

## **Controles de gestão em cada fase do ciclo de vida das empresas familiares**

Ieda Margarete Oro (FURB) [ieda@unoescsmo.edu.br](mailto:ieda@unoescsmo.edu.br)

Jorge Eidt(FURB) [jorgeeidt@smo.com.br](mailto:jorgeeidt@smo.com.br)

Lauri Francisco Kuiava (FURB) [laurifk@smo.com.br](mailto:laurifk@smo.com.br)

Ilse Maria Beuren(FURB) [ilse@furb.br](mailto:ilse@furb.br)

### **Resumo**

O trabalho objetiva identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste-SC. A pesquisa é um estudo descritivo do tipo *survey*. De um universo de 57 indústrias familiares, pesquisou-se uma amostra de 32 empresas. Os dados foram coletados junto aos gestores, por meio de roteiro de entrevista com perguntas abertas e fechadas, no mês de maio de 2005. O tratamento dos dados foi quantitativo e qualitativo. Como resultado, constatou-se que existe relação entre o ciclo de vida da organização e o uso de controles no processo decisório das empresas familiares. Na análise, verificou-se que 9 empresas estão na Infância, os controles utilizados têm predominância na área financeira. Na segunda fase, Toca-Toca, identificaram-se 19 empresas, os principais controles utilizados são da área de vendas, financeira e produção. Na terceira fase, Adolescência, foram identificadas 4 empresas. Os controles estão em todas as áreas, vendas, financeira, compras e estoques e produção. Assim, conclui-se que, para a amostra, os controles de gestão são utilizados com ênfase nas fases Toca-Toca e Adolescência. Na Infância, as empresas utilizam com predominância, controles financeiros, basicamente à movimentação de caixa e bancos.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Ciclo de Vida; Controles de Gestão.

### **1 Introdução**

A atividade empresarial instituída no núcleo familiar tem, num primeiro momento, a finalidade de atender aos propósitos de seu fundador, que é proporcionar um padrão confortável de vida à sua família. Posteriormente, as atribuições aumentam, novos membros da família passam a incorporar a empresa e geram novas necessidades, principalmente, quanto às formas de controlar a empresa.

Embora todas as empresas passem por dificuldades e partilhem de problemas semelhantes, a reação de cada empresário diante das diversas situações impostas pelo ambiente e pelo mercado é diferente. Algumas dessas situações podem ser percebidas e levantadas, outras necessitam de um acompanhamento das referidas ações sobre o processo de gestão.

As empresas familiares apresentam determinadas características no processo de gerenciamento das informações que podem ser identificadas com fases no ciclo de vida. Com base nesse entendimento, o presente artigo objetiva identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste-SC.

O artigo apresenta uma breve fundamentação teórica sobre empresas familiares, ciclo de vida e controles de gestão. Na seqüência, evidencia a metodologia de pesquisa. Por último, apresenta as conclusões da pesquisa.

## **2 Empresas familiares**

As mudanças tecnológicas, comportamentais e sócio-econômicas têm influenciado o processo de gestão das empresas familiares. A adaptação, flexibilidade e inovação têm sido elementos chave que as empresas devem absorver para implementar novas técnicas de gerenciamento.

Nesse contexto, estão inseridas as empresas familiares, que representam, atualmente, grande importância sócio-econômica. Em estudo realizado pela SMEs holandês sobre empresas familiares na Holanda (companhias com 1 e 100 empregados), 83% das empresas são classificadas como empresas familiares (UHLANER, 2005).

Em outro estudo divulgado por Astrachan e Schanckar (2003 apud MURPHY, 2005), a maioria dos americanos seria surpreendido por saber que 37 a 47% de companhias listadas na revista Fortuna 500 pode ser descrito como "negócios familiares".

Segundo Oliveira (1999, p. 22), as empresas familiares correspondem “a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas”.

As empresas familiares são a principal forma de empresa que existe no mundo. Lansberg (1996 apud OLIVEIRA, 1999, p.21) “afirma que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias”. No entanto, muitas empresas familiares não têm uma vida muito longa.

Com referência à longevidade das empresas familiares, a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto das empresas familiares é de 24 anos (OLIVEIRA, 1999, p. 19).

No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos, e das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e pior ainda, apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 1999, p. 19).

A criação de novas empresas a cada ano é elevada. De acordo com o Departamento Nacional de Registro do Comércio ([www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br)) foram constituídas em 2003, aproximadamente 470.000 empresas. Entretanto, a mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos também é elevado. De acordo com o Sachs (2002, p.111), “mais de 100 mil empresas são abertas no Estado de São Paulo, mas 32% fecham em menos de um ano, 44% em menos de 2 anos, 56% em menos de 3 anos, 66% fecham em menos de 4 anos e 71% fecham em menos de 5 anos”.

Oliveira (1999) destaca que, a principal causa de morte das empresas familiares são: a) concentração, por tradição, em um produto específico do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; b) falta de planejamento estratégico condizente com a realidade da empresa e c) brigas no processo de sucessão.

## **3 Ciclo de vida da organização**

O ciclo de vida representa o estágio de desenvolvimento da empresa. Adizes (1990), compara as empresas aos organismos vivos com níveis diferenciados de desenvolvimento: nascimento, crescimento e envelhecimento e à medida que crescem, geram a necessidade de criar novos controles de gestão, a fim de garantir a continuidade.

Os ciclos de vida, para Adizes (1990) são: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. No Quadro 1 apresenta-se as fases do ciclo de vida e a meta a ser atingida.

<b>Fase do ciclo de vida</b>	<b>Meta a ser atingida</b>
Namoro	Nascimento das idéias e dos produtos
Infância	Ter dinheiro em caixa para cumprir com os compromissos
Toca-toca	Vender cada vez mais
Adolescente	Delegação de autoridade e cobrar resultados
Plenitude	Lucro – equilíbrio entre controle e flexibilidade

Fonte: elaborado pelos autores com base em Adizes (1990)

Quadro 1 - Fase do ciclo de vida da empresa e metas a serem atingidas

Percebe-se que, em cada fase do ciclo de vida, metas são estabelecidas e atingidas naturalmente.

### **3.1 Primeira fase do ciclo: infância**

Depois do risco assumido e da legalização da empresa, a busca por resultado positivo torna-se a principal meta da empresa. Há necessidade de dinheiro para cumprir com os compromissos assumidos, por isso as vendas tornam-se o objetivo maior da empresa. O fluxo de caixa é um instrumento fundamental e o enfoque contábil neste estágio é de monitorar o giro dos valores a receber e a pagar.

Outras características importantes são o compromisso e a dedicação do proprietário. A empresa não possui regras ou diretrizes específicas que indiquem para onde a empresa deva ir, tornando-se altamente flexível, qualquer decisão mal tomada pode abrir precedentes e ter conseqüências no futuro da empresa.

Adizes (1990) destaca que a empresa deixa de ser criança quando passa para o estágio seguinte, quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar e passa para a próxima fase chamada Toca-Toca.

### **3.2 Segunda fase do ciclo: Toca-toca**

Neste estágio do ciclo, a empresa está totalmente em funcionamento. Alguns dos problemas iniciais já foram solucionados, principalmente quanto ao fluxo de caixa negativo e as vendas estão aumentando.

O crescimento da organização nesta fase é acelerado, no entanto, não existe uma distinção clara das funções e todos conhecem o que os outros estão fazendo. Para Adizes (1990) a empresa Toca-Toca não está organizada em torno das tarefas, mas em torno das pessoas e cresce de maneira não-planejada. Outra característica importante é de que existem muitas prioridades, gerando muitas oportunidades, mas também se cometem muitos erros. É um processo de amadurecimento da empresa.

A empresa percebe que o seu sistema administrativo não está condizente com a realidade e verifica que há necessidade de estabelecer um conjunto de regras e diretrizes sobre o que fazer e o que não fazer. Neste estágio de conscientização, a empresa está entrando em transição para a próxima fase: a adolescência.

### **3.3 Terceira fase do ciclo: Adolescência**

Nesta fase, a empresa renasce longe de seu fundador e tenta estabelecer a sua independência, assim como fazem os adolescentes com relação à sua família. Adizes (1990), destaca que

essa fase é tão difícil por três motivos principais: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição das metas.

A delegação de autoridade nesta fase passa a ser uma necessidade diante da nova configuração. As mudanças são inevitáveis e exigem a adequação de comportamentos para uma nova situação. A empresa incorpora um conjunto de regras e diretrizes que muitas vezes não são observadas pelos próprios mentores.

A empresa passa a contratar novo profissional para gerenciar os processos administrativos. No entanto, muitas vezes, esse profissional não é bem aceito no meio, muito menos os seus esforços para estabelecer diretrizes e metas para o bom desempenho da empresa.

Com relação às metas, Adizes (1990) cita que neste período “a empresa precisa sofrer uma transposição de metas, abandonando a idéia de que *mais é melhor* e adotando a idéia de que o *melhor é mais*”. É necessário rever as políticas de preços, produtos, quantidade e capacidade produzida. A empresa passa por uma fase de re-adequação de metas e diretrizes.

Depois de superada esta fase, a empresa passa para o estágio seguinte, da plenitude com mais equilíbrio, autocontrole e flexibilidade.

#### 4 Controles de gestão na empresa familiar

Para Welsch (1992), controle é a ação necessária para verificar se objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Gestores precisam controles para administrar negócios, avaliar desempenho e resultados planejados.

A empresa familiar caracteriza-se pelos controles de gestão utilizados na tomada de decisão em cada fase do ciclo de vida. Segundo Ussmann, (2004), cada fase de vida da empresa traz novos problemas e necessita novas soluções de gestão.

Maluche (2000), classifica as organizações em três fases no ciclo de vida: infância, toca-toca e adolescência. Cada fase tem características específicas de controles de gestão. No Quadro 2 apresenta-se as várias características de controles por fase.

OBJETO CONTROLE	TIPO CONTROLE	MECANISMOS DE CONTROLE
<b>1 FASE – INFÂNCIA</b>		<b>PROPOSTA PELO MODELO</b>
-Caixa e bancos, compras, vendas e fabricação; operações de crédito; contabilidade fiscal; qualidade	Informal ou parte formalizado em nível operacional.	Registro do movimento diário; Procedimentos : compras, vendas e fabricação; recebimentos e pagamentos; qualidade – inspeção e ações corretivas.
<b>2 FASE – TOCA-TOCA</b>		<b>Inclui procedimentos da 1ª fase</b>
- Estoques , capital de giro, investimentos, contabilidade fiscal e qualidade	Formal:nível operacional Controle de execução.	Relatórios e controles de compras, vendas, produção; estoques; contas a receber, pagar e caixa; patrimônio; contábil e planejamento tributário; qualidade, 5Ss e gerenciamento.
<b>3 FASE: ADOLESCÊNCIA</b>		<b>Inclui procedimentos – 1ª e 2ª fase.</b>
- Ênfase nos Fatores Chave de Sucesso (Preço, Qualidade, Tempo, Inovação).	Formal em nível operacional, gerencial e estratégico; controle: e resultados.	Sistema Integrado de Gestão-SIG; Contabilidade Gerencial: Custos, orçamentos Desempenho; Qualidade: Gestão da inovação, humana e estratégica.

Fonte: adaptado de Maluche (2000, p. 84-85)

Quadro 2 – Etapas de controle no ciclo de vida de uma pequena empresa industrial – primeira visualização

Maluche (2000, p. 86) ressalta que “a necessidade de controles nas fases do ciclo de vida é marcada pelo crescimento de volume das operações da empresa”, de acordo com a fase em que está e pelo tempo que nela permanece. Diante do estudo da teoria aplicada às fases do

ciclo de vida das empresas familiares, desenvolve-se a descrição e análise dos dados coletados na pesquisa.

## **5 Metodologia da pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. Procurou-se identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste-SC.

O método utilizado é do tipo levantamento ou *survey*. Martins (1994, p.28), diz que a pesquisa do tipo *survey*, “trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas”.

A coleta de dados realizou-se por meio de entrevista direta com os responsáveis das empresas. Foi utilizado como instrumento para coleta dos dados um roteiro de entrevista estruturado com perguntas abertas e fechadas. A população-alvo constitui-se de empresas industriais com característica familiar da cidade de São Miguel do Oeste-SC. A pesquisa dividiu-se em dois momentos distintos, conforme descrito a seguir.

No primeiro, levantou-se a quantidade de empresas industriais e familiares nos escritórios de contabilidade da cidade. Foram selecionados os escritórios de contabilidade que possuíam um número superior a 40 clientes. Para tal classificação, consultou-se uma relação fornecida pelo Sindicato dos Contabilistas de São Miguel do Oeste, em 15 de março de 2005. Apurou-se um total de 8 escritórios de contabilidade com mais de 40 clientes.

No segundo momento, em consulta aos escritórios de contabilidade selecionados, constatou-se que estes reuniam um total de 57 indústrias com características familiares. Destas, foram selecionadas 45 empresas, constituindo 60% da população. No entanto, 13 empresas selecionadas tiveram que ser suprimidas, pois 3 empresas alteraram o endereço e 10 empresas não quiseram participar da pesquisa. Desta forma, a amostra foi constituída de 32 empresas.

Os dados obtidos foram organizados, recebendo tratamento, predominantemente quantitativo. Na operacionalização, utilizaram-se como instrumentos de apoio, planilhas eletrônicas e o aplicativo estatístico *Sphynx*, para análise das variáveis e construção das tabelas.

## **6 Descrição e análise dos dados**

Para caracterizar as empresas que participaram do estudo, estas foram classificadas, quanto ao tipo de constituição jurídica, tempo de fundação e mercado de atuação.

A maioria das empresas pesquisadas são do tipo sociedade empresária limitada, que corresponde a 90,70%, enquanto as sociedades anônimas representam 3,10%. Confirmando a realidade brasileira quanto à forma de constituição das empresas. De acordo com estatísticas do DNRC ([www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br)), no período de 2000 a 2003, foram constituídas aproximadamente 950.000 empresas sob a forma sociedade limitada e 5.000 empresas sob a forma de sociedade anônima.

Com relação ao tempo de fundação das empresas, predominou a faixa de 11 a 15 anos. As demais apresentaram todas o mesmo percentual 18,80%.

A maioria das empresas pesquisadas tem como mercado de atuação o regional, que corresponde a 56,30%, as empresas que atuam no mercado nacional é de 25%. O mercado externo representa 6,20% das empresas pesquisadas, com ênfase no âmbito do Mercosul.

Para atingir o objetivo, caracterizou-se as empresas quanto à utilização dos controles de gestão em cada fase do ciclo de vida da organização, proposta de Adizes (1990).

### 6.1.1 Características das empresas e controle de gestão na primeira fase (infância)

Foram identificadas 9 empresas nesta fase. Na Tabela 1, apresenta-se o segmento das empresas na primeira fase: infância.]

	Ramo de Atividade	Quantidade de Empresas
Fonte: dados da pesquisa	Marmoraria	01
	Metalurgia	02
	Moveleira	05
	Madeireira	01

Tabela 1 - Segmento das empresas na primeira fase: infância

As características de gestão das empresas na fase da infância são as seguintes:

- A) nenhuma das empresas pesquisadas possui planejamento para curto ou longo prazo
- B) o faturamento anual das empresas está entre R\$ 70.000,00 a R\$ 120.000,00 reais
- C) todas as empresas concordam que o processo decisório está centralizado nos gestores
- D) o número de funcionários está entre 01 a 08.e não têm função específica
- E) não possuem nenhum tipo de controle gerencial específico para tomada de decisões
- F) não têm assessoria externa
- G) a área de pessoal, todas têm folha de pagamento mensal e não têm escala de férias
- H) das 9 empresas, uma declarou ser deficiente financeiramente.

Quanto aos controles na área de vendas, financeira, compras e estoques e produção, na Tabela 2 demonstra-se quais os controles utilizados pelas empresas pesquisadas.

	Periodicidade (diário,semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
<b>Controles de Vendas</b>				
Resultado das vendas	05	56%	04	44%
Vendas totais	04	44%	05	56%
Por cliente	02	22%	07	78%
Preços de vendas	03	33%	06	67%
Controle dos pedidos	09	100%	0	0
Comissões de vendas	00	0	09	100%
<b>Controles financeiros</b>				
Fluxo de caixa (projetado)	02	22%	07	78%
Contas a receber e recebidas	08	89%	01	11%
Contas a pagar e pagas	08	89%	01	11%
Movimentação Bancária	09	100%	00	0
Conciliação Bancária	08	89%	01	11%
Movimentação de Caixa	09	100%	0	0
<b>Controle de Compras e Estoques</b>				
Programação de compras	08	89%	01	11%
Relatório geral dos estoques	06	67%	03	33%
Relat.margem contrib. Produto	0	0	09	100%
Relat. ponto de equilíbrio	0	0	09	100%
<b>Controle de Produção</b>				
Relat. matéria-prima e estoque	07	78%	02	22%
Custo dos Produtos Vendidos	02	22%	07	78%
Custo dos Produtos em Elaboração	02	22%	07	78%
Quantidade Produzida	03	33%	06	67%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 2 - Controles na área de vendas, financeira, compras e estoques e produção

Na área de vendas, 56% das empresas utilizam algum controle para apurar o resultado das vendas no mês e vendas totais. Quanto ao controle de vendas por cliente, é feito por 22%. O controle dos pedidos é o relatório mais utilizado com 100% das empresas nesta fase.

Nos controles financeiros, todas as empresas (100%) têm movimentação bancária e apenas 11% não fazem conciliação bancária. A movimentação de entradas e saídas de caixa é feita por 100% das empresas e, a maioria utiliza cadernetas. O fluxo de caixa é pouco utilizado na fase da infância, apenas 22% utiliza este instrumento.

Quanto aos controles na área de compras e estoques, verifica-se que 89% das empresas fazem programação de compras. Observa-se que, margem de contribuição por produto e ponto de equilíbrio são expressões desconhecidas para os pesquisados nesta fase.

Na área de controles de produção, constatou-se que 78% dos respondentes fazem relatório de matéria-prima em estoque e utilizada. Quanto ao custo dos produtos vendidos e em elaboração, constatou-se que 22% fazem este controle.

Das 9 empresas que estão na fase 1, os controles contábeis e fiscais utilizados são os apresentados na Tabela 3:

Relatórios contábeis e fiscais	Sim	%	Não	%	Não tem conhec.	%
Balanco Patrimonial (BP)	4	44%	0	0%	5	56%
Dem. Res. Exercício (DRE)	4	44%	0	0%	5	56%
Dem. Luc. Prej. Acum.(DLPac)	0	0%	1	11%	8	89%
Dem.Org. Apl. Recur. (DOAR)	0	0%	1	11%	8	89%
Notas Explicativas	0	0%	0	0%	9	100%
Relatórios controle Patrimonial	0	0%	1	11%	8	89%
Relatório de Impostos	5	56%	0	0%	4	44%
Relatório de Encargos Sociais	5	56%	0	0%	4	44%
Livros Obrigatórios	5	56%	0	0%	4	44%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 3 - Distribuição de frequência dos relatórios contábeis e fiscais.

Verifica-se que em 44% das empresas, os gestores têm conhecimento se o escritório de contabilidade emite balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício. As demonstrações contábeis como DLPA, DOAR e Notas Explicativas são relatórios que os entrevistados não têm conhecimento.

### 6.1.2 Características das empresas familiares e controle de gestão na segunda fase (toca-toca)

Foram identificadas 19 empresas nesta fase. Na Tabela 4 apresenta-se o segmento das empresas nesta fase do ciclo de vida.

Ramo de Atividade	Quantidade de Empresas
Fibras	01
Artefatos de cimento	01
Eletrônica	01
Marmoraria	01
Metalurgia	05
Moveleira	02
Vestuário	04
Alimentício	03
Madeireira	01

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 4 - Segmento das empresas na segunda fase: toca-toca

Apresentam-se as principais características de gestão que se encontram nesta fase: :

A) a geração que administra a empresa, 63% estão na primeira geração, 32% estão na segunda geração e 5% estão sendo administradas pelas terceira geração

B) o faturamento anual das empresas está entre R\$ 200.000,00 a R\$ 2.000.000,00 de reais

C) com relação à tomada de decisão, 21% das empresas responderam que o processo decisório encontra-se descentralizado e 79% encontra-se centralizado nos gestores

D) com relação à área de pessoal, todas as empresas têm folha de pagamento mensal e 84% têm escala de férias para os funcionários

E) observou-se que, 42% das empresas têm até 10 funcionários; 42% têm de 11 a 20 funcionários ; e 16% têm de 21 a 30 funcionários. Contatou-se que, 58% dos funcionários têm função específica e 42% fazem um pouco de tudo

F) sobre os controles gerenciais para tomada de decisões, 47% tomam por base estes relatórios com predominância relatórios na área de custos e vendas

G) das 19 empresas, 84% não possuem nenhum tipo de assessoria externa, enquanto 16% têm assessoria externa na área jurídica, contábil e engenharia e apoio técnico do Sebrae

H) a maioria das empresas (63%) possuem planejamento para curto prazo para ampliação do parque industrial e desenvolvimento de novos produtos

I) com relação à utilização de sistemas, as empresas declararam que 26% utilizam sistemas integrados, 58% utilizam sistema orçamentário e 63% sistema de custos

J) sobre a necessidade de buscar recursos para cobertura do capital de giro, 42% das empresas responderam que necessitam buscar recursos de curto prazo. Destas, 50% fazem empréstimos nas instituições financeiras, e as demais, fazem aumento de capital próprio e/ou promoções de vendas.

Na tabela 5 demonstra-se os relatórios mais utilizados pelas empresas nesta fase.

	Periodicidade (diário,semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
<b>Controles de Vendas</b>				
Resultado das vendas	16	84%	3	16%
Vendas totais	17	89%	2	11%
Por cliente	8	42%	11	58%
Previsão de vendas	15	79%	11	21%
Preços de vendas	14	74%	5	26%
Controle dos pedidos	18	95%	1	5%
Comissões de vendas	7	37%	12	63%
<b>Controles financeiros</b>				
Fluxo de caixa (projetado)	12	63%	7	37%
Ccontas a receber e recebidas	18	95%	1	5%
Contas a pagar e pagas	18	95%	1	5%
Movimentação Bancária	18	95%	1	5%
Conciliação Bancária	12	63%	7	37%
Movimentação de Caixa	17	89%	2	11%
<b>Controle de Compras e Estoques</b>				
Programação de compras	17	89%	2	11%
Relatório geral dos estoques	11	58%	8	42%
Relat. Margem contrib.por produto	7	37%	12	63%
Relatório com ponto de equilíbrio	8	42%	11	58%
<b>Controle de Produção</b>				
Relat. Matéria-prima e estoque	10	53%	09	47%
Custo dos Produtos Vendidos	16	84%	3	16%
Custo dos Produtos em Elaboração	11	58%	8	42%
Quantidade Produzida	14	75%	5	25%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 5 - Distribuição de freqüência dos controles na área de vendas, financeiro, compras e estoque e produção



Quanto à área de vendas, constatou-se que 84% das empresas utilizam algum controle para apurar o resultado das vendas no mês e 89% das vendas totais. Com relação aos controles por cliente, 58% responderam que não adotam essa forma de controle, enquanto que 42% adotam esse procedimento, 95% fazem controle dos pedidos e 37% têm relatório de comissões de vendas.

Verifica-se que 95% têm movimentação bancária e 37% não fazem conciliação bancária. A movimentação de caixa é feita por 89% das empresas. O fluxo de caixa é utilizado pela maioria (63%) das empresas. O controle de contas a receber e a pagar são controles utilizados por 95% das empresas.

Constatou-se que 89% das empresas fazem programação de compras para o período e 11% não têm esse procedimento de controle. Quanto ao Relatório Geral dos Estoques, 58% declararam fazer e 42% não o têm. Pode-se observar que Margem de Contribuição por produto e ponto de equilíbrio foram relatórios confeccionados por 37% e 42% das empresas, respectivamente.

Observou-se que 53% fazem relatório de matéria-prima em estoque e utilizada. Quanto ao custo dos produtos vendidos, 84% utilizam planilhas eletrônicas ou *software* específicos. Quanto aos produtos em elaboração, 58% fazem este controle. Com relação à quantidade produzida, 75% confirmaram que possuem relatórios com a produção do período.

Das 19 empresas identificadas na fase 2, denominada de Toca-Toca, constatou-se que os controles contábeis e fiscais utilizados pelas empresas são os apresentados na Tabela 6.:

Relatórios Contábeis e Fiscais	Sim	%	Não	%	Não tem conhec	%
Balanço Patrimonial (BP)	14	74%	0	0%	5	26%
Dem. Res. Exercício (DRE)	14	74%	0	0%	5	26%
Dem. Luc. Prej. Acum. (DLPAc)	9	47%	0	0%	10	53%
Dem.Org. Apl. Recur.(DOAR)	7	37%	0	0%	12	63%
Notas Explicativas	4	21%	0	0%	15	79%
Relatórios controle patrimonial	7	37%	4	21%	8	42%
Relatório de Impostos	9	48%	5	26%	5	26%
Relatório de Encargos Sociais	10	53%	4	21%	5	26%
Livros fiscais obrigatórios	10	53%	0	0%	9	47%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 6 - Distribuição de freqüência dos relatórios contábeis e fiscais

Verifica-se que em 74% das empresas que se encontram nessa fase, os gestores têm conhecimento se o escritório de contabilidade emite balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício. Quanto à DLPAc e DOAR são relatórios que os gestores conhecem, conforme demonstram 47% e 37% dos entrevistados, respectivamente. As notas explicativas são de conhecimento de 21% dos entrevistados. Quanto ao relatório de controle patrimonial 37% têm conhecimento. Com relação aos impostos, 47% declararam conhecer a arrecadação de impostos no ano. Quanto aos encargos sociais, 53% conhecem ou recebem este relatório do escritório de contabilidade. O livros fiscais são de conhecimento das 53% das empresas, e as demais, 47% não têm conhecimento dos livros fiscais obrigatórios.

### 6.1.3 Características das empresas familiares e controles de gestão na terceira fase (Adolescência)

Foram identificadas 4 empresas na fase da adolescência que correspondem aos seguintes segmentos, conforme Tabela 7.

Ramo de Atividade	Quantidade de Empresas
Metalurgia	01
Moveleira	01
Vestuário	01
Madeireira	01

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 7 - Segmento das empresas na terceira fase: adolescência

As principais características de gestão das empresas na fase da adolescência, são:

- A) quem administra a empresa, 50% estão na primeira geração e 50% na segunda
- B) o faturamento anual das empresas está entre R\$ 2.500.000,00 e R\$ 10.000.000,00 reais
- C) nas quatro empresas o processo decisório encontra-se descentralizado
- D) na área de pessoal, todas tem folha de pagamento mensal e escala de férias
- E) observou-se que 75% têm de 21 a 30 funcionários e função específica
- F) os controles gerenciais, 100% utilizam relatórios de custos, vendas e margem de lucro
- G) das 19 empresas nesta fase, 75% têm assessorias externas na área contábil
- H) as empresas possuem planejamento para curto ou longo prazo. No curto prazo está concentrado na ampliação da área comercial. No longo prazo, buscam financiamento para investimentos, ampliação da empresa e aumentar a participação no mercado nacional
- I) a utilização de sistemas, 75% utilizam sistemas integrados, 100% utilizam sistema orçamentário e 100% utilizam sistema de custos
- J) a busca de recursos para cobertura de capital de giro, 75% declaram que não têm necessidade de buscar esse tipo de recurso.

Na Tabela 8 apresentam-se os relatórios utilizados pelas empresas na áreas de vendas, financeiro, compras, estoque e produção.

	Periodicidade (diário, semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
<b>Controles de Vendas</b>				
Resultado das vendas	3	75%	1	25%
Vendas totais	4	100%	0	0%
Por cliente	3	75%	1	25%
Previsão de vendas	3	75%	1	25%
Preços de vendas	4	100%	0	0%
Controle dos pedidos	4	100%	0	0%
Comissões de vendas	4	100%	0	0%
<b>Controles financeiros</b>				
Fluxo de caixa (projetado)	4	100%	0	0%
Contas a receber e recebidas	4	100%	0	0%
Contas a pagar e pagas	4	100%	0	0%
Movimentação Bancária	4	100%	0	0%
Conciliação Bancária	4	100%	0	0%
Movimentação de Caixa	4	100%	0	0%
<b>Controle de Compras e Estoques</b>				
Programação de compras	4	100%	0	0
Relatório geral dos estoques	4	100%	0	0%
Relat. margem contrib. por produto	3	75%	1	25%
Relatório com ponto de Equilíbrio	3	75%	1	25%
<b>Controle de Produção</b>				
Relat. matéria-prima e estoque	03	75%	01	25%
Custo dos Produtos Vendidos	04	100%	0	0%
Custo dos Produtos em Elaboração	04	100%	0	0%
Quantidade Produzida	04	100%	0	0%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 8 - Distribuição dos controles na área de vendas, financeiro, compras e estoque e produção

Constatou-se que 75 % das empresas utilizam controles para apurar o resultado das vendas no mês e 100% das vendas totais. Com relação aos controles por cliente, 75% responderam que adotam essa forma de controle, enquanto que 75% adotam previsão vendas. Com relação ao preço de vendas, controle dos pedidos e comissões de vendas, 100% das empresas que estão na terceira fase, adotam os controles mencionados.

As empresas nesta fase (100%) têm movimentação bancária. O fluxo de caixa projetado é um instrumento utilizado pelos gestores, principalmente, diariamente, ou semanalmente. O controle de contas a receber e a pagar são feitos por 100% das empresas.

Verifica-se que 100% das empresas fazem programação de compras e apuram o relatório geral dos estoques. Pode-se observar que Margem de Contribuição por produto e ponto de equilíbrio são relatórios confeccionados por 75% das empresas.

Contatou-se que 75% dos respondentes fazem relatório de matéria-prima em estoque e utilizada. Quanto ao custo dos produtos vendidos e em elaboração, 100% declararam apurar os custos através de planilhas eletrônicas ou *software* específico. Com relação à quantidade produzida, 100% possuem relatórios com quantidade da produção do período.

Das 4 empresas relacionadas na fase 3, Adolescência, constatou-se que os controles contábeis e fiscais utilizados pelas empresas são os que constam na Tabela 9.

Relatórios contábeis e fiscais	Sim	%	Não	%	Não tem conhec	%
Balanco Patrimonial (BP)	4	100%	0	0%	0	%
Dem. Res. Exercício (DRE)	4	100%	0	0%	0	%
Dem. Luc. Prej. Acum. (DLPac)	3	75%	1	0%	0	%
Dem.Org. Apl. Recur.(DOAR)	1	100%	3	75%	0	%
Notas Explicativas	1	100%	3	75%	0	%
Relatórios controle patrimonial	4	100%	0	0%	0	%
Relatório de Impostos	4	100%	0	0%	0	%
Relatório de Encargos Sociais	4	100%	0	0%	0	%
Livros fiscais obrigatórios	4	100%	0	0%	0	%

Fonte : dados da pesquisa

Tabela 9 - Distribuição de frequência dos relatórios contábeis e fiscais

Verifica-se que em 100% das empresas que se encontram na terceira fase, os gestores responderam que têm conhecimento se o escritório de contabilidade emite balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício. Quanto à DLPA, 75% afirmaram ter conhecimento dessa demonstração. A DOAR e Notas Explicativas são emitidas por apenas uma das empresas, representando 25% dos respondentes. O relatório de controle patrimonial, impostos, encargos sociais e os livros fiscais obrigatórios são utilizados por todas as empresas dessa fase.

## 7 Considerações finais

O objetivo proposto para este trabalho foi atingido no sentido de identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste-SC.

Pela análise dos dados coletados, constatou-se que 9 empresas estão na primeira fase, denominada Infância, os controles utilizados pelas empresas com periodicidade diária, semanal ou mensal têm predominância na área financeira. Outra característica importante é

que nesta fase os respondentes não utilizam nenhum tipo de relatório gerencial para tomada de decisão.

Na segunda fase, chamada Toca-Toca, foram identificadas 19 empresas. Os principais controles utilizados pelas empresas são da área de vendas, financeira e produção. Mais de 50% das empresas utilizam sistema de custos e orçamentário e relatórios gerenciais no processo de tomada de decisão.

Na terceira fase, Adolescência, foram identificadas 4 empresas com características e perfil administrativo que as enquadra nesta fase. As empresas possuem controles em todas as áreas pesquisadas: vendas, pessoal, financeiro, compras e estoques e produção. Os gestores têm conhecimento dos controles contábeis e fiscais utilizados.

Assim, pode-se concluir que, para a amostra objeto de estudo, os controles de gestão são utilizados com mais ênfase nas fases 2 e 3 ou seja, Toca-Toca e Adolescência respectivamente. Na fase 1, da Infância, as empresas utilizam, com predominância, os controles financeiros, basicamente a movimentação de caixa e bancos.

## Referências

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações* : como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Pioneira :São Paulo. 1990.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO. *Constituição de empresas por tipo jurídico*. Brasília, DF, disponível em: <http://www.dnrc.gov.br> Acesso em: 28.maio 2005.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MALUCHE, Maria Aparecida. *Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade*. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MURPHY, Patrick j. Working for a family business: a non-family employee's guide to success. *Family Business Review*, San Francisco, v.18, n.1, p. 91, mar. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil*. Brasília, DF: Sebrae, 2002.

UHLANER, Lorraine M. The use of the guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family business review*, San Francisco, v.18, n.1, p. 41, mar. 2005.

USSMAN, Ana Maria. *Empresas familiares*. Lisboa: Sílabo, 2004.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1992.