente em seus gestores. Dessa forma, a questão de pesquisa que se pretende investigar é: Como a utilização dos sistemas de controle gerencial se relaciona com a tomada de decisão por intuição em empresas familiares?

O estudo justifica-se porque, segundo Silva et al. (2002, p. 24), o empresário necessita de informações adequadas para a tomada de decisões. Nesse contexto, Evanti et al. (2024), destacam que os sistemas de controle gerencial contribuem significativamente para o planejamento, o orçamento e o controle, fornecendo informações relevantes que auxiliam o processo decisório. Esse entendimento reforça a importância de analisar como tais sistemas se relacionam com outras formas de decisão, como aquelas baseadas na intuição dos gestores em empresas familiares.

Adicionalmente, o estudo busca oferecer contribuições práticas tanto aos gestores de empresas familiares quanto aos profissionais da contabilidade. Para os gestores, os resultados evidenciam como o uso estruturado dos sistemas de controle gerencial pode aprimorar a qualidade das decisões e fortalecer a gestão com base em informações técnicas e confiáveis. Já para os profissionais contábeis, o trabalho proporciona subsídios para uma atuação mais

próxima e consultiva junto a esse público, favorecendo o diálogo entre as áreas contábil e gerencial e contribuindo para práticas de gestão mais integradas e eficazes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Controle Gerencial a partir das Alavancas de Simons (1995)

O constructo proposto por Simons (1995), denominado Levers of Control (LOC), evidencia a relevância dos sistemas de controle gerencial para conduzir a inovação estratégica e possibilitar a adaptação das organizações diante das mudanças do ambiente competitivo. Mais do que monitorar resultados, esses sistemas assumem papel estratégico ao equilibrar controle e exploração de oportunidades, influenciando comportamentos que podem tanto estimular quanto restringir ações organizacionais. Nesse contexto, o autor propõe quatro alavancas de controle: sistemas de crenças, sistemas de restrições, uso diagnóstico e uso interativo do sistema de controle. Estes quando utilizados de forma integrada, permitem alcançar equilíbrio estratégico, garantindo inovação sem comprometer a segurança e a estabilidade da organização.

Segundo Simons (1995), os sistemas de crenças e os sistemas de restrições também desempenham funções relevantes no modelo das alavancas de controle. Os sistemas de crenças representam os valores e propósitos que orientam o comportamento dos colaboradores, promovendo inspiração, alinhamento e incentivo à busca por oportunidades de longo prazo. Já os de restrições estabelecem fronteiras que não devem ser ultrapassadas, funcionando de forma restritiva para reduzir riscos e garantir conformidade. Dessa maneira, asseguram que a exploração de oportunidades não comprometa a estratégia organizacional.

Ademais, uso diagnóstico é utilizado para acompanhar o desempenho em relação às metas estabelecidas, mantendo as atividades rotineiras sob controle. Esse mecanismo envolve a definição de objetivos, o monitoramento constante e a correção de desvios, podendo ainda incluir recompensas para os resultados alcançados. Contudo, seu uso excessivamente rígido

pode limitar a exploração de novas oportunidades. Já uso interativo do sistema de controle estimula a aprendizagem, a adaptação e o debate contínuo sobre estratégias, criando espaços de interação que favorecem o surgimento de novas ideias (Simons, 1995).

De forma geral, o modelo das alavancas de controle demonstra que o equilíbrio entre esses quatro sistemas permite às organizações manter o alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que favorece a inovação contínua. A principal contribuição é mostrar que o uso integrado desses controles possibilita gerenciar tensões dinâmicas e sustentar uma cultura organizacional capaz de responder de maneira ágil às mudanças do mercado (Simons, 1995).

Martins e Frezatti (2023) em um survey single entity desenvolvido em uma empresa destacam que a aplicação dos sistemas de controle gerencial propostos por Simons (1995, 2000) contribui para a construção de uma estrutura organizacional capaz de monitorar riscos, melhorar a tomada de decisão e fortalecer a resiliência estratégica. Os autores evidenciam que o uso dos sistemas de crenças, restrições, diagnóstico e interativo amplia a capacidade de resposta das organizações frente a adversidades, promovendo renovação estratégica alinhada à perspectiva de Simons (1995). Ademais, Oro e Lavarda (2020), concluem em um estudo de caso que os controles diagnósticos e interativos atuam de forma complementar no processo de implementação estratégica. Enquanto o orçamento, o plano de negócios e o planejamento estratégico assumem uma função diagnóstica, focada no acompanhamento e avaliação das metas, o uso interativo favorece a adaptação ao ambiente, a coordenação e a comunicação das prioridades estratégicas. Esse equilíbrio reflete a proposta de Simons (1995) de que os sistemas de controle gerencial devem integrar diferentes usos para alinhar interesses organizacionais e individuais.

Em um estudo de metanálise, Pujiati et al. (2019) investigaram a relação entre os sistemas de controle gerencial, estratégia e desempenho empresarial. Os autores constataram que a estrutura das alavancas de controle de Simons (1995) contribui de forma significativa para a

implementação da estratégia e aprimoramento do desempenho organizacional. A pesquisa evidencia, ainda, que os sistemas de controle diagnóstico e interativo são os mais empregados nos estudos analisados. Enquanto o primeiro é utilizado no monitoramento de resultados, recompensas e sanções, o segundo é essencial para o fomento de novas ideias, discussões e comunicação interna. Adicionalmente, Pujiati et al. (2019) destacam que o sistema de controle gerencial serve como uma ferramenta para influenciar os colaboradores no alcance da estratégia corporativa.

Einhorn et al (2020) conduziram uma análise sobre a configuração dos pacotes de controle gerencial em empresas familiares, explorando a combinação de práticas contábeis operacionais e estratégicas, controles culturais e o uso diagnóstico e interativo de medidas de desempenho. Os achados indicam que organizações bem-sucedidas dão forte ênfase aos controles culturais e/ou empregam intensivamente os controles interativos para orientar seus negócios. Ademais, a pesquisa ressalta que a integração do uso diagnóstico e interativo de medidas de desempenho, em conjunto com a adoção de práticas estratégicas de contabilidade gerencial, demonstrou ser fundamental para o aumento do desempenho organizacional, particularmente em contextos de alta competitividade.

O estudo de Kurniawan e Andono (2023) evidencia a importância dos sistemas de controle gerencial para a competitividade de empresas familiares, com foco em contextos de crise como a pandemia de Covid-19. A pesquisa, fundamentada no modelo de Simons (1995), demonstra que a ausência de controles formais, como visão e missão organizacionais, regras escritas e procedimentos operacionais padronizados, fragiliza a gestão e compromete a qualidade dos serviços e produtos. Kurniawan e Andono (2023) ressaltam que, apesar de os controles informais e a centralização no proprietário sejam comuns em negócios familiares, a adoção gradual de mecanismos formais é fundamental para sustentar a competitividade, alinhar comportamentos e incentivar maior engajamento dos funcionários.

2.2 Controle Gerencial em Empresas Familiares

Hiebl e Mayrleitner (2019), analisaram que o uso de práticas gerenciais em empresas familiares não é tão difundido como em empresas não familiares. No entanto, a introdução de membros não familiares na gestão, pode promover a adesão de Controle Gerencial. Isso ocorre devido a tendência de os gestores externos valorizarem o uso das ferramentas gerenciais para a tomada de decisão. Em complemento, Hiebl e Mayrleitner (2019) apontam que a constituição de estruturas formais, como conselhos e a profissionalização da gestão, contribui para o aumento do uso de Controle Gerencial, beneficiando o planejamento financeiro e controle interno.

Um estudo realizado por Frare et al (2021) analisou as particularidades na utilização de ferramentas e sistemas de controle gerencial em empresas familiares e não familiares. Os autores observaram que a adoção dessas práticas está relacionada a fatores como o tempo de atuação no mercado e o número de funcionários, sendo que ferramentas como o planejamento estratégico e o orçamento tendem a ser mais utilizadas à medida que a empresa amadurece. Além disso, identificou-se que, independentemente do tipo de organização, algumas ferramentas não são utilizadas.

O uso de sistemas de controle gerencial em empresas familiares tende a refletir as particularidades da dinâmica familiar no ambiente organizacional. Um estudo de caso conduzido por Almeida e Gasparetto (2022) em uma empresa familiar do setor alimentício evidenciou a presença de ferramentas como controle orçamentário, reuniões periódicas de acompanhamento (“Sou Resultados”) e indicadores de desempenho que comparam o orçado ao realizado. Apesar da formalização de tais instrumentos, o envolvimento de membros da família em cargos de gestão influencia diretamente a forma como esses controles são aplicados. Como apontam os autores, há uma flexibilização nas cobranças e ajustes de metas, o que caracteriza a predominância de um controle interativo, no qual os gestores dialogam constantemente com

subordinados, mas sem o mesmo rigor dos sistemas tradicionais (Almeida & Gasparetto, 2022).

Pederssetti e Kruger (2020), destacam que, na fase de maturidade, os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) contribuem para a continuidade, mas refletem práticas conservadoras e resistência à formalização. Com base no modelo de Simons (1995), que aborda as alavancas de controle como instrumentos estratégicos de alinhamento interno, os autores observaram que os controles se concentram na alta direção, com pouca participação das demais áreas, o que reduz a inovação e a capacidade de resposta ao mercado. Nesse sentido, compreender a aplicação dos SCG em cada estágio organizacional e buscar estratégias de maior formalização e envolvimento são medidas fundamentais para fortalecer a longevidade e a competitividade das empresas familiares (Pederssetti & Kruger, 2020).

Quando os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são utilizados de forma integrada, contribuem para reduzir tensões dinâmicas resultantes do processo de inovação, equilibrando os controles, que favorecem a adaptação às mudanças ambientais e ao desenvolvimento de novos produtos (Oro & Lavarda, 2020). Adicionalmente, o estudo evidencia ainda que a influência da família é decisiva na transmissão de valores, na preparação da nova geração e na promoção de uma cultura de inovação, sendo a entrada de novos membros familiares um fator adicional de tensão dinâmica.

Hillen e Lavarda (2021), analisaram o papel do planejamento e controle orçamentário no processo de sucessão intergeracional em uma empresa familiar brasileira do setor alimentício. Os autores identificaram que o orçamento foi construído socialmente a partir da interação entre sucessor, fundadores e gestores, tornando-se um instrumento de confiança e legitimidade para a liderança do herdeiro. O estudo revelou que o sucessor, ao buscar conhecimentos fora do núcleo familiar, incorporou novas práticas de gestão e introduziu o orçamento como ferramenta estratégica para comunicação de metas, controle financeiro e apoio à continuidade do negócio.

2.3 Contrastes na tomada de decisão: Intuição Gerencial e Fundamentação Informacional

As decisões gerenciais em empresas familiares frequentemente oscilam entre abordagens intuitivas e fundamentadas em informações técnicas, especialmente quando diferentes gerações convivem na gestão (Almeida & Gasparetto, 2022).

Almeida e Gasparetto (2022), realizaram um estudo de caso com o intuito de compreender as tensões dinâmicas no sistema orçamentário de uma empresa familiar, o qual evidenciou que a segunda geração apresentava uma postura mais intuitiva e emotiva, utilizando-se do sistema de crenças e do controle interativo para orientar os rumos do negócio. Já a terceira e quarta gerações buscavam maior racionalidade nas decisões, baseando-se em práticas formais como planejamento estratégico, controle orçamentário e definição clara de missão, visão e valores. Essa diferença de posturas geracionais resultou em tensões dinâmicas que afetam o sistema orçamentário e a tomada de decisão (Almeida & Gasparetto, 2022). Apesar do discurso voltado à gestão estratégica de longo prazo, evidenciou-se que muitas decisões ainda são tomadas com base na experiência acumulada e no vínculo afetivo com a empresa, revelando um conflito entre tradição e profissionalização.

Segundo Sauter (1999), em ambientes organizacionais marcados pela complexidade e pela limitação de informações, é natural que gestores recorram à intuição baseada em experiências passadas. No entanto, decisões tomadas exclusivamente com base em percepções subjetivas, sem o suporte de análises racionais e dados concretos, podem gerar erros significativos. Por isso, é recomendável um modelo de decisão integrado, no qual a intuição complemente os métodos analíticos. Nesse contexto, os Sistemas de Apoio à Decisão (DSS) devem ser projetados para incentivar o pensamento intuitivo, ao mesmo tempo em que oferecem ferramentas que validem essas percepções. Dessa forma, Sauter (1999) propõe o equilíbrio entre a experiência do gestor e o uso técnico da informação como caminho para decisões mais

eficazes e bem fundamentadas.

Já Bonabeau (2003), argumenta que em ambientes empresariais altamente complexos e com mudanças rápidas, decisões baseadas unicamente na intuição tendem a ser arriscadas e pouco confiáveis. Embora o instinto possa oferecer contribuições pontuais, ele não substitui a análise criteriosa e o uso de ferramentas tecnológicas (Bonabeau, 2003). A combinação entre dados, raciocínio analítico e suporte tecnológico mostra-se mais eficaz para a tomada de decisões estratégicas consistentes (Bonabeau, 2003).

Szanto (2022), realizou uma pesquisa com uma amostra de 234 empresas a fim de compreender a relação entre diferentes formas de tomada de decisão e o desempenho organizacional. O estudo mostra que gestores muitas vezes preferem apoiar-se na intuição e em experiências anteriores, em vez de depender somente de análises racionais e detalhadas. Os resultados apontaram que a utilização da intuição está associada a melhores resultados comerciais e a um desempenho operacional mais eficiente em termos de custo-benefício. Somado a isto, Szanto (2022) observou ainda que empresas mais preparadas e receptivas a mudanças tendem a empregar decisões intuitivas com maior frequência, o que evidencia a relevância dessa abordagem em contextos de adaptação e transformação organizacional.

Amaral e Sousa (2011), analisaram como a qualidade da informação e o uso da intuição influenciam a tomada de decisão organizacional, considerando também o perfil dos gestores. A pesquisa, foi realizada com 100 profissionais de áreas gerenciais em Brasília e mostrou que gestores com maior número de subordinados valorizam mais atributos como atualidade e pertinência da informação, além de recorrerem com frequência à intuição. Os resultados indicam que 88,9% dos participantes acreditam que a combinação entre informação de qualidade e intuição contribui para decisões mais eficazes, ressaltando a complementaridade entre racionalidade e subjetividade.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para a elaboração deste estudo, foi realizada uma pesquisa científica acerca do tema escolhido, com abordagem qualitativa e com os procedimentos de coleta de dados na forma bibliográfica, mediante aplicação de entrevistas. Para Tozoni-Reis (2009), a pesquisa bibliográfica se caracteriza por utilizar como fonte de dados a própria bibliografia existente sobre o tema ou objeto de investigação.

A população-alvo da pesquisa é composta por cinco empresários e gestores que atuam em empresas familiares de médio e grande porte, pertencentes ao setor comercial e industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas. A seleção dos participantes ocorreu por conveniência e acessibilidade, uma vez que os entrevistados fazem parte de um Clube de Negócios vinculado a um grande fornecedor, sendo concorrentes em seu setor de atuação, e aceitaram voluntariamente participar da pesquisa. Entre os respondentes, três são homens e duas são mulheres.

A escolha desse grupo visa compreender a forma como gestores de empresas familiares utilizam os sistemas de controle gerencial em seus processos decisórios, identificando em que medida a tomada de decisão por intuição se manifesta e como esses dois elementos podem se relacionar no contexto das práticas de gestão.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro previamente estruturado (Apêndice), os construtos utilizados para a elaboração do roteiro de entrevistas foram baseados no modelo das alavancas de controle, adaptado de Martins e Frezatti (2023), e na dimensão da tomada de decisão por intuição, fundamentada em Almeida e Gasparetto (2022) e Sauter (1999). As questões aplicadas encontram-se apresentadas no Apêndice deste trabalho. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo a voluntariedade, o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas, em conformidade com princípios éticos de pesquisa.

Posteriormente, os dados coletados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, criada por Bardin (1977). Essa abordagem possibilitou a organização, categorização e interpretação sistemática das respostas, assim, facilitando a identificação de padrões, temas recorrentes e significados relevantes para o objetivo do estudo.

Para auxiliar a compreensão visual dos resultados relacionados aos Sistemas de Controle Gerencial, foi utilizado um sistema de cores no scorecard. Esse sistema utiliza tonalidades baseadas no nível de intensidade identificado em cada alavanca do modelo de Simons (1995). A cor verde foi atribuída às respostas com medianas elevadas (valores 4 e 5), indicando alto grau de presença ou utilização do controle gerencial. A cor amarela representa medianas intermediárias (valor 3), indicando nível moderado de aplicação ou uso parcial dos controles. Por fim, a cor vermelha foi utilizada para medianas baixas (valores 1 e 2), sinalizando fragilidades, ausência de formalização ou uso pouco desenvolvido dos sistemas de controle.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Categorização geral das unidades de análise

Na Tabela 1, apresenta-se o quadro comparativo dos entrevistados e das respectivas empresas, contendo informações como tempo de atuação, setor, geração familiar e grau de profissionalização. Esse levantamento permite observar padrões de perfil e de gestão nas empresas familiares estudadas.

Tabela 1 - Caracterização do entrevistado e empresa

Entrevistados	S1	S2	S3	S4	S5
Mora onde	Rio Grande do Sul	São Paulo	Paraná	Santa Catarina	Paraná
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	44 anos	44 anos	47 anos	44 anos	49 anos
Nível de escolaridade	Ensino superior em Engenharia Mecânica e MBA em Gestão Empresarial	Superior completo, Pós-Graduação e MBA em Gestão Empresarial	Superior completo em Administração e Direito	Superior completo em Cinema e MBA de Gestão Comercial	Superior completo em Ciências Contábeis

Faz ou fez algum curso na área de Gestão Empresarial	MBA em Gestão Empresarial	MBA em Gestão Empresarial, Liderança e Lean Manufacturing	Não possui	Curso de extensão em Gestão Comercial e MBA em Gestão Empresarial	Curso de Gestão Empresarial e Liderança
Cargo	Diretor de compras	Gerente	Diretor Geral	Gerente de Vendas e Marketing	Sócio Proprietário
Tempo na empresa	20 anos	13 anos	30 anos	15 anos	25 anos
Tempo no Cargo	10 anos	13 anos	19 anos	8 anos	25 anos
Faz parte de qual geração da empresa	Segunda geração	Segunda geração	Segunda Geração	Terceira Geração	Primeira Geração

Empresa	S1	S2	S3	S4	S5
Setor	Comercial e Industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas	Comercial e Industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas	Comercial e Industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas	Comercial e Industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas	Comercial e Industrial, com foco na indústria de ferramentas elétricas
Atividade da Empresa	Venda de ferramentas e prestação de serviços em assistência técnica de máquinas	Venda de ferramentas	Venda de máquinas e ferramentas para diferentes profissões	Loja de varejo em ferramentas elétricas e centro de distribuição	Venda e manutenção de ferramentas
Quantidade funcionários	202 funcionários	160 funcionários	46 funcionários	280 funcionários	50 funcionários
Tempo de funcionamento	44 anos	34 anos	55 anos	74 anos	25 anos
Proprietários e familiares na gestão	Sim, quatro sócios que são irmãos. Sendo que três deles participam ativamente da gestão e um atua apenas como sócio não participante nas operações.	Sim, pai e filha.	Sim, esposa que participa ativamente nas operações e irmã, com participação indireta, em acompanhamento dos resultados.	Sim, são o pai e os tios. Totalizando três diretores.	Não possui.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nas informações do quadro, foi possível identificar algumas terminologias-chave que sintetizam as percepções e características comuns dos participantes, conforme apresentado a seguir.

Tabela 2 - Categorização do entrevistado e empresa

Categoria	Descrição resumida	Entrevistados relacionados	Terminologia-chave
Formação e capacitação	Todos os gestores possuem nível superior completo; quatro deles têm MBA ou curso em Gestão Empresarial.	S1, S2, S4, S5	Profissionalização acadêmica
Tempo de atuação	A maioria atua há mais de 10 anos na empresa e no cargo, o que evidencia experiência e estabilidade na gestão.	Todos	Gestão experiente e consolidada
Geração familiar	Predominância da segunda e terceira geração.	Todos	Sucessores
Setor de atuação	Todas inseridas no setor comercial e industrial de ferramentas elétricas.	Todos	Segmento técnico-industrial
Participação familiar na gestão	A presença de familiares é constante; em alguns casos, a família exerce papel ativo na direção e em outros, apenas supervisão indireta.	S1, S2, S3, S4	Gestão familiar centralizada

Estrutura organizacional	As empresas variam de 46 a 280 funcionários, indicando médio porte e necessidade de controles gerenciais mais formais.	Todos	Estrutura de médio porte
Tempo de funcionamento	Variam entre 25 e 74 anos, o que reforça a maturidade empresarial e a relevância do legado familiar.	Todos	Empresas consolidadas
Capacitação em gestão empresarial	Quase todos realizaram cursos na área, reforçando o interesse em alinhar práticas profissionais à tradição familiar.	S1, S2, S4, S5	Busca por profissionalização da gestão

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

A análise dos dados evidencia que embora haja uma influência familiar fortemente presente na gestão, os gestores das empresas familiares investigadas apresentam um grau de formação e profissionalização. Uma vez que todos os gestores possuem nível superior completo e quatro deles têm MBA ou formação em Gestão Empresarial, o que demonstra um empenho em alinhar práticas profissionais à tradição familiar. Além disso, a maioria atua há mais de dez anos na empresa e no cargo, evidenciando experiência e estabilidade na gestão. Observa-se também a predominância da segunda e terceira geração, com empresas que variam entre 25 e 74 anos de existência, reforçando a maturidade organizacional, sucessão e a continuidade do legado familiar.

Nota-se que há presença de familiares na gestão, muitas vezes sem clara separação entre papéis de sócios e gestores. Este fato reforça a característica tradicional das empresas familiares,

nas quais o processo decisório é centralizado. Essa situação é exemplificada pela fala do Sujeito 1, que ao ser questionado sobre seu cargo, afirmou: “eu tenho vários cargos, mas o principal é o de diretor de compras”, já em outro momento, o Sujeito 1 declarou: “os proprietários são quatro irmãos, eu e mais três”, assim, evidenciando uma acumulação de funções e a concentração de poder no núcleo familiar.

Nos casos de S1, S2, S3 e S4, há participação direta de cônjuges, filhos ou irmãos, o que pode favorecer a confiança, mas limitar a autonomia dos controles formais. Foi evidenciado por Almeida e Gasparetto (2022) que o envolvimento de membros da família em cargos de gestão influencia diretamente a forma como os controles são aplicados, podendo gerar maior flexibilidade e subjetividade nas decisões, mesmo quando há instrumentos formais implantados.

4.2 Sistemas de Controle Gerencial

Os resultados apresentados na Tabela 3, indicam que as empresas analisadas estão em um processo de amadurecimento dos seus sistemas de controle gerencial. Demonstrando que há práticas tanto tradicionais quanto mecanismos mais modernos de controle. Isso reforça os pressupostos das alavancas de controle de Simons (1995), que enfatizam o equilíbrio entre controle e inovação por meio da integração dos sistemas de crenças, restrições, uso diagnóstico e o uso interativo do controle.

Tabela 3 - Categorização dos Sistemas de Controle Gerencial

Categoria	Descrição resumida	Entrevistados relacionados	Terminologia-chave
Estrutura contábil	Quatro das cinco empresas possuem contabilidade interna, o que evidencia uma busca por autonomia e controle sobre as informações financeiras.	S1, S2, S3, S4	Internalização contábil
Relacionamento com o contador	Todos os entrevistados relataram relação ativa com o contador, participando de decisões fiscais e estratégicas.	Todos	Parceria contábil estratégica
Elaboração de relatórios gerenciais	Todas as empresas produzem relatórios para apoiar decisões; a diferença está no grau de automatização e formalização.	Todos	Uso sistemático de relatórios

Ferramentas e sistemas utilizados	Parte dos gestores ainda utiliza planilhas de Excel, enquanto outros já migraram para sistemas ERP e dashboards de indicadores.	Todos	Transição tecnológica e modernização
Integração dos relatórios à tomada de decisão	Os relatórios são utilizados de forma prática e interpretados conforme a experiência dos gestores, combinando dados e percepção intuitiva.	Todos	Tomada de decisão híbrida (dados e intuição)
Supporte da contabilidade à gestão	A contabilidade é vista como ferramenta essencial para decisões fiscais, bancárias e operacionais, indo além do mero cumprimento legal.	S1, S2, S3, S4	Contabilidade como apoio estratégico
Profissionalização gradual	Apesar do domínio familiar na gestão, observa-se avanço no uso de controles, relatórios e consultorias externas.	Todos	Profissionalização progressiva

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

A presença da contabilidade interna em quatro das cinco empresas evidencia o fortalecimento das estruturas organizacionais. O Sujeito 1 destacou durante a entrevista que “Até cinco ou seis anos atrás, eu era completamente contra ter contabilidade interna. [...] Mas, depois de tantos problemas, resolvi mudar e investi um valor alto. [...] Nossa contadora é muito importante. Trato com ela diariamente sobre a parte contábil”. Essa percepção está alinhada ao estudo de Kurniawan e Andono (2023), ressaltando que embora os controles informais e a centralização no proprietário sejam típicos de empresas familiares, a adoção gradual de mecanismos formais é essencial para manter a competitividade e promover o alinhamento e o engajamento dos colaboradores.

Quanto ao relacionamento com o contador, todos os entrevistados relataram uma relação ativa, caracterizando parceria contábil estratégica. Essa interação aproxima a contabilidade da gestão, permitindo o debate sobre metas e prioridades, conforme descrito por Oro e Lavarda (2020), que identificaram o caráter complementar entre os usos diagnóstico e interativo na implementação da estratégia.

Em relação à elaboração de relatórios gerenciais, todas as empresas produzem relatórios voltados ao apoio das decisões, a diferença está no grau de automação e formalização. Esse resultado mostra que, existem diferentes níveis de maturidade sistêmica e práticas de controle.

Ainda assim, observa-se o uso sistemático de relatórios como suporte essencial na gestão. Tal uso reflete a aplicação do uso diagnóstico das alavancas de controle, conforme proposto por Simons (1995), uma vez que os relatórios permitem monitorar resultados e controlar o desempenho.

No tocante às ferramentas e sistemas utilizados, identificou-se que parte dos gestores ainda utilizam planilhas eletrônicas como apoio, enquanto outros usam sistemas ERP e dashboards de indicadores, refletindo diferentes estágios tecnológicos. Essa mudança se relaciona com o estudo de Frare et al. (2021), que identificaram que a adoção de ferramentas e sistemas de controle gerencial está diretamente relacionada ao grau de maturidade organizacional.

A combinação dos dados e da intuição por parte dos gestores caracteriza uma tomada de decisão híbrida, sugerindo equilíbrio entre conhecimento técnico e experiência prática. Conforme recomendado por Sauter (1999), que propõe a aliança entre a intuição e o uso técnico da informação como modelo de decisão integrado.

O suporte da contabilidade na gestão se mostrou reconhecida como uma ferramenta estratégica, apoiando o planejamento e a gestão, indo além de apenas um cumprimento legal. Essa visão converge com os achados de Oro e Lavarda (2020), que apontam que o uso integrado dos sistemas de controle gerencial, contribuem para equilibrar os controles e favorecer a adaptação as mudanças e ao desenvolvimento da empresa.

Quanto à profissionalização gradual, observa-se um processo de profissionalização progressiva da gestão nas empresas analisadas. Mesmo em contextos de origem familiar, há uma adoção de controles formais, relatórios estruturados e práticas de gestão mais técnicas. Corroborando com o estudo de Hiebl et al. (2019), de que a constituição de estruturas formais fortalece o Controle Gerencial, gerando impactos positivos sobre o planejamento financeiro e

a eficiência do controle interno.

4.3 Alavancas de Controle

4.3.1 Sistemas de Crenças

Os resultados apresentados na Tabela 4, demonstram elevadas medianas (4 e 5) nas afirmativas que compõem o Sistema de Crenças, indicando forte presença de missão, visão e valores na cultura organizacional. Conforme preconiza Simons (1995), ao descrever os sistemas de crenças como instrumentos de orientação e inspiração dentro das organizações.

Tabela 4 - Análise dos sistemas de crenças

Sistemas de Crenças (SC)	S1	S2	S3	S4	S5	Mediana
A missão comunica de forma clara os valores fundamentais da empresa à sua equipe.	5	4	5	5	4	5
Os principais gestores comunicam os valores fundamentais à sua equipe.	4	4	5	5	3	4
A sua equipe está ciente dos valores fundamentais, do propósito e da visão da organização.	4	4	4	4	5	4
Nos momentos de adversidade a missão/visão é observada na tomada de decisão.	3	4	4	5	4	4

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

Embora a missão da empresa esteja clara (mediana 5), observa-se que a transmissão dos valores fundamentais pelos gestores diretos não ocorre de forma homogênea. O Sujeito 5 argumentou em entrevista que “A empresa tem, mas não é muito de divulgar”, o que está em consonância com o estudo de Kurniawan e Andono (2023). Os autores evidenciaram que, em empresas com origem familiar, a comunicação tende a se concentrar no proprietário ou fundador, ressaltando a importância de alinhar comportamentos e incentivar a participação dos colaboradores.

Outro ponto de fragilidade é a aplicação prática da missão e visão em situações de crise.

Ainda que haja reconhecimento desses pilares, verifica-se que nem sempre são priorizados nas ações quando há contexto de pressão. Em entrevista, o Sujeito 1 justifica que “Às vezes a gente, pelo momento econômico, [...] acaba não dando tanta atenção para isso. Os valores a gente vai manter, mas às vezes missão e visão pode ficar um pouquinho de lado.”. À luz do modelo proposto por Simons (1995), essa fragilidade demonstra falta de equilíbrio dos sistemas de controle, limitando a capacidade de gerenciar as tensões dinâmicas e sustentar a cultura organizacional de forma a responder com agilidade as mudanças de mercado.

4.3.2 Sistemas de Restrições

A análise geral da Tabela 5 evidencia uma forte percepção dos sistemas de restrições, refletida pelas medianas de 4 e 5 em todas as asserções, indicando que os instrumentos formais estão estabelecidos e são delimitadores de comportamento nas empresas estudadas. Isso reforça o estudo de Simons (1995), destacando o papel dos sistemas de restrições como função essencial de estabelecer fronteiras que não devem ser ultrapassadas.

Tabela 5 - Análise dos sistemas de restrições

Sistemas de Restrições (SR)	S1	S2	S3	S4	S5	Mediana
Os instrumentos (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de compliance) informam sobre os comportamentos que estão fora dos limites aceitáveis pela empresa.	5	5	4	1	5	5
A organização comunica os riscos a serem evitados que poderiam ocasionar adversidades.	5	4	5	3	4	4
Não sei exatamente tudo o que devo fazer, mas tenho clareza do que não devo fazer.	4	4	5	4	5	4
A consciência da existência dos instrumentos (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de compliance) direciona as ações em momento de adversidades.	5	4	5	4	4	4

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

Apesar da tendência geral dos sistemas de restrições, a análise dos dados revelou fragilidades evidenciados pelas notas 1 e 3 atribuídas ao Sujeito 4. A fraqueza que trata dos

instrumentos de política de compliance (nota 1) é confirmada pelo próprio Sujeito 4 ao afirmar “Realmente nesse ponto a gente peca. [...] nós temos um código de ética, mas ele está bem antigo, faz tempo que não revisitamos”. Em complemento, na asserção de nota 3 sobre a comunicação dos riscos, o mesmo Sujeito 4 caracteriza como “[...] boca a boca”.

A ausência de mecanismos formais, como evidenciado pelo depoimento, sugere que a capacidade da organização em reduzir riscos e garantir a conformidade (Simons, 1995) é diretamente comprometida. Além disso, expõe a empresa a uma tensão dinâmica, onde o processo de formalização ainda não se consolidou em práticas gerenciais consistentes no contexto familiar (Almeida & Gasparetto, 2022).

4.3.3 Sistema Diagnóstico

O padrão de respostas na Tabela 6, com predominância de medianas 4, indica um uso do sistema diagnóstico de moderado a elevado nas empresas, sugerindo que elas possuem certo nível de formalização e utiliza ferramentas de acompanhamento de desempenho, conforme Simons (1995).

Tabela 6 - Análise do sistema diagnóstico

Uso do Sistema Diagnóstico (SD)	S1	S2	S3	S4	S5	Mediana
Temos planejamento estratégico formalizado.	5	4	3	5	2	4
O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.	3	3	3	5	3	3
Temos controle orçamentário: são apresentados os relatórios com o previsto versus o realizado; em reuniões são discutidos os resultados passados e as ações futuras.	1	4	5	5	3	4
Monitoramos e comparamos os resultados com as expectativas de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais.	5	3	5	4	4	4
O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.	5	3	3	5	5	5

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que apesar do sistema diagnóstico apresentar força de forma geral, a presença de respostas individuais abaixo de 4 indicam fraquezas em determinados indicadores. Os Sujeitos 3 e 5, revelando que ainda existem lacunas no sistema diagnóstico, demonstraram uma baixa formalização do planejamento estratégico, que, segundo Simons (1995), tem como objetivo acompanhar metas previamente estabelecidas.

Embora a assertiva trate do alinhamento entre orçamento e planejamento estratégico, verificou-se que a integração é incompleta. O Sujeito 1 confirma essa flexibilidade “Nós temos um orçamento sim. [...] Isso para nós é muito difícil, ainda não conseguimos estimar o que vai gastar [...] então, ainda não somos muito rígidos nisso.”. Tal cenário contrapõe Oro e Lavarda (2020), que sustentam o complemento entre orçamento e planejamento estratégico para o acompanhamento e avaliação de metas.

Em relação ao controle orçamentário e a discussão dos resultados, nem sempre é uma atividade recorrente, conforme afirmam o Sujeito 1 “Nessa questão de planejamento financeiro [...] a gente não faz” e Sujeito 5 “[...] só vem para mim, então a gente não discute muito com os outros”, sugerindo ausência de envolvimento participativo no processo de monitoramento. Em consonância com Pederssetti e Kruger (2020), esse tipo de discrepância é comum em empresas familiares, onde o controle costuma se concentrar na alta gestão, resultando em assimetria de informação e pouca participação das demais áreas.

Quanto ao monitoramento e comparativo de resultados, o resultado do Sujeito 2 indica fragilidade na capacidade preditiva do sistema diagnóstico, existe um acompanhamento, mas sem ações efetivas de prevenção. Em complemento, em relação ao desempenho e remuneração variável do executivo, a nota 3 atribuída aos Sujeitos 2 e 3, evidenciam que o controle orçamentário ainda não é plenamente consolidado como instrumento de incentivo. Conforme Simons (1995), o uso diagnóstico permite realizar monitoramento contínuo, corrigir desvios e

prever recompensas pelos resultados atingidos.

4.3.4 Sistema Interativo

Os resultados da Tabela 7 evidenciam medianas entre 3 e 4, caracterizando o uso moderado do sistema interativo. Isso indica que as empresas utilizam o sistema de controle gerencial para troca de informações entre gestor e subordinado. Essa utilização, corrobora com o estudo de Simons (1995), que classifica o uso do sistema interativo é responsável por estimular a comunicação e aprendizado organizacional.

Tabela 7 - Análise do sistema interativo

Uso de Sistema Interativo (SI)	S1	S2	S3	S4	S5	Mediana
Os gerentes operacionais (gerente de vendas, gerente de compras, gerente financeiro, por exemplo) estão frequentemente envolvidos com o sistema de controle.	4	3	4	5	5	4
Os dados gerados pelo sistema de controle são interpretados e discutidos com superiores, subordinados e pares.	3	3	3	5	5	3
É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades em reuniões por parte dos gestores de todos os níveis.	4	3	2	5	5	4
A empresa utiliza o sistema de controle para antecipar-se às mudanças com intuito de evitar que as adversidades afetem seus negócios.	4	3	4	4	5	4
A organização alinha a sua estratégia aos sistemas de controle dando suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente as adversidades.	4	3	4	4	4	4

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

Ainda que os resultados indiquem utilização do sistema interativo, em relação ao envolvimento dos gerentes operacionais, a nota atribuída ao Sujeito 2 sugere que o envolvimento ainda não é uniforme, característica comum em empresas familiares que costumam ter centralização da gestão (Pederssetti & Kruger, 2020).

Outro ponto de fragilidade é a baixa aderência na discussão e interpretação das informações geradas pelo sistema com os membros da equipe, evidenciados pelas notas dos

Sujeitos 1, 2 e 3, contrapondo com o argumento de Simons (1995) sobre o conceito de sistema interativo.

As notas atribuídas aos Sujeitos 2 e 3, respectivamente, revelaram fragilidades na regularidade das reuniões de análises de adversidades, embora a mediana geral seja positiva. Esse cenário diverge do estudo de Hillen e Lavarda (2021), que, ao analisarem o uso de instrumentos gerenciais em empresas familiares, identificaram que o orçamento só se tornou um instrumento de confiança e legitimidade para a liderança do herdeiro por ter sido socialmente construído a partir da interação entre gestores e líderes.

Em relação a utilização do sistema de controle para antecipar mudanças e alinhar a estratégia organizacional, o Sujeito 2 demonstra uso limitado, sugerindo que nem sempre é utilizado. De acordo com Simons (1995), o uso interativo deve fomentar discussões sobre incertezas e estimular a adaptação contínua, o que requer participação ativa dos gestores.

4.4 Tomada de Decisão com base na intuição

A seguir, apresenta-se a Tabela 8, que aborda o uso de intuição e ferramentas de controle gerencial na tomada de decisão em empresas familiares. A tabela 8 sintetiza os resultados das perguntas aplicadas aos cinco gestores entrevistados (S1 a S5), indicando o posicionamento de cada gestor quanto à frequência de uso da intuição e experiência, à relação entre a intuição e as ferramentas de controle gerencial e aos critérios adotados para apoio em situações de crise. Essa análise possibilita compreender como a intuição e os dados se complementam no processo decisório.

Tabela 8 - Tomada de decisão com base na intuição

	S1	S2	S3	S4	S5
Já tomou decisões com base na experiência/intuição?	Sim, toma decisões diárias combinando experiência e ferramentas de	Sim, as vezes.	Sim, eventualmente.	Sim, eventualmente.	Sim, as vezes.

Com que frequência?	controle, considerando que ambos são essenciais e se complementam.				
Em sua opinião, ela substitui as ferramentas de controle gerencial? Ou você alia os dados e as ferramentas com a sua intuição?	Não, complementa o outro.	Não, é necessário aliar os dados e as ferramentas com a intuição.	Não, a intuição complementa, mas não substitui os dados concretos no processo decisório.	O ideal é combinar dados e vivências práticas, pois muitas decisões são influenciadas por experiências passadas, especialmente em cenários de incerteza.	A intuição não substitui as ferramentas de controle, que são essenciais como parâmetro. Elas fornecem a base para que a intuição seja usada de forma equilibrada e complementar.
Em momentos de crises, você se apoia mais em dados ou na sua intuição?	Atualmente, tem-se usado mais sistema, cerca de 70% ferramentas gerenciais e 30% intuição.	Dados	Sempre analisa dados concretos (vendas, margens, estoque, mercado) antes de decidir, considerando essencial basear-se em evidências.	Nos dois, porém normalmente utiliza-se mais os dados.	Considera utilizar mais dados, cerca de 40% das decisões são baseadas na intuição, a maioria com base em relatórios.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A categorização e a síntese das informações coletadas foram essenciais para identificar padrões e convergências nas respostas dos participantes. Dessa forma, as percepções e características comuns sobre a Tomada de Decisão por Intuição foram organizadas nas seguintes categorias, conforme tabela a seguir.

Tabela 9 - Categorização da tomada de decisão com base na intuição

Categoria	Descrição resumida	Entrevistados relacionados	Terminologia-chave
Frequência do uso da intuição	Todos os gestores afirmam utilizar a intuição em algum grau nas decisões, variando de uso diário (S1) a eventual (S3 e S4).	Todos	Uso recorrente da intuição
Relação entre intuição e dados	A maioria reconhece que a intuição não substitui os controles formais, mas os complementa.	S1, S3, S4, S5	Complementaridade entre intuição e análise racional
Critério predominante em momentos de crise	Todos afirmam apoiar-se mais em dados e relatórios durante crises, recorrendo à intuição como reforço.	Todos	Decisão orientada por dados em situações críticas
Base da tomada de decisão	As decisões são construídas sobre a combinação de experiência, percepções e relatórios contábeis.	Todos	Tomada de decisão híbrida

Percepção sobre confiabilidade da intuição	Todos reconhecem o valor da intuição, mas com consciência de que ela precisa ser validada por evidências concretas.	S3, S4, S5	Intuição validada por evidências
--	---	------------	----------------------------------

Fonte: *Elaborada pelos autores.*

A avaliação dos dados coletados em entrevistas revela que, embora a intuição esteja presente no processo decisório dos gestores das empresas familiares, predomina o uso de dados e ferramentas de controle gerencial como principal suporte às decisões, especialmente em momentos críticos. A intuição atua de forma complementar, contribuindo para interpretações mais amplas e auxiliando em cenários que demandam avaliação individualizada ou conhecimento prático.

Essa abordagem é confirmada pelas falas dos entrevistados, que declararam utilizar a intuição, mas ressaltam a necessidade de aliá-las aos dados. O sujeito 3 ilustra isso ao afirmar: “usamos a intuição para tomar uma decisão ou outra, mas sempre temos que olhar os dados da empresa. Eu não consigo tomar uma decisão só com base no que eu acho que seja”. De forma convergente, o Sujeito 4 reforça a busca por essa tomada de decisão híbrida: "O melhor dos mundos é quando conseguimos combinar dados e experiências. [...] Em momentos de crises normalmente vamos atrás de dados".

Os resultados reforçam a perspectiva de Sauter (1999) e Bonabeau (2003) sobre a importância da combinação entre a experiência do gestor e o uso técnico da informação para decisões estratégicas e consistentes. Por outro lado, contrasta com as descobertas de Szanto (2022), que identificou em seu estudo uma tendência de gestores preferirem apoiar-se na intuição e em experiências anteriores do que análises racionais e detalhadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a relação entre o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e a tomada de decisão em empresas familiares. Realizou-se coleta de dados por meio de entrevistas com cinco gestores de empresas familiares de médio e grande portes, pertencentes ao setor comercial e industrial, com o propósito de compreender como esses instrumentos de controle interagem com a experiência e a intuição na gestão.

Os resultados indicam que as empresas analisadas possuem gestão profissionalizada e consolidada, embora ainda marcada pela presença familiar. Todos os gestores têm formação superior, e alguns cursaram MBA ou especialização em Gestão Empresarial, demonstrando busca contínua por qualificação e modernização. As empresas têm entre 25 e 74 anos de existência, o que revela maturidade, estabilidade e longevidade do negócio familiar. Esse achado corrobora com Hiebl e Mayrleitner (2019), que afirmam que o uso de práticas de controle gerencial tende a crescer com a maior inserção de gestores externos ou a profissionalização da família.

No que concerne aos Sistemas de Controle Gerencial, verificou-se que as empresas familiares estudadas estão em processo transitório entre práticas tradicionais e sistemas mais modernos. Além disso, quatro das cinco empresas possuem contabilidade interna, o que fortalece a internalização e autonomia da gestão contábil, permitindo maior controle e agilidade na tomada de decisão. Observou-se ainda um crescimento no uso de relatórios gerenciais e sistemas ERP, embora com diferentes níveis de formalização e integração. Essa modernização corrobora com Frare et al. (2021), que enfatizam o desenvolvimento do uso de ferramentas de controle conforme o aumento da maturidade da empresa. Ademais, foi possível constatar uma relação próxima com o contador, na qual o profissional passa a ter papel mais consultivo e fornecer apoio na gestão.

Por meio da análise das Alavancas de Controle proposta por Simons (1995), foi possível concluir que as empresas apresentam diferentes níveis de maturidade e equilíbrio parcial entre os quatro sistemas. Dessa forma, revelou-se que os Sistemas de Crenças e Restrições estão bem integrados na cultura organizacional. No Sistema de Crenças, verifica-se que as missões e valores são reconhecidos pelos colaboradores, no entanto, nem sempre são aplicados de forma consistente nas decisões cotidianas. Os Sistemas de Restrições apresentam normas e diretrizes que orientam condutas, limites de atuação e riscos a serem evitados, contudo, demonstram fragilidade na atualização de códigos de éticas e políticas de compliance, o que pode comprometer a padronização da gestão.

Embora os usos diagnóstico e interativo dos controles estejam em desenvolvimento, o diagnóstico já se mostra presente, com a implementação de orçamentos, relatórios e monitoramento de metas. Todavia, algumas empresas demonstraram baixa formalização do planejamento estratégico, indicando que a integração entre planejamento e orçamento ainda é incompleta. O uso interativo, por sua vez, revela que as discussões sobre desempenho e desafios ocorrem concentradas na alta gestão. Estes achados convergem com Pederssetti e Kruger (2020), que observaram a tendência de centralização dos controles em empresas familiares. Ademais, gestores reportaram periodicidade irregular nas reuniões de análise de adversidades, o que compromete o acompanhamento contínuo, mesmo diante de uma avaliação geral positiva. Tais resultados sugerem que o uso interativo dos controles ainda não está totalmente incorporado à cultura gerencial, restringindo-se à alta direção.

Com relação à tomada de decisão com base na intuição, foi identificado que a base da tomada de decisão é híbrida, uma vez que os controles gerenciais assumem papel central, principalmente em momentos de crise, enquanto a intuição e/ou a experiência atua de forma complementar, contribuindo para uma análise mais flexível. A partir desse resultado, conclui-

se que a intuição não substitui os dados, e sim ambos são aliados, tornando o processo decisório mais equilibrado e consistente.

As empresas familiares investigadas utilizam os Sistemas de Controle Gerencial como suporte à tomada de decisão, sem, contudo, negligenciar o elemento intuitivo. Os resultados convergem com o modelo das Alavancas de Controle proposto por Simons (1995), ao demonstrarem que o equilíbrio entre os diferentes sistemas de controle favorece a consistência das decisões e a aprendizagem organizacional. Ademais, confirmam as observações de Sauter (1999), evidenciando que a combinação entre análise racional e intuição proporciona decisões mais eficazes e alinhadas à realidade organizacional. Portanto, a utilização de sistemas de controle gerencial e a tomada de decisão por intuição estão diretamente relacionados, promovendo a aliança entre experiência e ferramentas de suporte gerencial. Assim, os controles não substituem a intuição, mas a fortalecem, permitindo que a experiência prática seja complementada por dados objetivos.

Este estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre gestão em empresas familiares ao evidenciar que a combinação dos controles gerenciais com a intuição constitui uma prática gerencial relevante para a profissionalização e continuidade dos negócios familiares. Na prática, os achados deste estudo oferecem insights relevantes: Para os gestores, reforçam a importância dos controles gerenciais como ferramentas que trazem segurança, previsibilidade e profissionalização sem romper com os valores familiares. Para os profissionais contábeis, o estudo destaca a necessidade de aproximação desse público-alvo, atuando de forma consultiva e adaptada às suas especificidades, de modo a contribuir com soluções que apoiem o processo de gestão.

As limitações do estudo, incluem número restrito de participantes e a concentração em empresas de um único setor econômico, além de serem empresas diferenciadas por fazerem

parte de um clube de negócios de uma fornecedora multinacional. Tais aspectos, por si só, podem indicar uma diferenciação na gestão de tais organizações, que foram evidenciadas pelos resultados apresentados, aspectos que podem limitar a generalização dos resultados. Sugere-se que pesquisas futuras expandam a investigação considerando a formação de clusters setoriais, de modo a compreender o comportamento gerencial de empresas familiares que compartilham características estruturais e culturais semelhantes. Ademais, estudos posteriores poderão explorar como a similaridade entre empresas de um mesmo segmento influencia o uso dos sistemas de controle gerencial e o equilíbrio entre o uso de dados e intuição na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- Almeida, D. M., & Gasparetto, V. (2022). Tensões dinâmicas no sistema orçamentário de empresa familiar e a dualidade da estrutura. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 232-247. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114110>.
- Amaral, S. A. do, & Sousa, A. J. F. P. de. (2011). Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 16(1), 133–146. <https://doi.org/10.1590/s1413-99362011000100008>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bonabeau, E. (2003). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut>
- Einhorn, S., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). Management control packages in family businesses: a configurational approach. *Journal of Business Economics*, 91(4), 433–478. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01008-7>
- Evianti, D., Rachman, R., Imaningati, S., & Yusuf, M. (2024). *The important role of management accounting in optimizing cost control and improving profitability in the service sector*. Nomico. <https://doi.org/10.62872/grwv6k50>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. da. (2021). Empresa familiar versus empresa não familiar: Características das ferramentas e sistemas de controle gerencial. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(1), 107–125. <https://doi.org/10.13059/racef.v12i1.747>

- Hadžović, J. (2023). Strategic decision. *Ekonomski izazovi*, 12(23), 124–136.
<https://doi.org/10.5937/ekoizazov2323124h>
- Hiebl, M., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: The impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13, 1037–1068.
<https://doi.org/10.1007/S11846-017-0274-8>
- Hillen, C., & Eduardo, C. (2022). Orçamento e sucessão intergeracional em empresa familiar. *Advances in Scientific and Applied Accounting*.
<https://doi.org/10.14392/asaa.2021140309>
- Hortelã, T. M. (s.d.). Sebrae em dados: Sobrevivência de empresas. *Sebraepr.com.br*.
<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Perfil das empresas familiares no Brasil*.
- International Finance Corporation. (2018). *IFC family business governance handbook* (4th ed.).
- Kurniawan, W., & Andono, F. A. (2023). Levers of control management control system and the company competitiveness. In W. R. Murhadi, A. J. Tarigan, & R. R. Puspitasari (Eds.), *INSYMA 2022: Advances in Economics, Business and Management Research* (Vol. 660, pp. 90 – 98). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_13
- Martins, D. B., & Frezatti, F. (2023). Uso do Controle Gerencial como Estímulo à Resiliência Organizacional: survey single entity em uma empresa do setor de derivados de petróleo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 16(3), 170–184.
<https://doi.org/10.14392/asaa.2023160308>

Mucci, D. M., Jorissen, A., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2021). Managerial controls in private family firms: The influence of a family's decision premises. *Sustainability*, 13(4), Article 2158. <https://doi.org/10.3390/su13042158>

Nuzhna, O., Derevianko, S., Hurenko, T., Sydorenko, R., & Grudzevych, Y. (2024). Accounting, analytical and financial support for making management decisions of the enterprise. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 17(se3), 306–316. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse3.306-316>

Oliveira, N. P., & Santos, L. F. L. (2020). A case study of professionalization and succession in a family business. Em *XIX Simpósio de Pesquisa Operacional & Logística da Marinha* (Vol. 3, No. 1, pp. 12–30). Blucher. <https://doi.org/10.5151/spolm2019-002>

Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. *Revista Base (Administração E Contabilidade) Da UNISINOS*, 17(2), 309–336. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337264549008/html/>

Pederssetti, W. C., & Kruger, S. D. (2020). Análise dos Sistemas de Controles Gerenciais e a Interface com o Ciclo de Vida de uma Indústria de Alimentos. *ABCustos*, 15(3). <https://doi.org/10.47179/abcustos.v15i3.597>

Pujiati, D., Margianti, & Misdiyono. (2019). Meta analysis: management control system, strategy, company performance. *APTIKOM Journal on Computer Science and Information Technologies*, 4(3), 96–104. <https://doi.org/10.11591/APTIKOM.J.CSIT.15>

Santos, V. dos, Corrêa, N. L., Gomes, T., & Beuren, I. M. (2016). Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. In *23º Congresso Brasileiro de Custos*. Associação Brasileira de Custos. <https://www.abcustos.org.br>

Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109–115.

<https://doi.org/10.1145/303849.303869>

Silva, D. S. (2002). *Manual de procedimentos contábeis para Micro e Pequenas Empresas*.

Conselho Federal de Contabilidade. <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/03/ManuMicro.pdf>

Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Szanto, R. (2022). Intuitive decision-making and firm performance. *Journal of Decision Systems*, 31(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2080796>

Tozoni-Reis, M. F. C. (2009). *Metodologia da pesquisa* (2^a ed.). IESDE Brasil S.A

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Caracterização do entrevistado:

1. Nome Completo?
2. Nome da Empresa em que é Gestor?
3. Qual cargo o S.r. (a) ocupa na empresa?
4. Há quanto tempo o S.r. (a) trabalha na empresa?
5. Há quanto tempo o S.r. (a) está nesse cargo?
6. Qual o seu nível de escolaridade?
7. Qual a sua idade?
8. Qual o seu sexo?
 - () Feminino
 - () Masculino
 - () Prefiro não informar
9. Faz ou fez algum curso na área de gestão empresarial?
 - () Sim
 - () Não
10. Se sim, quais? (Caso tenha preenchido “Não”, responder com “N/A”)

Caracterização da empresa:

1. Quantos funcionários há na empresa?
2. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
3. Há proprietários e familiares próximos na direção da empresa?
 - () Sim
 - () Não
4. Você faz parte de qual geração da Empresa?
 - () Primeira geração
 - () Segunda geração
 - () Terceira geração
 - () Quarta geração ou mais

Sistemas de Controle Gerencial:

1. A contabilidade na sua empresa é?
 - () Interna
 - () Terceirizada
 - () Outra
2. Se for outra, qual? (Caso não tenha preenchido essa opção, responder com "N/A")

3. Qual o grau de relação com o contador na tomada de decisão da empresa?
 () Ativo
 () Ausente
4. A empresa elabora algum tipo de relatório gerencial que auxilia no processo de tomada de decisão?
 () Sim
 () Não
5. Se sim, quais? (Caso tenha preenchido "Não", responder com "N/A")

6. Indique o grau de utilização dos Sistemas de Controle Gerencial na empresa, utilizando a escala abaixo:

- 1 - Nunca
 2 - Raramente
 3 - Às vezes
 4 - Frequentemente
 5 - Sempre

Sistemas de Crenças (SC)

A missão comunica de forma clara os valores fundamentais da empresa à sua equipe.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Os principais gestores comunicam os valores fundamentais à sua equipe.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

A sua equipe está ciente dos valores fundamentais, do propósito e da visão da organização.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Nos momentos de adversidade a missão/visão é observada na tomada de decisão.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Sistemas de Restrições (SR)

Os instrumentos (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de compliance) informam sobre os comportamentos que estão fora dos limites aceitáveis pela empresa.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

A organização comunica os riscos a serem evitados que poderiam ocasionar adversidades.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Não sei exatamente tudo o que devo fazer, mas tenho clareza do que não devo fazer.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

A consciência da existência dos instrumentos (tais como código de ética, diretrizes de direcionamento de operações, políticas de compliance) direciona as ações em momento de adversidades.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Uso do Sistema Diagnóstico (SD)

Temos planejamento estratégico formalizado.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Temos controle orçamentário: são apresentados os relatórios com o previsto versus o realizado; em reuniões são discutidos os resultados passados e as ações futuras.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Monitoramos e comparamos os resultados com as expectativas de modo a prever adversidades que impeçam o progresso em direção às metas organizacionais.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

O desempenho individual explicitado pelo controle orçamentário impacta a remuneração variável do executivo.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Uso de Sistema Interativo (SI)

Os gerentes operacionais (gerente de vendas, gerente de compras, gerente financeiro, por exemplo) estão frequentemente envolvidos com o sistema de controle.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Os dados gerados pelo sistema de controle são interpretados e discutidos com superiores, subordinados e pares.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

É dedicada atenção regular e frequente à análise e discussão das adversidades em reuniões por parte dos gestores de todos os níveis.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

A empresa utiliza o sistema de controle para antecipar-se às mudanças com intuito de evitar que as adversidades afetem seus negócios.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

A organização alinha a sua estratégia aos sistemas de controle dando suporte à decisão de modo a adaptar-se continuamente as adversidades.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Tomada de decisão com base na intuição:

7. Já tomou decisões com base na experiência/intuição? Com que Frequência?
8. Em sua opinião, ela substitui as ferramentas de controle gerencial? Ou você alia os dados e as ferramentas com a sua intuição?
9. Em momentos de crises, você se apoia mais em dados ou na sua intuição?