

## **Instrumentos de controlo de gestão: estudo de caso aplicado a uma microempresa de transformação de rações para animais.**

Management control instruments: case study applied to an animal feed processing micro-company.

Sofia Cardim<sup>1</sup>  
Norberto Loureiro<sup>2</sup>

### **Resumo**

**Objetivo:** os instrumentos de controlo de gestão são fundamentais em empresas de qualquer dimensão. No caso concreto das micro e Pequenas e Médias Empresas (PME), nem sempre estes instrumentos são aplicados uma vez que, em alguns casos, não existem recursos humanos devidamente capacitados para a sua implementação. A este facto, acresce ainda de que muitas microentidades têm um cariz familiar, o que dificulta um processo de gestão mais estruturado. Assim, a presente investigação, aplicada a uma microempresa familiar, tem por objetivo dar resposta à questão de investigação “A Empresa X encontra-se a desenvolver a sua atividade respeitando os princípios inerentes à sustentabilidade económica?”, através da aplicação de instrumentos de controlo de gestão que permitiram o cálculo dos custos unitários de produção.

**Metodologia:** A metodologia enquadra-se num paradigma qualitativo, de tipologia estudo de caso único, na qual os consultores assumem um papel participativo e de intervenção, atuando em conjunto com os gestores da empresa, que tem como objeto social a mistura e comercialização de rações para animais. Trata-se de uma investigação ação, uma vez que existe uma intenção de identificar, analisar e modificar aspetos que não vão ao encontro dos princípios de sustentabilidade económica que a empresa precisa de desenvolver, para que se possa manter competitiva no mercado em que desenvolve a sua atividade.

**Resultados:** Da análise realizada na Empresa X, de que resultou a adequada determinação dos custos unitários de produção, foi possível perceber que a empresa não estava a praticar as margens adequadas, uma vez que se encontrava a vender três das suas rações a um preço inferior ao custo de produção. Esta situação foi corrigida após a correta identificação dos custos unitários de produção, tendo ocorrido um ajustamento das margens de comercialização e preços de venda.

**Originalidade/valor:** Não sendo muito comum encontrar investigações sobre empresas que operem neste setor de atividade, a presente investigação contribui para a obtenção de insights sobre as empresas do deste ramo de atividade, assim como para a chamada de atenção da necessidade de desenvolvimento de competências de gestão e de aplicação de instrumentos de controlo de gestão em microempresas, nomeadamente, em empresas familiares.

**Palavras-Chave:** Custos unitários; Imputação; Eficiência; Sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Bragança, Portugal (sofiacardim@ipb.pt). ORCID: 0000-0002-7506-5111

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Bragança, Portugal (norlou21@hotmail.com). ORCID: 0000-0001-9139-5826

## **Abstract**

**Objective:** Management control tools are essential in companies of any dimension. In the specific case of micro, Small and Medium-sized Enterprises (SME), these tools are not always applied since, in some cases, there are no specific human resources to implement them. In addition, many micro-entities are family-orientated, which makes a more structured management process difficult. The aim of this research, applied to a family micro-enterprise, is to answer the research question "Is Company X developing its activity in accordance with the principles inherent in economic sustainability?" by applying management control tools that have enabled unit production costs to be calculated.

**Methodology:** The methodology is based on a qualitative paradigm, of the single case study type, in which the consultants take on a participatory and intervention role, working together with the managers of the company, whose corporate object is the mixing and commercialisation of animal feed. This investigation is from the type of action research, since there is an intention to identify, analyse and modify aspects that do not meet the principles of economic sustainability that the company needs to develop, so that it can remain competitive in the market in which it develops its activity.

**Results:** From the analysis developed at Company X, which resulted in the appropriate determination of unit production costs, it was possible to realise that the company was not practising the appropriate margins, since it was selling three of its feeds at a price lower than the cost of production. This situation was corrected after the unit production costs were correctly identified and the marketing margins and sales prices were adjusted.

**Originality/value:** As it is not very common to find research into companies operating in this sector of activity, this research contributes to gaining insights into companies in this field of activity, as well as drawing attention to the need to develop management skills and apply management control tools in micro-businesses, particularly family businesses.

**Keywords:** Unit costs; Imputation; Efficiency; Sustainability.

**Received on:** 2024.02.11

**Approved on:** 2024.03.25

Evaluated by a double blind review system

## Introdução

Tal como em muitas outras economias, a estrutura empresarial portuguesa é composta por um número muito elevado de nano, micro, pequenas e médias empresas que, na sua globalidade, têm um papel muito importante na economia regional, nacional e mundial. Esse impacto reflete-se na criação de empregos, no aumento do produto, mas também no ambiente e na sociedade (Jayawardane et al., 2023).

Assumindo por base a investigação desenvolvida por Mohajan e Mohajan (2023), que tem um cariz fortemente teórico e de modalização matemática, o presente trabalho posiciona-se como um estudo de caso, com uma metodologia de observação participante (investigação ação), na qual os investigadores no papel de consultores, conduziram procedimentos relacionados com a implementação de controlo de gestão, nomeadamente, no âmbito do apuramento de custos diretos e indiretos de produção e apuramento de custos unitários de produção, numa microempresa que opera na área da transformação de rações para animais para venda por grosso e a retalho, na região Norte de Portugal.

Relativamente às atividades desenvolvidas as mesmas assentaram no apoio na preparação da folha de cálculo para a determinação dos custos diretos e indiretos de produção, apoio no apuramento dos gastos diretos de produção afetos à produção das rações, apoio no apuramento dos gastos indiretos de produção das rações, apoio na afetação dos gastos diretos e indiretos à produção das rações e finalização e validação da folha de cálculo de custos unitários de produção das rações.

Em termos de melhoria dos processos, constatou-se que o trabalho desenvolvido contribuiu para um correto apuramento dos custos unitários de produção, um melhor conhecimento das margens de comercialização e também para a maximização dos resultados globais da empresa. Desta forma, a empresa poderá continuar a operar no mercado, de uma forma mais sustentada e comprometida com a sua estratégia empresarial, uma vez que passou a dispor de um instrumento de fácil atualização que irá permitir um conhecimento dos custos de produção e das margens de comercialização, mediante variações nos preços das matérias-primas, mão-de-obra direta e gastos gerais de fabrico.

Assim, o presente trabalho encontra-se dividido em seis secções distintas, nomeadamente, a introdução, da qual consta uma breve contextualização teórica e a justificação da razão da investigação; o enquadramento teórico, secção na qual é descrita a pertinência do tema, realizada uma abordagem aos principais instrumentos de gestão estratégica em contraposição aos principais instrumentos de controlo de gestão, bem como a importância da realização do controlo de gestão e da determinação de custos unitários de produção; a metodologia, secção na qual se descreve o *design* metodológico adotado (posicionamento

qualitativo, investigação ação em estudo de caso), assim como se formula a questão de investigação e se definem os três Objetivos Específicos (OE), os instrumentos de recolha de dados e os instrumentos de análise de dados; a secção que detalha os principais resultados decorrentes da investigação, nomeadamente, a análise dos custos com as matérias-primas, com a mão-de-obra direta e gastos gerais de fabrico, apuramento dos custos unitários de produção, sendo também, nesta secção, realizada a discussão dos resultados obtidos; finalmente são apresentadas as principais conclusões e apontadas limitações ao estudo e apontadas sugestões para linhas de investigação futuras.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. Pertinência do tema**

A estrutura empresarial portuguesa é marcadamente integrada por micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) (Grilo, et al., 2024) que, na sua globalidade, contribuem para a geração de emprego, para a dinamização da economia (Prasanna et al., 2019; Rodrigues et al., 2021), para a criação de riqueza, assim como para a satisfação das diversas necessidades de consumo sentidas pelos agentes económicos famílias (numa lógica *Business to Consumer*), ou mesmo empresas (*Business to Business*). Contudo, nem sempre estas empresas, atendendo à sua pequena dimensão, dispõem dos recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos, para conseguir desenvolver estratégias que lhes permitam uma permanência sustentada no mercado em que se inserem, que é cada vez mais competitivo, seja pela constante integração de práticas inovadoras (Rodrigues et al. 2021), seja pelo massivo acréscimo de concorrência, como resultado de um maior dinamismo e globalização.

De forma adicional, destaca-se ainda que muitas destas micro e PME são também empresas com um carácter familiar, que integram muitas vezes vários membros da família, que trabalham em prol de uma missão e visão comuns, mas que nem sempre se encontram definidos e claros.

Assim, e com relativa frequência, encontram-se empresas constituídas por casais, ou mesmo, empresas que passam entre gerações, de avós, para filhos e netos, que vão mantendo o negócio da família em funcionamento. Em alguns destes casos, é comum verificar-se um conflito intergeracional entre os membros mais antigos da família e os mais novos, estes habitualmente, com uma escolaridade superior e com maior abertura aos processos tecnológicos e à mudança e à inovação, do que a geração que criou a empresa e que numa primeira fase a manteve em funcionamento, alcançando o sucesso empresarial, num mercado menos competitivo, mais fechado à concorrência, mas também com uma menor procura.

Efetivamente, Gonçalves (2000), aponta como principais problemas das empresas familiares, os seguintes: i) uma organização excessivamente informal, confusa e incompleta; ii) a adoção de laços de confiança, em detrimento da competência; iii) o

favorecimento de parentes, o que acaba por ser um fator inviabilizador de profissionalização; e iv) o elevado grau de imediatismo, que acaba por dificultar, ou mesmo impedir, um planeamento estratégico adequado. A sobreposição de papéis, fator que se adensa entre as relações profissionais e familiares é também abordada e corroborada por autores como Poderoso et al. (2024), que investigam sobre as relações jurídicas entre gestão, propriedade e família, numa pesquisa aplicada a empresas familiares.

Atualmente, a sustentabilidade, que assenta fundamentalmente nos três pilares, ambiental, social e económico-financeiro, deverá ser uma preocupação constante, uma vez que é através de práticas mais sustentáveis e de uma maior conscientização (tanto direcionada para o ambiente externo, como para o ambiente interno da organização), que a empresa poderá definir e integrar gradualmente novos procedimentos conducentes a uma permanência mais sustentada e mais sustentável no mercado.

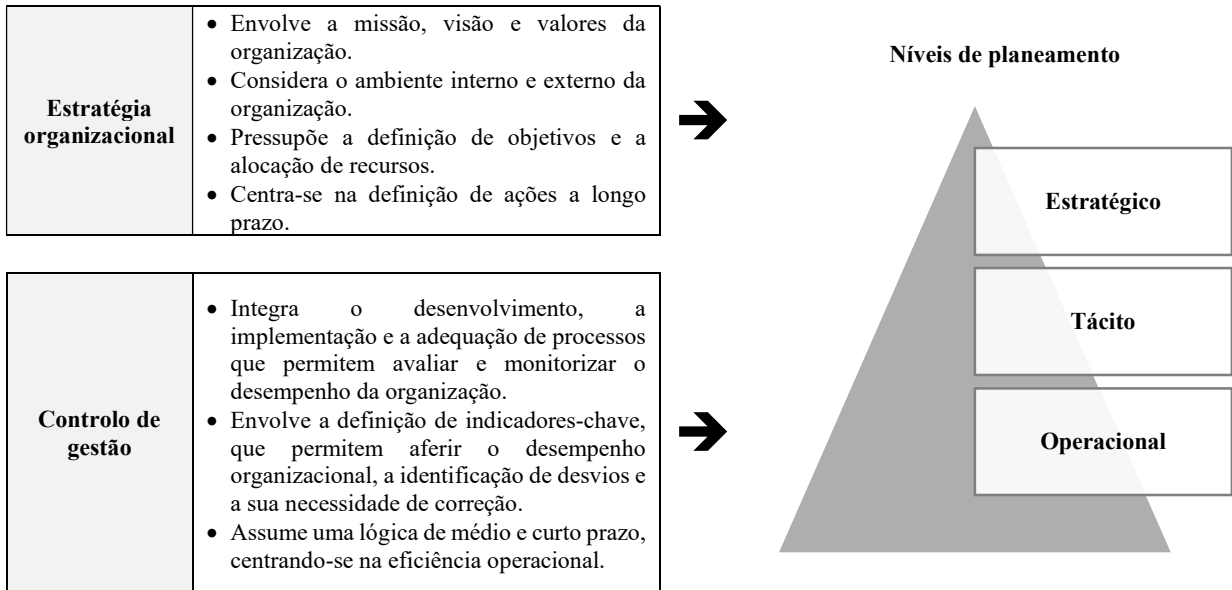
## **1.2. Instrumentos de gestão estratégica vs. instrumentos de controlo de gestão**

É um facto que todas as organizações deveriam conduzir um planeamento estratégico e um controlo de gestão adequados, que lhes permitisse desenvolver um pensamento crítico e mais associado a um nível mais conceptual de análise. No entanto, é também uma realidade que muitas micro e PME portuguesas são ainda, na sua grande maioria, integradas e geridas por uma geração que, apesar de ser bastante empreendedora, não possui os conhecimentos de gestão adequados para o fazer de forma correta.

Os conceitos de gestão estratégica e de controlo de gestão estão relacionados, embora constituam áreas distintas de uma organização. Assim, a estratégia organizacional respeita a um processo, que partindo da missão e visão da empresa (nunca colocando de lado os valores pelos quais esta pauta a sua atividade), estabelece um caminho a seguir (Sotomayor et al., 2018), atendendo ao ambiente interno e externo, à sua posição competitiva da empresa no mercado e a uma adequada alocação de recursos organizacionais. De destacar ainda que se centra numa lógica de longo prazo, envolvendo um nível de planeamento mais conceptual.

O controlo de gestão integra o desenvolvimento, a implementação e a adequação de processos, que permitem uma avaliação e monitorização do desempenho de diversas áreas da organização (por exemplo, financeira, produção, vendas, *marketing*, qualidade, entre outras), através do estabelecimento de indicadores chave de desempenho (*key performance indicators*), que permitem aferir o desempenho organizacional, a identificação de desvios e a necessidade de correção dos mesmos, face aos objetivos inicialmente definidos, centrando-se numa lógica de médio ou mesmo, de curto prazo. A figura seguinte (Figura 1), reflete a distinção entre o planeamento estratégico e os instrumentos de controlo de gestão.

**Figura 1: Distinção entre estratégia organizacional e controlo de gestão e sua relação com os níveis de planeamento.**



Fonte: Elaboração própria (2024).

Tanto no âmbito da gestão estratégica, como no âmbito do controlo de gestão, é possível identificar um conjunto alargado de ferramentas ou instrumentos que, numa perspetiva mais ou menos complexa, podem ser utilizados pelas organizações, no sentido de tornar a gestão (tanto num sentido lato, como um sentido mais restrito), um processo mais sistematizado. Assim, da tabela seguinte (Tabela 1), constam diversos instrumentos que podem ser utilizados de forma separada, conjunta ou mesmo integrada, e que se enquadram nos âmbitos mencionados. De destacar, no entanto, que esta listagem é exemplificativa e não exaustiva, dela integrando os instrumentos que são mais conhecidos e mais comumente utilizados pelas organizações.

**Tabela 1: Instrumentos de gestão estratégia vs. instrumentos de controlo de gestão**

Instrumentos de gestão estratégica	Instrumentos de controlo de gestão
<p>Análise SWOT</p> <p>Matriz de Ansoff</p> <p>Análise PESTAL</p> <p>Análise das Cinco Forças de Porter</p> <p>Balanced ScoreCard</p> <p>Business Model Canvas</p> <p>Análise de cenários</p> <p>Benchmarking</p>	<p>Indicadores de desempenho</p> <p>Orçamentos</p> <p>Sistema de contabilidade de custos</p> <p>Avaliação de desempenho</p> <p>Análise de rentabilidade</p> <p>Controlo da qualidade</p> <p>Auditorias internas</p>

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise SWOT, que é o resultado do acrónimo que resulta de uma análise interna, na qual se avaliam as forças (S - *stenghts*) e as fraquezas (W - *weaknesses*) da organização; e de uma análise externa, que avalia as oportunidades (O - *opportunities*) e ameaças (T - *threats*). É uma das ferramentas mais fáceis de utilizar e à qual as empresas mais recorrem, uma vez que permite determinar o ponto de partida, a partir do qual devem ser definidas e implementadas ações diversas (Sotomayor et al., 2018). Este instrumento data da década de sessenta do século XX e, embora sem o rigor científico desejado, pensa-se que o seu desenvolvimento esteja associado ao consultor de gestão Albert Humphrey, que desenvolveu com o Stanford Research Institute, um projeto de investigação no âmbito da gestão estratégica.

A matriz de Ansoff foi desenvolvida na década de cinquenta do século XX, mais precisamente em 1957, por Igor Ansoff e cujo nome foi atribuído ao instrumento. Esta matriz considera as dimensões produtos e mercados, sendo adicionalmente considerados se estes são novos ou já existentes. Uma correta aplicação e análise da matriz de Ansoff irá permitir à empresa definir a sua estratégia de desenvolvimento e de colocação do produto no mercado que poderá ser de diversificação (caso se trate de um novo produto a entrar num novo mercado); desenvolvimento de produto (produto já existente, mas a entrar num novo mercado); desenvolvimento de mercado (novo produto a entrar num mercado já existente); ou de penetração (entrada de um produto já existente, num mercado também já existente) (Hussain et al., 2014; Loredana, 2016).

A análise dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, corresponde ao acrónimo PESTAL. É também uma análise bastante utilizada quando uma empresa pretende ingressar num novo mercado, necessitando de adquirir conhecimento sobre um conjunto de indicadores de macro contexto, associados a cada uma das dimensões descritas (Turner, 2010). A seleção dos indicadores a analisar deve ser realizada com grande cuidado, uma vez que, apesar de existirem indicadores que sejam comuns e adequados para todos os setores de atividade, poderão existir alguns setores de atividade que requeiram a análise de indicadores mais específicos. De destacar também que as fontes a considerar para a recolha de informação dos indicadores devem ser as fontes oficiais de cada mercado.

O modelo das Cinco Forças foi proposto por Porter (1979), autor e estratega, consistindo num instrumento ainda amplamente utilizado, que possibilita a análise de cinco dimensões relacionais com a organização, nomeadamente, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e o poder de negociação dos clientes.

O Balanced ScoreCard, comumente designado por BSC, trata-se de um instrumento desenvolvido por Norton e Kaplan (1992), tendo já sofrido diversas melhorias



incrementais face ao inicialmente proposto (Kaplan & Norton, 1996). Uma das novidades introduzidas por este instrumento relaciona-se com a inclusão de mais três perspetivas adicionais (clientes, processos e desenvolvimento organizacional), para além da perspetiva financeira (Pires et al., 2023; Turner, 2010). Até então, ainda não tinha havido sido desenvolvido nenhum instrumento integrador de dimensões tão distintas como o BSC, sendo também ainda muito utilizado por organizações que pretendam ter uma perspetiva integrada das áreas mencionadas (Russo, 2015).

O modelo Business Model Canvas, desenvolvido já no século XXI, mais concretamente, no ano de 2005 por Alexander Osterwalder possibilita uma análise visual e holística da organização, que integra nove dimensões distintas da mesma, nomeadamente, as atividades chave, as parcerias chave, os recursos chave, a proposta de valor, a relação com os clientes, os canais de distribuição, os segmentos de clientes e, finalmente, a estrutura de custos e a proveniência das fontes de receita. É muito utilizado, essencialmente, quando se elabora um plano de negócio, pois fornece uma visão global do projeto/empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A análise de cenários é outro instrumento que é bastante importante, uma vez que, através da admissão do reconhecimento da incerteza, permite a identificação de variáveis estruturais relativamente à atividade organizacional, bem como a reconhecimento de fatores críticos de incerteza (Turner, 2010). Com base na análise do comportamento dessas variáveis e do seu impacto na organização, torna-se possível a construção de cenários, e de forma subsequente aos mesmos, a definição de medidas adequadas e de planos de contingência, face a cada cenário desenhado, permitindo a antecipação e resposta proativa a mudanças e incertezas no ambiente de negócios

O *benchmarking* é uma prática de gestão que envolve a comparação de um conjunto de indicadores com outras empresas, que podem ser do mesmo país, da região ou do mesmo setor de atividade. Permite à empresa ter um conhecimento do seu posicionamento face a outras empresas do mercado, e a consequência identificação de oportunidades de melhoria de afóra a aumentar a eficiência, a qualidade e a competitividade da organização (Gomes et al., 2009; Turner, 2010).

No que concerne aos instrumentos de controlo de gestão, e no que respeita aos indicadores de desempenho, estes consistem essencialmente, em medidas que podem ter um carácter quantitativo ou qualitativo e que são utilizadas para avaliar a progressão da empresa face a um conjunto de objetivos previamente definidos no âmbito da sua estratégia organizacional. Correspondem aos denominados *key performance indicators* (KPI), devendo ser definidos de acordo com uma lógica SMART, que corresponde ao acrónimo de S – *Specific* (específico), M – *Measurable* (mensurável), A – *Achievable* (atingível), R – *Realistic* (realístico) e T – *Time bound* (temporizáveis). Destaca-se que os KPI podem integrar alguns dos instrumentos de planeamento estratégico, nomeadamente, o BSC, ou mesmo ser considerados em termos de análise *benchmarking*.



Os orçamentos consistem em instrumentos de planeamento e controlo financeiro, que funcionam como uma base de apoio para a empresa gerir os seus recursos, de forma a conseguir tomar decisões, em base num conjunto de informação fidedigna e oportuna.

O sistema de contabilidade de custos é um ramo distinto da contabilidade financeira (esta com carácter de obrigatoriedade), que tem como principais objetivos fornecer uma informação mais detalhada sobre a classificação de custos, permitir a escolha de um sistema de custeio adequado, elaborar uma análise de custos adequada ao perfil e dimensão da organização, controlar os custos de forma eficiente e, finalmente, apoiar a tomada de decisão, através do fornecimento de informação detalhada, fiável e oportuna, com uma adequada relação custo/benefício.

A avaliação de desempenho consiste um processo sistemático de análise e de avaliação do desempenho organizacional, considerando objetivos e padrões previamente definidos. Passa também pelo estabelecimento prévio de objetivos e de metas e da sua posterior avaliação, de forma à obtenção de informação sobre o progresso da organização e da identificação das áreas de sucesso e das áreas que necessitam de ser intervencionadas e implementadas ações de melhoria.

A análise de rentabilidade implica um processo de avaliação que recai sobre a determinação da geração de lucro da organização. Pode ser observada numa perspetiva global, isto é, através da determinação da quantidade de lucro que uma empresa se encontra a gerar face aos seus investimentos e aos seus custos; ou então, numa lógica mais detalhada, face a um produto, grupo de produtos, ou mesmo a um departamento da empresa. Frequentemente, esta análise recai sobre um conjunto de rácios e de métricas de rentabilidade, que são bastante utilizados pelas empresas. A análise de rácios constitui um conjunto de indicadores importantes para detetar eventuais problemas que possam surgir (Saraiva et al., 2024; Sotomayor et al., 2018), no curto, médio ou longo prazo. Destaca-se, como exemplo, o rácio de Retorno Sobre o Investimento (*Return On Investment* – ROI), que é muito utilizado por empresas nos mais variados setores de atividade.

O controlo da qualidade é um processo cada vez mais utilizado nas empresas portuguesas. Efetivamente, as empresas portuguesas têm estado cada vez mais atentas à possibilidade de implementarem a Norma *International Standardization Organization* (ISO) 9001:2015. Esta é numa norma internacional de gestão da qualidade, que estabelece requisitos para um sistema de gestão da qualidade, através da definição de um padrão e de diretrizes (constantes da norma), que permitem à empresa cumprir e assegurar determinados requisitos inerentes à qualidade dos seus produtos, constituindo também uma garantia para os seus clientes que a empresa se encontra a operar dentro de um determinado padrão de qualidade. Empresas que pretendam implementar a norma têm de ser auditadas por consultores externos, sendo aconselhável que numa fase anterior à auditoria externa, procedam a auditorias internas, para verificação e validação dos

cumprimentos dos requisitos da norma. Estas auditorias internas são também consideradas como um instrumento de controlo de gestão.

### **1.3. Controlo de gestão e determinação de custos unitários de produção**

Quando se atenta à realidade individual de cada uma dessas entidades, um controlo de gestão adequado e contínuo desempenha um papel fundamental no processo inerente à sua sustentabilidade económica e financeira, independentemente do setor em que ela opera. Efetivamente, num mercado cada vez mais exigente, torna-se essencial que as empresas desenvolvam estratégias que as tornem mais eficientes em termos operacionais (Fontana, 2024).

No contexto da área de transformação de rações para animais, o controlo de gestão revela-se fundamental devido às especificidades envolvidas na produção, distribuição e comercialização deste tipo de produtos acabados, que incluem aspetos diversificados como o acompanhamento da evolução dos custos com combustíveis, matérias-primas e ingredientes, a avaliação da rentabilidade, a identificação de oportunidades e de desafios e o cumprimento das regulamentações e normas legais. Essencialmente, os custos de produção podem ser agrupados em três categorias distintas: custos de matérias-primas, custos de mão-de-obra direta e gastos gerais de fabrico (Du, 2024).

Assim, o acompanhamento da evolução dos custos com matérias-primas e gastos de distribuição é um aspeto que se reveste de extrema importância, uma vez que nos últimos 18 meses têm existido grandes flutuações com os preços de combustíveis e de *commodities*, que se refletem diretamente no preço dos produtos acabados. Um acompanhamento com mais detalhe destes custos irá permitir também um maior controlo sobre as margens praticadas e, conseqüentemente, sobre a rentabilidade global da organização, uma vez que nos últimos anos tem ocorrido uma vulgarização das práticas de sustentabilidade (Hou et al., 2023), de entre as quais, se destaca a sustentabilidade económico-financeira.

Quando se trata de microentidades, muito dependentes da produção e comercialização de conjunto relativamente pequeno de produtos, e com recursos humanos e financeiros muito limitados, uma análise detalhada fornecida por um olhar externo é também importante, pois poderá colocar em evidência aspetos não considerados por uma gerência pouco qualificada e que, apesar de ter uma boa experiência do mercado e um amplo conhecimento do seu produto e do seu negócio, comumente opera no âmbito do senso comum, não produzindo um conhecimento mais sistematizado sobre o controlo de gestão. Adicionalmente, quando se tem uma perceção mais abrangente do negócio e, simultaneamente, uma visão do detalhe, é possível perceber oportunidades e desafios propostos por um mercado que se encontra em constante evolução.

## 2. Metodologia

A presente investigação foi realizada numa empresa constituída na década de noventa do século XX, mais concretamente, no ano de 1995. Trata-se de uma empresa de dimensão micro e de tipologia familiar (pai e filho encontram-se na gestão da empresa, mas desenvolvem também tarefas comerciais e operacionais). Para além dos dois sócios, a empresa tem ao seu serviço três trabalhadores, um deles na produção, outro na área administrativa e o terceiro na área comercial e vendas.

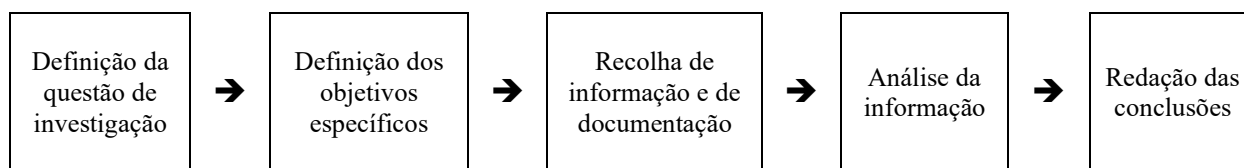
A empresa opera na região norte do país, com um posicionamento geográfico, marcadamente local e regional. Assume a figura jurídica de uma sociedade limitada por quotas e opera sob a Classificação das Atividades Económicas (CAE), de acordo com a revisão 3.0 (Rev. 3.0) 46211, que corresponde à descrição de comércio por grosso de alimentos para animais. O seu objeto social materializa-se na mistura e comercialização de rações para animais. Apesar de ter disponibilizado e autorizado a divulgação da informação, a empresa solicitou o anonimato, pelo que será tratada por Empresa X.

A Empresa X participou no Programa de Formação Ação denominado MOVE PME. MOVE é o acrónimo de Modernizar | Otimizar | Valorizar | Empresas, tendo a intervenção dos consultores sido realizada entre 17 de maio de 2021 e 10 de junho de 2021; ou seja, tratou-se de uma intervenção pontual, com a duração de 40 horas. O Programa MOVE PME foi desenvolvido sob alçada do Organismo Intermédio Associação Industrial Portuguesa (AIP), tendo como objetivos principais reforçar a competitividade das empresas, introduzir ações de melhoria organizacional, aplicar metodologias de gestão mais adequadas, reforçar a capacidade de gestão e implementar ferramentas e sistemas que permitam melhorar o desempenho organizacional das empresas.

De destacar que a implementação do projeto na empresa engloba três fases distintas, nomeadamente, i) a fase de diagnóstico (fase na qual foi realizado um diagnóstico profundo da organização, abrangendo as diversas áreas funcionais); ii) a fase de implementação (fase na qual os consultores realizaram a intervenção); e a fase iii) avaliação (na qual foram avaliadas as medidas implementadas).

A metodologia encontra-se definida pela própria intervenção dos consultores, enquadrando-se num paradigma qualitativo, de tipologia estudo de caso único, na qual os consultores assumem um papel participativo e de intervenção, atuando em conjunto com os gestores da empresa (Ruas, 2021). Trata-se assim de uma investigação ação, uma vez que existe uma intenção de identificar, analisar e modificar aspetos que não vão ao encontro dos princípios de sustentabilidade económica que a empresa precisa de desenvolver, para que se possa manter competitiva no mercado em que desenvolve a sua atividade. O *design* metodológico encontra-se definido na figura seguinte (Figura 2).

Figura 2: *Design metodológico*



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008).

Assim, e tendo por ponto de partida a questão de investigação “A Empresa X encontra-se a desenvolver a sua atividade respeitando os princípios inerentes à sustentabilidade económica?”, foram definidos como Objetivos Específicos (OE) de investigação os seguintes:

- OE 1: Identificar custos diretos e indiretos de produção afetos à produção de rações.
- OE 2: Determinar o custo unitário de produção das diversas rações produzidas pela empresa.
- OE 3: Compreender se a relação custo unitário de produção *vs.* preço de venda das rações (que se encontrava a ser praticado) é adequada.

Os Objetivos Específicos, instrumentos de recolha de dados e instrumentos de análise de dados encontram-se detalhados na tabela seguinte (Tabela 2).

**Tabela 2: Objetivos específicos, instrumentos de recolha de dados e instrumentos de análise de dados**

Objetivos específicos	Instrumentos de recolha de dados	Instrumentos de análise de dados
OE 1	Faturas dos fornecedores (custo das matérias-primas). Balancetes analíticos. Entrevista com a gestão de topo, para recolha de informação detalhada sobre o processo de fabrico.	Microsoft Excel, que permitiu construir os instrumentos de suporte ao apuramento dos custos diretos e indiretos de produção.
OE 2	Faturas dos fornecedores. Balancetes analíticos.	Microsoft Excel, que permitiu construir os instrumentos de suporte ao apuramento dos custos diretos e indiretos de produção e, de seguida, determinar os custos unitários de produção.
OE 3	Microsoft Excel (instrumento desenvolvido) e custo unitário de produção apurado. Faturas de clientes (preço de venda).	Microsoft Excel, através da análise comparativa de custos de produção <i>vs.</i> preço de venda.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Na secção seguinte integram-se os principais resultados obtidos, decorrentes da intervenção dos consultores na empresa, sendo também realizada a respetiva discussão dos mesmos.

### **3. Resultados e discussão**

#### **3.1. Análise dos custos com as matérias-primas**

Uma das primeiras ações realizadas aquando da intervenção, relacionou-se com o cálculo dos custos unitários de produção das rações. Este cálculo revestia-se de muita importância, uma vez que existia algum desacordo entre os membros da gestão relativamente ao preço de venda a praticar, que deveria ter como base o custo unitário de produção. Assim, e para que fosse possível determinar os custos unitários de produção, numa primeira fase, procedeu-se ao cálculo dos custos com as matérias-primas. Na tabela seguinte (Tabela 3) apresentam-se os cálculos para a ração IP Engorda, cujo preço de custo por kg é de 0,3219€. Cálculos semelhantes foram realizados para um conjunto de cinco tipologias de rações, que não serão aqui apresentados.

**Tabela 3: Custo das matérias-primas da reção IP Engorda**

<b>IP Engorda</b>	<b>%</b>	<b>Kg</b>	<b>Unidade de compra</b>		<b>Preço de compra</b>	<b>Custo Kg (€) (compra)</b>	<b>Custo Tonelada (€)</b>	<b>Custo unitário Kg (€)</b>
Milho 7,5%	51,400	514,000	1000	Kg	250,00 €	0,2500	128,5000	0,1285
Soja 44%	14,600	146,000	1000	Kg	485,00 €	0,4850	70,8100	0,0708
Salvado 14.5/9.0	10,700	107,000	1000	Kg	235,00 €	0,2350	25,1450	0,0251
Mistura Trigo + Aveia (50:50)	8,000	80,000	1000	Kg	200,00 €	0,2000	16,0000	0,0160
Girassol 28%	6,300	63,000	1000	Kg	310,00 €	0,3100	19,5300	0,0195
Núcleo IP Engorda 4%	4,000	40,000	360	Kg	188,64 €	0,5240	20,9600	0,0210
<i>Grasa by-pass hidrog.</i>	2,000	20,000	1000	Kg	1 085,00 €	1,0850	21,7000	0,0217
Óleo de soja	1,000	10,000	9	Lt	12,66 €	1,4067	14,0667	0,0141
<i>Melaza de caña</i>	2,000	20,000	1000	kg	257,0000	0,2570	5,1400	0,0051
	100,000	1000,000			3 023,3000	4,7527	321,8517	0,3219

Fonte: Elaboração própria (2024), com base na informação recolhida na empresa (faturas dos fornecedores, balancetes analíticos).

#### **3.2. Análise dos custos com mão-de-obra direta e gastos gerais de fabrico**

Tal como já mencionado, um dos trabalhadores da empresa encontra-se diretamente afeto à produção, pelo que se determinou o custo hora real da hora/homem desse trabalhador. Assim, com um salário base de 620,00€/mês, considerando o número de meses trabalhados (11) e o número de meses efetivamente pagos (14), os encargos com a Segurança Social, o valor do subsídio de alimentação (4,77€/dia) e o seguro de acidentes

de trabalho (74,40€), foi apurado um custo hora de 5,79€, que se considerou que deveria ser afeto à produção.

No que respeita aos gastos gerais de fabrico, e através da entrevista realizada com os gestores, foram considerados gastos relevantes os gastos com combustível, transporte e eletricidade. Foram também consideradas as depreciações anuais da máquina de mistura e dos silos que têm taxas de depreciação de, respetivamente, 12,50% e 8,33%, correspondendo a depreciações anuais de 4.062,50€ e de 2.290,75€. De destacar que aos valores de depreciação destes equipamentos não corresponde um fluxo (de saída) de dinheiro, mas sim a um custo que se reflete na perda de valor anual de cada um dos equipamentos que no final da sua vida útil estarão totalmente depreciados e/ou obsoletos, e possivelmente, precisarão de substituição, necessitando a empresa ter a capacidade de aquisição de novos equipamentos. Por essa razão, se optou pela inclusão destes custos no custo unitário de produção.

### **3.3. Apuramento dos custos unitários de produção**

Os custos unitários de produção não serão aqui apresentados. No entanto, destaca-se que do trabalho desenvolvido pelos consultores, foi possível identificar que três das rações se encontravam a ser vendidas abaixo do preço de custo, o que estava a penalizar bastante a sustentabilidade económica e a viabilidade da continuidade da atividade da empresa. Assim, a análise conduzida permitiu identificar os produtos e ajustar as margens de comercialização praticadas.

### **3.4. Discussão dos resultados**

No decorrer da implementação destas medidas e no seguimento do trabalho desenvolvido pelos investigadores, que assumiram o papel de consultores, foi desenvolvida uma alteração fundamental que permitiu à empresa refletir sobre a forma como se encontrava a gerir o seu negócio, nomeadamente, no respeitante ao apuramento dos custos diretos e indiretos de produção relativos a um dos principais produtos que comercializa, que é a ração alimentar para animais (de várias tipologias). Neste sentido, foram determinados e apurados os custos de produção diretos e indiretos, bem como as suas respetivas percentagens de imputação.

A medida implementada, que teve por base o apuramento de custos diretos e indiretos de produção, assim como a determinação dos custos unitários de produção de cada uma das rações (controlo de gestão), permitiu dotar os empresários (e a própria organização) de competências técnicas, relacionadas com a gestão, e fundamentais para a sua atividade operacional, permitindo-lhes desenvolver operar no mercado de forma mais sustentada e comprometida com a estratégia empresarial. Desta forma, a empresa passou a ter, desde esta intervenção, um maior conhecimento dos custos envolvidos na produção, bem como uma melhor perceção das margens a praticar e, conseqüentemente, dos preços de venda que deverá aplicar aos produtos mencionados, para atingir um dos objetivos finais que é a maximização do seu lucro, respeitando os princípios inerentes à sua sustentabilidade económica e viabilidade financeira.

De destacar que foram ainda deixados na empresa os instrumentos de cálculo conducentes à informação obtida e aos valores encontrados, para que numa fase posterior à

intervenção, e sempre que haja alteração de preço das matérias-primas, da mão-de-obra direta ou dos gastos gerais de fabrico, ou das quantidades utilizadas de cada um destes fatores, seja possível aos gestores procederem às respetivas alterações de forma simples e sem terem de recorrer a ajuda externa.

## **Conclusões**

A presente investigação teve como principal objetivo dar resposta à questão de investigação “A Empresa X encontra-se a desenvolver a sua atividade respeitando os princípios inerentes à sustentabilidade económica?”, que foi desagregada em três Objetivos Específicos: OE 1: Identificar custos diretos e indiretos de produção afetos à produção de rações; OE 2: Determinar o custo unitário de produção das diversas rações produzidas pela empresa; e OE 3: Compreender se a relação custo unitário de produção vs. preço de venda das rações (que se encontrava a ser praticado) é adequada.

Para dar resposta aos objetivos definidos, foram consultados diversos documentos da Empresa X, nomeadamente, faturas de fornecedores, balancetes analíticos e faturas de clientes, bem como desenvolvidos instrumentos de cálculo, com recurso ao Microsoft Excel, que permitiram apurar custos diretos e indiretos de produção. Através da realização de entrevista com a gestão de topo, foi possível compreender quais as percentagens de imputação da mão-de-obra direta e dos gastos gerais de fabrico, apurando corretamente os custos unitários de produção de cada ração.

Da análise realizada na Empresa X, de que resultou a adequada determinação dos custos unitários de produção, foi possível perceber que a empresa não estava a praticar as margens adequadas, uma vez que se encontrava a vender três das suas rações a um preço inferior ao custo de produção, situação que andava a gerar mal-estar entre os sócios, uma vez que discordavam dos valores de venda que deviam ser praticados.

Esta situação evidencia a clara falta de competências de gestão presente em muitas empresas de dimensão micro (ou mesmo PME) bem como alguns dos problemas tipo cuja existência é comum em empresas familiares, nomeadamente, uma informalidade excessiva e o elevado grau de imediatismo, inviabilizando o desenvolvimento de uma estratégia adequada (Gonçalves, 2020), entre outros fatores.

Face à investigação realizada, foi possível dar resposta a cada um dos Objetivos Específicos definidos, nomeadamente, no que respeita aos OE 1 e OE 2. Relativamente ao OE 3 que, de acordo com os investigadores, se revelou ser o mais importante no decurso do trabalho desenvolvido, foi também possível compreender que a relação entre o custo unitário de produção e o preço de venda das rações não era adequado (no caso de três rações) levando a ajustamentos nas margens praticadas e nos respetivos preços de venda. Assim, concluiu-se como resposta à questão de investigação definida, que a Empresa X não se encontrava a desenvolver a sua atividade respeitando os princípios inerentes à sua sustentabilidade económica, uma vez que não praticava preços e margens adequadas, situação que foi corrigida após a identificação dos custos unitários e de produção corretos para cada uma das rações.



### Limitações e linhas de investigação futuras

Uma das principais limitações à presente investigação, relaciona-se com o facto de ter sido um estudo de caso aplicado a uma única empresa, inviabilizando o estabelecimento de qualquer generalização (não sendo também esta a finalidade do presente estudo). No entanto, destaca-se que o setor em que a empresa opera tem características muito peculiares, sendo difícil a comparação com outras empresas que se encontrem a desenvolver a sua atividade ao abrigo da mesma CAE (46211), uma vez que também não existe um número elevado de empresas com a mesma atividade, em Portugal. De acordo com a informação retirada dos Quadros do Setor do Banco de Portugal, no ano de 2022, existiam em Portugal 420 empresas, das quais 352 eram microempresas<sup>3</sup>. Apesar do exposto, a investigação conduzida permitiu à empresa repensar e ajustar preços, o que se revelou como muito positivo para a sua prática empresarial, bem como para a sua permanência num mercado concorrencial.

Outra limitação que pode ser indicada, relaciona-se com a necessidade de complementar o trabalho desenvolvido com outras práticas de gestão, que irão possibilitar à empresa um melhor conhecimento do mercado em que opera, permitindo-lhe um fortalecimento da sua posição nesse mesmo mercado.

### Referências

- Du, T. (2024). Classification of Costs Serves Cost Management in Animal Feed Processing Enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(1), 304-308. <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1705397798.pdf>.
- Fontana, M. E. (2024). *Fundamentos da Gestão da Produção e Operações: Estratégias para o sucesso empresarial*. Freitas Bastos.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2009). Benchmarking competitive methods and strategic choices of Portuguese SMEs: Traditional practices and new realities. *Benchmarking: An International Journal*, 16(6), 729-740. <https://doi.org/10.1108/14635770911000079>.

---

<sup>3</sup> <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>.

- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40, 7-12.  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>.
- Grilo, L. M., Pereira, E. J., Maidana, J. P., & Stehlik, M. (2024). On stochastic aspects of impact modeling of the innovation incentive system and business internationalization: evidence from Portuguese SMEs. *Stochastic Analysis and Applications*, 42(1), 20-44.  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/07362994.2023.2166532>.
- Hou, Y., Khokhar, M., Sharma, A., Sarkar, J. B., & Hossain, M. A. (2023). Converging concepts of sustainability and supply chain networks: A systematic literature review approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(16), 46120-46130.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, A. (2014). Interactive effects of Ansoff growth strategies and market environment on firm's growth. *British Journal of Business and Management Research*, 1(2), 68-78.
- Jayawardane, H., Davies, I. J., Gamage, J. R., John, M., & Biswas, W. K. (2023). Sustainability Perspectives—a Review of Additive and Subtractive Manufacturing. *Sustainable Manufacturing and Service Economics*, 100015.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.  
<https://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Loredana, E. M. (2016). The use of Ansoff matrix in the field of business. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 44, p. 01006). Les Ulis, France: EDP Sciences.
- Mohajan, D., & Mohajan, H. K. (2023). Sensitivity Analysis for Profit Maximization with Respect to Per Unit Cost of Subsidiary Raw Materials. *Frontiers in Management Science*, 2(2), 13-27.

- Oliveira Saraiva, G., Ferreira, J. J., & Alves, M. C. (2024). Turnaround, Decline, and Strategic Posture of SME: Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-31. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01734-1>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *Responsible management practices for the 21st century*, 61-76. <https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/08/CANVAS-1.pdf>.
- Pires, A., Fernandes, A., & Nunes, C. (2023). O BSC como indutor dos processos de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa com reduzida cultura de gestão estratégica. *Portugueses Journal of Finance, Management and Accounting*, 9, 44-68. <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/viewFile/750/342>.
- Poderoso, M. S. G., Durão, P., & Cavalcante, C. A. G. (2024). Governança nas empresas familiares e a problemática da coexistência das relações jurídicas entre gestão, propriedade e família. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(1), 834-853.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., & Abeyrathne, G. A. K. N. J. (2019). Sustainability of SMEs in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa. Portugal.
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of SMEs: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*, 13(21), 12301. <https://doi.org/10.3390/su132112301>.
- Ruas, J. (2009). *Como Fazer Propostas de Investigação. Monografias, Dissertações e Teses*. 3ª Edição. Escolar Editora. Moçambique, Cidade de Maputo.

**Instrumentos de controlo de gestão: estudo de caso aplicado a uma microempresa de transformação de rações para animais**

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 1ª Edição. Lidel. Edições Técnicas, Lda.

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações*. Lisboa. Letras e Conceitos, Lda.

Turner, S. (2010). *Ferramentas de Apoio à Gestão, Guia Essencial para o gestor de Sucesso*. Monitor-Projectos e Edições. 1ª Edição.

**How to cite this article:**

Cardim, S., & Loureiro, N. (2024). Instrumentos de controlo de gestão: estudo de caso aplicado a uma microempresa de transformação de rações para animais. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 10 (19), 194 - 212. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>. doi: <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2024.v10.n19.174-192>