

Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares de São Miguel do Oeste – Sc

Used administration controls in each life cycle phases in familiar industries in São Miguel do Oeste City- SC

Ieda Margarete Oro¹, Jorge Eidt², Lauri Francisco Kuiava³ e Ilse Maria Beuren⁴

Resumo

O artigo objetiva identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional nas indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste - SC. Assim realizou-se pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. De um universo de 57 indústrias familiares listadas, pesquisou-se uma amostra por acessibilidade 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. Os resultados da pesquisa mostram que existe relação entre a fase do ciclo de vida em que se encontra a indústria e os controles de gestão utilizados. Verificou-se que 9 indústrias familiares estão na fase da Infância e que os controles de gestão utilizados têm predominância na área financeira, basicamente movimentação de caixa e bancos. Na segunda fase, Toca-Toca, identificaram-se 19 indústrias, sendo que os principais controles utilizados são da área financeira, de produção e vendas. Na terceira fase, Adolescência, foram identificadas 4 indústrias e há controles em todas as áreas, financeira, compras, estoques, produção e vendas. Assim, conclui-se que, para a amostra pesquisada, na fase da Infância, as indústrias familiares utilizam com predominância controles financeiros; na fase Toca-Toca ainda predominam controles na área financeira, mas já se ampliam para produção e vendas; e na fase da Adolescência, percebe-se que são utilizados controles de gestão em todas as áreas da empresa.

Palavras-chave: Controles de gestão. Ciclo de vida organizacional. Indústrias familiares.

Abstract

The article aims to identify the used administration controls in each life cycle phasis in familiar industries in São Miguel do Oeste City – SC. So it developed a descriptive research, like some appointments or survey, with a quantity approaching. In a world with 57 familiar industries, it researched a pattern by accessibility about 32 enterprises. The data were collected with the administrators by an interview with open and closed questions, on May, 2005. The research results show that there is a relation between the life cycle phase in which there is the industry and the used administration controls. It was checked that 9 familiar industries are in “Infância” phase and that the used administration controls have importance in a finance area, basically cash department and banks. On the second phase, “Toca –Toca”, identified 19 industries, being that the important used controls are in the finance, production and sales areas. On the third phase, “Adolescência”, was identified 4 industries and there is controls in all areas, finance, buyings, stockings, production and sales. So, it concluded that, to a researched pattern, in “Infância”, the familiar industries use with predominance finance controls; in Toca- Toca still predominates controls in a finance área, but it already extend to production and Sales; and in the “Adolescência”, it notices that are used administration controls in all áreas of the enterprises.

Keywords: Administration Controls. Oragnizational Life Cycle. Familiar Industries.

¹ Mestranda do PPGCC/FURB-ieda@unoescsmo.edu.br

² Mestrando do PPGCC/FURB- jorgeeidt@sno.com.br

³ Mestrando do PPGCC/FURB- laurifk@sno.com.br

⁴ Universidade Regional de Blumenau – PPGCC/FURB-ilse@furb.br

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 de vida confortável à sua família. Posteriormente, as finalidades e atribuições aumentam, novos membros da família passam a incorporar a empresa, implicando em outras 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 empresa diante das diversas situações impostas pelo ambiente é diferente. Algumas dessas dificuldades podem facilmente ser percebidas, levantadas e solucionadas. Outras necessitam de um acompanhamento mais longitudinal dos problemas identificados, para promover ações direcionadas no sentido de minimizar ou extinguir as falhas constatadas.

No entanto, as empresas possuem diferenças em termos de controles de gestão, lhes fornecendo informações mínimas ou mais completas, para dar suporte ao processo decisório. Acredita-se que isso depende substancialmente da fase de evolução da empresa no ciclo de vida organizacional. Nas fases iniciais a estrutura é bastante informal e a gestão depende do proprietário, mais adiante se torna mais profissionalizada e consolida-se em todos os aspectos necessários para assegurar a sua continuidade.

As indústrias familiares, embora desenvolvam uma atividade permeada de complexidade geralmente maior do que, por exemplo, a empresa comercial, nem sempre possuem controles de gestão que lhes proporcionam as informações necessárias à tomada de decisões. Apesar da complexidade das operações, isso tende a ocorrer principalmente nas fases iniciais do seu ciclo de vida, pelo fato de ser administrada pelo patriarca da família e, por conseguinte, os controles são informais e incipientes.

Pressupõe-se que determinadas características no processo de gerenciamento das informações, particularmente dos controles de gestão, podem ser identificadas ou relacionadas com as respectivas fases do ciclo de vida organizacional. 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.

A pesquisa sobre a relação existente entre cada fase do ciclo de vida organizacional e os respectivos controles de gestão utilizados nas indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste - SC despertou o interesse para essa pesquisa, tendo em vista que não foram encontrados estudos que explorem esse aspecto em indústrias familiares. Mesmo que os resultados da pesquisa versam sobre a amostra investigada, a dimensão proposta fornece aos gestores de empresas dessa natureza as tendências no uso de instrumentos de gestão em cada fase do ciclo de vida.

Neste sentido, o trabalho está organizado em partes inter-relacionadas, iniciando com a introdução do tema. Na seqüência aborda algumas estatísticas sobre empresas familiares no mundo e no Brasil. Depois faz uma incursão teórica no ciclo de vida organizacional e nos controles de gestão típicos de empresas familiares. Em seguida apresenta a metodologia da pesquisa, bem como faz a descrição e análise dos dados. Por fim, evidencia as conclusões da pesquisa realizada e arrola as referências que fundamentaram o trabalho.

1 Empresas familiares

As indústrias familiares possuem características idênticas às demais empresas familiares, mesmo porque se configuram como tal, mas se diferenciam pela atividade de manufatura que realizam. Não há um conceito universal na literatura sobre empresa familiar, mas há formulações seguindo tendências teóricas, entre as quais se destacam neste trabalho os conceitos na perspectiva da teoria de sistemas e da teoria de recursos e capacidades.

Na perspectiva da teoria de sistemas, conforme Ussman (2004, p. 17), a empresa familiar é “o resultado da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com demasiada freqüência, conflitos, confusão, complexidade, desordem”. Nota-se a prevalência de uma visão negativa em relação a este tipo de organização, com destaque aos problemas que dela decorrem ou que lhe são implícitos.

Sob a perspectiva da teoria de recursos e capacidades, segundo Ussman (2004, p.18), “continua a reconhecer-se a possibilidade de conflitos típicos da empresa familiar, mas valorizam-se os ativos intangíveis que as pessoas da família trazem para a empresa e a favorecem face à concorrência, sobrepondo-se, largamente, aos problemas”. Nessa são enaltecidos os pontos positivos deste tipo de organização, minimizando os problemas originados pela confusão entre os sistemas família e empresa.

A adaptação, flexibilidade e inovação têm sido elementos chave que qualquer empresa deve absorver para implementar novas técnicas de gerenciamento. Nesse contexto, estão inseridas as indústrias familiares, que possuem, atualmente, grande importância sócio-econômica. Em estudo realizado pela SMEs holandeses 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.

No Brasil, 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) foram constituídas em 2003, aproximadamente 470.000 empresas. Entretanto, a mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos também é elevado.

Segundo 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.

Depreende-se que não importa o conceito de empresa familiar aceito, se na perspectiva da teoria de sistemas ou da teoria de recursos e capacidades, o que importa é que elas são representativas, tanto em quantidade de empresas como no significado que têm para o crescimento da economia do País, apesar da pouca longevidade.

2 Ciclo de vida da organização

Consultando a literatura sobre o ciclo de vida da organização, algumas obras que versam sobre o tema foram encontradas. No entanto, devido ao escopo do trabalho, que está voltado às primeiras fases do ciclo, focalizou-se a obra de Adizes (1990), pela forma delimitada com que as apresenta. Compara as empresas aos organismos vivos com níveis diferenciados de desenvolvimento: nascimento, crescimento e envelhecimento.

Adizes (1990) explica que o ciclo de vida da organização representa o estágio de desenvolvimento da empresa. Cita que os principais ciclos de vida das organizações são: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. No Quadro 1 apresentam-se as fases e as respectivas metas a serem atingidas.

Fase do ciclo de vida	Meta a ser atingida
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

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

Fonte: elaborado com base em Adizes (1990).

Percebe-se que, em cada fase do ciclo de vida da organização, metas diversas são estabelecidas e atingidas naturalmente. A evolução de uma fase para outra implica também a necessidade de diferentes controles de gestão.

Na fase do namoro ainda não existe empresa, apenas há um sonho, é nesse momento que ocorre o nascimento das idéias e do produto. Por sua vez, na fase da plenitude a empresa é completa, possui equilíbrio entre controle de gestão e flexibilidade, o que não é comum ocorrer na empresa familiar. Desse modo, na seqüência abordam-se somente as fases da infância, toca-

toca e adolescência, haja vista que a empresa familiar tende a acabar na fase da adolescência, profissionalizando-se e passando para a fase da plenitude.

2.1 Primeira fase do ciclo: infância

Depois do risco assumido e da empresa implantada, a busca pela sobrevivência torna-se a principal meta da empresa, o que caracteriza a primeira fase do ciclo, a infância. 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. Porém, qualquer decisão mal tomada pode abrir precedentes e ter conseqüências para o 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 ela passa para a próxima fase, chamada toca-toca.

2.2 Segunda fase do ciclo: toca-toca

Na segunda fase do ciclo, denominada toca-toca, 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.

2.3 Terceira fase do ciclo: adolescência

Na terceira fase do ciclo, a adolescência, 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 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, como também não são reconhecidos seus esforços para estabelecer diretrizes e metas com vistas ao adequado desempenho da empresa.

Com relação às metas, Adizes (1990, p. 47) 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. Portanto, nesta fase deixa de ser empresa familiar e a profissionalização da gestão já é uma realidade. Como o foco do trabalho é a indústria familiar, as demais fases preconizadas por Adizes não foram abordadas.

3 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.

O controle de gestão, de acordo com Gomes e Salas (1997, p. 23), “refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Segundo Ussmann, (2004), cada fase de vida da empresa traz novos problemas e necessita novas soluções de gestão, o que implica em controles compatíveis com as necessidades dos gestores. Assim, assumindo-se que a empresa familiar é

administrada pela família e que geralmente encontra-se nas fases iniciais do ciclo de vida, o pressuposto é que trata-se de pequena empresa.

Maluche (2000) concebe as pequenas empresas como pertencentes às três primeiras fases do ciclo de vida: infância, toca-toca e adolescência. Assim apresenta os controles de gestão específicos para cada fase da empresa, respeitadas as respectivas características. No Quadro 2 apresentam-se o objeto, tipo e mecanismos de controle por fase.

Objeto de Controle	Tipo de Controle	Mecanismos de Controle
1ª FASE – INFÂNCIA		MODELO PROPOSTO
Caixa e bancos, compras, vendas, fabricação, operações de crédito, contabilidade fiscal e qualidade	Informal ou parte formalizado em nível operacional.	Registro do movimento diário de caixa; procedimentos de compras, vendas e fabricação; recebimentos e pagamentos; qualidade – inspeção e ações corretivas.
2ª FASE – TOCA-TOCA		Inclui procedimentos da 1ª fase
Estoques, capital de giro, investimentos, contabilidade fiscal e qualidade	Formal em nível operacional e controle de execução.	Relatórios e controles de compras, vendas, produção; estoques; contas a receber, contas a pagar e caixa; patrimônio; contábil e planejamento tributário; qualidade 5Ss.
3ª FASE - ADOLESCÊNCIA		Inclui procedimentos da 1ª e 2ª fase
Ênfase nos fatores chave de sucesso (Preço, Qualidade, Tempo, Inovação).	Formal em nível operacional, gerencial e estratégico.	Sistema integrado de gestão - SIG; contabilidade gerencial: custos, orçamentos desempenho; qualidade - gestão da inovação, humana e estratégica.

Quadro 2 – O controle de gestão nas fases do ciclo de vida da pequena empresa

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

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 diferentes controles são necessários.

5 Método e procedimentos metodológicos

O presente estudo consubstancia-se em pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa. Gil (1999, p. 70) explica que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Assim 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.

Com relação à pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, conforme Martins (1994, p.28), “trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas”. A população da pesquisa constitui-se das indústrias familiares estabelecidas na cidade de São Miguel do Oeste.

Para o levantamento das referidas indústrias, a pesquisa dividiu-se em dois momentos distintos. No primeiro, levantou-se a quantidade de indústrias 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 em 15 de março de 2005 pelo Sindicato dos Contabilistas de São Miguel do Oeste. 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. Desta população foi selecionada uma amostra aleatória de 60%, resultando em 45 indústrias. No entanto, 13 indústrias selecionadas tiveram que ser suprimidas, pois 3 alteraram o endereço e 10 não quiseram participar da pesquisa. Portanto, a amostra pesquisada constitui-se de 32 indústrias familiares.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista direta com os responsáveis das indústrias. Foi utilizado como instrumento para coleta dos dados um roteiro de entrevista estruturado, com perguntas abertas e fechadas. 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.

5 Descrição e análise dos dados

Para uma caracterização mais completa das indústrias familiares que participaram do estudo, além das fases do ciclo de vida em que se encontram e dos controles de gestão utilizados, investigou-se também o seu tipo de constituição jurídica, tempo de fundação e mercado de atuação.

5.1 Características gerais das empresas pesquisadas

A maioria das indústrias pesquisadas são do tipo sociedade empresária limitada, que corresponde a 90,70%, confirmando a realidade brasileira quanto à forma de constituição das indústrias. De acordo com estatísticas do DNRC (www.dnrc.gov.br), no período de 2000 a 2003, foram constituídas aproximadamente 950.000 indústrias sob a forma sociedade limitada e 5.000 indústrias sob a forma de sociedade anônima.

Com relação ao tempo de fundação das indústrias, elaboraram-se faixas etárias para serem assinaladas, de 0 a 5 anos, de 6 a 10 anos, de 11 a 15 anos, de 16 a 20 anos e mais de 20 anos. Na pesquisa predominou a faixa de 11 a 15 anos, com 24,80%. As demais apresentaram todas o mesmo percentual 18,80%. Nota-se que são indústrias relativamente jovens, a maioria (62,40%) possui menos de 15 anos de constituição.

O mercado de atuação que predominou é o regional, que corresponde a 56,30% das indústrias pesquisadas. Seguem-se o mercado nacional, com 25%, e o mercado externo, que representa 6,20% das indústrias pesquisadas, com ênfase no âmbito do Mercosul.

Observou-se que a maioria das indústrias familiares pesquisadas são constituídas sob a forma jurídica de sociedade empresária limitada, possuem menos de 15 anos de fundação e atuam predominantemente no mercado regional.

Com vistas em focalizar no objetivo do artigo, na seqüência caracterizam-se as indústrias quanto: ao tipo de atividade que desenvolvem; à fase do ciclo de vida em que se encontram, considerando o que fora preconizado por Adizes (1990) como próprio das respectivas fases; e aos controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo.

5.2 Características das indústrias e controles de gestão na primeira fase (infância)

Foram identificadas 9 indústrias nesta fase. Na Tabela 1 apresenta-se o segmento em que atuam as indústrias identificadas na primeira fase do ciclo de vida, a infância.

Tabela 1 - Segmento das indústrias na primeira fase: infância

Ramo de Atividade	Quantidade de Indústrias
Marmoraria	01
Metalurgia	02
Moveleira	05
Madeireira	01

Fonte: dados da pesquisa

As características de gestão constatadas nas indústrias pesquisadas que se encontram na fase da infância, considerando o que fora preconizado por Adizes (1990) como próprio dessa fase, são as seguintes:

- nenhuma das indústrias pesquisadas possui planejamento para curto ou longo prazo;
- o faturamento anual das indústrias está entre R\$ 70.000,00 a R\$ 120.000,00;
- todas as indústrias concordam que o processo decisório está centralizado nos proprietários;
- o número de empregados 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) na área de pessoal, todas possuem folha de pagamento mensal e não têm escala de férias;
- h) das 9 indústrias, uma declarou ser deficiente financeiramente.

Observa-se com veemência as características da primeira fase do ciclo de vida nessas indústrias pesquisadas, reportadas por Adizes (1990). Destacam-se a falta de planejamento, tanto de curto como de longo prazo, a centralização do processo decisório no proprietário, a ausência de controle gerencial, especialmente o voltado ao resultado. A preocupação primordial está no caixa e no faturamento da empresa.

Para identificar os controles de gestão utilizados pelas indústrias na fase da infância, estes foram investigados na perspectiva da área de vendas, financeira, compras e estoques e produção. Na Tabela 2 demonstra-se os controles utilizados pelas indústrias pesquisadas.

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

Controles de gestão por área	Periodicidade (diário,semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
Controles de Vendas				
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%
Controles financeiros				
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
Controles de Compras e Estoques				
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%
Controles de Produção				
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

Na área de vendas, o controle dos pedidos é o relatório mais utilizado, com indicação de 100% das indústrias nesta fase. Na seqüência, constatou-se que 56% das indústrias utilizam algum controle para apurar o resultado das vendas no mês e vendas totais. No outro extremo está o controle de comissões de vendas, que não foi apontado por nenhuma indústria desta fase do ciclo de vida.

Com relação aos controles financeiros, todas as indústrias desta fase (100%) têm controle de movimentação bancária e e movimentação de caixa, sendo que a maioria utiliza cadernetas. Os demais controles também apresentam freqüências elevadas de uso, a exceção fica para fluxo de caixa projetado, com somente 22% de utilização.

Quanto aos controles na área de compras e estoques, verifica-se que 89% das indústrias 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 produção, contatou-se que 78% dos respondentes fazem relatório de matéria-prima em estoque e utilizada. Quanto ao custo dos produtos vendidos e custo dos produtos em elaboração, constatou-se que 22% fazem este controle.

Infere-se do exposto que os controles de gestão apontados com maior frequência são os direcionados à área financeira. Adizes (1990) ressalta a importância do fluxo de caixa nesta fase e a proeminência do enfoque contábil no monitoramento dos valores a receber e a pagar. Das 9 indústrias que estão na fase da infância, os relatórios contábeis e fiscais utilizados são os apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Relatórios contábeis e fiscais utilizados nas indústrias na fase da infância

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.(DLPA)	0	0%	1	11%	8	89%
Dem.Orig. Apl. Recur. (DOAR)	0	0%	1	11%	8	89%
Notas Explicativas	0	0%	0	0%	9	100%
Relatório 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

Verifica-se que em 56% das indústrias os gestores não 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 quase não têm conhecimento.

5.3 Características das indústrias e controle de gestão na segunda fase (toca-toca)

Foram identificadas 19 indústrias na fase toca-toca. Na Tabela 4 apresenta-se o segmento em que atuam as indústrias constatadas nesta fase do ciclo de vida.

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

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

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as principais características de gestão previstas por Adizes (1990) para a fase toca-toca, das constatadas nas indústrias que se encontram nesta fase do ciclo de vida destacam-se as seguintes:

- da geração que administra a empresa, 63% estão na primeira geração, 32% estão na segunda geração e 5% estão sendo administradas pela terceira geração;
- o faturamento anual das indústrias está entre R\$ 200.000,00 a R\$ 2.000.000,00;
- com relação à tomada de decisão, 21% das indústrias responderam que o processo decisório encontra-se descentralizado e 79% encontra-se centralizado nos gestores;
- com relação à área de pessoal, todas as indústrias têm folha de pagamento mensal e 84% têm escala de férias para os funcionários;

- e) observou-se que, 42% das indústrias têm até 10 empregados; 42% têm de 11 a 20; e 16% têm de 21 a 30 empregados. Contatou-se que, 58% dos empregados 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 indústrias, 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 indústrias (63%) possuem planejamento de curto prazo para ampliação do parque industrial e desenvolvimento de novos produtos;
- i) com relação à utilização de sistemas, as indústrias 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 indústrias 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.

Assim como explicitado na fundamentação teórica, tomando como referência Adizes (1990), nesta fase verificam-se avanços na gestão das indústrias, comparativamente à anterior, ainda que permaneçam alguns resquícios. A administração, embora tenha passado para gerações seguintes, continua familiar, mas com alguns indícios de descentralização do comando. Também já estão avançando no sentido da definição de funções para os empregados. O planejamento está mais voltado para o curto prazo, basicamente para investimentos. Alguns vestígios de implantação de sistemas de informações e de controles aparecem.

Os controles de gestão utilizados pelas indústrias na fase toca-toca foram pesquisados na perspectiva dos controles de vendas, financeiros, compras e estoque e de produção. Na Tabela 5 evidenciam-se os relatórios mais utilizados pelas indústrias nesta fase.

Tabela 5 – Controles na área de vendas, financeiro, compras e estoques e de produção

Controles de gestão por área	Periodicidade (diário, semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
Controles de Vendas				
Resultado das vendas	16	84%	3	16%
Vendas totais	17	89%	2	11%
Por cliente	8	42%	11	58%
Previsão de vendas	15	79%	4	21%
Preços de vendas	14	74%	5	26%
Controle dos pedidos	18	95%	1	5%
Comissões de vendas	7	37%	12	63%
Controles financeiros				
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%
Controles de Compras e Estoques				
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%
Controles de Produção				
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

Quanto à área de vendas, destacou-se o controle dos pedidos com 95% de indicações. Em seguida vem vendas totais, com 89%; resultado das vendas, com 84%; previsão de vendas, com 79%; e preços de vendas, com 74%. Com frequências menores constam controles por cliente, 42%; e comissões de vendas, 37%.

Em relação aos controles financeiros, as maiores frequências foram constatadas para contas a receber e recebimentos, contas a pagar e pagas, movimentação bancária, todos com 95% de indicações. Nenhum controle financeiro apresentou indicação inferior a 63% de utilização nas indústrias desta fase.

No que concerne aos controles de compras e estoques, constatou-se que 89% das indústrias fazem programação de compras para o período. Quanto ao relatório geral dos estoques, 58% declararam utilizá-lo. Pode-se observar que margem de contribuição por produto e ponto de equilíbrio apresentam menor frequência de utilização, respectivamente 37% e 42% das indústrias, respectivamente.

No controle de produção o destaque foi para custo dos produtos vendidos, com 84% de frequência, seguido de quantidade produzida, com 75%. Observou-se que nenhum controle de produção obteve frequência inferior a 53% de utilização.

Do exposto observa-se que os controles financeiros continuam com utilização intensiva na gestão das indústrias nesta fase. Porém, aumentam substancialmente os controles na área de vendas. Também constata-se um aumento, ainda que em escala menor, nos controles de compras e estoques, bem como de produção. O aumento na utilização de controles é influenciado pelo crescimento acelerado nesta fase, que, conforme Adizes (1990), não ocorre de forma planejada.

Das 19 indústrias identificadas na fase toca-toca, constatou-se que a utilização dos relatórios contábeis e fiscais ocorre como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Relatórios contábeis e fiscais utilizados nas indústrias na fase toca-toca

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. (DLPA)	9	47%	0	0%	10	53%
Dem.Orig. Apl. Recur.(DOAR)	7	37%	0	0%	12	63%
Notas Explicativas	4	21%	0	0%	15	79%
Relatório 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

Verifica-se que em 74% das indústrias desta fase são utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. A frequência menor constatada para a Demonstração dos Lucros/Prejuízos Acumulados (47%), Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (37%) e Notas Explicativas (21%) deve-se ao porte dessas empresas, cujos relatórios são exigidos apenas para empresas maiores. Os demais relatórios não apresentaram frequências elevadas de utilização, ficando entre 37 e 53%.

5.4 Características das indústrias e controles de gestão na terceira fase (adolescência)

Foram identificadas 4 indústrias na terceira fase do ciclo de vida organizacional. Na Tabela 7 apresenta-se o segmento em que atuam as indústrias identificadas na terceira fase do ciclo de vida, a adolescência.

Tabela 7 - Segmento das indústrias na terceira fase: adolescência

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

Fonte: dados da pesquisa

As principais características de gestão constatadas nas indústrias que se encontram na fase da adolescência, conforme descrito por Adizes (1990), são:

- a) quem administra a empresa, em 50% é a primeira geração e em 50% a segunda;
- b) o faturamento anual das indústrias está entre R\$ 2.500.000,00 e R\$10.000.000,00;
- c) nas quatro indústrias 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 empregados, todos com funções específicas;
- f) os controles gerenciais, 100% utilizam relatórios de custos, vendas e margem de lucro;
- g) das 19 indústrias nesta fase, 75% têm assessorias externas na área contábil;
- h) as indústrias possuem planejamento para curto e longo prazo. No curto prazo está concentrado na ampliação da área comercial. No longo prazo, para financiamento de investimentos, ampliação da empresa e aumento da 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.

Verifica-se que, como previsto por Adizes (1990), a administração está passando para as gerações seguintes, mas continua ainda essencialmente a família no comando, com inserção de profissionais na gestão da empresa. Nesta fase as funções dos empregados já estão definidas. O planejamento de curto prazo está voltado para ampliação da área comercial e o longo prazo para financiamento de investimentos. A maioria utiliza sistemas integrados de informações e sistemas de controles gerenciais.

No sentido de identificar os controles de gestão utilizados pelas indústrias na fase da adolescência, estes foram investigados na perspectiva dos controles de gestão de vendas, financeiros, compras e estoques e de produção. Na Tabela 8 apresentam-se os controles utilizados pelas indústrias na da adolescência.

Tabela 8 - Controles na área de vendas, financeiro, compras e estoque e de produção

Controles de gestão por área	Periodicidade (diário, semanal ou mensal)		Não Existe	
	F.A.	F.R %	F.A.	F.R %
Controles de Vendas				
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%
Controles financeiros				
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%
Controles de Compras e Estoques				
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%
Controles de Produção				
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

Nos controles de vendas, constatou-se que apenas uma empresa não utiliza resultado das vendas, controle por cliente e previsão de vendas. Os demais controles de gestão são utilizados por todas as indústrias pesquisadas desta fase do ciclo de vida.

Em se tratando dos controles financeiros, constatou-se que todas as indústrias pesquisadas que se encontram nesta fase indicaram que utilizam os diversos controles financeiros apresentados.

Com relação aos controles de compras e estoques, somente uma empresa indicou a não utilização do relatório de margem de contribuição por produto e do relatório com ponto de equilíbrio. Os demais controles de gestão são utilizados pelas quatro indústrias que estão nesta fase do ciclo de vida.

No que concerne aos controles de produção, apenas uma indústria indicou a não utilização do relatório de matéria-prima e estoque. Os outros relatórios apresentados foram indicados por 100% dos entrevistados das indústrias desta fase.

Adizes (1990) afirma que nesta fase a empresa passa por uma re-adequação de metas e diretrizes. É necessário rever as políticas de preços, produtos, quantidade e capacidade produzida. Essa transposição implica em utilização maior de controles de gestão para dar suporte ao processo decisório da empresa. Os resultados da pesquisa mostram essa realidade nas indústrias que se enquadram na fase da adolescência.

Das 4 indústrias relacionadas na fase da adolescência, constatou-se que os relatórios contábeis e fiscais utilizados pelas indústrias são os que constam na Tabela 9.

Tabela 9 –Relatórios contábeis e fiscais utilizados nas indústrias na fase da adolescência

Relatórios contábeis e fiscais	Sim	%	Não	%	Não tem conhec	%
Balanço Patrimonial (BP)	4	100%	0	0%	0	%
Dem. Res. Exercício (DRE)	4	100%	0	0%	0	%
Dem. Luc. Prej. Acum. (DLPA)	3	75%	1	25%	0	%
Dem.Orig. Apl. Recur.(DOAR)	1	25%	3	75%	0	%
Notas Explicativas	1	25%	3	75%	0	%
Relatório 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

Verifica-se que em 100% das indústrias que se encontram na fase da adolescência, os entrevistados responderam que utilizam o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Quanto à Demonstração dos Lucos/Prejuízos Acumulados, 75% afirmaram sua utilização. A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Notas Explicativas são utilizadas por apenas uma das indústrias, representando 25% dos respondentes. O relatório de controle patrimonial, impostos, encargos sociais e os livros fiscais obrigatórios são utilizados por todas as indústrias dessa fase.

A não utilização da Demonstração da Origens e Aplicações de Recursos e das Notas Explicativas certamente decorre do fato dessas empresas não serem obrigadas a publicar as demonstrações contábeis, e por conseqüência, não elaboram ambas para uso interno da gestão. Outro aspecto que se destaca é que todos os relatórios apresentados são conhecidos nas indústrias que se encontram nessa fase do ciclo de vida.

Conclusões

O artigo objetivou identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida nas indústrias familiares de São Miguel do Oeste - SC. Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa, tendo como amostra aleatória 32 indústrias familiares da referida cidade.

Pela análise dos dados coletados, constatou-se que 9 das indústrias familiares pesquisadas estão na primeira fase, denominada infância. A gestão caracteriza-se pela falta de planejamento, com centralização do processo decisório nas mãos do proprietário e ausência de controle gerencial formalizado. Os controles de gestão utilizados nesta fase são predominantemente da área financeira.

Na segunda fase, denominada toca-toca, identificaram-se 19 indústrias. Nesta, a administração, embora tenha passado para gerações seguintes, continua familiar. O planejamento, voltado para o curto prazo, tem como foco investimentos.

Já se percebe a preocupação com a definição de funções dos empregados. Também inicia-se a implantação de sistemas de informações e de controles. Quanto aos controles de gestão, observa-se que os controles financeiros continuam sendo utilizados, mas passam a utilizar também controles de vendas e, em pequena escala, controles de compras e estoques e de produção.

Na terceira fase, a adolescência, foram identificadas 4 indústrias. A administração está passando para as gerações seguintes, com inserção de profissionais na gestão da empresa. Nesta fase as funções dos empregados já estão definidas. O planejamento existe tanto para o curto como para o longo prazo. A maioria das indústrias utiliza-se de sistemas integrados de informações e sistemas de controles gerenciais. Utilizam controles de gestão em todas as áreas pesquisadas

Assim conclui-se que, para a amostra pesquisada, os controles de gestão são utilizados com mais ênfase nas fases da adolescência e toca-toca, respectivamente. Na fase da infância, as indústrias utilizam, com predominância, controles financeiros, basicamente movimentação de caixa e bancos. Os resultados da pesquisa realizada corroboram os estudos de Adizes (1990) com relação ao perfil da gestão em cada fase do ciclo de vida da organização, bem como evidenciam a relação existente entre a evolução pelas fases com os controles de gestão utilizados.

Algumas indagações vêm acompanhadas dos achados nesta pesquisa. Será que os resultados desta pesquisa coadunam com as características delineadas por Adizes (1990), para cada fase do ciclo, devido ao fato da seleção de indústrias familiares? Se as indústrias não forem familiares, as conclusões serão deferentes? Se forem pesquisadas empresas de outros setores, como comerciais ou de serviços, as conclusões serão idênticas? Essas indagações podem ser fonte de outras pesquisas sobre o tema e se configuram como recomendação.

Referências

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as indústrias crescem e morrem e o que fazer a respeito*. Pioneira: São Paulo, 1990.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO. *Constituição de indústrias por tipo jurídico*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.dnrc.gov.br>> Acesso em: 28 maio 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- 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) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da 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. *Indústrias familiares*. Lisboa: Sílabo, 2004.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1992.