
Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares têxteis

Ieda Margarete Oro*
Maykel Benetti**
Carina Hoffmann***

Resumo

O artigo objetiva identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC). A metodologia empregada na pesquisa foi descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. De um universo de 36 indústrias familiares do ramo têxtil, localizadas nos municípios de Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta e Sul Brasil, pesquisou-se uma amostra por acessibilidade de 28 empresas. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, o qual foi aplicado pelos pesquisadores em julho de 2007. Os resultados demonstram que a maioria das empresas se encontra na primeira geração sendo gerenciada pelo proprietário. A maior parte das empresas encontra-se na fase do ciclo de vida denominada Infância. 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 indústria familiar, bem como evidenciam a relação existente entre a evolução pelas fases com os controles de gestão utilizados.

Palavras-chave: Controles de gestão. Fases do ciclo de vida. Indústrias têxteis familiares.

* Mestre em Ciências Contábeis pela FURB; professora da Unoesc; Rua Oiapoc, 211, Bairro Agostini, 8990-000, São Miguel do Oeste, SC; ieda@unoescsmo.edu.br

** Especialista em Contabilidade Gerencial e Controladoria; maykiteiten@yahoo.com.br

*** Bacharel em Ciências Contábeis; carinapzo@mhnet.com.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares representam também a forma mais comum de empresas. São constituídas no núcleo familiar e têm como objetivo principal atender às necessidades e desejos de seus fundadores. Posteriormente, à medida que se desenvolvem, necessitam de novos controles e processos de gerenciamento que garantam sua continuidade.

Garcia (2001) destaca que 95% das 300 maiores empresas brasileiras que integram a relação do Balanço Anual da Gazeta Mercantil eram controladas por famílias. No universo empresarial, estima-se que o número de empresas familiares gire em torno desse percentual, dependendo do conceito utilizado para caracterizar uma empresa como familiar.

Bernhoeft (2004) cita que, no Brasil, 95 dos 200 maiores grupos empresariais são de controle acionário e gestão familiar. No entanto, apesar do crescimento em quantidade, as organizações familiares têm, ao longo das décadas, enfrentado diversos problemas de continuidade.

Sabe-se que os organismos vivos – sejam eles plantas, sejam animais, sejam pessoas – estão submetidos a um fenômeno chamado Ciclo de Vida, o qual se transforma em um processo de sistemas (ADIZES, 1990). Com o passar do tempo, a tendência geral das empresas é crescer. À medida que crescem, precisam adotar controles mais adequados ao seu ciclo de vida.

Ao longo desse ciclo de vida, esse processo de sistemas sofre mudanças e revela padrões previsíveis e repetitivos de comportamento. Em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como dificuldade ou problemas de transição que o sistema precisa superar, ou enfrentados mais cedo os problemas futuros, ou evitando-os por completo. Galbraith (1982) destaca que as organizações podem ser analisadas por diversas dimensões, dentro de seus estágios de desenvolvimento, envolvendo tarefa, pessoas, estrutura, processo de decisão e sistemas de recompensa.

Diante de tais fatos, a presente pesquisa tem como problemática principal: quais os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC)?

Pressupõe-se que determinadas características no processo de gerenciamento das informações, particularmente dos controles de gestão, são de-

terminantes para que a empresa possa lidar com os problemas na transição das fases do ciclo de vida. Quando uma organização efetua a transição de uma para outra fase, esta necessita de instrumentos de gestão capazes de implementar novas técnicas de gerenciamento essenciais à continuidade da empresa em cada fase desse ciclo de vida. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo identificar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida proposto por Adizes (1990) nas indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC).

O trabalho está organizado em partes inter-relacionadas, iniciando com a introdução do tema. Na sequência, aborda-se conceitualmente a temática sobre empresas familiares. Depois, faz-se uma incursão teórica no ciclo de vida organizacional e nos controles de gestão típicos de empresas familiares. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa e faz-se a descrição e análise dos dados. Por fim, evidenciam-se as conclusões da pesquisa realizada e apresentam-se as referências que fundamentaram o trabalho.

2 EMPRESAS FAMILIARES

Desde o surgimento das empresas familiares, próprias da fase da manufatura, quando ainda predominavam o trabalho domiciliar e a produção sob encomenda, até o estabelecimento das fábricas modernas, a empresa foi alvo de importantes modificações.

Até a década de 1950, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir disso, iniciando o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais (GONÇALVES, 2000).

Diversos conceitos de empresa familiar são apresentados na literatura, considerando-se o tipo de empresa, tamanho, fase do ciclo de vida, entre outras características. Em uma definição genérica, empresa familiar representa uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de re-

cursos materiais e de recursos humanos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do seu fundador ou representando um consenso familiar.

Garcia (2001) destaca que, para uma empresa ser considerada familiar, é necessário que a família proprietária participe ativamente com mais de uma geração na gestão, ou que a cultura da empresa seja fortemente influenciada pela cultura familiar.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas inicia-se com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos tornou-se um sonho para grande parte dos herdeiros das empresas familiares no mundo (GERSICK, 1997).

De acordo com o autor, a importância das empresas familiares está comprovada em estudos, os quais mostram que mesmo nas estimativas mais conservadoras a proporção dessas empresas está entre 65 e 80% do total. Embora muitas dessas empresas sejam de pequeno porte, nunca atravessarão de uma geração para outra; sabe-se também que muitas delas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Independentemente da questão conceitual, a sobrevivência das empresas familiares em um mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia exige maior flexibilidade no que se refere à profissionalização gerencial. As empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que podem ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado (QUEJI, 2002).

Depreende-se que não importa o conceito de empresa familiar aceito, o que importa é que ela é representativa, tanto em quantidade de empresas quanto no significado que tem para o crescimento da economia do país, apesar de poucas sobreviverem.

3 CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO

Consultando as obras sobre o ciclo de vida da organização, optou-se por direcionar o foco do trabalho nas primeiras fases do ciclo e focalizou-se

a obra de Adizes (1990), pela forma delimitada com que as apresenta. O autor compara as empresas aos organismos vivos com níveis diferenciados de desenvolvimento: nascimento, crescimento e envelhecimento.

O estágio de desenvolvimento do ciclo de vida de uma organização não é estático e não ocorre de forma estanque. É um processo dinâmico que depende muito do modelo de gestão adotado pela organização. O que ocorre, na maioria dos casos, é que a flexibilidade que caracteriza início da vida organizacional acaba sendo prejudicada pelo sistema de controle criado durante a evolução do empreendimento, o que provoca a lentidão nas ações organizacionais (FROHLICH; ROSSETO; SILVA, 2007).

Adizes (1990) esclarece que o ciclo de vida da organização pode ser comparado ao estágio de desenvolvimento da empresa. Menciona 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 ser atingidas.

Fase do ciclo de vida	Meta
Namoro	Nascimento das ideias e dos produtos.
Infância	Precisa de dinheiro em caixa para cumprir com os compromissos assumidos.
Toca-toca	Necessita 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

Fonte: adaptado de Adizes (1990).

Percebe-se que, em cada fase do ciclo de vida da organização, metas diversas são estabelecidas e alcançadas 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 ideias 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 sequência, abordam-se somente as fases da in-

fância, 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.

3.1 PRIMEIRA FASE DO CICLO: INFÂNCIA

Depois do risco assumido, a principal meta da empresa passa a ser a produção de resultados positivos, deixando de lado as ideias e possibilidades, passando a trabalhar para que possa satisfazer às necessidades da empresa. Contudo, a empresa tem a necessidade de honrar os compromissos assumidos; por isso, o objetivo maior torna-se as vendas, o que caracteriza a primeira fase do ciclo, a infância. O fluxo de caixa é um instrumento fundamental, e o enfoque contábil nesse estágio é de monitorar o giro dos valores a receber e a pagar.

Nesse estágio, a empresa caracteriza-se pela centralização das suas ações na produção de resultado, e não em ideias. Em razão disso, os funcionários são valorizados não pelo que eles pensam, mas sim pelo que eles fazem (MIRANDA, 2002).

Em uma organização criança, o ambiente é muito pessoal. A maioria das pessoas, inclusive o presidente, está na rua vendendo. Há poucas reuniões de pessoal e a organização é altamente centralizada. As pessoas são contratadas à medida que se tornam necessárias, quase sempre começando a trabalhar imediatamente, pois a organização criança está sempre atrasada na contratação do pessoal necessário.

Essa fase é também marcada por turbulências, em razão de que a empresa ainda não possui memória organizacional. Além disso, não tem, por princípio, a atitude de delegar autoridade e responsabilidade, tornando centralizadas as tomadas de decisões somente no proprietário da empresa (NEVES, 2004).

Adizes (1990) destaca que a empresa deixa de pertencer a essa fase e passa para o estágio seguinte, quando a sua situação de caixa e suas atividades empresariais começam a se estabilizar e ela passa para a próxima fase, chamada toca-toca.

3.2 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 nessa fase é acelerado; no entanto, não existe uma distinção clara das funções e todos conhecem o que os outros fazem. 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. Nesse estágio de conscientização, a empresa entra em transição para a próxima fase, a adolescência.

3.3 TERCEIRA FASE DO CICLO: ADOLESCÊNCIA

Nesse estágio do ciclo de vida organizacional, a empresa renasce longe de seu fundador e procura estabelecer a sua independência. Adizes (1990, p. 49) destaca que, “[...] na Infância a empresa nasce pela primeira vez. É o seu nascimento físico. Agora, na adolescência, a organização renasce longe de seu fundador. É um nascimento emocional.”

A transição da fase toca-toca para a adolescência é um momento marcado por dificuldades. Ocorrem conflitos, inconsistência de metas e de sistemas de remuneração, reuniões improdutivas. Outra característica é que geralmente os gerentes não se entendem (MALUCHE, 2000). Essa fase é muito difícil por três motivos principais: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas (ADIZES, 1990).

A delegação de autoridade exigida na fase da adolescência não é fácil, pois o fundador não sabe como fazê-lo e teme os possíveis resultados. Torna-se necessário à implementação de um conjunto de regras e diretrizes a especialização das pessoas, a contratação de gerentes profissionais; é preciso delegar sem perder o controle.

A empresa familiar ao longo do tempo modifica sua cultura organizacional e torna-se mais profissional. Passa então a contratar um novo profissional para gerenciar os processos administrativos, com um conjunto totalmente diferente de habilidades. Nessa fase, ocorre também a transição de metas, abandonando-se a meta de que mais é melhor e adotando a de que o melhor é mais. Portanto, torna-se necessário rever as políticas de preços, apurar e controlar custos e empenhar-se pela melhoria da qualidade.

4 CONTROLES DE GESTÃO

Em tempos modernos, as constantes incertezas no mundo dos negócios, fruto da globalização da economia mundial, geram necessidade de informação relevante e têm como fundamento a tomada de decisões, preocupação crescente nas organizações. Entretanto, essas informações servem como instrumento no processo de desenvolver ações que permitam antecipar o futuro e registrar o passado.

As rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional nos últimos anos têm despertado o interesse dos gestores das organizações sobre os controles de gestão. Essas mudanças exigem das empresas constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle para que estas possam se adaptar às mudanças e ao amplo ambiente competitivo.

À medida que as organizações crescem, elas se tornam mais complexas. Atuam em um ambiente instável e precisam desenvolver sistemas e procedimentos que as ajudem a controlar e orientar suas ações (DAFT, 2003).

Para Welsch (1992), controle é a ação necessária para verificar se objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Gestores precisam de 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 ciclo de vida da organização concentra novos problemas e necessita de novas soluções de gestão, o que implica em controles compatíveis com as necessidades dos gestores. Assim, cada empresa familiar é única e geralmente se encontra nas fases iniciais do ciclo de vida; o pressuposto é que se trata 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: Objeto, tipo e mecanismos de controle por fase

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

A função do método e procedimento é buscar um caminho para a pesquisa, ou seja, relata os procedimentos realizados para o referido estudo, com pretensão de investigar com os gestores os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das empresas familiares pesquisadas.

O presente estudo consubstancia-se em pesquisa descritiva, do tipo levantamento, 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.” Neste estudo, as variáveis evidenciam-se sobre o ciclo de vida da empresa familiar e os controles de gestão.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente efetuou-se uma sondagem para verificar quantas indústrias do ramo têxtil existiam na microrregião de Pinhalzinho (SC) para obtenção da população e amostra. Constatou-se que a população era de 36 empresas; no entanto, oito empresas não responderam ou não quiseram participar da pesquisa, de forma que a amostra se restringiu a 28 indústrias têxteis, localizadas nos municípios de Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta e Sul Brasil, no estado de Santa Catarina.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado aos gestores das indústrias pesquisadas. O instrumento foi elaborado a fim de atender aos propósitos da pesquisa, 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.

O processo de análise compreendeu duas etapas: a primeira identificou características específicas do ciclo de vida da organização, a partir das informações primárias coletadas por meio do questionário. Após a identificação, foram delimitados os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa, segundo a proposta de Adizes (1990) aos três primeiros ciclos: infância, toca-toca e adolescência.

A segunda etapa compreendeu uma análise comparativa entre os ciclos de vida e os controles de gestão utilizados e indicados pelos gestores que participaram da pesquisa. Esse processo foi organizado a partir de cada dimensão estudada, em cada estágio, com uma codificação para identificação dentro dos dados analisados. O cruzamento dessas informações oportunizou a constatação de fatos que deram sustentação ao referencial teórico apresentado sobre os ciclos de vida da empresa.

6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se o perfil dos respondentes, caracterizam-se as indústrias objeto da pesquisa, destacam-se os controles de gestão utilizados e o grau de importância atribuído aos controles. Em seguida, aborda-se a periodicidade do uso dos controles com o apoio da tecnologia da informação e como acontece a operacionalização desses controles.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O critério utilizado para a classificação das empresas a ser pesquisadas foi de que estas deveriam ser indústrias familiares do ramo têxtil. A partir da seleção destas, identificou-se o tempo de atividade, o mercado em que atuam, número de funcionários, a forma de constituição, a atividade principal, a forma de tributação e a geração.

Constatou-se que, em relação ao tempo de atividade, a maioria das empresas é relativamente jovem, está no mercado há menos de 20 anos. Quanto ao faturamento, verificou-se que o volume de vendas brutas refe-

rente ao ano de 2007 é de, no mínimo, 100 mil e máximo de oito milhões; contudo, 56% dos respondentes se recusaram a responder. Dos que participaram, a maior parte das empresas (24%) possui faturamento concentrado entre 100 mil e um milhão de reais.

A pesquisa investigou o número de empregados. A maior parte das empresas (86%) possui quadro funcional de até 45 pessoas. Lethbridge (1996) menciona que, em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

Quanto ao mercado de atuação, constatou-se que 53% atuam no mercado regional, seguido por 41% das empresas que atuam no mercado nacional e 3% no mercado internacional. Referente à forma de constituição das empresas, observou-se que 72% das empresas estão constituídas sob a forma de sociedade empresária limitada. Quanto à atividade principal da empresa, constataram-se sete segmentos diferentes de linha de produtos, mas a principal é a linha de cama, mesa, banho e enxovais, com 22%.

Em relação à forma de tributação, verificou-se que a maioria, ou seja, 93% das empresas pesquisadas são tributadas pelo simples nacional. Quando questionadas referente à geração familiar que as empresas se encontram, trata-se de empresas jovens, pois 96% encontram-se na primeira geração, sob o controle do fundador da empresa.

6.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Procurou-se identificar o ciclo de vida das empresas pesquisadas. Para tal, a pesquisa foi direcionada ao gestor da empresa e constatou-se que 82% são gerenciadas pelo próprio proprietário e 53% possuem uma pessoa com tempo integral a empresas. Também foram observados aspectos de administração, tomada de decisão, planos de ação, reuniões e treinamentos, entre outros aspectos.

Quanto à função dos funcionários, contatou-se que 64% dos funcionários possuem funções específicas. Quando questionados referente à descentralização na tomada de decisão, identificou-se que 46% das empresas possuem a descentralização de forma regular.

Quando questionados sobre a participação dos funcionários no processo decisório, constatou-se que, para 42% das empresas, há muita participação. Quanto à realização de reuniões formais ou informais para refletir sobre novas ideias, 42% das empresas pesquisadas realizam reuniões periódicas. No item proporcionar incentivo para treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, 50% das empresas indicaram incentivar de forma regular.

No que diz respeito à necessidade de buscar recursos para cobertura do capital de giro e a busca por esse recurso, verificou-se que 79% das empresas pesquisadas têm necessidade de buscar recursos e o fazem sob a forma de empréstimos com instituições financeiras.

Referente a outras características, constatou-se que 43% das empresas pesquisadas veem as vendas como a principal meta da empresa, 25% das empresas adotam sistemas de procedimentos e orçamentos rudimentares, 25% das empresas possuem um conjunto de regras e diretrizes e 7% das empresas aumentam as vendas sem muito esforço.

6.3 FASES DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Com o objetivo de identificar a fase do ciclo de vida organizacional em que se encontram as indústrias pesquisadas, buscou-se analisar individualmente cada fase pesquisada. No instrumento de coleta dos dados, as questões foram elaboradas com uma síntese de algumas características apresentadas por Adizes (1990), de acordo com as fases pesquisadas: infância, toca-toca e adolescência. Foi solicitado ao gestor que atribuisse uma nota de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a nota máxima para cada item questionado em relação à sua empresa.

6.3.1 Primeira fase – infância

Adizes (1990) destaca que nessa fase a principal meta da empresa passa a ser a produção de resultados positivos, deixando de lado as ideias e possibilidades, passando a trabalhar para que possa satisfazer às necessidades da empresa. A Tabela 1 apresenta os resultados.

Tabela 1: Primeira fase – infância

Características	Notas										Total	
	0		1		2		3		4			
	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Na empresa, o planejamento e os processos são rudimentares.	3	11	8	28	10	36	6	21	1	4	28	100
A gestão está centralizada nas mãos do(s) fundador(es).	-	-	4	14	6	21	6	22	12	43	28	100
Há necessidade do controle de caixa da empresa devido à escassez de recursos.	9	32	3	11	3	11	9	32	4	14	28	100

Fonte: adaptado de Novelo (2006, p. 90).

Analisando a Tabela 1, é possível constatar que das empresas classificadas na fase da infância a maioria possui procedimentos rudimentares, a maioria delas tem sua gestão centralizada nas mãos do fundador, e a necessidade de controle de caixa fica equilibrada visto as notas atribuídas pelas empresas pesquisadas. Um aspecto que corrobora já observado é a centralização da gestão no empreendedor. Julga-se que essa característica seja bastante semelhante nas empresas pesquisadas em virtude de seu porte e gestão familiar.

6.3.2 Segunda fase – toca-toca

Nesse estágio, a ideia já está em funcionamento, a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e as vendas estão aumentando. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2: Segunda fase – toca-toca

(continua)

Características	Notas										Total	
	0		1		2		3		4			
	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%
O(s) fundador(es) assumem funções diversas ao mesmo tempo.	3	11	2	7	4	14	7	25	12	43	28	100

(conclusão)

Características	Notas											
	0		1		2		3		4		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%
A empresa cresce de forma rápida e passa por processo de transição, procurando desenvolver sistemas administrativos.	8	29	3	11	7	25	8	29	2	7	28	100
O controle de caixa é satisfatório devido ao incremento de receitas.	6	21	10	36	5	18	3	11	4	14	28	100

Fonte: adaptado de Novelo (2006, p. 91).

A característica que concerne ao(s) fundador (es) de assumir funções diversas ao mesmo tempo foi indicada com nota máxima por 43% das empresas pesquisadas. A segunda característica apresentou com nota mínima e nota 3 por 29% das empresas. Na terceira característica, foi indicada com nota 1 por 36%.

A Tabela 2 mostra que das empresas classificadas na fase toca-toca, na sua maioria, o fundador ou gerente assume funções diversas ao mesmo tempo, a empresa cresce de forma normal sem muita rapidez e o controle de caixa não é satisfatório em relação ao incremento de receitas pela maioria das empresas pesquisadas.

As características são bastante representativas nesse estágio do ciclo de vida organizacional. Destaca-se que os índices nas notas 3 e 4, em determinadas características, indicam a existência de empresas em outras fases, mas com especificidades dessa fase. Na verdade, todas as empresas possuem características mais acentuadas de uma determinada fase, mas não eliminam completamente características de fase anterior ou posterior.

6.3.3 Terceira fase – adolescência

Nesse estágio do ciclo de vida organizacional, a empresa renasce longe de seu fundador e procura estabelecer sua independência. Adizes (1990, p.

49) destaca que: “Na infância a empresa nasce pela primeira vez. É o seu nascimento físico. Agora, na adolescência, a organização renasce longe de seu fundador. É um nascimento emocional.” A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3: Terceira fase – adolescência

Características	Notas											
	0		1		2		3		4		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Há conflitos entre sócios e administradores ou tomadores de decisão.	20	71	3	11	5	18	-	-	-	-	28	100
A empresa procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos, enfatizando o processo administrativo.	1	4	-	-	6	21	10	36	11	39	28	100
Em períodos de transição, diretores demitem pessoas empreendedoras.	24	86	2	7	2	7	-	-	-	-	28	100

Fonte: adaptado de Novelo (2006, p. 92).

A característica referente a conflitos entre sócios e administradores ou tomadores de decisão foi indicada com nota 0 pela maioria das empresas, correspondendo a 71%. Quanto à segunda característica que indica se a empresa procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos, enfatizando o processo administrativo, foi indicado com nota 4 pela maioria das empresas pesquisadas, ou seja, 39% de citação entre as empresas pesquisadas. Quanto aos períodos de transição – diretores demitem pessoas empreendedoras –, indicou-se nota 0 por 86% das empresas pesquisadas.

Analisando a Tabela 3, percebe-se que entre as empresas classificadas na fase adolescência, na maioria delas não há conflitos entre sócios e administradores ou tomadores de decisão, grande parte procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos, enfatizando o processo administrativo e quase a totalidade das empresas pesquisadas aponta não demitir pessoas empreendedoras em períodos de transição.

6.4 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Procurou-se nesta subseção verificar o ciclo de vida em que as empresas familiares pesquisadas se encontram de acordo com o que propõe Adizes (1990). A classificação ocorreu de forma que os gestores, ao responderem ao questionário, atribuísssem notas a características correspondentes à fase em que a empresa se encontra; o maior número da soma entre as notas foi utilizado como critério para classificação da fase do ciclo de vida das empresas. A partir dessa atribuição de notas, classificou-se o número de empresas em cada fase do ciclo de vida. A Tabela 4 mostra os resultados obtidos.

Tabela 4: Número de indústrias têxteis em cada fase do ciclo de vida

Número de indústrias têxteis em cada fase do ciclo de vida		
Fase do ciclo de vida	Número de empresas	Percentual
Infância	13	46
Toca-toca	12	43
Adolescência	3	11
Total	28	100

Verificou-se que 13 empresas estão na fase do ciclo de vida infância, representando 46% do total de empresas pesquisadas, enquanto 12 empresas estão na fase do ciclo de vida toca-toca e que apenas três empresas se encontram no ciclo de vida adolescência.

Denota-se que há mínima diferença de empresas classificadas na fase infância e na fase toca-toca. Isso significa que a maioria dessas empresas ainda está em processo de crescimento e amadurecimento dos negócios. A produção de resultados positivos e a satisfação das necessidades da empresa, bem como a exploração de oportunidades, sem muito elaborar planos para criá-las, são vivenciadas no dia a dia dessas empresas.

Constatou-se, também, pequeno número de empresas classificadas na fase da adolescência. Isso demonstra que são poucas as empresas pesquisadas que já passaram pelo processo mais complicado no ciclo de vida e que atualmente estão na fase de adequação às mudanças; é preciso mudar a cultura organizacional e tornar a gestão mais profissionalizada.

6.5 CONTROLES DE GESTÃO

Nesta subseção buscou-se pesquisar os controles de gestão utilizados pelas indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC). Além disso, se estes são informatizados ou não e, por fim, identificar o grau de importância dos controles de gestão no dia a dia dessas empresas.

6.5.1 Utilização dos controles de gestão

Verificou-se entre as empresas pesquisadas a utilização dos controles de gestão. Os resultados são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5: Utilização dos controles de gestão

Controles	Utiliza		Não utiliza		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Controle de caixa	23	82	5	18	28	100
Relatório de contas a receber	26	93	2	7	28	100
Relatório de contas a pagar	28	100	-	0	28	100
Conciliação bancária	13	46	15	54	28	100
Relatório de controle de estoque	24	86	4	14	28	100
Margem de contribuição	9	32	19	68	28	100
Ponto de equilíbrio	8	29	20	71	28	100
Custo dos produtos vendidos	27	96	1	4	28	100
Alavancagem operacional	10	36	18	64	28	100

Constatou-se com a pesquisa que o controle mais utilizado pelas empresas é o relatório de contas a pagar, uma vez que 100% das empresas utilizam esse relatório como controle de gestão, seguido do custo dos produtos vendidos, que é utilizado por 96%. O relatório menos enfatizado pelos respondentes foi o de ponto de equilíbrio o qual obteve 71% de não utilização entre as empresas pesquisadas.

Percebe-se que a utilização dos controles de gestão utilizados nas indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC) é

orientada no sentido de englobar os processos essenciais, decorrente da natureza de sua atividade: compra, produção e venda, procurando atender aos propósitos da empresa.

6.5.2 Informatização dos controles de gestão

Verificou-se, entre as empresas pesquisadas, que se utilizam dos controles de gestão, quais possuem esses controles informatizados. A Tabela 6 apresenta os resultados.

Tabela 6: Informatização dos controles de gestão

Controles	Informatizados		Não informatizados		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Controle de caixa	14	50	14	50	28	100
Relatório de contas a receber	19	68	9	32	28	100
Relatório de contas a pagar	18	64	10	36	28	100
Conciliação bancária	8	29	20	71	28	100
Relatório de controle de estoque	19	68	9	32	28	100
Margem de contribuição	6	21	22	79	28	100
Ponto de equilíbrio	6	21	22	79	28	100
Custo dos produtos vendidos	17	61	11	39	28	100

Quanto à informatização dos controles de gestão, constatou-se que 68% das empresas possuem o relatório de contas a receber e o relatório de controle de estoque informatizado. Constatou-se, também, que em 79% das empresas pesquisadas não há margem de contribuição nem ponto de equilíbrio informatizado.

Analisando as informações, percebe-se que a tecnologia, apesar de indispensável para o controle interno e melhoria nos processos de gestão, ainda não faz parte da realidade de algumas empresas. Constatou-se que a utilização dos controles pelas empresas pesquisadas na maioria é informatizada, depreende-se assim que os gestores dessas empresas estão atentos para a utilidade e benefícios proporcionados por controles informatizados;

no entanto, controles essenciais como conciliação bancária, margem de contribuição e ponto de equilíbrio são controles pouco utilizados entre os gestores pesquisados.

6.5.3 Grau de importância dos controles de gestão

Buscou-se investigar a importância de cada controle de gestão na visão dos respondentes. Tal atribuição ocorreu de maneira que as notas 1 e 2 caracterizaram nenhum grau de importância; as notas 3 e 4, pouca importância; as notas 5 e 6 corresponderam a um grau de importância satisfatório, as notas 7 e 8 compreenderam muita importância e as notas 9 e 10 caracterizaram como indispensável. A análise dos dados coletados apresenta-se na Tabela 7.

Tabela 7: Grau de importância dos controles de gestão

Tipos de controles	Min. – Grau de importância – Max.										Total	Média	DP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Controle de caixa	-	-	-	-	3	2	-	-	3	20	28	9,07	1,78
Relatório de contas a receber	-	-	-	-	-	-	3	5	3	17	28	9,21	1,10
Relatório de contas a pagar	-	-	-	-	-	-	2	4	5	17	28	9,32	0,98
Conciliação bancária	9	-	-	1	2	2	-	5	3	6	28	5,79	3,72
Relatório de controle de estoque	-	-	-	-	1	-	2	8	5	12	28	8,86	1,27
Margem de contribuição	11	-	-	-	2	1	3	2	2	7	28	5,43	3,89
Ponto de equilíbrio	11	-	-	-	3	1	3	2	1	7	28	5,29	3,83
Custo dos produtos vendidos	-	-	-	-	-	-	3	2	2	21	28	9,46	1,04
Alavancagem operacional	12	-	-	-	2	1	3	4	3	3	28	4,93	3,67

Observa-se pelas respostas apresentadas que o controle de custo dos produtos vendidos obteve a maior média (9,46), o que indica que a maioria dos respondentes atribuiu como muito importante ou indispensável às informações fornecidas por esse controle de gestão. Percebe-se, inclusive, ao se analisar a média das respostas, que há certa homogeneidade dos respondentes quanto ao grau de importância dos controles: relatório de contas a receber e relatório de contas a pagar.

Contudo, a maior diferença destaca-se na intensidade de uso do controle alavancagem operacional, que atingiu média 4,93, com um desvio-padrão de 3,67, indicando a heterogeneidade em relação ao grau de importância atribuído, caracterizando-se para a maioria dos respondentes como um controle de gestão com pouco ou nenhum grau de importância.

6.6 RELAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DAS INDÚSTRIAS FAMILIARES E OS CONTROLES

Nesta subseção objetivou-se relacionar o ciclo de vida das empresas familiares da microrregião de Pinhalzinho (SC) com os controles utilizados por essas empresas em cada fase do ciclo de vida que se encontram.

6.6.1 Relação entre as empresas familiares na fase infância e os controles de gestão

Nessa questão buscou-se relacionar as empresas familiares na fase da infância e os controles de gestão utilizados por estas. A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 8: Relação entre as empresas na fase infância e os controles utilizados

Tipo de controle	Empresas na fase da infância	Utilização dos controles	%
Controle de caixa	13	12	92
Relatórios de contas a receber	13	12	92
Relatório de contas a pagar	13	13	100
Conciliação bancária	13	2	15
Relatório de controle de estoque	13	11	85
Margem de contribuição	13	1	8
Ponto de equilíbrio	13	2	15
Custo dos produtos vendidos	13	13	100
Alavancagem operacional	13	1	8

Constatou-se que 13 das empresas classificadas no ciclo de vida infância, ou seja, 100% delas fazem uso do relatório de contas a pagar e custo dos produtos vendidos, seguido do fluxo de caixa e relatório de contas a receber, citado por 92% das empresas pesquisadas.

Denota-se que, para as empresas classificadas na fase infância, alguns controles possuem maior importância, atribuindo esse fato por sua utilização atingir maior percentual entre os controles internos apresentados. Isso decorre justamente em razão da fase em que essas empresas se encontram; torna-se necessária utilização de controles que atinjam os processos essenciais de uma empresa em processo de crescimento: compra, produção e venda, atendendo aos propósitos da empresa na fase infância.

6.6.2 Relação entre as empresas familiares na fase toca-toca e os controles de gestão

Nesta subseção relacionam-se os controles de gestão utilizados pelas empresas familiares classificadas na fase do ciclo de vida toca-toca. A Tabela 9 apresenta os resultados obtidos com a relação dos dados.

Tabela 9: Relação entre as empresas na fase toca-toca e os controles utilizados

Tipo de controle	Empresas na fase Toca-toca	Utilização dos controles	%
Controle de caixa	12	12	100
Relatórios de contas a receber	12	11	92
Relatório de contas a pagar	12	12	100
Conciliação bancária	12	8	67
Relatório de controle de estoque	12	10	83
Margem de contribuição	12	5	42
Ponto de equilíbrio	12	3	25
Custo dos produtos vendidos	12	11	92
Alavancagem operacional	12	6	50

Contatou-se nessa fase que 100% das empresas fazem uso do relatório de contas a receber; houve crescimento na utilização dos controles, como

conciliação bancária, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e alavancagem operacional.

Decorre que a fase toca-toca é marcada por um processo de amadurecimento da empresa, em que há necessidade da utilização de controles gerenciais que não atinjam somente o processo operacional, mas sim que condizem com a nova realidade da empresa.

6.6.3 Relação entre as indústrias familiares na fase adolescência e os controles de gestão

Essa questão tem por finalidade relacionar os controles de gestão utilizados pelas empresas familiares classificadas na fase do ciclo de adolescência. A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos com a relação dos dados.

Tabela 10: Relação entre as empresas na fase adolescência e os controles utilizados

Tipo de controle	Empresas na fase da adolescência	Utilização dos controles	%
Controle de caixa	3	3	100
Relatório de contas a receber	3	3	100
Relatório de contas a pagar	3	3	100
Conciliação bancária	3	3	100
Relatório de controle de estoque	3	3	100
Margem de contribuição	3	3	100
Ponto de equilíbrio	3	3	100
Custo dos produtos vendidos	3	3	100
Alavancagem operacional	3	3	100

Ao relacionar as empresas classificadas na fase adolescência, constatou-se que apenas três empresas das pesquisadas possuem características relacionadas com essa fase do ciclo de vida e os controles relacionados são utilizados por 100% das empresas classificadas na fase da adolescência.

Isso procede porque, nessa fase, a empresa precisa mudar sua cultura organizacional, com uma gestão mais profissionalizada. Em consequência,

faz-se necessário a implementação de controles mais abrangentes, que tenham um enfoque centralizado no gerenciamento e na produção de dados para a tomada de decisões.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou identificar os controles de gestão utilizados pelos gestores na tomada de decisão, em cada fase do ciclo de vida proposto por Adizes (1990), nas indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião (Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta e Sul Brasil) de Pinhalzinho (SC).

Realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. A população compreendeu todas as indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC), em um total de 36 empresas. A amostra teve como critério as indústrias com característica familiar, atingindo um total de 28 empresas. Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário pelos pesquisadores aos gestores das empresas em julho de 2007.

Os estágios identificados nas empresas pesquisadas foram caracterizados pelos controles de gestão, de acordo com o modelo proposto para o trabalho. Constatou-se que das empresas em análise a maioria se encontra classificada na fase do ciclo de vida infância, seguido da fase do ciclo de vida Toca-toca e adolescência. Os controles de gestão, relatório de contas a pagar, relatório de contas a receber e custo dos produtos vendidos, de modo geral, apresentaram efetivo uso nas empresas pesquisadas; entre as três fases – infância, toca-toca e adolescência –, foram os que obtiveram maior intensidade de uso.

Conclui-se que, para a amostra pesquisada, os controles de gestão utilizados com mais ênfase concentram-se nas fases da adolescência e toca-toca, respectivamente. Observou-se que, no ciclo de vida infância, os controles de gestão eram voltados a processos essencialmente administrativos e com predominância financeiros, basicamente caixa e bancos. Os resultados da pesquisa realizada corroboram os estudos de Adizes (1990) quanto 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.

Management controls used in each stage of the life cycle of family textile industries

Abstract

The article aims to identify management controls used by family industries of the textile segments on the microregion of Pinhalzinho/SC at each stage of its life cycle. The methodology used in the research is descriptive, of survey, with a quantitative approach. From an universe of 36 family industries of the textile segments, located in the city of Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta and Sul Brasil, only 28 were accessible. The instrument used to collect the data was a structured questionnaire with opened and closed questions which was applied by researchers in July 2007. The results show that most companies are in the first generation and are managed by the owner. Most companies are at the stage of life called Infancy (Infância). The survey results corroborate with the studies performed by Adizes (1990) in relation to the profile of management at each stage of the life cycle of the family industry, as well as to the relationship showed between the development stages and the management controls used.

Keywords: Management controls. Stages of life cycle. Family industries of the textile segments.

REFERÊNCIAS

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

BERNHOEFT, R. Evolução na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 jan. 2004.

CADERNO A. Disponível em: <<http://www.bc.furb.br/consulta>>. Acesso em: 26 set. 2005.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2003.

FROHLICH, L.; ROSSETO, R.; SILVA, A. B. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, Porto Alegre: Ed. PUCRS, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan./jun. 2007.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, p. 70, Summer 1982.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

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.

GONÇALVES, José Sergio Rocha de Castro. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2006.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, 1996. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2006.

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

MIRANDA, Amilton José. **Elaboração de uma Metodologia para Introdução do Ensino de Empreendedorismo nos Cursos Técnicos de Nível Médio**. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NEVES, José da Silva. **Gestão de empresas comerciais estabelecidas em shopping center na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional**. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

NOVELO, A. A. **Controles de Gestão utilizados em fase do ciclo de vida organizacional: um estudo nas indústrias do setor metal-mecânico do município de Joaçaba/SC**, 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)–Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado para Pequenas Empresas Comerciais à Luz do seu Ciclo de Vida**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

USSMAN, A. M. **Indústrias familiares**. Lisboa: Sílabo, 2004.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1992.

Recebido em 22 de junho de 2009

Aceito em 10 de agosto de 2009