

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PAULO HENRIQUE CAVALER DE MAMAN

**ANÁLISE DA RESTRIÇÃO AO CRESCIMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES E
NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC RELACIONADO ÀS PRÁTICAS
GERENCIAIS**

CRICIÚMA

2017

PAULO HENRIQUE CAVALER DE MAMAN

**ANÁLISE DA RESTRIÇÃO AO CRESCIMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES E
NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC RELACIONADO ÀS PRÁTICAS
GERENCIAIS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração De Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Professor Edson Firmino Ribeiro

CRICIÚMA

2017

PAULO HENRIQUE CAVALER DE MAMAN

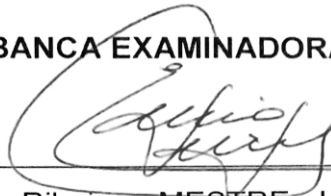
**ANÁLISE DA RESTRIÇÃO AO CRESCIMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES E
NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC RELACIONADO ÀS PRÁTICAS
GERENCIAIS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração De Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

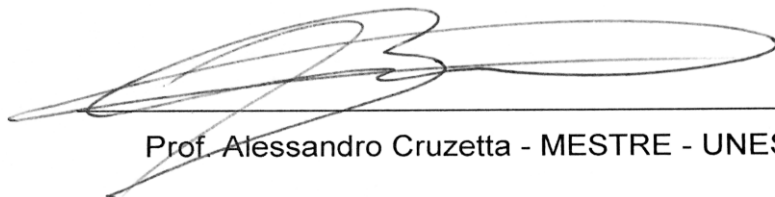
Orientador: Prof. Edson Firmino Ribeiro

Criciúma, 03 de julho de 2017.

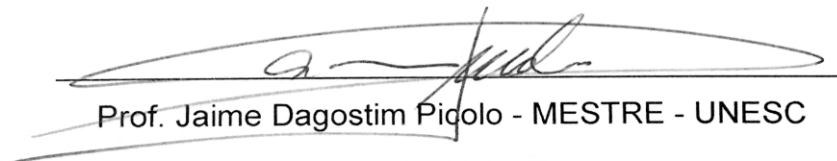
BANCA EXAMINADORA



Prof. Edson Firmino Ribeiro – MESTRE - UNESC - Orientador



Prof. Alessandro Cruzetta - MESTRE - UNESC



Prof. Jaime Dagostim Picolo - MESTRE - UNESC

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Ao Poder Superior que provê a força necessária quando o corpo falha e também a todas as minhas famílias, que a cada dia venho conhecendo mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao professor Edson Firmino Ribeiro que foi fundamental dentro de minha graduação, excepcional em suas aulas e paciente em sua orientação ao meu trabalho. O conhecimento adquirido em suas aulas dentro do curso de Administração de Empresas mudou completamente o meu modo de ser enquanto profissional.

Agradeço em segundo momento o professor Abel Souza, que foi também magnífico em suas aulas e em seu conhecimento literário, que em determinado momento citou as operações de alavancagem e os livros de Goldratt, que também mudaram fundamentalmente o meu perfil enquanto profissional.

Agradeço também aos demais professores: Gisele, Débora, Jean, Marcelo, Dino, Luciane, Jonas, Jorge, Evaldo, Alessandro, Néilson, Cristiane, Andriago, Cleusa, Wagner, Valtencyr, Éverton e todos os outros que, cada qual em sua especialidade me capacitaram para ser o profissional que sou hoje.

Agradeço também a meu pai Antonio Carlos de Maman e meu avô Lucio de Cezaro Cavaler, que sempre foram e enquanto continuarem vivos continuarão sendo meus portos seguros, de onde adquire serenidade, sabedoria e coragem para continuar indo em frente.

“Corte sua própria lenha, assim ela o manterá aquecido duas vezes”.

Henry Ford

RESUMO

82129. **Análise da Restrição ao Crescimento de Empresas Familiares e Não Familiares do Município de Içara-SC Relacionado as Práticas Gerenciais 2017.** 64 páginas. Monografia do Curso de Administração – da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Esta pesquisa tratou de buscar uma análise da restrição ao crescimento de empresas familiares e não familiares do município de Içara-SC relacionado às práticas gerenciais. Para a pesquisa foram utilizados aspectos da prática gerencial relacionado a resultado de exercício, fluxo de caixa, investimentos, lançamento de novos produtos e processo decisório. Caracterizou-se como objetivo principal da pesquisa analisar se a existência de práticas gerenciais nas empresas não familiares do que nas familiares e verificar se este fator é uma restrição ao crescimento. A pesquisa remete a conclusão de que as empresas familiares podem possuir como restrição ao crescimento aspectos das práticas gerenciais, pelo menos as que foram elencadas. As empresas não familiares demonstraram nuances mais positivas em relação às empresas familiares no que se referem às práticas gerenciais citadas. Não é possível afirmar conclusivamente que esses aspectos corroboram um maior crescimento das empresas não familiares, entretanto a pesquisa aponta para esta convicção. As empresas não familiares revelaram índices de crescimento maiores que as empresas familiares ao mesmo tempo em que os aspectos de gestão pesquisados foram mais consistentes nas empresas não familiares também.

Palavras-chave: *Empresa Familiar, Restrição, Içara-SC, Práticas Gerenciais*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da Empresa Familiar.....	26
Figura 2 - Processo Decisório	30
Figura 3 - Etapas do Processo de Otimização Contínua da TOC	34
Figura 4 - Classificação da Empresa.....	42
Figura 5 - Porte por Faturamento Anual.....	43
Figura 6 - Porte por Número de Funcionários	43
Figura 7 - Idade da Empresa.....	44
Figura 8 - A empresa possui DRE?	44
Figura 9 - A empresa possui controle de fluxo de caixa?	45
Figura 10 - A empresa realiza reuniões para estipular/avaliar metas de médio e longo prazo?	45
Figura 11 - Com que frequência as reuniões acontecem?	46
Figura 12 - Critérios mais importantes para lançamento de novo produto	47
Figura 13 - Crescimento ou decréscimo na última metade de vida da empresa	48
Figura 14 - A empresa já realizou alguma ampliação/melhoria no parque fabril ou abertura de nova filial?	49
Figura 15 - Critérios que levaram a decisão.....	49
Figura 16 - Fonte do Recurso do Investimento	50
Figura 17 - Caso o recurso fosse próprio o investimento teria acontecido?	50
Figura 18 - Houve levantamento de dados antes de se tomar a decisão de melhoria?	51
Figura 19 - Quanto tempo foi utilizado entre a oportunidade aparecer e a decisão ser tomada?	51
Figura 20 - Em caso de empresa familiar, quão determinante foi a opinião da família?	52
Figura 21 - Principais fatores que impediram a decisão do investimento.....	53
Figura 22 - Houve levantamento de dados antes de se tomar a decisão?	53
Figura 23 - Quanto tempo foi utilizado para a tomada de decisão?	54
Figura 24 - Em caso de empresa familiar, a opinião da família foi determinante na decisão?	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cinco Ferramentas do Processo de Pensamento33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das Respostas56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 EMPRESA FAMILIAR	24
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.2.1 Processo decisório	27
2.3 TEORIA DAS RESTRIÇÕES	30
2.3.1 Contextualização da teoria das restrições	30
2.3.2 Gerenciamento das Restrições	33
2.3.3 Papel da teoria das restrições dentro do processo decisório	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO	39
3.1 DEFINIÇÃO DOS ASPECTOS RELATIVOS À GESTÃO	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	42
4.1 NATUREZA DA EMPRESA	42
4.2 PORTE DA EMPRESA	42
4.3 IDADE DA EMPRESA	43
4.4 SISTEMA DE GESTÃO	44
4.5 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA LANÇAMENTO DE NOVO PRODUTO	46
4.6 RESULTADO DA EMPRESA NA ÚLTIMA METADE DE SUA VIDA	48
4.7 AMPLIAÇÃO E MELHORIA DO PARQUE FABRIL	48
4.8 RESUMO DAS RESPOSTAS	56
5 CONCLUSÃO	58
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	62
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares, no Brasil, ocupam um papel importante, fomentando a criação de empregos e de giro do dinheiro em praticamente todo o país. De acordo com o Instituto Barclays Wealth (apud Byrne 2009) as empresas familiares são responsáveis por mais de 70% do PIB Mundial e no Brasil representam mais de 80% das empresas nacionais segundo dados do SEBRAE. Contudo, é importante que tais empresas, vitais para a economia como um todo, não percam sua competitividade e permitam-se ser vencidas pela concorrência de mercado que se põe diante delas.

Para tanto, é importante que as empresas familiares evoluam e solidifiquem-se cada vez mais utilizando as vantagens competitivas inerentes a uma empresa familiar para que elas possam de fato competir com sucesso nos mercados que atuam.

As tomadas de decisões, principalmente no âmbito administrativo, criam reflexos de longo prazo em qualquer organização, portanto é de vital importância que os gestores estejam conscientes dos fatores que irão ser considerados para o processo de tomada de decisão. De acordo com Goldratt (2014), há pressupostos errôneos dentro dos processos de tomada de decisão das organizações que as impedem de pensar com clareza.

A teoria das restrições, ou como é também chamada, teoria dos gargalos, propicia novos métodos de raciocínio que permitem que todo efeito indesejável seja analisado em sua premissa, ou como é chamado na teoria das restrições, problema-raiz. Com base nessa premissa é possível identificar o meio-termo de má-qualidade que se estabeleceu e com isso desvendar novas e criativas maneiras de melhorar os efeitos e também melhorar o resultado da empresa como um todo, eliminando os problemas-raízes.

É imperativo supor que o crescimento das empresas esteja associado a não existência de gargalos que impeçam esse crescimento. Nesse pressuposto deseja-se comparar o crescimento de empresas de manufatura familiares e não familiares do município de Içara-SC com o objetivo de identificar em qual grupo existe menos crescimento, relacionando o não crescimento aos fatores de gestão que foram elencados para avaliar as empresas.

1.1 PROBLEMA

Grande parte das empresas familiares vive atualmente com o dilema das situações domésticas sendo levadas para dentro do ambiente de trabalho e vice-versa por seus proprietários e familiares. Além disso, em alguns casos a personalidade do proprietário se estende para dentro do negócio, impedindo o desenvolvimento do mesmo, sua evolução e também posteriormente a sucessão do negócio. Conforme Pádua (2005) apenas 35% das empresas familiares passam para a segunda geração e menos de 13% para a terceira geração. Essa informação coloca a empresa familiar num índice elevado de mortalidade.

Neste contexto deseja-se se pesquisar se: a adoção de práticas gerenciais tem relação direta ou não com o crescimento de empresas industriais familiares e não familiares do município de Içara?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se a existência de práticas gerenciais é maior nas empresas não familiares do que nas familiares e verificar se esse fator pode indicar uma restrição ao crescimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) pontuar quais as práticas gerenciais utilizar para a pesquisa.
- b) pesquisar a quantidade de empresas de manufatura do município de Içara.
- c) analisar se a existência de práticas gerenciais é maior nas empresas não familiares do que nas familiares e verificar se esse fator é uma restrição ao crescimento dessas.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares têm um papel importante e vital para a economia do país. Portanto, criar meios e possibilidade para que as empresas familiares se desenvolvam e melhorem as condições de competitividade nos mercados que atuam é mais do que tudo um bem de grande valia para a comunidade. Porém, como o fator tempo acaba sendo um limitador, o trabalho será restrita a cidade de Içara.

De acordo com Goldratt (2014), pela inabilidade de pensar com clareza, os processos de tomada de decisão em alguns casos deixam de considerar muitas vezes fatores que seriam determinantes para resultados mais frutíferos nas organizações, portanto é de vital importância avaliar quais são os fatores e premissas que são utilizados pelos gestores no processo e mensurar tal impacto de modo que, em curto prazo possa ser criada apreciação para possíveis análises de outras possibilidades de fatores e premissas que até então vinham sido descartadas por serem mensuradas de modo errado.

O presente trabalho irá ter relevância de proporcionar ao ambiente acadêmico bem como ao meio profissional familiar de nossa região a importante possibilidade de repensar e até mesmo reavaliar as premissas, básicas ou não, a luz da teoria das restrições, que foram desenvolvidas com o passar do tempo na gestão e na sucessão das empresas familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo busca, através de embasamento na literatura a respeito de empresas familiares, processo decisório e da teoria das restrições, fundamentarem a teoria que será exposta através do presente trabalho.

Segundo Köche (1997), O objetivo da fundamentação teórica é o de aglomerar e constituir os pensamentos relevantes já produzidas nos estudos, registrando-os de forma ordenada para que seja mais simples o seu uso posterior.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Lodi (1986), empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e também quando a ligação acaba resultando em influência recíproca, ou seja, empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão dos dirigentes está ligada ao fator hereditário e onde os valores da instituição são identificados com um nome ou sobrenome de uma família ou de seu fundador.

Oliveira (2006), afirma que, dentro da realidade brasileira, existiram momentos da economia em que o momento se revelava mais favorável ao nascimento de empresas familiares, como nas décadas de 30, 40 e 50, pois havia intensa proteção do Estado, proteção alfandegária e reserva de mercado. Ainda segundo o autor o período do regime militar também favoreceu a empresa familiar, com o maior fortalecimento das empresas estatais, sendo que o corporativismo estatal se refletiu na proteção de tais empresas.

Segundo Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) as empresas familiares são estudadas pelos consultores e pesquisadores cada vez com mais profundidade. Segundo os autores, tais empresas estão presentes no mundo todo, como podemos citar: Walmart, da família Walton, Grupo Samsung, da família Lee, Banco Santander da família Botín, Hyundai, da família Chung entre outras. De acordo com os autores, cerca de 90% dos grupos privados são administrados por membros da família controladora, sendo que quando essa participação é limitada às pequenas empresas, esse percentual chega a 95%.

É importante notar que ficam explícitos os conceitos já mencionados, como a grande participação dentro da economia e as diferenças dentro da estrutura

organizacional. Porém nem sempre as empresas familiares são empresas de pequeno porte, sendo que em certos casos tratam-se de empresas com elevado número de funcionários e em algumas organizações em particular, abrangem tanto o mercado interno de maneira significativa como o mercado externo.

Dentro das empresas familiares, a estrutura organizacional também tem forte impacto, e segundo Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) na literatura pertinente a essas organizações, pode-se verificar a existência de problemas relacionados a gestão e à sobrevivência das empresas, se destacando principalmente as dificuldades relacionadas as seguintes áreas: processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os seus participantes. Ainda segundo os autores é importante notar que os problemas apontados na literatura não são categorizados em função do tamanho da empresa, mas sim, em função do tipo da organização: familiar.

De acordo com Oliveira (2006), a vida mediana das companhias estadunidenses que não tem controle por parte da gestão familiar é de aproximadamente 45 anos, e as familiares 24 anos, sendo que em âmbito nacional, de acordo com o autor, a vida média de empresas não familiares é de 12 anos, e das empresas familiares 9 anos, sendo que aproximadamente um terço das organizações com gestão familiar vão para a administração da geração seguinte e, apenas uma em cada vinte passam para a subsequente. No mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família.

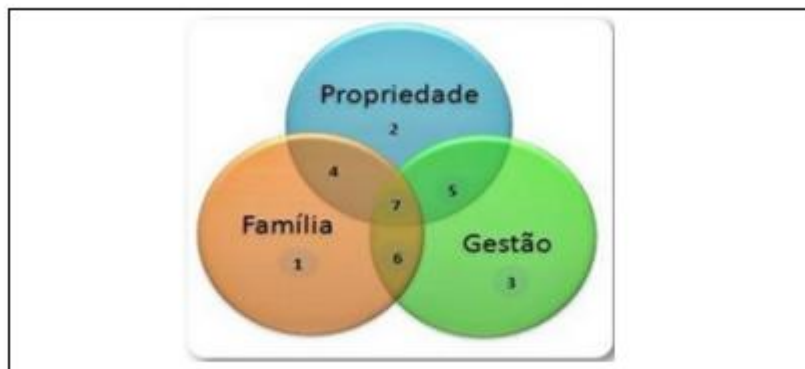
O autor sustenta que a nova realidade de abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia nacional. No novo cenário o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende no mínimo de elevada tecnologia para que a mesma permaneça no mercado. Ainda segundo o autor, as principais causas da morte das empresas familiares são: concentração por tradição em algum produto específico, do qual não se abre mão mesmo durante o ciclo de vida do produto entra em declínio, falta de planejamento estruturado e as brigas de sucessão.

Segundo Lodi (1986), em sua definição das fraquezas mais evidentes quando comparada com subsidiária de multinacionais e com estatais se destaca na empresa familiar: conflitos de interesse entre família e empresa, uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, falta de sistemas de planejamento financeiro e apuração de custos, resistência à modernização do marketing e

contratação e ascensão de familiares por patronato e não por capacidade anteriormente provada.

Ainda segundo o autor, existem também certas forças inerentes a gestão dentro das empresas familiares e que as mesmas em suas estratégias devem ser ofensivas, baseando suas decisões nas forças da organização: lealdade mais acentuada dos empregados, nome da família com boa reputação funcionando como uma cobertura econômica e política, continuidade na administração, dando origem a um grande respeito pela firma, união entre acionistas e dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, sistema de decisão mais ágil, sensibilidade social e política do grupo familiar, gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre passado e futuro. A estrutura global da empresa familiar pode ser vista claramente abaixo na figura 1:

Figura 1 - Estrutura da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al (1997).

Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) destacam que a profissionalização da empresa deve ser comedida e ter como foco o gerenciamento, não o controle. Segundo os autores, há empresas muito burocratizadas e que embora sejam lucrativas, caminham para seu fim, pois os fatores que a levaram para o sucesso não mais existem. Ou seja, a empresa gera lucro, mas perdendo clientes por causa de uma profissionalização e burocratização excessiva. Os autores ressaltam que não se trata de não concordar com a profissionalização da gestão, mas pelo contrário, encorajam-na, contanto que seja feita dentro de doses graduais e respeitando a fórmula de sucesso da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra estratégia remonta a tempos muito antigos, de acordo com Andrade (2012), muitos dos conceitos utilizados hoje no mundo dos negócios advêm de estratégias militares, por exemplo: a palavra que vem do grego *strategos*, que vêm tanto de *stratos*, que expressa exército e *ag* que expressa dirigir.

Ainda de acordo com o autor, o planejamento estratégico é multifacetado em diversas nuances, visto que o autor retrata diversos pontos de vista, cada qual com seu conceito de estratégia. O presente trabalho contará com definição, defendida por Andrade (2012), de que a estratégia é conceituada como a fixação, ou rumo a tomar, de premissas definidas pela empresa em seu contexto de missão para atingir os resultados globais da organização, tendo em vista o conjunto ambiental interno e externo.

Segundo Branda (2010), para garantir a sobrevivência no cenário atual do mundo dos negócios, altamente competitivo e dinâmico, é indispensável que as empresas possuam direcionamento de longo prazo de modo sistemático e organizado, revisado e realinhado anualmente para que os objetivos das organizações possam ser cumpridos. Conforme o autor, o planejamento estratégico é a edificação de um plano comum, que deve ser visualizado e acompanhado de maneira cristalina por todos aqueles envolvidos diretamente responsáveis pela gestão da empresa e também o que se espera de cada colaborador no resultado.

De acordo com Andrade (2012), dentro do conceito de planejamento existem três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo que as características destacadas a nível estratégico são a abrangência da organização como um todo, pouco detalhamento e direcionamento de longo prazo. Tendo em vista que o planejamento estratégico não conta com nível extenso de detalhamento e é moldado tanto em nível tático como posteriormente a nível operacional, as decisões de como moldar tal planejamento serão determinantes em como o resultado futuro se apresentará.

2.2.1 Processo decisório

Abramczuk (2009) afirma na primeira linha de sua obra que toda decisão é a solução de um problema, e que segundo ele a palavra deriva do grego e é

substantivo derivado do verbo *proballein*, que significa literalmente ato de lançar em frente, sendo no sentido figurado muro protetor, obstáculo, desculpa. No dia a dia é sinônimo de insatisfação, transtorno, obstáculo. Segundo ele, quando há problemas e sabe-se como agir, na realidade não há dificuldade, não pelo menos no sentido literal do termo, embora adversidades possam surgir na execução da ação e do caminho, não há dúvida de qual decisão tomar ou caminho a seguir.

Shimizu (2006) cita que as organizações freqüentemente se encontram diante de problemas em que as decisões são de grande magnitude e irão impactar seriamente as operações no futuro. De acordo com sua obra, uma pessoa física pode analisar um problema e escolher a melhor alternativa de modo inteiramente informal, porém nas organizações há problemas mais amplos e complexos, envolvendo riscos, incertezas, opinião e participação de muitas pessoas em muitos níveis funcionais. Ainda segundo Shimizu (2006), o processo de decisão em uma empresa deve ser estruturado, consistente, detalhado, resolvido de maneira formal, e o mais transparente.

De acordo com Macêdo (2002), o processo decisório é caracterizado em um período privilegiado para se analisar e compreender a dinâmica nas empresas, sendo que nas interações de poder há um desequilíbrio de força para a tomada de decisão entre duas entidades que podem ou não ter interesse que não são os mesmos, onde, por fim, uma acaba decidindo e a outra parte concorda com coisas que normalmente não concordaria.

De acordo com a autora pode-se perceber que em determinadas situações em que o balizador é a posse de recursos e a assimetria na posse de recursos leva diretamente a tendências autocráticas, há uma forte tendência para aqueles com maior posse tenham consigo a maior influência no processo decisório.

Na visão de Camilo (2015), empresas com trajetórias mais longas, como algumas das empresas familiares que serão estudadas no âmbito deste estudo, constroem e acumulam experiências decorrentes de inter-relações com seus *stakeholders*. Na visão do autor, esse conhecimento adquirido é de vital importância para que as empresas tenham postura privilegiada na resolução dos problemas, conflitos e conseqüentemente possam ter bons parâmetros para as tomadas de decisão.

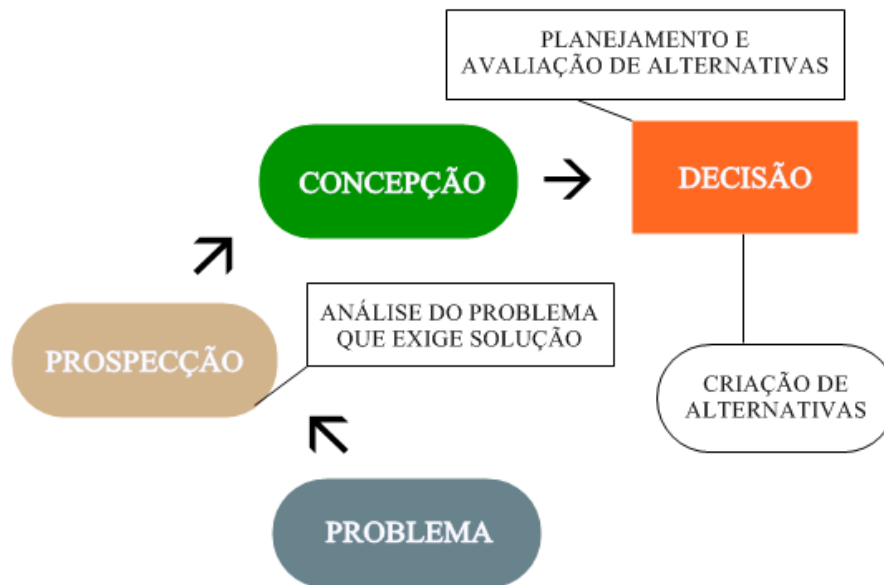
Abramczuk (2009) distingue as decisões em dois tipos: seqüencial e única. Decisão única é aquela que determina um curso de ação orientado para

algum propósito, mas não impondo necessidade de outras decisões posteriores, somente dar continuidade a decisão previamente tomada, como decisão da escolha do projeto mais adequado para a instalação de uma fábrica, escolha do melhor candidato para alguma vaga, entre outras decisões. Já a decisão seqüencial, segundo o autor, refere-se a uma dentre possíveis ações em consequência de resultados de uma decisão anterior sob condições de incerteza não nula.

Sobre o aspecto de incerteza, Shimizu (2006) defende que para a tomada de decisão é importante avaliar tempo, custo e a complexidade do problema. Segundo ele quando mais variáveis e/ou objetivos, maior a complexidade. O autor cita a Teoria da Decisão, que divide em três grandes categorias as pessoas e organizações: as que tem preferência pelo risco, aquelas neutras ao risco e as que tem aversão ou evitam o risco. Ainda segundo Shimizu (2006) as principais variáveis a serem observadas após a definição do perfil da decisão são a responsabilidade, transparência, especialização, coordenação, capital e tempo.

É importante notar que sempre existem alternativas, e que as mesmas devem ser analisadas antes de se chegar ao momento da tomada de decisão. Segundo Abramczuk (2009), alternativas podem ser genéricas ou específicas. Uma alternativa genérica dentro de um estudo de como reduzir os custos de produção de um produto específico poderiam ser realizar a compra em grandes lotes, ou cotar o produto com um novo fornecedor ou terceirizar a produção em outra fábrica, enquanto que um exemplo de alternativa específica seria a construção uma nova fábrica para verticalizar uma das matérias-primas chave na produção do produto em questão. Segundo o autor uma combinação de idéias adequadas para a estruturação de uma alternativa específica constitui um projeto, e que em muitos casos as idéias são mutuamente excludentes, embora não seja o caso nas alternativas acima visto que todas as alternativas podem ser escolhidas, conforme ilustrado na figura 2:

Figura 2 - Processo Decisório



Fonte: Soares (2014)

2.3 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A Teoria das Restrições (TOC) teve seu surgimento nos 70, quando o físico Goldratt fez o desenvolvimento de uma formulação matemática para planejar a fábrica de um amigo que fazia a produção de gaiolas para aves em Israel, e produzindo o software OPT. No entanto, a TOC apenas teve desenvolvimento por Goldratt na segunda metade da década de 80 nos EUA, com divulgação partindo do livro “A Meta”, onde em forma de romance, acaba apresentando de maneira paulatina os princípios de sua teoria.

Segundo Ferreira (2007) mesmo que de maneira inicial concebida como uma técnica de planejamento produtivo, de maneira posterior, a TOC teve transformação em uma técnica de gestão com maior abrangência. Desta forma, o presente capítulo tem o objetivo de analisar os principais aspectos relacionados a TOC, assim como o gerenciamento das restrições.

2.3.1 Contextualização da teoria das restrições

De forma prática, o princípio da TOC é resumido no aumento da lucratividade, que seria a meta empresarial, partindo de uma gestão adequada

produtiva, ou seja, da restrição, sendo que caso não houvesse restrições, os ganhos se tornariam infinitos.

Kim et al. (2008) fazem definição da TOC como uma filosofia de melhoria contínua, que possui uma base de metodologia sistemática para identificação dos fatores que acabam restringindo uma companhia de alcançar sua meta. Segundo Padoveze (2006) a TOC torna-se uma nova abordagem que decorre da filosofia de administração produtiva, onde apenas precisa haver atribuição de maneira unitária aos produtos ou serviços os custos variáveis.

A TOC acaba trazendo o conceito de processos, com associação com a identificação de restrições, com entendimento de atividades e processos que fazem a limitação do desempenho do negócio, limitando a capacidade de ganhar dinheiro agora e no futuro. Santos et al. (2009), acabam enfatizando que, para administrar de maneira adequada, os gestores necessitam controlar os custos, e ainda, proteger o ganho.

Em corroboração com essa idéia, Pegels e Waltrous (2005) fazem destaque que, o preceito da TOC é a identificação e focalização de gargalos, isto é, as restrições em qualquer operação. De acordo com os autores, os gargalos tornam-se a fonte de interferência em qualquer tentativa para a melhora da produtividade empresarial. As restrições estão principalmente relacionadas aos gargalos de um sistema produtivo, mas podem ter relação com a gestão de projetos. O princípio da teoria faz afirmação que a restrição precisa ter exploração e o processo ser continuamente melhorado. É importante notar também que embora cite em primeiro momento a produção como foco, a TOC também tem aplicação prática nos segmentos de marketing, gestão de projetos, recursos humanos e varejo.

Segundo Goldratt e Cox (2002), a capacidade de uma fábrica é considerada igual de seus gargalos, sustentando que a produção do gargalo em uma hora equivale ao que a fábrica acaba produzindo em uma hora. Por este motivo, uma hora perdida um gargalo, torna-se uma hora perdida no sistema inteiro. Noreen et al. (1996) defendem que não existe realmente seleção nesse assunto. Ou a pessoa faz dominação das restrições ou elas a dominam.

Na TOC, apenas há apenas uma meta, que é de ganhar dinheiro. E com isso, a TOC faz definição dos seguintes parâmetros para auxiliar a medir o grau de alcance da meta, que são: Lucro líquido que faz a medição do quanto de dinheiro, relacionado aos termos absolutos, a empresa está gerando, tendo definição como o

ganho menos a despesa operacional e como outra medida o retorno sobre investimento que faz dimensionamento do esforço fundamental para alcançar certo nível de lucro, tendo definição como o lucro líquido com divisão através do inventário;

Neste caso, o ganho é correspondente do preço de venda menos o montante relacionado aos valores pagos; o inventário tem definição como o dinheiro que o sistema faz investimento para comprar artigos que é pretendido vender, e a despesa operacional, que tem definição como o dinheiro que o sistema acaba gastando para transformação do inventário em ganho, do ponto de vista prático, o modelo faz consideração que todo dinheiro gasto com alguma coisa que não possa ser guardado para uma utilização futura é integrante da despesa operacional.

Na visão de Noreen et al. (1996) as empresas possuem em sua produção várias restrições ou gargalos, e não-restrições ou não-gargalos, a teoria das restrições tem relação com esses dois recursos, sendo que a descoberta relacionada ao gargalo dentro do processo é fundamental. Ainda segundo os autores, o gargalo que faz limitação do ganho de um sistema inteiro tem definição como recursos com restrições de capacidade. Um recurso não-gargalo torna-se qualquer recurso onde a capacidade acaba sendo maior do que a demanda com aplicação nele.

No contexto da otimização produtiva, a teoria das restrições propõe que para se alcançar o ótimo global, não basta uma máxima soma dos ótimos locais. Para se alcançar o ótimo global foi estabelecido nove princípios básicos:

- a) Balancear o fluxo e não a capacidade;
- b) O nível de uso de um recurso não-restrição não tem determinação por seu próprio potencial, e sim através de outra restrição do sistema, do contrário, tem-se o aumento do inventário;
- c) O uso e ativação de um recurso não são sinônimos. O uso é correspondente a utilização de um recurso não-restrição segundo a capacidade do recurso restritivo, a ativação é correspondente a utilização de um recurso não-restrição em volume em superioridade com a capacidade do recurso restritivo;
- d) Uma hora que foi perdida no gargalo, torna-se uma hora perdida em todo o sistema;
- e) Uma hora de economia onde não é gargalo é somente uma ilusão;

- f) Os gargalos acabam governando o ganho e o inventário;
- g) O lote de transferência não pode e diversas vezes não deve ter igualdade ao lote de processamento;
- h) O lote de processo precisa ter variância e não ser completamente fixo com otimização local;
- i) Para cada operação os programas precisam ter estabelecimento em consideração de todas as restrições de maneira simultânea;

O processo de pensamento da TOC tem o objetivo de aprimorar continuamente as operações. Para tanto, há instrumentos que procuram responder três questões centrais. A tabela abaixo apresenta a síntese perante as perguntas e os instrumentos.

Tabela 1 - Cinco Ferramentas do Processo de Pensamento

Pergunta central	Instrumento
O que mudar?	Árvore da realidade atual – ARA (Current Reality Tree – CRT)
Para o que mudar?	Evaporação das nuvens (Evaporating Clouds) Árvore da realidade futura – ARF (Future Reality Tree – FRT)
Como provocar a mudança?	Árvore de pré-requisitos (Prerequisite – PRT) Árvore de transição (Transition Tree – TT)

Fonte: Goldratt e Cox (2002)

2.3.2 Gerenciamento das Restrições

Segundo Goldratt (1990), como a TOC é considerada uma filosofia de gerenciamento na empresa, essa possui como intuito a promoção da contínua otimização do desempenho que é esperado de toda organização que possua o intuito de maximização dos lucros. Para que seja possível o gerenciamento das restrições numa empresa, é fundamental a compreensão dos pressupostos que fazem fundamentação da TOC.

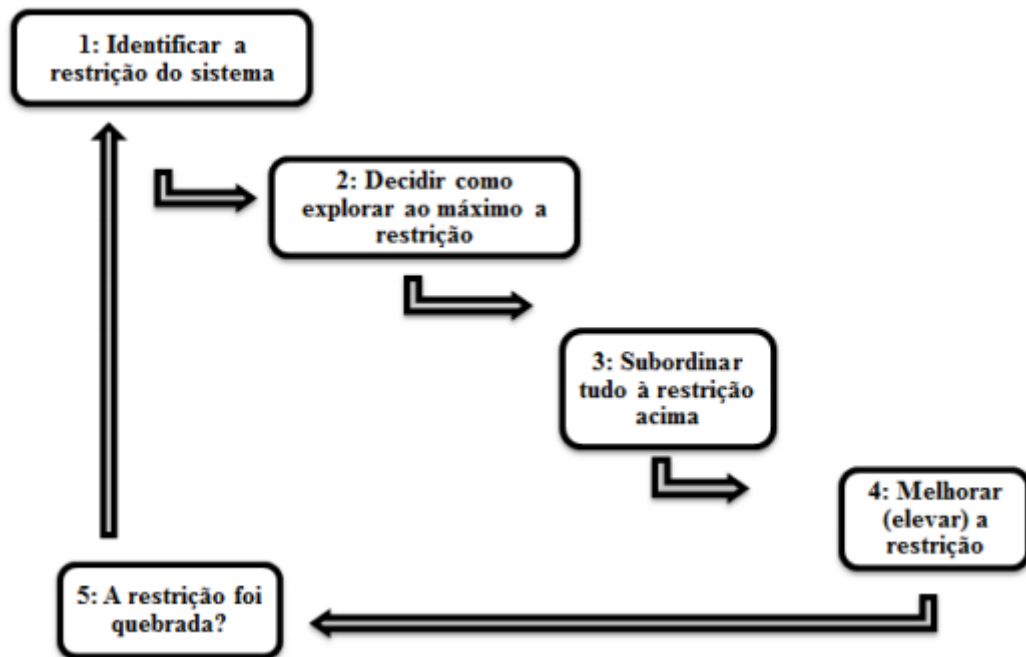
Toda empresa, independentemente de seu ramo de atividade, tem operação com ao menos uma restrição. De acordo com Goldratt e Cox (2002), caso uma empresa não tivesse nenhuma restrição, por exemplo, essa empresa poderia possuir lucros infinitos, como citado em momento anterior.

Ainda segundo Goldratt (1991), a TOC tem intuito de atingir três intuítos: aumento do ganho com os produtos vendidos que acabam passando pelo sistema de produção, redução dos inventários que são consistentes no total de investimento para produzir bens, minimização das despesas operacionais, ou seja, o dinheiro que

a empresa acaba gastando para transformação dos estoques em fluxo.

Levando em consideração que, a premissa básica da TOC é que a empresa tem sua operação algum tipo de restrição, sendo que uma restrição tem sua superação, existe a ocorrência do surgimento de outra, pressupõe-se, por conseguinte, um processo de tomada de decisão, compreendendo o gerenciamento das restrições com composição através da análise de cinco passos conforme figura 3:

Figura 3 - Etapas do Processo de Otimização Contínua da TOC



Fonte: Goldratt e Cox (2002)

A TOC é um meio distinto do controle das operações e não trabalha com os sistemas contábeis convencionalistas usados através da Contabilidade Gerencial, como àqueles que enfatizam a análise do custeamento por absorção e a variação dos custos padrão. O sistema de contabilidade de Goldratt tem sua formação através de três blocos construtivos, que são: Ganho (G), Inventário (I) e Despesa Operacional (DO).

A TOC acaba apresentando três formas para elevar o lucro, que segundo Noreen et al. (1996) são: Aumento de ganhos, redução de investimentos e redução de despesas operacionais;

Aqueles que praticam a TOC possuem inclinação para dar bastante mais ênfase para aumentar os ganhos e reduzir os investimentos do que redução de despesas operacionais. O motivo básico é que programas eficientes para reduzir

custos, quase que de maneira inevitável acabam resultando em demissão de empregados, o que cria uma situação de incoerência. Noreen et al. (1996), pontua que o aprimoramento precisa ter seu foco para aumentar o ganho, reduzir inventários, e reduzir despesa operacional.

Corbett Neto (1997) afirma que a TOC faz defesa que, qualquer coisa pode ter classificação em uma destas três medidas, Ganho, Inventário, e Despesa Operacional, e que as três acabam sendo suficientes para realizar o elo perante as medidas de desempenho. O que leva aos índices de Lucro Líquido e Retorno Sobre Investimento: Lucro líquido é igual ao ganho menos a despesa operacional e retorno sobre investimento é igual ao lucro líquido dividido pelo inventário.

Schimidt et al. (2007) cita que neste contexto, para que a meta organizacional (ganhar dinheiro) acabe sendo atingida, é preciso trabalhar no contexto do aumento do lucro líquido do exercício, o retorno perante o investimento e o fluxo de caixa. Ainda segundo o autor, ao se tratar das medidas operacionais globais, a organização precisa incrementar seu ganho e de maneira simultânea diminuir inventário e as despesas operacionais.

2.3.3 Papel da teoria das restrições dentro do processo decisório

Goldratt (1994) defende que a informação é essencial para o processo de tomada de decisão, por este motivo, para uma análise da situação empresarial é necessário a comparação dos fatos passados com os futuros para que se consiga a obtenção de variações que ocorrem na produção e nas operações financeiras partindo dos dados coletados. Nunes (2004) afirma que um modelo decisório é considerado a representação de um problema ou oportunidade, no intuito da identificação de alternativas e suas conseqüências, o que permite que tenha-se a seleção da melhor perante as possibilidade que existem.

A tomada de decisão possui de elementos que a antecedem, com evidenciação através de Securato (1996) como a experiência, julgamento e ambiente. Ainda para a decisão por algum método dentre os vários existentes, tem-se fatores de risco, incerteza e probabilidades que necessitam ter consideração dentro do processo.

É preciso ter o reconhecimento que, todo sistema empresa teve sua construção para um determinado propósito, pois não há criação de organizações

sem nenhuma finalidade. Com isso, toda ação que é tomada por qualquer parte da empresa, tem o dever de ser julgada através de seu impacto no propósito global.

Partindo de tal pressuposto, houve a criação do processo de otimização contínua da TOC com vista à meta de toda empresa conduzindo esforços direcionados à meta de qualquer que seja o sistema. Este modelo torna-se a base das metodologias da TOC, fazendo inclusão à metodologia para a contabilidade gerencial.

Segundo Securato (1996) as restrições podem ser consideradas de dois tipos, sendo restrições físicas ou de recursos, abrangendo o mercado, fornecedores, máquinas, materiais, projetos e pessoas, sendo que o gargalo acaba mostrando sua capacidade insuficiente.

Entretanto, para o processo de tomada de decisão certa, não basta somente seguir os processos já existentes, pois os mesmos necessitam de informações precisas para que seus resultados acabem minimizando os erros, o que nem sempre é possível. Também é fundamental que exista veracidade nas informações com fornecimento de maneira que a decisão seja a mais correta possível.

Na visão de Bornia (2002), na TOC o processo de decisão, tem seu enfoque no mundo dos ganhos, que rejeita rateios e direcionadores de custo, pois o método acaba evidenciando que o preço dos produtos tem determinação através do mercado não através do custo. Segundo Goldratt e Cox (2002), o modelo decisório relacionado com as teorias das restrições, se apóia na otimização do ganho e para minimizar despesas operacionais e do nível de inventários.

O processo de decisão tem compreensão nas fases a seguir:

- a) Identificação das restrições relacionadas ao sistema;
- b) Decisão de como realizar a exploração das restrições do sistema, ou seja, como tirar o máximo proveito delas, na obtenção do melhor resultado possível dentro desta condição;
- c) Subordinação de qualquer outro evento relacionado com a decisão anterior, o que significa dizer que todos os outros recursos não restritivos precisam ter utilização no contexto exata demandada através da maneira com emprego para explorar as restrições;
- d) Elevar as restrições do sistema;
- e) Caso as ações dos itens 2 e 3 não tenham suficiência para eliminação

da restrição, caso, nos passos descritos anteriormente, uma restrição acabar sendo quebrada, é preciso voltar ao passo 1, mas é fundamental não deixar que a inércia acabe se tornando uma restrição do sistema.

É importante ressaltar que embora possa parecer em um primeiro momento que todo o processo esteja relacionado unicamente a produção é necessário chamar a atenção para as afirmações de Goldratt (1991) em que trata a TOC como uma nova forma de gerenciamento global e não somente um método de produção. O autor classifica as noções de “Lucros de Inventário” e “Perdas de Inventário” como ridículas e afirma que as empresas param o jogo dos lucros de inventário antes que sua posição de caixa seja prejudicada além do ponto de nenhum retorno.

Ainda em sua obra, Goldratt (1991) ataca a contabilidade de custos e põe o modelo de contabilidade de custos em cheque afirmando que não existe lucro unitário por produto, existe apenas o lucro da empresa. Tal afirmação é justificada, pois por maior que sejam as “margens” de lucro de um produto unitário, de nada adianta se durante a apuração de resultado do exercício o resultado da empresa se mostrar negativo ou em uma hipótese melhor: insuficiente. As restrições devem ser cuidadosamente avaliadas, visto que, com base na afirmação de que não existe lucro unitário, as diretrizes mercadológicas e produtivas dentro das empresas mudam drasticamente, sendo que tendo a contabilidade de custos como primeiro foco nas tomadas de decisão, os produtos com “baixo” lucro unitário acabam sendo sempre colocados no final da fila e em muitos casos menosprezados pelos dirigentes, enquanto que os produtos com “alto” lucro unitário são as favoritas dos dirigentes, logo, o produto não sendo mais avaliado segundo sua lucratividade unitária, deve ser portanto avaliadas as restrições de fornecimento de cada produto. Ou seja, se um produto não exige trabalho de nenhuma restrição e há demanda para o mesmo, não há o menor problema em o mesmo ser produzido/comercializado. De acordo com tais premissas, segundo o autor, um conceito diferenciado acaba surgindo dentro do processo decisório que pode ser caracterizado como alavancagem operacional. Ou seja, dentro dos custos fixos que a empresa possui e conhecimento pleno de suas restrições, pode criar pontos de alavancagem para incrementar seu lucro líquido.

Portanto, ainda de acordo com Goldratt (1991) o processo decisório deve

ser baseadas em somente três variáveis: ganho, inventário e despesa operacional, que são as três medidas já fundamentadas no presente trabalho. Ganho é receita adquirida através da venda dos produtos da empresa, ou seja, dinheiro fresco vindo de fora. Inventário é todo o dinheiro que fica “retido” dentro da empresa para que se torne ganho e despesa operacional é a quantidade de dinheiro gasta para se transformar o inventário em ganho. O autor defende portanto que qualquer decisão deve ser norteadada principalmente para aumento do ganho, em segundo lugar redução do inventário, seguido de redução da despesa operacional, sendo que qualquer decisão que aumente o ganho em grau maior que o inventário e a despesa operacional é uma boa decisão.

Goldratt (1991) cita ainda o exemplo da empresa como uma máquina de imprimir dinheiro. O ganho é a quantidade de dinheiro que sai da máquina, o inventário a quantidade de dinheiro que tem de ser inserida na máquina para que ela possa imprimir dinheiro e despesa operacional é quanto a máquina gasta para poder trabalhar. Dentro dessa analogia há uma outra medida que se destaca: o retorno sobre o investimento, que também já foi fundamentado dentro do presente estudo. Que retrata a que velocidade dentro do espaço de tempo a máquina consegue imprimir o dinheiro. É importante notar que tal medida é baseada no tempo e não na geração de dinheiro, ou seja, uma máquina poderia imprimir R\$1 milhão ao mês, e outra R\$500 mil ao mês, o que em um primeiro momento levaria a considerar como decisão lógica a primeira máquina, porém o autor ainda cita como exemplo a situação de que após 3 meses a primeira máquina estaria totalmente desgastada, enquanto que a primeira funcionaria sem problemas durante um ano. Ou seja, a variável tempo é o grande parâmetro para a decisão.

O autor, em sua defesa da TOC como forma de gerenciamento global cita como exemplos as medidas de desempenho e traça um comparativo entre a Just-in-Time e Gerenciamento da Qualidade Total com a TOC, e que, embora ambas também se caracterizam como método de gerenciamento global, acabam utilizando dentro de suas metodologias medidas não financeiras, sendo que a TQM inclusive as encoraja, o que não acontece com a TOC, que foca prioritariamente o Lucro Líquido e o Retorno sobre Investimento.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa caracterizou-se de acordo com a abrangência do estudo, por uma pesquisa aplicada que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), utiliza-se do conhecimento da pesquisa para resolver problemas relacionados a aplicações concretas e problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. De acordo com os objetivos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, que segundo Fuzzi (2010), além de coletar informações *in loco* exige também que a determinação das técnicas de coleta sejam apropriadas para o registro e a posterior análise. A abordagem qualitativa, segundo Boaventura (2004), direciona para que nas ciências sociais a investigação possa ter a fonte direta de dados no espaço natural dos acontecimentos. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), cada vez mais a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Para os autores, trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, em que não há domínio sobre acontecimentos e fatores, procurando captar o contexto global de um evento e, por meio de análise e interpretação, descrever a complexidade de um caso concreto.

Configura-se também como de corte-transversal, pois irá estudar o fenômeno em um determinado tempo, exigindo do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, segundo Bordalo (2006), a pesquisa transversal pode ser de incidência e prevalência. De acordo com Martins e Theópilo (2009), no campo das Ciências Sociais Aplicadas, há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização, ou até mesmo, o próprio planejamento estratégico descrito no presente trabalho.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

Foi realizado um estudo Multicaso, que segundo Yin (2001), traz evidências e indícios mais fortes, sendo visto como mais abrangente. Sendo que ainda o autor traz a tona à preocupação para as questões de tempo e recursos.

De acordo com a Prefeitura da cidade de Içara, em 2017, haviam dentro do segmento da indústria 512 cadastros nacionais de pessoa jurídica, sendo que em

alguns casos as empresas já fecharam porém não realizaram ainda a baixa do cadastro nacional da pessoa jurídica junto da prefeitura, porém foi possível determinar que dentre essas, 37 deixaram de existir por conta de informações obtidas durante a realização da pesquisa e uma delas se mudou para Criciúma, totalizando assim uma população total de 474 empresas. Foram obtidos 30 questionários respondidos, porém 2 foram preenchidos de maneira incorreta e portanto foram invalidados, levando assim a amostra da pesquisa a 28 questionários, 5,90% da população. Foram enviados 32 questionários para serem preenchidos ao total.

Dentro do universo do presente estudo, o foco da análise será relativo as indústrias familiares, cujo critério para que uma empresa seja considerada familiar é que a alta administração seja composta por membros de uma mesma família ou o proprietário do negócio esteja diretamente envolvido na operação no dia a dia.

A aplicação foi realizada *in loco*, através de questionários respondidos manualmente, por telefone ou via Google Docs. O instrumento de pesquisa se encontra no apêndice A.

3.1 DEFINIÇÃO DOS ASPECTOS RELATIVOS À GESTÃO

Antes da elaboração do questionário foram elencados quais aspectos fariam parte das perguntas, com o objetivo de detectar a relação destes com as restrições que impedem o crescimento. De acordo com Silva (2016), o demonstrativo de resultado do exercício é um mais importantes indicadores dos resultados de uma empresa, para Freitas (2014) é possível através da análise financeira do fluxo de caixa identificar as áreas carentes de investimento e operações com gasto superior ao necessário, já para Medeiros (2004) as reuniões são primordiais e imprescindíveis para alcançar os objetivos estabelecidos, para Zuini (2013) o planejamento no lançamento de um novo produto é imprescindível caso contrário não trará o crescimento esperado. Nesse sentido os aspectos elencados para a pesquisa foram os seguintes:

- Existência de análise do DRE
- Existência de análise do Fluxo de Caixa
- Realização de reuniões periódicas

- Avaliação dos principais critérios para lançamento de novos produtos
 - Análise de investimentos com capital próprio e de terceiros
 - Tempo de tomada de decisão dos investimentos
 - Principais critérios para decisão do investimento
 - Existência da prática de coletar dados antes das tomadas de decisões sobre os investimentos.
- Estatística de crescimento ou decréscimo na segunda metade da vida.

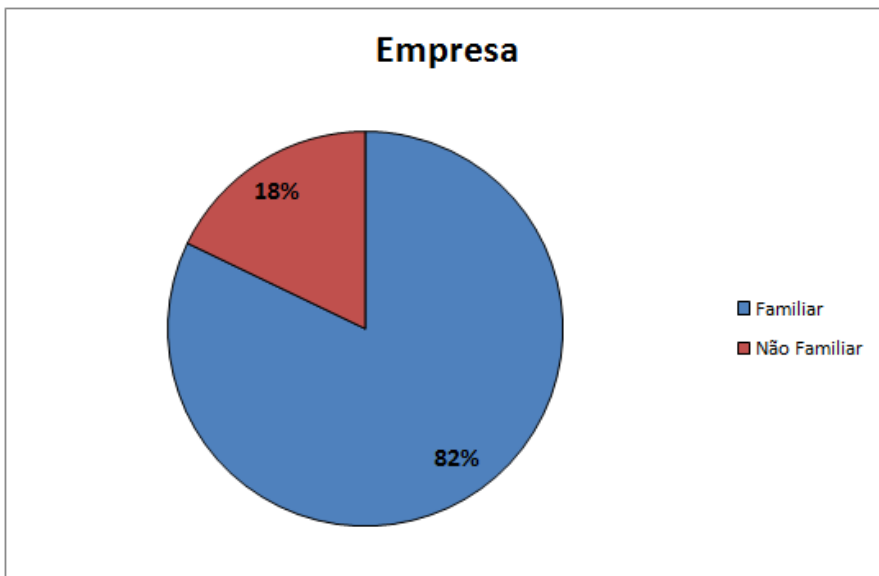
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentação do resultado da pesquisa efetuada conforme descrita no capítulo anterior. O mesmo será apresentado segundo a análise das perguntas do instrumento de pesquisa.

4.1 NATUREZA DA EMPRESA

Este tópico demonstra a natureza da empresa, caso trate-se de empresa familiar ou não. A pesquisa demonstra que 82% das empresas pesquisadas são familiares e 18% não o são.

Figura 4 - Classificação da Empresa



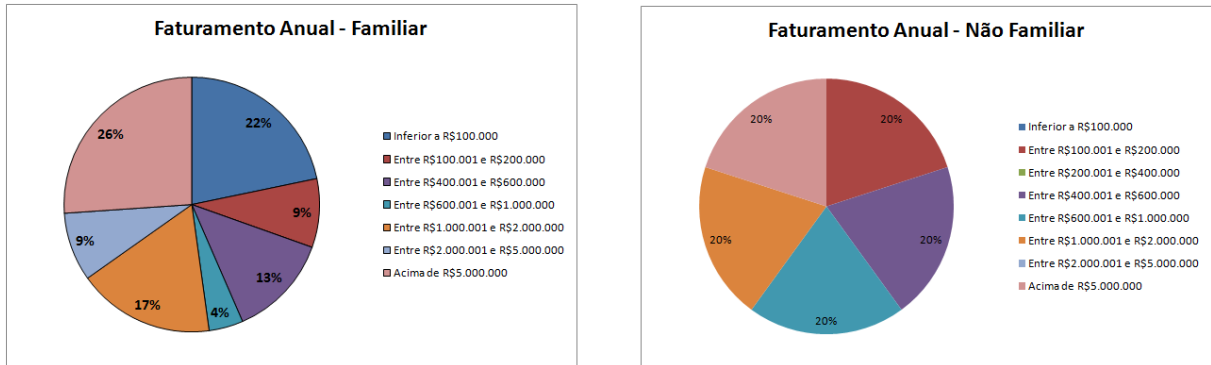
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

4.2 PORTE DA EMPRESA

Este tópico subdivide-se em porte da empresa, de acordo com faturamento anual e número de funcionários. Os gráficos serão apresentados segmentando-se empresas familiares e não familiares. O gráfico demonstra que as empresas familiares estão concentradas em 74% de faturamento até R\$5.000.000,00/ano. Enquanto que as empresas não familiares, apesar de estarem com 80% abaixo de R\$5.000.000,00/ano não possuem nenhuma empresa com faturamento inferior a

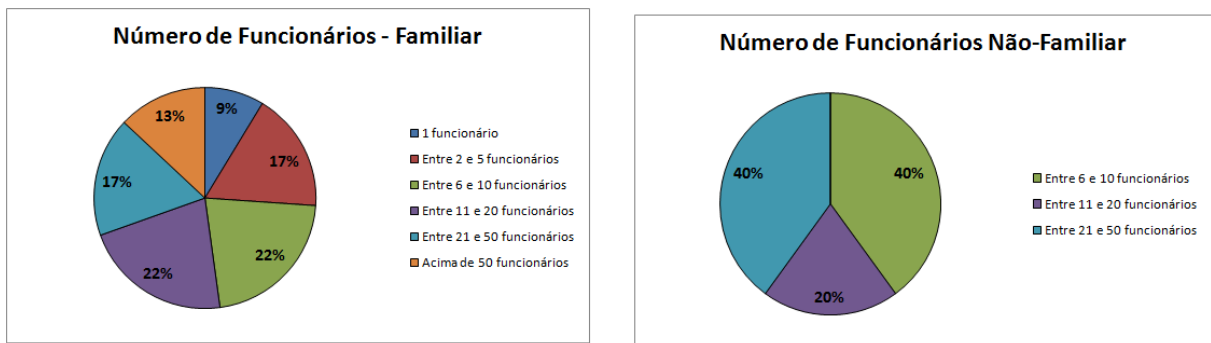
R\$100.000,00/ano. A pesquisa ainda demonstra uma grande dispersão de faturamento nos dois grupos de empresas.

Figura 5 - Porte por Faturamento Anual



Fonte: O próprio pesquisador (2017)

Figura 6 - Porte por Número de Funcionários



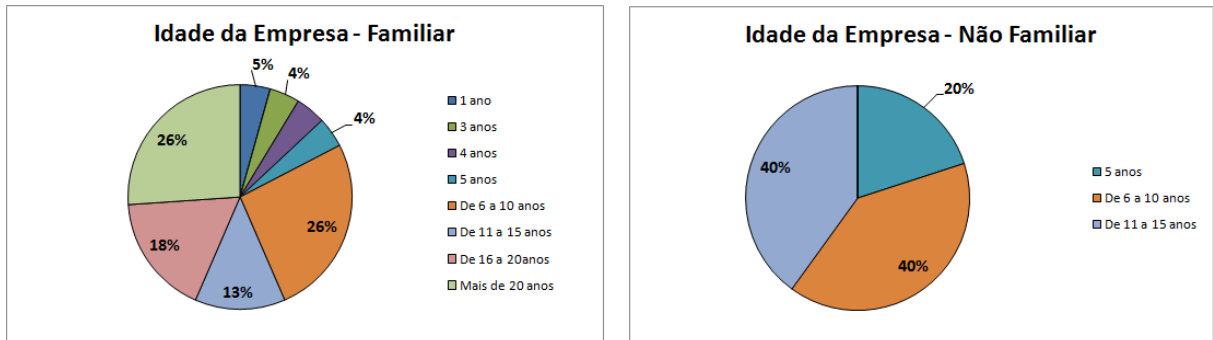
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

Com base nos gráfico apresentados é possível perceber que há uma dispersão muito maior nas empresas familiares, enquanto que nas empresas não familiares o número de funcionários se concentra em empresas de médio porte.

4.3 IDADE DA EMPRESA

Este tópico irá demonstrar a segmentação das empresas analisadas relativamente ao seu tempo de vida.

Figura 7 - Idade da Empresa



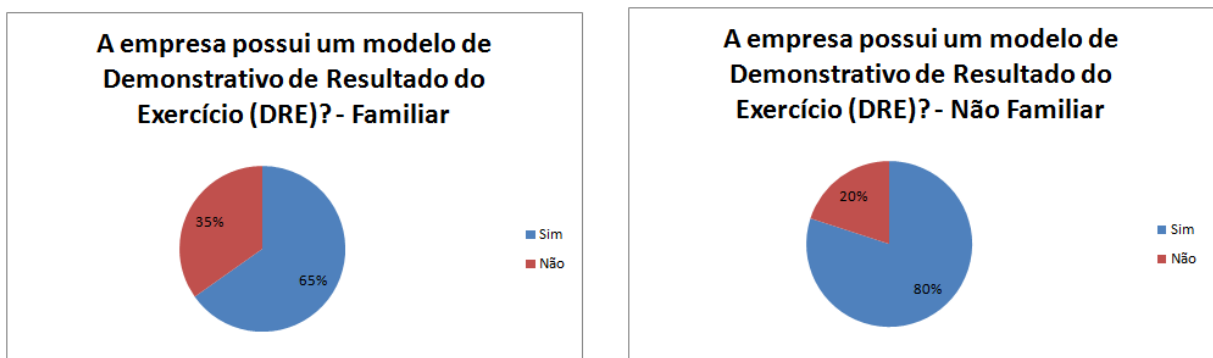
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

De acordo com o resultado demonstrado pela pesquisa é possível perceber que dentro das empresas não familiares, se caracteriza uma população com período de vida relativamente maior em comparação com a mesma faixa de idade das empresas familiares. Contudo, se destacam 44% das empresas familiares que possuem vida ativa já a mais de 16 anos.

4.4 SISTEMA DE GESTÃO

Este tópico demonstra, dentro das empresas analisadas, a utilização ou não de recursos administrativos para medir resultados e também a forma de organização a nível temporal utilizada para avaliação de resultados.

Figura 8 - A empresa possui DRE?

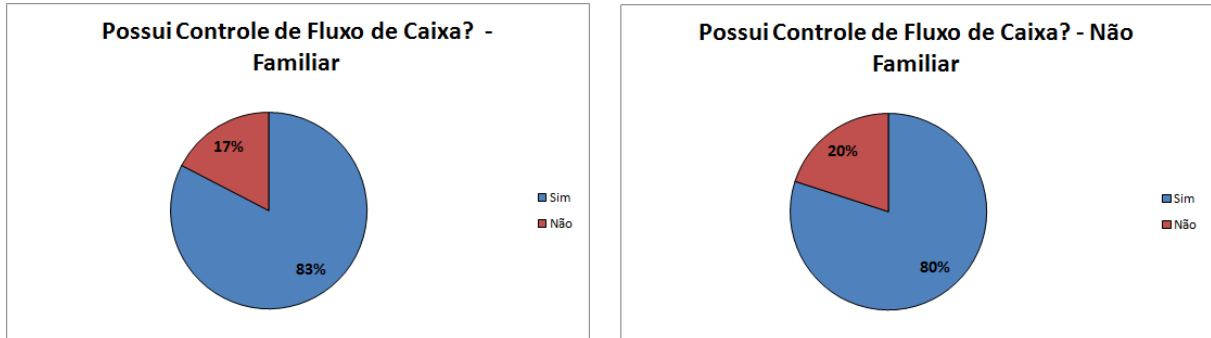


Fonte: O próprio pesquisador (2017)

O resultado demonstra que 65% das empresas familiares analisadas possuem demonstrativos de resultado do exercício, enquanto que 80% das não familiares possuem o DRE. Nesse caso a existência de um número maior de

empresas não familiares que utilizam o DRE pode acenar para uma possibilidade de maior crescimento.

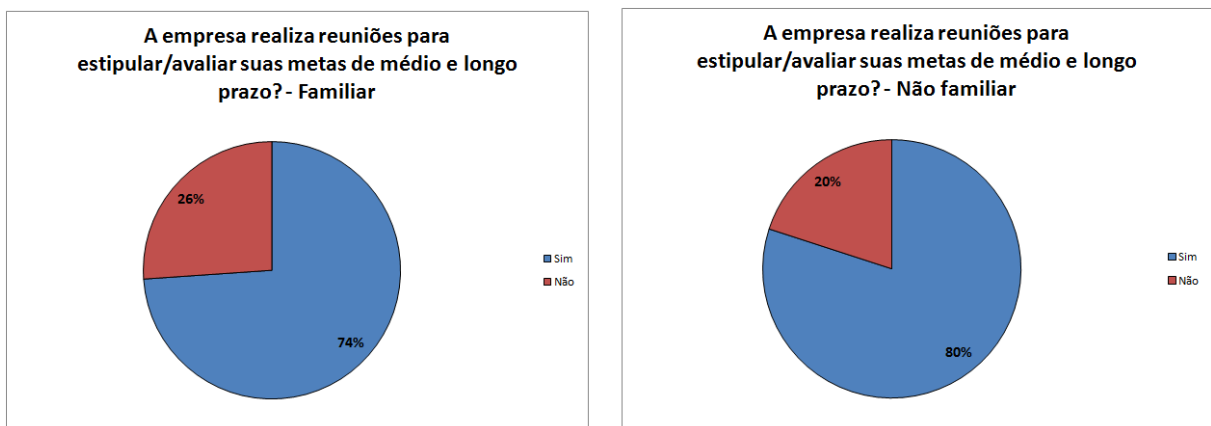
Figura 9 - A empresa possui controle de fluxo de caixa?



Fonte: O próprio pesquisador (2017)

O resultado acena para 83% das empresas familiares possuir controle de fluxo de caixa, enquanto que esse índice cai para 80% nas empresas não-familiares. Pode-se indicar que nas empresas familiares existe uma tendência maior para a gestão com base mais voltada à análise financeira do que econômica. Já nas empresas não familiares esse modelo se altera, demonstrando nestas uma maior preocupação também com os resultados econômicos. Apesar de que esta análise está muito próxima nos dois conjuntos de empresas pesquisadas.

Figura 10 - A empresa realiza reuniões para estipular/avaliar metas de médio e longo prazo?

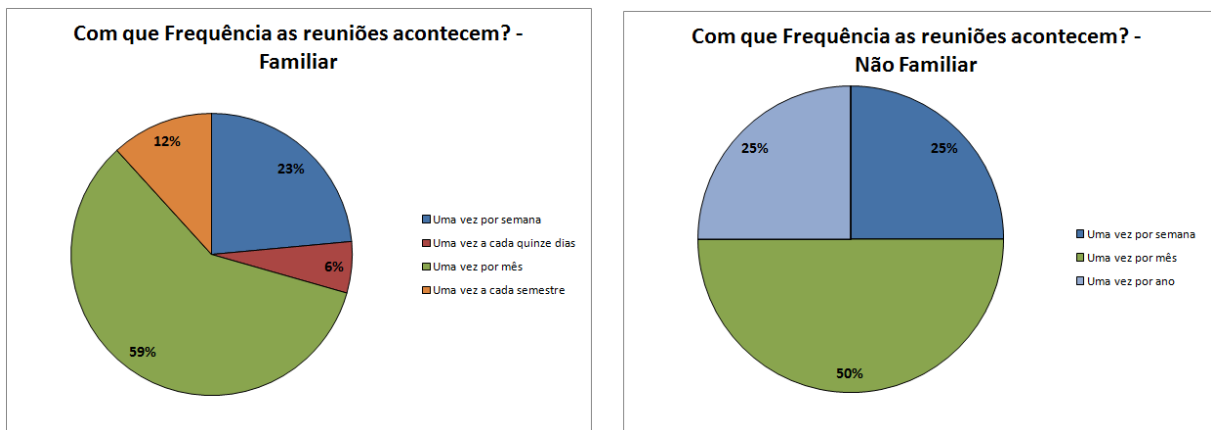


Fonte: O próprio pesquisador (2017)

O resultado demonstra que 74% das empresas familiares efetuam reuniões, enquanto que nas empresas não familiares esse índice sobe para 80%. Se

considerarmos que a existência de reuniões pode ser uma prática gerencial, nas empresas não familiares esta é uma maior tendência. As que realizam reuniões seguem a periodicidade demonstrada abaixo.

Figura 11 - Com que frequência as reuniões acontecem?



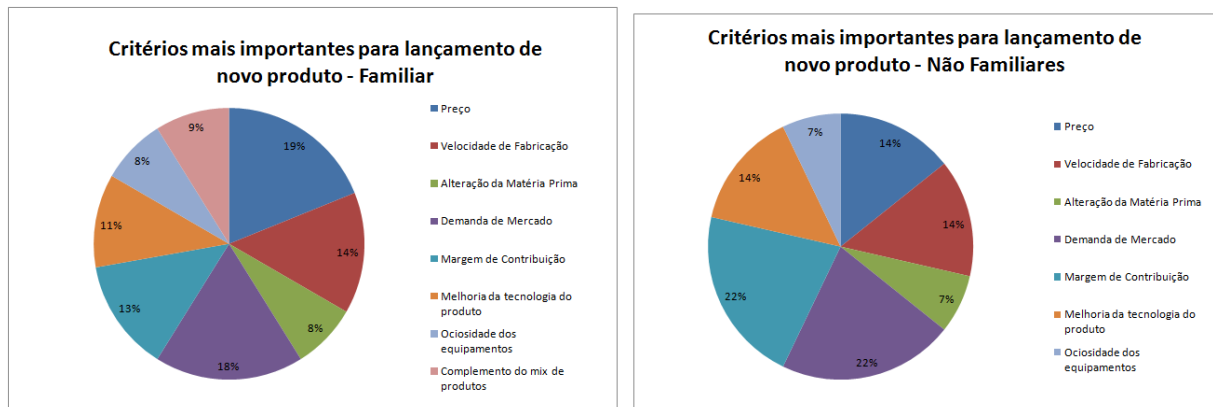
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

A pesquisa demonstra que a frequência de reuniões varia em todos os dois grupos de empresas. Entretanto nas empresas não familiares existem reuniões anuais, enquanto que nas empresas familiares aparecem reuniões com periodicidades relativamente menores, como exemplo reuniões semestrais e quinzenais. O resultado demonstra consonância com a análise anterior, levando em consideração que a gestão através de fluxo de caixa é de curto prazo enquanto que a análise econômica é de médio e longo prazo, forçando a periodicidades menos frequentes.

4.5 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA LANÇAMENTO DE NOVO PRODUTO

Este tópico irá demonstrar quais os critérios considerados mais importantes no lançamento de um novo produto pelas empresas pesquisadas.

Figura 12 - Critérios mais importantes para lançamento de novo produto



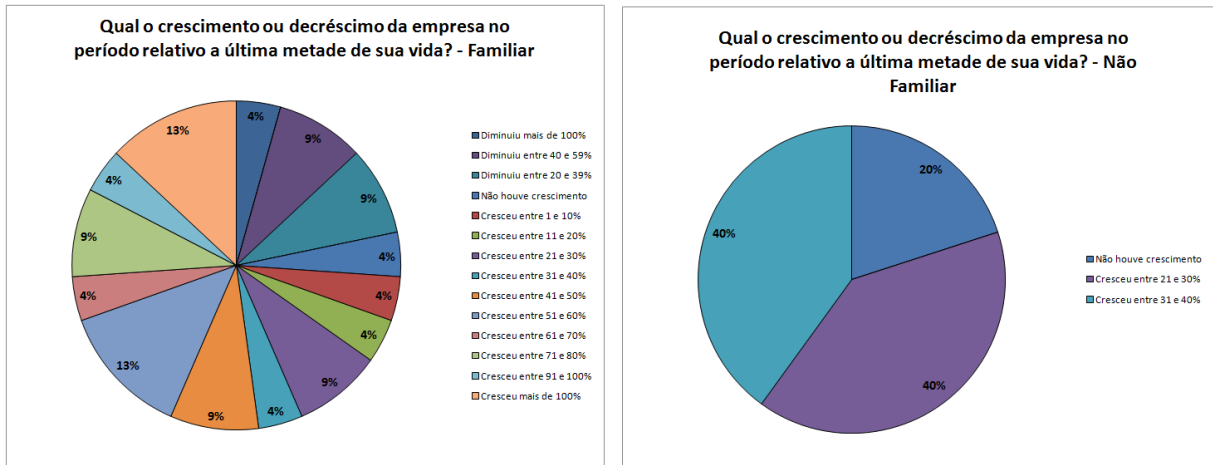
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

Com base na análise dos gráficos é possível perceber que as empresas familiares têm como critério primordial para o lançamento de novo produto o preço, enquanto que nas empresas não familiares se destacou os critérios de demanda de mercado e margem de contribuição, com 22% cada um respectivamente. É possível também notar que nas empresas não familiares não há o complemento de mix de produto como critério fundamental no lançamento de novo produto, o que indica um mix mais restrito e determinado.

4.6 RESULTADO DA EMPRESA NA ÚLTIMA METADE DE SUA VIDA

Este tópico irá apresentar qual foi a variação de faturamento da empresa no período que se refere a última metade de sua existência.

Figura 13 - Crescimento ou decréscimo na última metade de vida da empresa



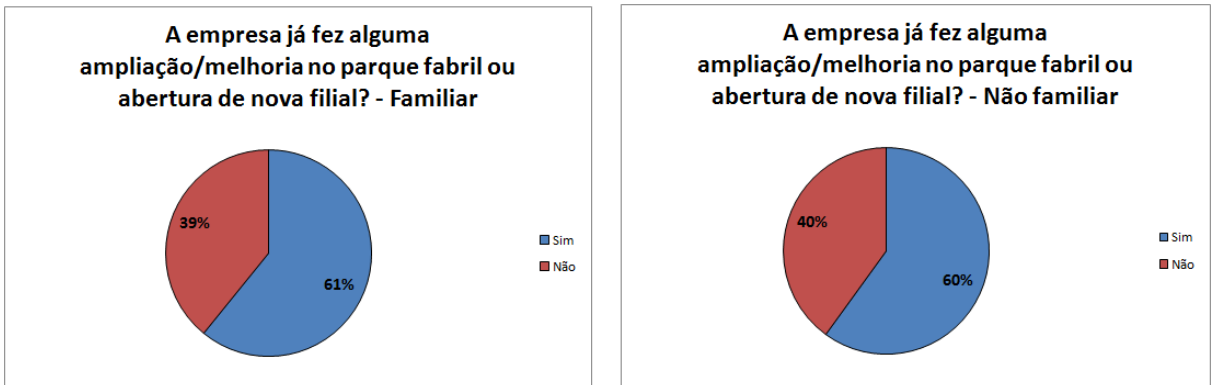
Fonte: O próprio pesquisador (2017)

A primeira avaliação refere-se a resultado das empresas não familiares que não consta em resposta alguma um indicativo de decréscimo de faturamento. Enquanto que nas empresas familiares 26% destas ou estagnou-se o indicador de faturamento ou o mesmo decresceu. Nas empresas não familiares o crescimento entre 21% e 40% foi de 80% do total, enquanto que na familiar, nesta faixa de crescimento houve apenas 13% das empresas. Essa avaliação demonstra uma maior estabilidade das empresas não familiares em virtude do não decréscimo de faturamento e de uma tendência de maior crescimento no período de 50% da vida útil.

4.7 AMPLIAÇÃO E MELHORIA DO PARQUE FABRIL

Este tópico irá apresentar a decisão da empresa em ter ampliado ou melhorado seu parque fabril.

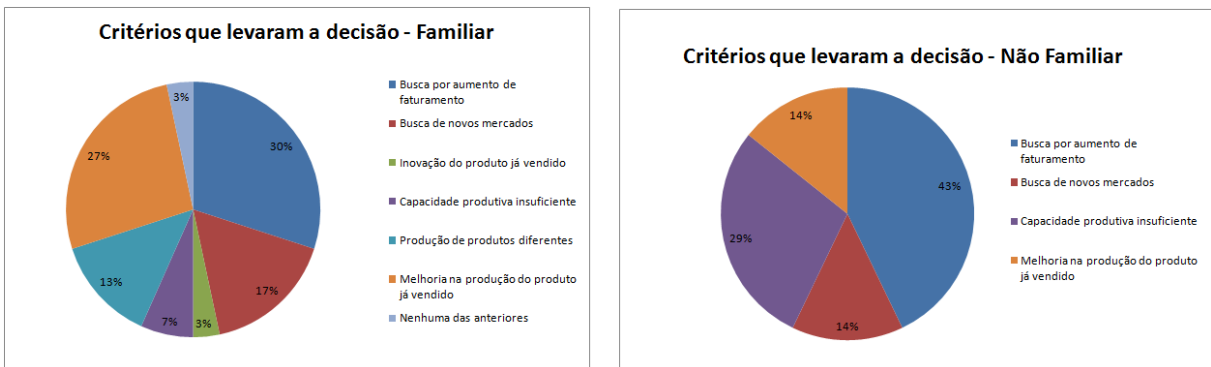
Figura 14 - A empresa já realizou alguma ampliação/melhoria no parque fabril ou abertura de nova filial?



Fonte: O próprio pesquisador

A pesquisa demonstra que nesse tópico os dois tipos de empresa atingiram o mesmo resultado, ou seja 61% das empresas familiares ampliaram seu parque fabril ou inauguraram nova filial, enquanto que 60% das não familiares também o fez.

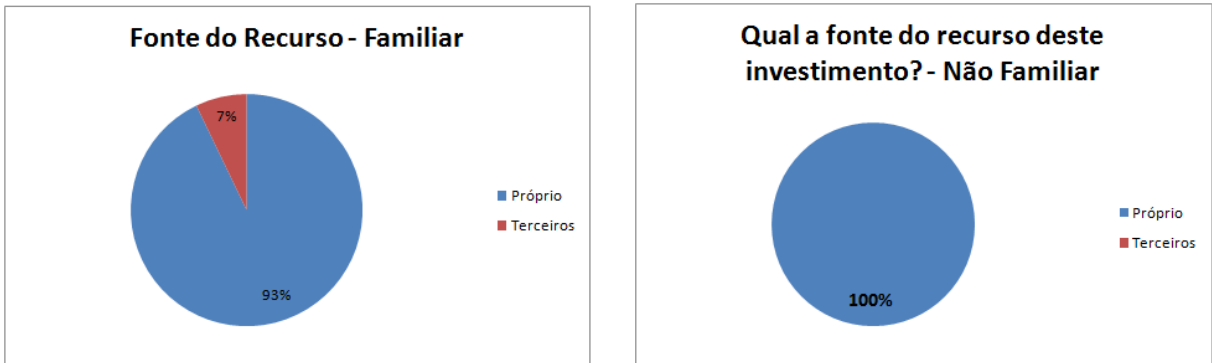
Figura 15 - Critérios que levaram a decisão



Fonte: O próprio pesquisador

É possível perceber que em ambos os gráficos, a maior razão de se realizar investimento é a busca por aumento de faturamento, porém nas empresas familiares esse indicador representa 30% do total, enquanto que nas não familiares o indicador é de 43%, o que demonstra uma posição de maior assertividade dentro da decisão das empresas não familiares para a realização do investimento.

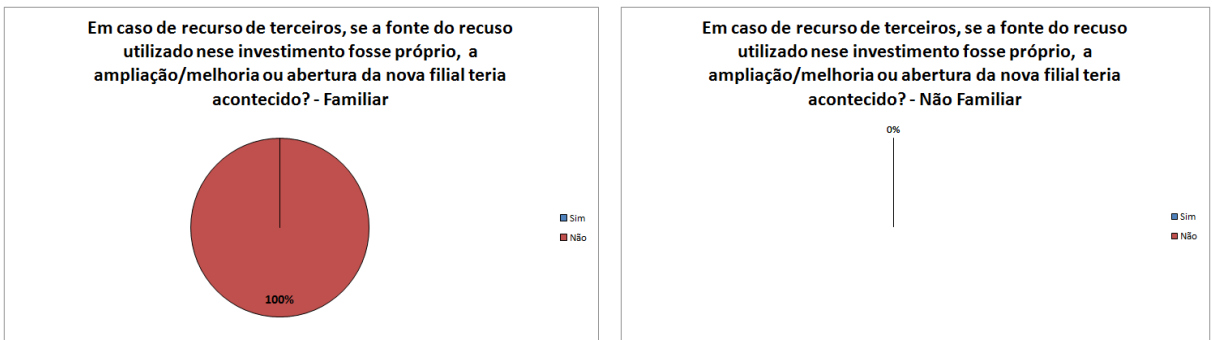
Figura 16 - Fonte do Recurso do Investimento



Fonte: O próprio pesquisador

Em ambos os gráficos o investimento com recursos da própria empresa se destacaram como sendo a principal fonte do recurso, sendo que somente em 7% dentro das empresas familiares pesquisadas que realizaram investimentos usaram recursos de terceiros, o que denota uma postura bastante conservadora em ambos os grupos pesquisados das empresas no município.

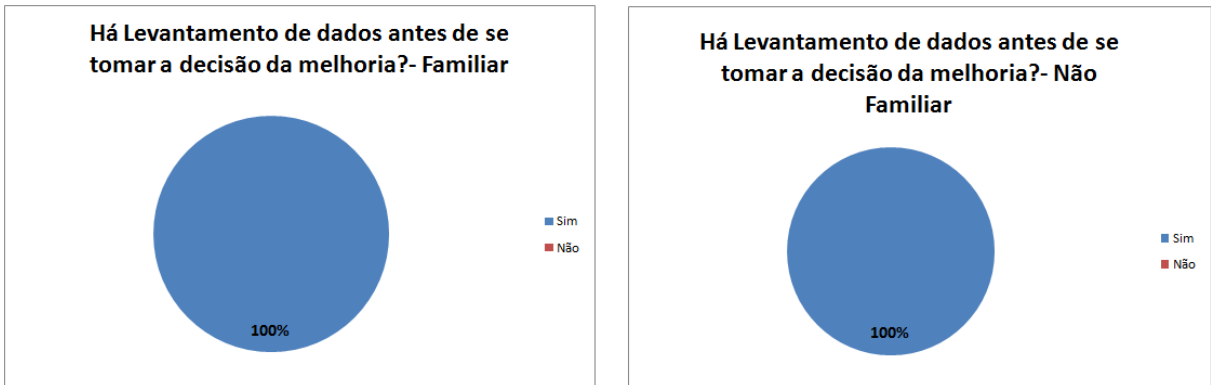
Figura 17 - Caso o recurso fosse próprio o investimento teria acontecido?



Fonte: O próprio pesquisador

Dentro das respostas de empresas que familiares que utilizaram recursos de terceiros no investimento, a pesquisa demonstrou que em 100% dos casos caso o capital a ser utilizado fosse próprio o investimento não teria acontecido. Como não houve investimento com recurso de terceiros em empresas não familiares, o resultado foi inexistente.

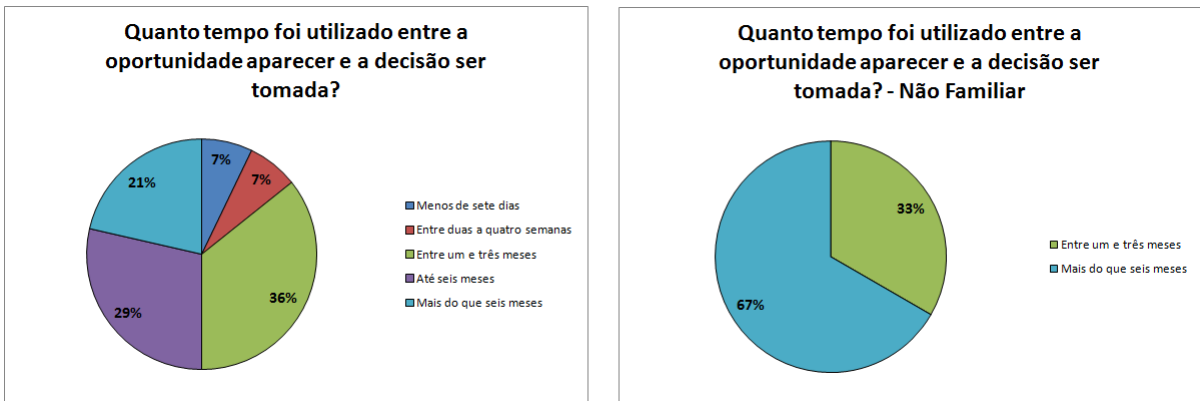
Figura 18 - Houve levantamento de dados antes de se tomar a decisão de melhoria?



Fonte: O próprio pesquisador

Em ambos os gráficos é possível perceber que tanto nas empresas familiares como nas não familiares há em 100% dos casos levantamento de dados para a tomada de decisão do investimento.

Figura 19 - Quanto tempo foi utilizado entre a oportunidade aparecer e a decisão ser tomada?

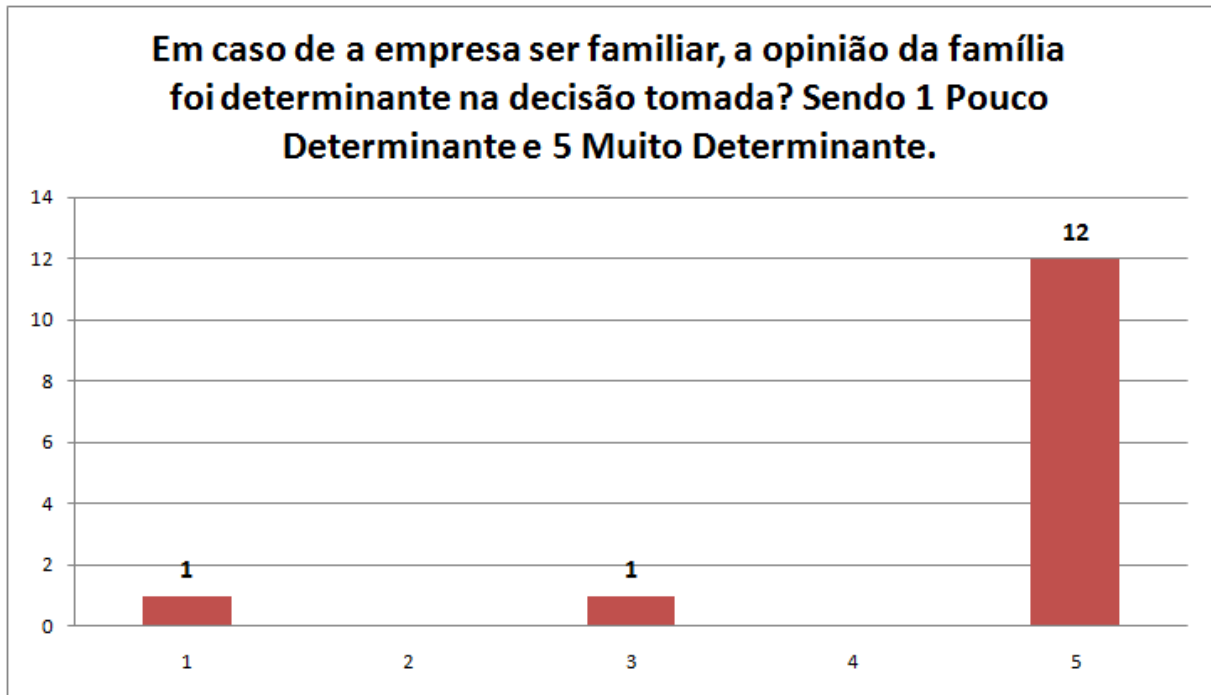


Fonte: O próprio pesquisador

De acordo com o resultado apresentado pelos gráficos é possível perceber que dentro das empresas familiares o processo de decisão em função do tempo ocorre com dispersão relativamente maior e períodos de tempo menores, na faixa de até três meses para a decisão de melhoria nas empresas familiares o total fica em 50%, sendo que nas empresas familiares de mesma faixa o total fica em somente 33%. Se colocarmos a faixa de até seis meses para a tomada de decisão alcançamos 73%. Isso pode ser justificado pela administração de caixa apresentado

anteriormente em que o processo de decisão pode ser tanto realizado a curto prazo por conta de eventuais momentos de déficit ou superávit, como também a decisão pode ser longamente prorrogada por conta de um caixa com falta de superávit necessário ao investimento.

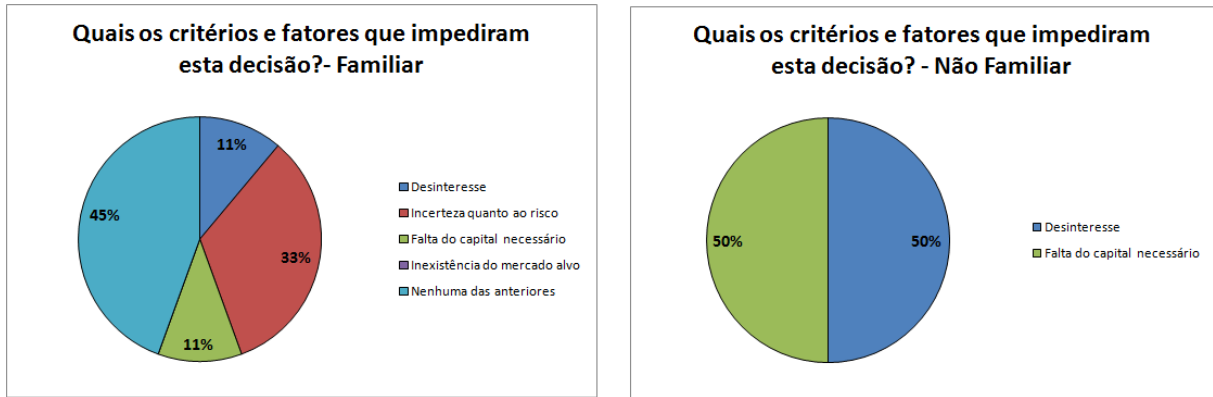
Figura 20 - Em caso de empresa familiar, quão determinante foi a opinião da família?



Fonte: O próprio pesquisador

É possível perceber de acordo com os resultados que a opinião dos familiares na decisão foi muito determinante na decisão.

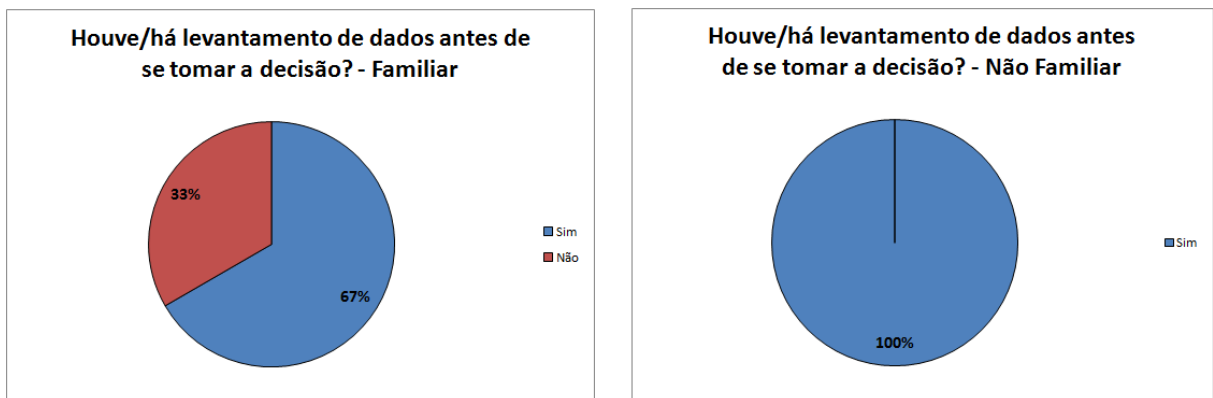
Figura 21 - Principais fatores que impediram a decisão do investimento



Fonte: O próprio pesquisador

Dentro das empresas não familiares os critérios foram muito incisivos para a tomada de decisão negativa, visto que ou não se possuía o capital necessário para o investimento ou não havia o interesse. Dentro das empresas familiares os resultados são mais dispersos, ficando em destaque a resposta que não representa nenhuma das alternativas, o que sinaliza para uma dispersão ainda maior das empresas pesquisadas. Fica também evidente como critério determinante a incerteza quanto ao risco a ser corrido pela empresa ao se fazer o investimento.

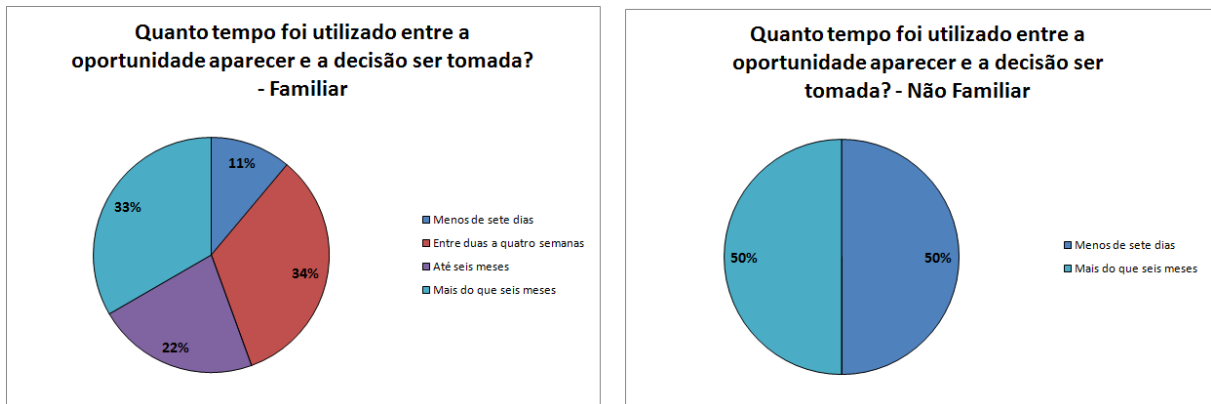
Figura 22 - Houve levantamento de dados antes de se tomar a decisão?



Fonte: O próprio pesquisador

Chama a atenção ao resultado de que, nas empresas familiares 33% das empresas que optaram pelo não investimento não realizaram levantamento de dados, o que justifica em parte a incerteza quanto ao risco apresentado no gráfico anterior.

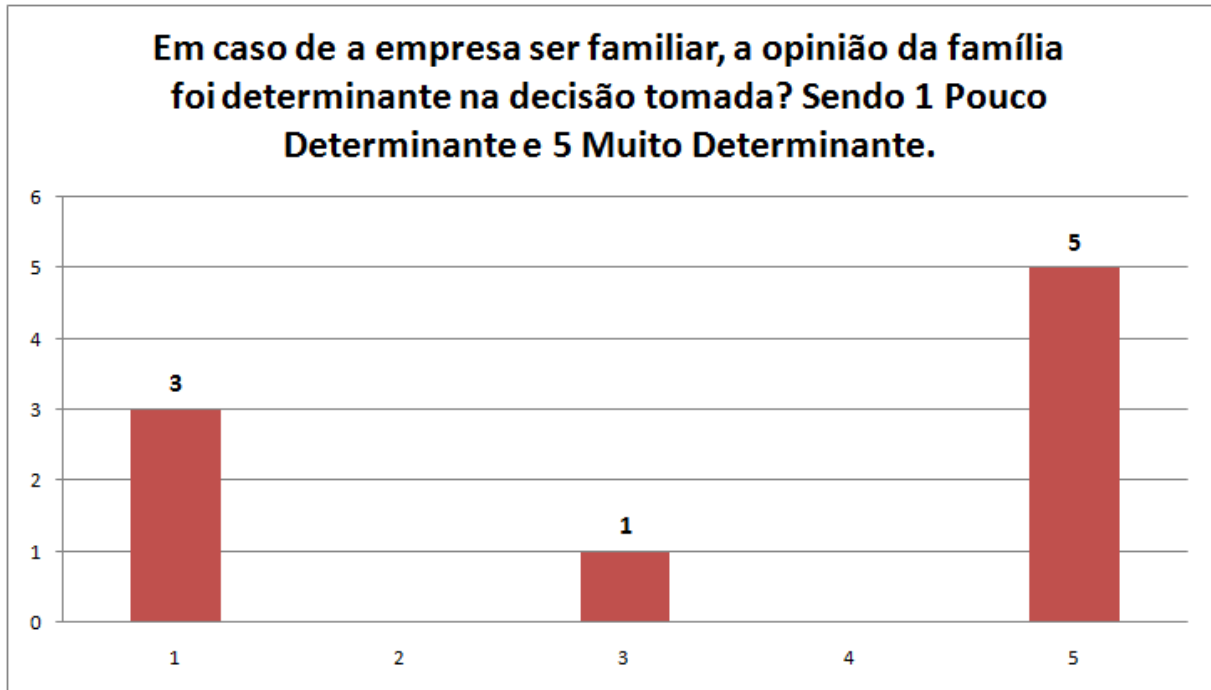
Figura 23 - Quanto tempo foi utilizado para a tomada de decisão?



Fonte: O próprio pesquisador

Novamente, embora com a resposta oposta, as empresas não familiares se posicionaram de maneira muito assertiva em relação ao tempo utilizado para a decisão, ou se decidiu de maneira extremamente ágil ou se postergou por longo tempo a decisão, na iminência talvez de novos dados ou indicadores que pudessem justificar o investimento mas acabaram por não se concretizar. Já nas empresas familiares o processo de decisão pode ser tanto ágil, com 47% das respostas indicando para decisões de até 30 dias, demonstrando novamente a gestão do caixa em evidência para o planejamento de curto prazo ou relativamente longas com 22% levando até seis meses para serem decididas, embora não tão longas como nas empresas não-familiares.

Figura 24 - Em caso de empresa familiar, a opinião da família foi determinante na decisão?



Fonte: O próprio pesquisador.

De acordo com o gráfico é possível perceber que, embora a maior parte das respostas estejam concentradas na resposta 5, indicando uma influência muito grande no não investimento, houve também um número expressivo de uma influência pequena dentro da decisão do não investimento, indicando que ao contrário da decisão de investimento em que a opinião da família é decisiva no momento do não investimento acaba por não ser tão expressiva.

4.8 RESUMO DAS RESPOSTAS

A tabela que segue abaixo representa a totalidade das respostas resumidas.

Quadro 1 - Resumo das Respostas

ASPECTO	FAMILIAR	NÃO-FAMILIAR
Porte (R\$)	Maiores, mais bem distribuídas em todas as faixas	Distribuição Menos Homogênea
Porte por número de funcionários	52% das empresas possuem entre 11 a 50 funcionários	Nenhuma empresa abaixo de 6 funcionários. 60% entre 11 e 50 funcionários
Idade	As empresas familiares são mais antigas, com 57% acima de 11 anos	Nas não familiares o resultado foi de 40% acima de 11 anos
Possui DRE?	65% tem	80% tem
Possui Fluxo de Caixa?	83% tem	80% tem
Realiza Reuniões?	74% faz	80% faz
Frequência das Reuniões	Possuem reuniões quinzenais e semanais, 59% se reúne uma vez por mês. Realizam mais reuniões em menos períodos.	50% faz uma vez por mês
Crítérios para lançamento de novo produto	1º Preço 2º Demanda de Mercado 3º Velocidade de Fabricação 4º Ociosidade dos Equipamentos 5º Melhoria da Tecnologia	1º Margem de Contribuição e Demanda de Mercado 2º Preço, Melhoria da Tecnologia do Produto e Velocidade de Fabricação
Resultado	65% cresceu mais de 21%, 22% das empresas decresceu	80% cresceu mais de 21%, nenhuma empresa decresceu
Ampliação do parque fabril/abertura de nova filial	65% fez	60% fez
Principais critérios para o investimento	30% aumento de faturamento 27% melhoria do produto já vendido 17% busca por novos mercados 13% produção de novo produto	43% aumento de faturamento 29% melhoria da capacidade produtiva 14% busca de novos mercados 14% melhoria na produção do produto já vendido

Fonte do Recurso	93% próprio	100% próprio
Houve levantamento de dados?	100% sim	100% sim
Tempo para a tomada de decisão	Mais de seis meses 21%, as familiares são mais ágeis	Mais de seis meses 67%
Opinião da Família no Investimento	Decisivo	-
Principais critérios do não investimento	45% nenhuma das respostas apresentadas 33% incerteza	50% desinteresse 50% falta do capital necessário
Houve levantamento de dados?	67% sim, 33% não	100% sim
Tempo para a tomada de decisão	33% demoraram mais de seis meses	50% demoraram mais de seis meses
Opinião da Família	Não tão relevante como na decisão de investir	-

Fonte: O próprio pesquisador (2017)

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa tratou de buscar uma análise da restrição ao crescimento de empresas familiares e não familiares do município de Içara-SC relacionado as práticas gerenciais. Para subsídio da pesquisa foram definidos os seguintes aspectos relacionados à prática gerencial: existência de DRE, existência de análise fluxo de caixa, realização de reuniões periódicas, avaliação dos principais critérios para lançamento de novos produtos, análise de investimentos com capital próprio e de terceiros, tempo de tomada de decisão de investimentos, principais critérios para decisão de investimento, existência da prática de coletar dados antes das tomadas de decisões sobre investimentos e estatística de crescimento ou decréscimo na segunda metade da vida da empresa.

Caracterizou-se como objetivo principal da pesquisa analisar se a existência de práticas gerenciais nas empresas não familiares do que nas familiares e verificar se este fator é uma restrição ao crescimento. O resultado obtido remete a conclusão do estudo como certo.

Os resultados adquiridos com a pesquisa demonstram que dentro da divisão quanto ao porte das empresas familiares pesquisadas, elas são maiores que as não familiares, embora mais bem distribuídas em todas as faixas, sendo que nas não familiares a distribuição foi menos homogênea. Quanto ao porte por número de funcionários, as empresas familiares também são maiores, porém na faixa de 11 a 50 funcionários o total de empresas foi de 52%, enquanto que nas não familiares a mesma faixa manteve-se em 60%, não houve também nenhuma empresa não familiar com menos de seis funcionários. Dentro da segmentação por idade, as empresas familiares pesquisadas são também mais velhas, com 57% acima de 11 anos, enquanto que nas não familiares o percentual foi de 40%.

No sistema de gestão, relativo a existência do demonstrativo de resultado do exercício (DRE), foi possível perceber que 65% das empresas familiares o possuem, enquanto que nas não familiares tal índice é de 80%. Já no controle de fluxo de caixa, 83% das empresas familiares responderam positivamente a pergunta, enquanto que nas não familiares o índice foi de 80%. No quesito de reuniões

periódicas, 74% das empresas familiares pesquisadas realizam tais reuniões, com 59% delas realizando-as uma vez por mês, enquanto que 80% de empresas não familiares realizam reuniões e dentre essas, 50% as realizam uma vez por mês, é importante frisar que as familiares que realizam-nas periodicamente realizam também reuniões semanais e quinzenais, que apontam para um número maior de reuniões em períodos menores, que indica somado ao indicador que há mais empresas familiares controlando seus fluxos de caixa e não seus DRE's é possível concluir que a gestão através do caixa é bastante utilizada, e naturalmente por se tratar de uma gestão de curto prazo, acaba trazendo a necessidade de se reunir com maior frequência.

Dentro dos critérios de lançamento de produto, ficou evidente que as empresas não familiares indicaram com maior equilíbrio suas respostas, buscando principalmente a margem de contribuição e a demanda de mercado como suas avaliações mais importantes para lançar um novo produto, enquanto que nas familiares, a mesma posição foi ocupada por preço e demanda de mercado, que possibilita a conclusão que em muitos casos as empresas familiares podem deixar escapar a oportunidade de faturar produtos com margens maiores. Em seguida se destacam dentro das empresas não familiares a velocidade de fabricação, melhoria na tecnologia do produto e o preço em segundo lugar nos resultados, enquanto que nas familiares respectivamente se apresentam a velocidade de fabricação, a ociosidade dos equipamentos e a melhoria da tecnologia dos produtos.

Dentro dos resultados de faturamento relativos a segunda metade da vida da empresa, 65% das empresas familiares cresceu mais de 21%, enquanto que nas não familiares na mesma faixa 80% apresentaram tal resultado. É possível perceber que, embora hajam empresas que apresentaram resultados superiores a isso nas familiares houve também 22% de empresas que decresceram seu faturamento, enquanto que nas não familiares não houve nenhum decréscimo de faturamento.

Relativo aos investimentos, 65% das empresas familiares já fez ampliações e melhorias em seu parque fabril ou abriram nova filial, enquanto que 60% das empresas não familiares também o fez. Dentro dos principais critérios utilizados dentro da tomada de decisão, as não familiares se destacaram por 40%

dos resultados obtidos indicarem busca por aumento de faturamento, enquanto que nas familiares o mesmo indicador apresentou 30%. Nas não familiares o segundo maior resultado foi de 29% respondendo como melhoria da capacidade produtiva, já nas familiares em segundo lugar apresentou-se que 27% responderam como busca para melhoria do produto já vendido. Em terceiro lugar nas não familiares 14% responderam como critério principal utilizado a busca por novos mercados ou melhoria na produção do produto já vendido, que denota uma característica muito interessante ao compará-la com os principais quesitos na decisão de lançamento de produto em que a melhoria na tecnologia do produto se apresentou em 2º lugar nas familiares, visto ser portanto, uma maneira de agregar valor no produto já vendido, de modo a melhorar suas margens de contribuição. Em terceiro lugar nas familiares se apresentou com 17% a busca de novos mercados e com 13% produção de novo produto, que denota um mix ainda por ser finalizado.

Dentro das fontes de recursos utilizados, destacou-se uma característica bastante conservadora em ambos os casos, visto que nas empresas não familiares 100% dos recursos utilizados foram próprios e nas familiares 93%. Em ambos os grupos de empresas 100% das empresas realizaram levantamento de dados antes de tomar a decisão.

O processo entre a oportunidade aparecer e a decisão ser tomada foi mais ágil nas empresas familiares, com 21% das empresas familiares levando mais de seis meses para decidir, enquanto que nas não familiares a mesma faixa apresentou 67%. Nas empresas familiares foi possível perceber também que a opinião da família para se decidir por fazer o investimento foi decisivo.

Já nas respostas indicando sobre a decisão de não investir, foi possível perceber uma maior assertividade das empresas não familiares, com 50% respondendo que o motivo de não ter sido realizado o investimento ou ampliação foi desinteresse e outros 50% respondendo como falta do capital necessário para tal. Já nas familiares 45% respondeu como nenhuma das alternativas apresentadas, o que denota uma dispersão bastante grande, visto haverem quatro tipos de respostas diferentes e 33% responderam como sendo a incerteza o maior motivo de não se realizar o investimento. Tal dado foi justificado pela resposta seguinte, que

apresentou exatamente o mesmo percentual em que dentro do questionamento sobre se houve levantamento de dados 33% das empresas familiares respondeu que não fez levantamento de dados antes de realizar a tomada de decisão, sendo que nas não familiares 100% realizou levantamento de dados.

A pesquisa remete a conclusão de que as empresas familiares podem possuir como restrição ao crescimento aspectos relativa às práticas gerenciais, pelo menos as que foram elencadas. As empresas não familiares demonstraram aspectos mais positivos em relação às empresas familiares no que se referem as práticas gerenciais citadas. Não é possível afirmar conclusivamente que esses aspectos corroboram um maior crescimento das empresas não familiares, entretanto a pesquisa aponta para esta convicção. As empresas não familiares revelaram índices de crescimento maiores que as empresas familiares ao mesmo tempo em que os aspectos de gestão pesquisados foram mais consistentes nas empresas não familiares também.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

1: Classificação:

Familiar Não familiar

1.1: Porte por faturamento anual:

Inferior a R\$100.000 Entre R\$100.001 e R\$200.000
 Entre R\$200.001 e R\$400.000 Entre R\$400.001 e R\$600.000
 Entre R\$600.001 e R\$1.000.000 Entre R\$1.000.001 e R\$2.000.000
 Entre R\$2.000.001 e R\$5.000.000 Acima de R\$5.000.000

1.2: Número de funcionários?

1 funcionário Entre 2 e 5 funcionários Entre 6 e 10 funcionários
 Entre 11 e 20 Entre 21 e 50 funcionários Acima de 50 funcionários

1.3: Idade da empresa:

1 ano 2 anos 3 anos 4 anos 5 anos
 De 6 a 10 De 11 a 15 De 16 a 20 Mais de 20 anos

2: A empresa possui um modelo de Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE)?

Sim Não

2.1: A empresa possui um modelo de Controle de Fluxo de Caixa?

Sim Não

2.2: A empresa realiza reuniões para estipular/avaliar suas metas de médio e longo prazo?

Sim Não

2.2.1 Em caso de a resposta da pergunta 2.2 ser SIM, com que frequência as reuniões acontecem?

Uma vez por semana Uma vez a cada quinze dias Uma vez por mês
 Uma vez a cada dois meses Uma vez a cada três meses Uma vez a cada semestre
 Uma vez por ano Uma vez a cada dois anos Acima de dois anos

2.3: Para o lançamento de um novo produto, enumere por ordem de importância os critérios relativos ao processo de tomada de decisão, do mais importante (1) ao menos importante (5):

Preço Margem de contribuição
 Velocidade de fabricação Melhoria da tecnologia do produto
 Alteração da matéria-prima Ociosidade dos equipamentos
 Demanda de mercado Complemento do mix de produtos

3: Qual o crescimento ou decréscimo da empresa no período relativo a última metade de sua vida?

Diminuiu mais de 100% Diminuiu entre 80 e 99% Diminuiu entre 60 e 79%
 Diminuiu entre 40 e 59% Diminuiu entre 20 e 39% Diminuiu entre 1 e 19%
 Não houve crescimento Cresceu entre 1 e 10% Cresceu entre 11 e 20%
 Cresceu entre 21 e 30% Cresceu entre 31 e 40% Cresceu entre 41 e 50%
 Cresceu entre 51 e 60% Cresceu entre 61 e 70% Cresceu entre 71 e 80%
 Cresceu entre 81 e 90% Cresceu entre 91 e 100% Cresceu mais de 100%

4: A empresa já fez alguma ampliação/melhoria no parque fabril ou abertura de nova filial?

Sim Não

4.1 Em caso de a resposta da pergunta 4 ter sido SIM, quais dos critérios abaixo que levaram a esta decisão? Pode-se assinalar mais de uma opção:

Busca por aumento de faturamento Capacidade produtiva insuficiente
 Busca de novos mercados Produção de produtos diferentes
 Inovação do produto já vendido Melhoria na produção do produto já vendido
 Nenhuma das anteriores

4.1.1 Qual a fonte do recurso deste investimento:

Próprio Terceiros (Empréstimos, financiamentos, etc.)

4.1.2 Em caso de recurso de terceiros, se a fonte do recurso utilizado fosse próprio, a ampliação/melhoria ou abertura da nova filial teria acontecido?

Sim Não

4.1.3 Houve/há levantamento de dados antes de se tomar a decisão da melhoria?

Sim Não

6.1.4 Quanto tempo foi utilizado entre a oportunidade aparecer e a decisão ser tomada?

Menos de sete dias Entre duas a quatro semanas
 Entre um e três meses Até seis meses
 Mais do que seis meses

6.1.5 Em caso de a empresa ser familiar, a opinião da família foi determinante na decisão tomada?

Circular de 1 a 5:

Pouco Determinante 1 2 3 4 5 Muito Determinante

6.2 Em caso de a resposta da pergunta 4 ter sido NÃO, quais os critérios e fatores que impediram esta decisão?

Desinteresse Falta do capital necessário Inexistência do mercado alvo

Incerteza quanto ao risco Nenhuma das anteriores

6.2.2 Houve/há levantamento de dados antes de se tomar a decisão?

Sim Não

6.2.3 Quanto tempo foi utilizado entre a oportunidade aparecer e a decisão ser tomada?

Menos de sete dias Entre duas a quatro semanas

Entre um e três meses Até seis meses

Mais do que seis meses

6.2.4 Em caso de a empresa ser familiar, a opinião da família foi determinante na decisão tomada?

Circular de 1 a 5:

Pouco Determinante 1 2 3 4 5 Muito Determinante

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A.. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009. 151 p.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Controle, Formulação e Implementação**. São Paulo: Atlas S.a, 2012. 182 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo M.. **Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese**. São Paulo: Atlas S.a, 2012. 160 p.
- BORDALO, Alípio Augusto. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Revista Paraense de Medicina**, Pará, v. 20, n. 4, p.1-1, dez. 2006.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos, aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BYRNE, Fergal. **Family Business**. 2009. Disponível em: <<http://viewer.zmags.com/publication/71eb1ae7#/71eb1ae7/2>>. Acesso em: 22 out. 2016.
- BRANDA, Gustavo. **Por que fazer um planejamento estratégico para minha empresa**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-fazer-um-planejamento-estrategico-para-minha-empresa/47187/>>. Acesso em: 26 mai. 2017.
- CAMILO, Silvio Parodi Oliveira. **Conflito, Negociação e Processo Decisório**. Criciúma: Unesc, 2015. 68 p.
- CONSULTORIA, Bernhoeft. **Evolução e Revolução na Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- CORBETT NETO, Thomas Corbett; **Contabilidade de Ganhos**. A nova contabilidade gerencial de acordo com a Teoria das Restrições. São Paulo: Nobel 1997
- FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FREITAS, Cristiano. **O que é fluxo de caixa e qual a importância para o seu negócio**. 2014. Disponível em: <<http://syhus.com.br/2014/04/22/o-que-e-fluxo-de-caixa-e-qual-importancia-para-o-seu-negocio/>>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- FUZZI, Ludmila Pena. **O que é a pesquisa de campo**. 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: 20 abr. 2017
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 2009. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão Para O Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. **A meta**. 4. ed. São Paulo: IMAN, 1990.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro, garimpando informações num oceano de dados**. São Paulo: IMAN, 1991.

GOLDRATT, Eliyahu M. **Mais que sorte um processo de raciocínio**. São Paulo: Editora Educator, 1994.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. **A meta: Um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo: Educator, 2002.

GOLDRATT, Eliyahu M.. **A escolha**. São Paulo: Nobel, 2014.

GUERREIRO, R.. **Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. 1 v. Tese (Doutorado) - Curso de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

JORNAL DE LONDRINA. **Empresas Familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 25 set. 2016.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEON-GUERRERO. **Strategic goals and practices of innovative family business**. *Journal of Small Business Management*. 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251>>. Acesso em: 20 out. 2016.

LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 171 p.

KIM, S., MABIN, V., DAVIES, J. **The Theory of Constraints thinking process: retrospect and prospect**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 2, 2008, p. 155 – 184.

KOCHÉ, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 1997. 185 p.

MANAGING WITH POWER: POLITICS AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS. Harvard: Harvard Business School Press, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009. 264 p.

MEDEIROS, Luísa. **Reuniões bem-sucedidas contribuem para o sucesso da empresa**. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/reunioes-bem-sucedidas-contribuem-para-o-sucesso-da-empresa/73/>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: Um Sonho Realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007. 79 p.

MOTTA, F.C.P (Coord.). et.al. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOREN, Eric; Smith, Debra e Mackey, James T. **A Teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial**. São Paulo: Educator, 1996.

NUNES, Gustavo A. **Desenvolvimento de um método de melhoria do processo logístico de uma empresa prestadora de serviços de distribuição de energia elétrica pela identificação de gargalos e avaliação dos custos das atividades desenvolvidas**. Dissertação de mestrado apresentada a UFRGS. Porto Alegre, RS, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 273 p.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um Enfoque em Sistema de Informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PÁDUA, Antônio Domingos. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sebrae/RS. 2005.

PALAU, Diego. **Evolução e Competitividade nas Empresas Familiares**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/empresa-familiar-evolucao-e-competitividade/50310/>>. Acesso em: 05 out. 2016

PEGELS, C. C.; WATROUS, C. **Application of the theory of constraints to a bottleneck operation in a manufacturing plant**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 16, n. 3, pp. 302-11, 2005.

P.H.D, Fleming. Helping business owners prepare for the future. **Journal Of Accountancy**. Nova York, p. 46-46. maio 1997.

SANTOS, O. M.; SILVA, P. D. A.; FURTADO, K. G; COGAN, S. **A teoria das restrições no processo de refino de petróleo**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6., São Paulo, 2006. Anais ... São Paulo: FEA/USP, 2006.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; PINHEIRO, P. R. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de Risco**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 419 p.

SILVA, Rondivangles Ferreira da. **Os Principais Indicadores de Investimento da Análise Financeira**. 2016. Disponível em: <<http://contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2016/05/04/os-principais-indicadores-de-investimento-da-analise-financeira.html>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

SOARES, Rafaela. **O Processo Decisório nas Organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

YIN. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUINI, Priscila. **7 perguntas obrigatórias antes de lançar um novo produto**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/7-perguntas-obrigatorias-antes-de-lancar-um-novo-produto/>>. Acesso em: 21 jun. 2017.