

GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: DESAFIOS E DIFICULDADES

SENA¹, D. C.; SANTOS², E. R. B.; TRZASKOS³, J. I.

RESUMO

RESUMO - O presente estudo tem por objetivo analisar as dificuldades no gerenciamento de custos e conflitos internos em empresas familiares, dentre eles: a separação do patrimônio, a sucessão e o planejamento financeiro. Devido à grande participação no mercado de trabalho, as empresas familiares têm o desafio de se adaptar às mudanças na gestão de custo.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Gerenciamento de Custos. Empresas de Pequeno e Médio Porte.

Cost management in family businesses small and medium size: challanges and difficulties

ABSTRACT

ABSTRACT - This paper aims to describe the difficulties in managing costs and internal conflicts in family businesses, including the separation of property, succession and financial planning. Due to the large market share in family businesses are challenged to adapt to changes in cost management.

Key words: Family Business. Cost Management. Small and Medium-Sized Business.

1 INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno e médio porte são importantes para o desenvolvimento do país, assim como para a diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda (QUEIROZ, 2002 *apud* LACERDA, 2006). Elas contribuem significativamente com o crescimento do país, quer

seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político (BARROS, 1978, p. 60 *apud* LACERDA, 2006).

Diante disso, ressalta-se que as empresas familiares, caracterizadas como pequenas e médias, representam uma parte significativa no conjunto empresarial do país. Essas empresas têm sido estudadas pelo fato de terem amplo domínio sobre o ambiente econômico. De acordo com dados do Instituto Barclays Wealth (*apud* PALAU, 2010), as

¹Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Católica de Administração e Economia – FAE, Especialização em Controladoria e Finanças pela UFPR, Mestrado em Gestão Financeira pela Universidade de Extremadura/Espanha, Mestrado em Administração pela Universidade Positivo – Professor Adjunto das Faculdades Santa Cruz de Curitiba – FARESC e Controller do Grupo Leal. C-eletrônico: sena@santacruz.br. ²Acadêmica em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba - FARESC – C-eletrônico: eleandra.santos@hotmail.com.

³Acadêmica em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba - FARESC – C-eletrônico: jositrzaskos@uol.com.br.

empresas familiares são responsáveis por mais de 70% do PIB² mundial e no Brasil representam mais de 80% das empresas nacionais, segundo dados do Sebrae³ (PALAU, 2010).

Assim, no início do século XX a agricultura era a forma mais comum de empresa familiar, a qual consistia em troca de produtos cultivados por mercadorias e/ou serviços, tais como: sapatos, roupas, ferramentas e serviços médicos. Os filhos aprendiam o ofício com seus pais, e dessa forma, a empresa familiar era passada de geração em geração (LANSBERG, 1997). A partir dos anos 60 e 70, passou-se a estudar as empresas familiares como sistemas (FRITZ, 1993 *apud* EVARISTO *et al*, 2007).

Portanto, define-se empresa familiar como sendo uma organização com princípio em uma ou mais famílias, e que permanece ligada por mais de duas gerações. No Brasil, a maioria das empresas têm início em famílias, são de capital fechado e representam grande parte das empresas de pequeno e médio porte. As empresas têm sistema aberto, pois interagem com o meio em que estão inseridas, ou seja, o mercado de trabalho (MACÊDO, 2002).

Porém, conforme dispõe o princípio da entidade, que determina que o patrimônio da entidade⁴ e dos sócios não se confundem⁵. O estreito vínculo entre família e empresa, em que os valores familiares exercem decisiva influência sobre as decisões do negócio, faz com que enfrentem maior dificuldade em acompanhar as exigências do mercado. Em pesquisas realizadas, revelou-se que, nos tempos atuais, para a empresa familiar manter-se no mercado é necessário uma mudança na cultura. A mudança deve envolver uma reavaliação nos princípios e normas familiares (LETHBRIDGE, 1997 *apud* RUBERT *et al*, 2007).

Todavia, a estabilização da moeda brasileira e a abertura do mercado mundial fizeram com que as empresas procurassem se adequar às novas exigências, desafios e oportunidades para o novo cenário. Na década de 1980, os pequenos negócios

passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão de obra excedente, devido à redução do crescimento na economia do país (IBGE, 2003 p. 30 *apud* TEIXEIRA, 2008).

Contudo, em função da globalização estamos vivenciando o princípio de um novo estágio nas organizações no Brasil, migrando de um sistema tradicional para uma nova era. As inovações das empresas familiares envolvem pensamento renovado sobre qual o papel das pessoas dentro do contexto organizacional, bem como a capacidade de reunir e gerenciar informações torna-se fonte significativa de dados para auxiliar na tomada de decisões (TEIXEIRA, 2001 *apud* TEIXEIRA, 2008).

Porém, na visão de Pompermayer, Cleonice B. (1999): “[...] a gestão de custos constitui para a empresa um importante fator de integração das pessoas, e de unificação do seu entendimento acerca do que significa consumir recursos, atingir objetivos e metas, e da longevidade da empresa no mercado”.

Ainda sobre o assunto, e de acordo com Santos, Joel J. (2009): “[...] o controle e análise dos custos é fundamental para a sobrevivência da empresa”. Na situação atual, os sistemas de informações contábeis e de custos são ferramentas necessárias para as empresas familiares de pequeno e médio porte continuarem suas atividades (SEBRAE, 2004).

A concorrência no mercado faz com que os preços de venda sejam mais competitivos, diminuindo a margem de lucro sobre as vendas. Dessa forma, o custo deve ser bem controlado e analisado para que a empresa não tenha prejuízos decorrentes de má gestão (MARTINS, 2003).

Assim, entendemos ser de suma relevância a gestão de custo em qualquer tipo de organização, principalmente quando essa se encontra em fase de crescimento e reestruturação. Portanto, no presente estudo propõe-se a apresentação dos desafios e dificuldades, dentre eles, a separação do patrimônio, a sucessão e o planejamento financeiro, enfrentado

² PIB - Produto Interno Bruto.

³ SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁴ O Princípio da Entidade reconhece o “Patrimônio” como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial. O patrimônio da entidade não se confunde com aquele dos sócios ou proprietário, no caso de sociedade ou instituição. O patrimônio pertence à “Entidade”, mas a recíproca não é verdadeira (IUDICÍBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto R. SANTOS, Ariovaldo dos. Manual de Contabilidade Societária. São Paulo: Atlas, 2010).

⁵ Princípios da Contabilidade – Conselho Federal de Contabilidade - Resolução 1.282/09.

nas empresas familiares de pequeno e médio porte.

Este estudo está repartido em três partes. A primeira trata da importância da pequena empresa familiar. A segunda aborda os paradigmas viciosos a serem quebrados pela gestão da pequena empresa. E a terceira lida com os métodos de custeio e gestão para tornar mais profissional e objetiva a operação da pequena empresa.

2 EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

As empresas de pequeno e médio porte são classificadas por tamanho e volume de operações, conforme determinou o censo de 1998, apontando que 90% das empresas existentes no Brasil eram de pequeno e médio porte. Essas empresas são relevantes para o desenvolvimento do país, assim como para a diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda (QUEIROZ, 2002 *apud* LACERDA, 2006).

Nesse sentido, verificam-se que as empresas familiares são empreendimentos econômicos com características e objetivos iguais às demais empresas. O caráter de empresa familiar é justificado em razão de o negócio ter um ideal do fundador, ser de propriedade da família e de pelo menos um de seus membros estarem na presidência da empresa, como primeiro executivo (GONÇALVES, 2000, p. 91–94).

Todavia, observa-se que a definição de empresa familiar é ampla e complexa. Para tanto, define-se empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios (BERNHOF, 1989, p. 35).

Nesse panorama se destacam três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, na qual o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce domínio completo sobre os negócios; a híbrida, em que o capital é aberto, mas a família detém o controle, havendo maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; por último, a de influência familiar, em

que a maioria das ações estão em poder do mercado, e a família mesmo afastada do cotidiano, mantém influência por meio da participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997).

Dessa forma, verifica-se que a empresa familiar sucede de longa data, quando a sociedade negociava seu trabalho, tanto na produção como na prestação de serviço, comercializando para garantir seu sustento e sobrevivência. O estudo das empresas familiares como sistemas, iniciou nos anos 60 e 70 (FRITZ, 1993 *apud* EVARISTO *et al*, 2007). Assim, após os estudos iniciais, muitas teorias foram desenvolvidas sobre a importância da empresa familiar.

Contudo, na década de 1980, devido à redução do crescimento da economia, as empresas familiares de pequeno porte passaram a ser consideradas uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo com que o nível de desemprego não aumentasse (IBGE, 2003, p. 30 *apud* TEIXEIRA, 2008).

Todavia, com a abertura dos mercados e a globalização na década de 1990, foi proporcionado às empresas de pequeno e grande porte oportunidades e desafios. A partir desse acontecimento, a competitividade passou a ser a principal preocupação das empresas e administradores para manter-se no mercado. As mudanças refletiram uma nova forma de administração adotando novas técnicas de trabalho, flexibilidade nas relações, interação com o meio externo, completa informação do ambiente interno, avanços tecnológicos, busca pela qualidade e fidelização de clientes. Os acontecimentos da década de 1990 continuam sendo aplicados nas empresas até a atualidade (TEIXEIRA, 2008).

Nesse passo, observa-se que nos primeiros anos da organização empresarial familiar, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, patriarcal e um conselho de diretores que oficializa decisões já tomadas. Diante dessa cultura, as relações familiares são mais importantes que a profissional (LONGENECKER, 1997).

Como visto, a família na gestão das empresas de pequeno e médio porte tem grande importância, na maioria das organizações o proprietário é o gestor do negócio, responsável pela fundação e

administração, sendo que os valores familiares influenciam a atividade e o resultado do negócio (TELÓ, 2001 *apud* EVARISTO *et al*, 2007).

Assim, a transferência de poder nas empresas familiares é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações. O processo de sucessão é um momento crítico, podendo ocasionar a extinção dos dois importantes capitais da empresa: o patrimonial referente ao capital financeiro, e o simbólico, relativo à credibilidade conquistada. O sucessor é escolhido entre os herdeiros por meio de eleição, sendo que o critério adotado determinará o futuro desempenho da nova administração (SOUSA, 1997 *apud* EVARISTO *et al*, 2007).

Nota-se, destarte, que hoje a sobrevivência das organizações familiares brasileiras está diretamente relacionada ao contexto mundial, que se caracteriza com o crescimento do capitalismo e o processo de globalização. Trata-se de um processo irreversível e de maior integração entre os países, no campo econômico, cultural, político, etc. (MACÊDO, 2002).

Por sua vez, reforça-se que a maior preocupação das empresas familiares é sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos (RICCA, 2001, p. 7 *apud* CENTURION; VIANA, 2007).

Contudo, a empresa sob gestão familiar tem vantagens e desvantagens. Nesse contexto são consideradas vantagens da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no Estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção no negócio causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a diretoria executiva, o conselho administrativo e a assembleia dos acionistas, e também faz com que, mesmos nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro (LODI, 1993, p. 3 *apud* CENTURIO; VIANA, 2007).

Todavia, as desvantagens da empresa familiar são:

- a) Os conflitos de interesses entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada (LODI, 1993, p. 3 *apud* CENTURIO; VIANA, 2007).

3 PARADIGMAS A SEREM QUEBRADOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diante das vantagens e desvantagens, mencionadas anteriormente, alguns paradigmas devem ser quebrados na administração de empresas familiares de pequeno e médio porte, a fim de evitarem a descontinuação do negócio (LANDGRAF, 2009), como segue:

1 – Falta de qualificação profissional:

Os empregados nas empresas familiares, em geral, são os familiares e amigos, mas nem sempre possuem qualificação profissional necessária para exercer o cargo. A profissionalização das pessoas busca atitudes positivas dos membros da família, para assegurar a competitividade da empresa no mercado.

2 – Centralização do poder:

As decisões são centralizadas em uma ou duas pessoas. A delegação de funções e atividade e a descentralização do poder são fundamentais para uma maior eficácia organizacional.

3 - Misturar dinheiro pessoal e corporativo:

Nas empresas familiares de pequeno e médio porte, os diretores e administradores algumas vezes utilizam dinheiro do caixa da empresa para pagar contas pessoais, ou adquirir bens para uso próprio ou da família. Essa atitude compromete as finanças da empresa e viola o princípio da entidade.

O gestor deve separar a pessoa física da jurídica, pois, dessa forma, os demonstrativos passam a apresentar dados reais que podem ser utilizados como objeto de tomada de decisões dos gestores

para um melhor desenvolvimento da empresa.

4 – Conservadorismo da gestão:

A gestão é conservadora devido aos administradores terem medo de ter uma postura mais arriscada e levar o negócio à falência. A medida mais apropriada no caso é planejamento de curto, médio e longo prazo, com o intuito de estabelecer metas para manter-se no mercado.

5 - Postergar a sucessão:

O fundador deve ser substituído por outra pessoa na administração no curto ou longo prazo. Essa situação é delicada, no entanto, a continuidade da organização depende de uma sucessão. Destarte, o quanto antes iniciar o processo sucessório melhor para a empresa.

Por sua vez, observa-se que o processo sucessório é sem dúvida um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar, e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade, tanto da família quanto da empresa, pode estar bastante comprometida. Nessa hora é indicado deixar as emoções de lado para não influenciar, pois o escolhido deve ser quem melhor poderá representar a empresa em sua continuidade. Deve estar preparado, e, principalmente, ter vocação para o cargo (OLIVEIRA, 1999).

6 - Tornar público os conflitos pessoais:

Os conflitos pessoais entre familiares podem surgir ou aumentar com a convivência profissional. As desavenças que ocorrem na empresa devem ficar na organização, da mesma maneira que atritos de fora da empresa não devem ser levados para o trabalho.

Nesse contexto, citam-se três pontos como fundamentais para a continuidade de uma empresa familiar:

- a) Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam capacitados quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação;
- b) Independente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa, e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado seja ocupado por alguém fora do grupo familiar;

c) Com a única exceção das empresas familiares, muito pequenas, o restante necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculo de sangue com cargos essenciais (DUCKER, 2002 *apud* PALAU 2010).

4 MÉTODOS DE CUSTEIO E GESTÃO DE CUSTOS PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

A Contabilidade de Custos é uma atividade semelhante a um centro processador de informações, que recebe dados, acumula-os, analisa-os e os interpreta, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais (LEONE, 1981). Seu surgimento está relacionado com a eclosão da Revolução Industrial, quando as atividades econômicas passaram a sofisticar-se com a inclusão da linha de produção (AZZOLIN, 2008). A partir da década de 80, a Contabilidade de Custos passou de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para importante arma de controle e decisão gerencial (MARTINS, 2003).

Todavia, nas organizações de pequeno e médio porte, a Contabilidade de Custos é relevante e tem como funções básicas: a sistematização e a análise dos gastos, a classificação e a contabilização dos custos e a geração de relatórios e informações sobre os custos de produção (PEREZ, 2004).

Entretanto, se define custos como: “Gastos incorridos na área de produção ao passo que as despesas são os gastos incorridos nas áreas administrativa, comercial e financeira” (RIBEIRO, 2009, p. 18).

Porém, conceitua-se a categoria custo como sendo:

Recursos consumidos no processo de produção de um bem ou serviço onde se espera que tragam benefícios atuais ou futuros para a entidade após a conclusão e venda do produto ou serviço. (...) é um investimento em recursos que está em processamento e que, em um período próximo, se transformarão em bens manufaturados (SILVA; LINS, 2010, p. 7).

Todavia, Eliseu Martins (2003, p. 17) ensina que custos são: “Gastos relativos à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. Assim, a classificação dos custos em relação aos

produtos é: custos diretos e custos indiretos. Os custos diretos são aqueles facilmente identificados em cada produto, enquanto os custos indiretos não podem ser naturalmente identificados, necessitando de rateio para alocar o seu valor (SILVA; LINS, 2010, p. 11).

Os custos fixos e variáveis são relacionados à produção. O custo fixo é aquele que independe da quantidade produzida e está ligada à capacidade produtiva. O custo variável está vinculado ao volume de produção (SILVA; LINS, 2010, p. 11).

Aliás, as empresas de pequeno e médio porte carecem de sistema de custeio para realizar as funções de:

- avaliar estoques e medir os custos dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e clientes;
- e oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerente e operadores. (CREPALDI, 2011, p. 11).

Todavia, os custos indiretos podem ser rateados por meio de métodos, dentre eles:

- 01 – Custeio por absorção: todos os custos indiretos fixos e variáveis serão apropriados aos produtos;
- 02 – Custeio variável: nesse método o custo do produto é composto pelos custos indiretos variáveis;
- 03 – Custeio por departamentos: os custos indiretos são distribuídos por departamentos operacionais e de apoio à produção;
- 04 – Custeio por atividade (ABC): os custos não são rateados, e sim direcionados aos produtos de acordo com as atividades exercidas para a sua produção (SILVA; LINS, 2010, p. 11).

Assim, os métodos de custeio devem ser optados em acordo com a necessidade da empresa, independentemente do tamanho do empreendimento.

Por sua vez, a fim de se obter informações essenciais, as empresas devem possuir um sistema de custos, que é o conjunto de meios que a mesma utilizará para coletar e sistematizar os dados de que necessita, para produzir informações gerenciais úteis para a organização. Esses sistemas apuram os

custos em três elementos: materiais utilizados na produção, mão-de-obra empregada e custos indiretos de fabricação (POMPERMAYER, 1999).

Nessa vertente, registra-se que os objetivos e necessidades gerenciais relacionados a custos podem ser sistematizados como sendo:

- a) sistemas de apuração de custos, através de métodos de acumulação por processos, por ordem de produção ou por unidades de esforço de produção, combinados aos critérios de custeio por absorção ou variável;
- b) sistemas voltados a decisões, estruturados de forma a permitir a realização de análise de custos fixos, lucro e margem de contribuição, e a análise de custo-volume-lucro;
- c) sistemas para controle, fundamentados no custo padrão e na contabilidade de custos por responsabilidade (POMPERMAYER, 1999).

Portanto, nas empresas familiares, especialmente nas de pequeno e médio porte, os empreendedores desenvolvem o papel de gestores, e suas decisões acabam sendo tomadas com base na intuição. Nessa mesma trilha observa-se que: “Geralmente a estrutura administrativa é mínima, na convicção de que a papelada representa apenas uma despesa gerada por exigências legais e tributárias” (RODIL, 2002 *apud* BORBA *et al*, 2004). Assim, a geração e captação de informação é uma dificuldade que sustenta o processo de gestão, nesse processo a contabilidade é vista como de fundamental importância, pois procura demonstrar a real situação patrimonial das empresas, orientando os planejamentos e estratégias (BORBA; MARTENDAL; MURCIA, 2004).

Todavia, relevante se faz conhecer melhor a questão da Gestão Estratégica de Custos, iniciando-se pela categoria gestão. Assim, gestão vem do latim *gestione*, que significa gerir, gerenciar, administrar (TEIXEIRA, 2001, p. 35 *apud* TEIXEIRA 2008). Por sua vez, Gerenciar Custos com eficácia exige um enfoque amplo externo à empresa. Vale ainda ressaltar que se denominou este enfoque de cadeia de valor:

A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria prima básica, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue. Este enfoque é externo a empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor na qual ela é apenas uma

parte (SHANK, 1997, p. 10).

Dessa forma, na Gestão Estratégica de Custos o papel de análise de custos difere de inúmeras formas, dependendo de como a empresa compete no mercado. Das estratégias básicas a empresa pode competir tendo menores custos, a atenção voltada aos custos planejados, sendo uma importante ferramenta gerencial, ou oferecendo produtos diferenciados, os custos de fabricação possuem menos significância na tomada de decisão (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995, p. 4–5).

Contudo, o trabalho de implantação de um sistema de custos vai depender de muitos fatores diferentes, de muita competência e experiência, além de depender, em grande parte, do equilíbrio e do tratamento adequado dos muitos fatores de ordem psicológica (LEONE, 1981, p. 450).

A gestão de custos está relacionada com os propósitos da empresa, a mesma deve ter o conhecimento dos objetivos, das metas, dos parâmetros e dos orçamentos referentes às atividades da empresa, é necessário que esses dados estejam disponíveis, bem definidos, e devem ser estabelecidos para uma gestão eficaz (LEONE,

1981, p. 21).

A administração de empresa é um processo contínuo de formular estratégias, comunicá-las para toda a organização, desenvolver e colocar em prática táticas para realizá-las e implantar controles para monitorar as etapas de implantação. A gestão de custos está diretamente ligada à administração, dessa maneira as decisões relacionadas a custos estarão ligadas com os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar (SHANK, 1997, GOVINDARAJAN, 1995).

Por sua vez, salienta-se ainda que: “[...] o papel do controle gerencial realmente depende da estratégia que estiver sendo seguida, e os eficazes sistemas de gestão de custos diferenciam-se de acordo com a estratégia” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995 *apud* POMPERMAYER, 1999).

Nesse sentido, na sequência apresenta-se um quadro comparativo entre a Contabilidade Geral e a de Custos, demonstrando-se as vantagens da utilização da Contabilidade de Custos para uma boa gestão empresarial:

Contabilidade Geral	Contabilidade de Custos
Trata das relações externas da empresa, atendendo aos acionistas, credores, autoridades fiscais.	Trata das relações internas da empresa, funcionários, gerentes e executivos;
Condiciona-se às imposições legais;	Não está condicionada às imposições legais;
Deve acompanhar os preceitos e convenções geralmente aceitos;	Não precisa acompanhar os preceitos contábeis geralmente aceitos, sistemas e informações são determinados por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e operacionais;
Apresenta os relatórios convencionais: Balanço e demais demonstrações obrigatórias;	Serve à administração, oferece relatórios que a empresa necessita para o controle de seus custos, a fim de atender as metas;
Utiliza-se de custos históricos;	Não precisa utilizar apenas os custos históricos e simular o tipo de custo que mais convier à administração para a tomada de decisões;
Natureza de informação objetiva, auditável, confiável, consistente e precisa;	Mais subjetiva e de juízos, válidas, relevantes e acuradas;

Contabilidade Geral	Contabilidade de Custos
Tem mais ligações com o que passou.	Tem mais ligações com o presente e o futuro.

QUADRO1: Adaptado de: CREPALDI, Silva Aparecido. Contabilidade Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011 p. 9. LEONE, George Guerra. Custos: um enfoque administrativo. 11.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995, p. 12.

Diante do exposto, a gestão de custos é uma ferramenta fundamental para a continuidade da empresa no mercado. Assim, por meio de uma boa gestão, a organização torna-se competitiva, e consegue os objetivos e metas estipuladas pela alta administração. Por seu turno, observa-se que nas empresas familiares de pequeno e médio porte, a gestão de custos é o caminho para o crescimento, continuidade e prosperidade dos negócios.

4.1 RELATO DE UM CASO REAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR QUE NÃO UTILIZOU AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para melhor entendimento do conteúdo abordado anteriormente, demonstra-se na sequência, um exemplo real de uma empresa familiar⁶ que não fez uso das ferramentas de Gestão mencionadas neste texto.

A empresa Sabor Osa Ltda comercializa diversos produtos alimentícios, que tem vida útil em torno de 40 dias. O Sr. Bento Gonçalves (Comprador), perfil guerreiro e agressivo comercialmente, querendo aproveitar o preço oferecido pelo fornecedor (Custo de Oportunidade), geralmente ao final de cada mês, compra de forma compulsiva, sem planejamento, usando apenas seu feeling, sem estar em sintonia com a Sra. Telma (Financeira da Empresa), que tem um perfil moderado e controlado, e mantém seus controles no caderninho, nem com o Sr. Noel (Controlador de Estoque). Por ocasião das compras, o Sr. Bento Gonçalves obtém um desconto médio na ordem de 8%, que leva em média para girar 10 dias, e por acordos comerciais verbais se vê obrigado a conceder aos seus clientes um prazo para pagamento

médio de 21 dias com cheque pré-datado ou em boleto bancário. O fornecedor principal da empresa concede prazo máximo 28 dias para pagamento, sendo que no caso de atraso superior a 03 (três) dias o fornecimento é cortado, incidindo juros de 6% ao mês.

Considerando que os juros bancários pagos para desconto de títulos giram em torno de 3% a 4,5% ao mês, mais tarifas, outro ponto fundamental a destacar, é que todo produto comercializado pela empresa, caso seu cliente não consiga vendê-lo no prazo máximo em 35 dias, deverá ser recolhido e trocado sendo todo o custo suportado pela Sabor Osa, isso deve-se ao fato que após esse prazo, o produto passa a ser considerado de “data crítica”, impróprio para o consumo. Numa estatística realizada apontou-se uma perda média de produtos que vão literalmente para o lixo de 6% a 8%, para evitar o destino cruel destes produtos o Sr. Bento Gonçalves obriga-se a dar abatimento nas compras destes produtos de (10% a 20%), quanto mais próximo de vencer o produto maior será o desconto, reduzindo consideravelmente a margem de lucro, há situações que o produto é vendido ao preço de custo ou abaixo dele.

O Fornecedor principal está localizado na região metropolitana de Curitiba, e a reposição de estoque pode ocorrer no prazo máximo de 36 horas, sem que isso agregue custos adicionais de frete. Um dilema está implantado: o Sr. Bento Gonçalves acredita ser necessário comprar para cumprir suas metas de vendas, seguindo apenas sua intuição e visão de mercado, já a Sr.^a Telma fica constantemente estressada correndo para cobrir as Necessidades de Capital de Giro, ocasionada pelas compras de final de mês, que certamente culminam num gargalo financeiro em diversas datas, que se torna difícil de administrar, levando-a discutir com o Sr. Bento Gonçalves, e colocando em xeque se os procedimentos adotados por ele são viáveis ou não. O

⁶ SENA CONSULTORIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL S.S. LTDA - Sena Consultores. Disponível em: <http://www.senaconsultoria.com.br>. Acesso em: 20 out. 2011. Informamos que serão preservados os nomes reais dos envolvidos, assim como, da razão social da empresa neste estudo de caso.

corre-corre aos bancos para descontar cheques ou títulos para fazer dinheiro é uma prática constante, alia-se a tudo isto a bronca do Sr. Noel que faz cara feia, pois não tem aonde colocar tanta mercadoria, mesmo sendo ele organizado não consegue controlar corretamente os produtos devido a ter esgotado o espaço do almoxarifado, ele sabe também, que esse fato acarretará mais perdas e mais trabalho, já que os produtos devem ser controlados pelas datas de vencimentos.

Os vendedores “berram” se perderem vendas por falta de mercadorias e por terem preços mais altos do que os preços dos concorrentes, o Sr. Bento utiliza isso como justificativa para comprar do jeito dele, para obter preços melhores e menores. Claro estamos falando de uma empresa familiar, que não possui nenhuma política ou controle interno formal, por exemplo, encontramos os maiores salários com os funcionários que tem sobrenome e grau de parentesco com a Sr.^a Telma ou com o Sr. Bento Gonçalves, tem motorista ganhando mais do que vendedor ou promotor de vendas. A administração da empresa é bastante informal, pois não há um controle de ponto, nem mesmo supervisão nas vendas, sexta-feira, por exemplo, o pessoal chega às 14h00min, em outros dias da semana vão embora no máximo até às 17h00min, mas chegam à empresa entre 15h00min e 16h30min para fazer o acerto das vendas do dia com a Sra. Telma. Não há fiscalização para saber se todos os pontos de vendas foram explorados, otimizando os resultados e área de atendimento, todos os vendedores, promotores utilizam veículos de propriedade da empresa, combustível e demais despesas são pagas pela empresa, e não há controle da quilometragem versus itinerário diário, ainda se não bastasse existe o tal chamado “cachorro”, artifício

ilícito para roubar o cliente ou mesmo a empresa, pois os controles operacionais são extremamente vulneráveis.

Contrariando o planejamento realizado pela empresa de consultoria, os empresários resolveram promover uma construção mista (Barracão Comercial + Residência) com utilização de recursos próprios, imediatamente a empresa de consultoria alertou que o montante a ser investido poderia inviabilizar os negócios da empresa, a recomendação era que os sócios deveriam separar o dinheiro deles e o da empresa. A consultoria não agradou, pois foi contra os interesses pessoais dos sócios, então resolveram encerrar o contrato.

Quando a empresa encontrava-se em absoluta insolvência, contratou-se novamente os serviços da mesma empresa de consultoria anterior, pois ela já tinha mapeado os principais problemas da empresa. Contudo, a consultoria pouco pode fazer para salvar a empresa do seu infortúnio, era tarde, ademais foi dado em garantia o único imóvel da empresa que ainda estava disponível, que posteriormente foi entregue em dação em pagamento, todos os veículos em seguida foram objetos de Ação Cível de Busca e Apreensão, restando um passivo trabalhista, previdenciário e tributário enorme, fontes de financiamentos próprias secaram e, principalmente, as de terceiros devido a muitos registros negativos existentes no Serasa e em outros Órgãos de Proteção de Crédito. A empresa entrou em colapso total, os empresários falidos deixaram a administração da empresa, pois fisicamente já não existe mais empresa.

Como visto, verificou-se que existiram fortes razões objetivas que culminaram nessa situação caótica.

CONCLUSÃO

Por todas as razões anteriormente abordadas neste texto, buscou-se demonstrar a relevância das empresas familiares de pequeno e médio porte no cenário econômico, social e empresarial, em decorrência do seu número expressivo e contexto no Brasil.

Primeiramente, registrou-se que com a globalização e a concorrência, as empresas familiares encontram dificuldades para se adequarem às novas exigências do mercado, podendo comprometer a sua sobrevivência.

Constatou-se, que isso ocorre em virtude de: a) falta de qualificação profissional da administração da entidade; b) problemas familiares envolvidos na gestão; c) centralização de poder; d) obstáculos na hora da sucessão; e) a não divisão correta do dinheiro pessoal dos envolvidos com o dinheiro da empresa, e por último; f) a ausência de uma gestão de custos,

efetiva. Portanto, o grande desafio inicia-se pela quebra dos paradigmas e da forma de gestão efetivada na instituição, para que se possa evitar a descontinuação do negócio.

Por todos esses indicadores, observou-se nesta análise que as empresas familiares advêm de longa data, em que a agricultura era a forma mais comum de comércio, que realizavam trocas dos produtos cultivados por mercadorias e/ou serviços, e os ofícios eram transmitidos de geração em geração.

Nesse diapasão, verificou-se que a gestão familiar possui vantagens, dentre elas, a lealdade dos funcionários, a reputação do nome da família, sistema de decisão rápido, bem como, desvantagens tais como: conflitos de interesses, uso indevido de recursos da empresa, e resistência à modernização.

Dessa forma, podemos compreender que a sucessão é um dos momentos críticos para a empresa, restando claro que um dos principais aspectos para o seu encerramento, além do envolvimento das questões afetivas, também ocorre à incerteza quanto à pessoa escolhida, pois fica sempre a dúvida se ela será capaz de dar continuidade à gestão. Isso significa dizer, que o negócio só poderá perpetuar se o mesmo tiver conhecimento, flexibilidade e colaboração dos demais envolvidos. Portanto, recomenda-se que o atual gestor deve ir preparando o seu sucessor, oferecendo todas as ferramentas possíveis e disponíveis, para não ser surpreendido futuramente.

Por fim, constatou-se que a implantação de um sistema de gestão de custos em empresas familiares de pequeno e médio porte é de suma importância para seu crescimento, pois está diretamente relacionado ao contexto mundial. O sistema de gestão de custos tem por função a sistematização e análise dos gastos, sua contabilização, geração de relatórios e informações sobre os custos, servindo de apoio ao gerenciamento da empresa para a tomada de decisões.

Por derradeiro, verificou-se que a gestão de custos é uma ferramenta imprescindível para a continuidade da empresa familiar de pequeno e médio porte no mercado brasileiro, tendo como base os seus propósitos bem definidos e uma gestão eficiente, pois como bem preconiza o mercado atual, exigindo das empresas respostas rápidas, qualificação e profissionalismo. Dessa forma, somente uma gestão capacitada poderá fortalecer a empresa familiar com um respaldo necessário, haja vista, que cliente não está disposto a pagar pela ineficiência e amadorismo.

REFERÊNCIAS

- AZZOLIN, J. L. **Contabilidade e análise de custos**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1989.
- BORBA, J. A.; MARTENDAL, T.; MURCIA, F. D. R. **Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina**: um estudo múltiplo de casos. Artigo publicado, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 11 ago. 2011.
- CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; HOLANDA, F. M. de A. Gestão de custos em empresas de pequeno porte – um estudo empírico. Artigo publicado, **Revista SEBRAE**, 2004.
- CENTURION, J. de A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. Artigo publicado, 2007. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 07 ago. 2011.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios de contabilidade**. Resolução 1.282/09. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 11 ago. 2011.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- EVARISTO, D. O.; SANTOS, R. S.; SANTOS, A. A. **Importância da gestão para a sobrevivência de empresas familiares**. Artigo publicado: Enciclopédia Biosfera, nº 04, 2007. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br>>. Acesso em: 10 ago. 2011.
- GOMES, S. M. S. **Empresa familiar**. Artigo publicado, 2004. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br>>. Acesso em: 11 ago. 2011.
- GONCALVES, S. de C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da econômica empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- IUDICÍBUS, S de; MARTINS, E; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. dos. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LACERDA, J. B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs)**. Artigo publicado: Revista Brasileira de Contabilidade, nº 160 e 161, Jun/Out 2006. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 10 ago. 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LANDGRAF, R. **Os 7 principais erros das empresas familiares**. Artigo publicado, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 07 ago. 2011.
- LANSBERG, I. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- LEONE, G. S. G. **Custos**: um enfoque administrativo. Fundação Getúlio Vargas: 1995.
- _____. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1981.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Artigo publicado, 1997 – **Revista BNDES**.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MACÊDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. Artigo

publicado, 2002. RAE eletrônica, volume 1, jan–jun/ 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, J. C. das. **A sucessão na empresa familiar**: a estrutura de governo e o controle do capital. Artigo publicado, 2001. Conferência de Finanças – Universidade de Açores–11/06/2001. Disponível em http://www.pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/paper_sucessoes_acores.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALAU, D. **Empresa familiar**: evolução e competitividade. Artigo publicado 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos>>. Acesso em: 07. ago. 2011.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (organizadores). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

POMPERMAYER, C. B. Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. Artigo publicado, 1999. **Revista FAE**, Curitiba, v.2, n.3, set/dez, 1999 p. 21-28.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RUBERT, I. V. G.; MERG, L. F.; PORTELLA, C. da S.; LIMA, M. N. **Princípio da entidade e a gestão das empresas familiares**. Artigo publicado, 2007. Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão – XIII Mostra de iniciação científica – UNICRUZ. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, J. J. **Contabilidade e análise de custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – Custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE, **Apostila**: pequena e média empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 07 ago. 2011.

SHANK, J. K. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos**: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, R. N. S.; LINS, L. dos S. **Gestão de custos**: contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, A. **A importância do planejamento financeiro em empresas familiares de pequeno e médio porte**. Artigo publicado, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos>>. Acesso em: 07 ago. 2011.