

CONTROLES DE GESTÃO UTILIZADOS POR INDÚSTRIAS FAMILIARES MADEIREIRAS LOCALIZADAS NA REGIÃO DO COREDE ALTO DA SERRA DO BOTUCARAÍ/RS EM CADA FASE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

MANAGEMENT CONTROLS USED FOR WOOD INDUSTRIES FAMILY LOCATED IN THE REGION OF THE COREDE ALTO DA SERRA DO BOTUCARAÍ/RS IN EACH PHASE OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

Vinícius Costa da Silva Zonatto¹; Jorge Ribeiro de Toledo Filho²; Daniele de Freitas Trentin³;
Patrinês Aparecida França Zonatto⁴;

¹Universidade Regional de Blumenau – FURB – Blumenau – Brasil
viniciuszonatto@gmail.com

²Universidade Regional de Blumenau – FURB – Blumenau – Brasil
jtoledo@furb.br

³Faculdade Dom Alberto – FDA – Santa Cruz do Sul – Brasil
danieletrentin@domalberto.edu.br

⁴Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – Santa Cruz do Sul – Brasil
patrineszonatto@gmail.com

Resumo

Este estudo objetivou identificar os controles de gestão utilizados por indústrias familiares madeireiras, localizadas na região do COREDE Alto da Serra do Botucaraí (RS), em cada fase do ciclo de vida organizacional, conforme os ciclos de vida das organizações proposto por Adizes (1990). A metodologia da pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo, realizado por meio de um survey, com abordagem quantitativa dos dados. Ao todo foram pesquisadas 21 empresas deste setor. Os resultados encontrados mostram que a maioria das empresas em estudo encontram-se na fase da infância (10) e adolescência (8), e, os principais controles utilizados são: controles financeiros de caixa, contas a pagar e custo dos produtos vendidos. Em relação ao nível de informatização dos controles utilizados, verificou-se que 81% das empresas possuem o relatório de custo do produto vendido informatizado. Em relação ao grau de importância dos controles de gestão atribuídos pelos respondentes, verificou-se que o controle de caixa é considerado o mais importante. Conclui-se que as empresas pesquisadas se encontram em desenvolvimento, ainda utilizando controles primários para sua gestão. Os resultados corroboram com os achados de Adizes (1990), em relação ao perfil de gestão das organizações em cada fase do ciclo de vida organizacional.

Palavras-chave: controles de gestão; ciclos de vida organizacional; empresas familiares.

1. Introdução

Tendo em vista as constantes mudanças no cenário econômico mundial, as empresas estão cada vez mais expostas a um mercado competitivo o que vem gerando uma maior necessidade de evolução e aperfeiçoamento das práticas gerenciais existentes. Neste contexto, os gestores ganham um destaque especial, pois precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças externas de sua empresa para implementar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências, adotando procedimentos e desenvolvendo instrumentos de controle que permitam o gerenciamento estratégico e operacional de suas ações.

Para se gerenciar o desempenho de uma empresa é fundamental a utilização de sistemas de controle que possibilitem uma visão sistêmica da organização como um todo. Contudo, torna-se necessário atentar para as peculiaridades das organizações, uma vez que estas influenciam seus processos de gestão.

Esta influência nos processos gerenciais é abordada na literatura sob a perspectiva dos estágios evolutivos do ciclo de vida da organização (ADIZES, 1990). Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida consistem em um período com características próprias e se definem na trajetória de vida de uma organização. Estudos acerca desses estágios evidenciam que a postura da administração, visível através das práticas de gestão durante os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida das empresas, influencia as chances de sobrevivência destas organizações (FROHLICH, ROSSETO e SILVA, 2007, 140).

Nesta perspectiva, diversos estudos vem analisando as práticas de gestão utilizadas em cada fase do ciclo de vida organizacional (BORINELLI e BEUREN, 2003; FROHLICH, 2005; PASCOTTO, 2005; NOVELLO, 2006; SILVA, 2008). Tais estudos apontam para a utilização de diferentes controles de gestão em cada fase do ciclo de vida das organizações.

Partindo do pressuposto de que as práticas de gestão podem alterar o ciclo de vida das organizações, faz-se necessário conhecer estas práticas em cada estágio de desenvolvimento. O conhecimento sobre cada estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações subsidia o aprimoramento de seus processos de gestão.

Neste contexto, este estudo tem como propósito central identificar os controles de gestão utilizados por indústrias madeireiras localizadas na região do COREDE Alto da Serra do Botucará (RS) em cada fase do ciclo de vida organizacional. O objetivo geral da pesquisa está direcionado a responder a seguinte questão-problema: Quais os tipos de controles de gestão são utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional pelas indústrias madeireiras localizadas na região do COREDE Alto da Serra do Botucará (RS)?

Para tanto, de forma mais específica, busca-se: verificar em que fase do ciclo de vida organizacional estas empresas se encontram; identificar os controles de gestão utilizados por estas organizações; verificar o nível de informatização destes controles; averiguar a importância atribuída pelos gestores aos controles identificados na pesquisa; e, analisar os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional destas empresas. A pesquisa limita-se a estudar a utilização de controles de gestão por estas empresas, não identificando as causas de sua adoção ou abandono.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se uma abordagem teórica sob o objeto em estudo. A seguir descrevem-se os métodos e procedimentos da pesquisa. Por fim são apresentados os achados e as considerações finais do estudo.

2. Fundamentação teórica

2.1 Empresas familiares

As empresas familiares são uma das principais formas de constituição das organizações empresariais no mundo (RETRATO DE FAMÍLIA, 2003), sua origem advém do leito da família. De acordo com Grzybovski (2002, p. 141), “a expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietários, seja como administradores”.

Para Bernhoeft (1991, p. 35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Quando o chefe da unidade familiar propõe a abertura de um negócio pela família, apresenta aos seus membros um sonho que almeja prosperidade e sucesso, riqueza e independência a toda a família. Cria-se uma expectativa em torno do novo negócio, baseada na autonomia, tanto financeira, quanto de horários e de trabalho.

A intenção do genitor é que seus dependentes dêem vida, dêem continuidade, ao negócio da família e o sucedam por muitos anos. A continuidade dos negócios da família é um dos principais objetivos do genitor.

Uma outra característica das empresas familiares, segundo Bernhoeft (1991), refere-se à gestão das organizações familiares. Nelas pode-se evidenciar uma constante preocupação com a centralização do poder. Na maioria das vezes, o fundador envelhece com a própria empresa, o que pode acabar inviabilizando a continuidade do negócio, por não haver nenhum sucessor.

Rodrigues (2005) também cita como uma das características da empresa familiar o patrimônio. Neste caso, nas organizações familiares muitas vezes os patrimônios se confundem. Deste modo, torna-se difícil para a família separar o que é da entidade, do que é da família. As

relações de razão e emoção passam a interferir diretamente no ambiente familiar, e por consequência, no contexto dos negócios da família.

Neste sentido, a partir do momento que surgem dificuldades nos negócios da família, bem como divergências com relação a ações a serem tomadas na organização, iniciam-se uma espécie de batalha interna no leito familiar, ocasionando cada vez mais novos conflitos.

Cabe ressaltar que apesar do anseio dos genitores da família ser a continuidade dos negócios, esta por sua vez esta condicionada sempre aos anseios de seus dependentes. Mesmo sendo o único negócio da família ou até mesmo uma atividade econômica extremamente rentável, nem sempre os descendentes se interessam pelos negócios dos pais, e, por consequência, abrem mão do empreendimento. Quando isto ocorre, a família passa a ter um sério problema quanto a continuidade dos negócios.

Outro aspecto característico da empresa familiar, conforme Grzybovski e Tedesco (2002), é decorrente de conflitos de poder, originados dentro da própria família, quando várias pessoas almejam o controle do empreendimento. Este conflito de interesses faz parte do processo sucessório da organização, que também, se não administrado, pode por fim a vida da organização. Acredita-se que este seja um dos principais desafios da empresa familiar, principalmente quanto a sua continuidade.

2.2 Ciclo de vida organizacional

De acordo com Borinelli e Beuren (2003, p 38), “cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem identificadas. À medida que surgem novas características capazes de substituir as anteriores, estas tornam-se, então, obsoletas”. Este processo de identificação de características organizacionais refere-se ao estudo do ciclo de vida das organizações.

Borinelli (1998) explica que o ciclo de vida de uma organização é o conjunto de fases ou etapas, caracterizadas basicamente por nascimento, crescimento, desenvolvimento e maturidade das organizações. Nesta perspectiva, Adizes (1990) propôs uma classificação para o ciclo de vida das organizações baseados em nove estágios evolutivos, os quais, passa-se a apresentar a seguir.

a) Primeiro: namoro

Caracteriza-se pela organização ainda não existir e ser, por enquanto, apenas uma idéia. O fundador vislumbra e busca firmar o compromisso da idéia da futura organização envolvendo também outras pessoas no processo. O empreendedor nesse estágio habitualmente ainda tem muitas questões a serem respondidas e muitas dúvidas.

b) Segundo: infância

Após deixar o estágio do Namoro, onde o fundador assume o risco e a empresa nasce, no estágio da Infância ocorrem fortes mudanças na organização que passa a atuar e interagir junto ao meio real. A empresa, agora criada, necessita comprar, produzir, vender, receber e desenvolver-se.

c) Terceiro: toca-toca

No estágio Toca-toca a organização evoluiu conseguindo capitalizar recursos para prover o fluxo de caixa, deixando este de ser negativo, em decorrência do aumento rápido e significativo nas vendas.

O fundador adota uma postura de arrogância pelo fato de conseguir sobrepor os obstáculos que surgiram. A organização deixa de perceber os problemas e só enxerga oportunidades. Não utiliza sistema de planejamento e não define resultados a serem alcançados pela organização e simplesmente espera que os resultados apareçam. Também se descuida dos investimentos.

Em comparação com o estágio anterior, Infância, onde a importância se dá ao produto, no estágio Toca-toca a organização foca o mercado.

d) Quarto: adolescência

Nesse estágio o fundador experimenta a necessidade de descentralizar, precisa delegar atribuições, ocasionando na perda parcial e tornando mais igualitária a linha de poder. Mas, para ocorrer essa situação é necessário haver mudanças. Segundo Adizes (1990, p. 50), “para haver tal mudança, geralmente é preciso uma revolução, não apenas porque o rei ama o poder e não quer renunciar a ele, mas também porque o seu comportamento baseou-se numa série de circunstâncias que talvez sejam mais relevantes”. A situação requer a mudança de comportamento do fundador, causando dificuldades na adequação à nova realidade.

Os conflitos de interesses, poder e liderança surgem e misturam-se na organização entre o fundador e os possíveis administradores, variando conforme for a personalidade jurídica da empresa, podendo tornar-se uma guerra de força entre os envolvidos.

e) Quinto: plenitude

Uma organização no estágio da plenitude realiza planejamento e direciona suas ações, são lucrativas e são pró-ativas. A plenitude é indicada por Adizes (1990) como sendo o estágio mais favorável no ciclo de vida organizacional devido à organização conseguir obter o equilíbrio entre o controle e a flexibilidade.

Na plenitude habitualmente não há problemas de insuficiência de recursos no caixa, mas continua a necessidade de esforçar-se tanto quanto no estágio anterior. E, segundo Adizes (1990, p. 65), “o grande desafio da organização Plena é permanecer na Plenitude”.

f) Sexto: estabilidade

Esse estágio inicia o ciclo de envelhecimento do ciclo de vida organizacional, em que a empresa inicia a perda da flexibilidade. Ocorrem mudanças na organização, as prioridades passam a ser a obtenção de melhorias nos processos visando aumentar a lucratividade. Outra linha de mudança está na migração do poder entre as áreas, em que a principal passa a ser a área financeira.

As organizações aumentam o nível de inter-relação pessoal devido à diminuição dos conflitos.

g) Sétimo: aristocracia

Nesse estágio as organizações passam a incorporar o conceito de corporação, agregando valores para aperfeiçoar controles; buscam realizar processos bem feitos; as pessoas desejam o bem estar da organização, mas não desejam mudanças; apresentam um nível de inovação interno baixo e dispõem de dinheiro em abundância. As organizações do estágio da Aristocracia devem preocupar-se em superar a estagnação, perda de criatividade e inovação, perda de mercado e declínio.

h) Oitavo: burocracia incipiente

No caso da organização não superar os problemas do estágio da aristocracia entrará no estágio da Burocracia incipiente, quando acaba a camaradagem e inicia-se um processo exclusão de profissionais da organização.

Os empregados são os maiores afetados por serem considerados culpados pela situação que a organização se encontra. Ocorrem conflitos de força entre as gerências e a sobrevivência pessoal passa a ser a prioridade.

Ao avançar para o próximo estágio, as regras e controles são a prioridade, não importando resultados e satisfação dos clientes.

i) Nono: burocracia e morte

No estágio Burocrático as organizações apresentam-se desorganizadas, exigindo procedimentos aquém do necessário para obtenção de algo. Não tem a habilidade de gerar recursos próprios suficientes. A saúde das organizações no estágio burocrata é delicada, mas podem viver ainda por longo tempo antes de morrer.

A morte, segundo Adizes (1990, p. 93), “ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização”. Adizes (1990, p. 93) também destaca que “isso pode se dar antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setor da economia em questão”.

O modelo de Adizes (1990) apresenta as características dos estágios do ciclo de vida organizacional, sendo que demonstra as diferenças evolutivas que ocorrem desde o primeiro

estágio, namoro, até o estágio da morte. Logo, dependendo do estágio em que se encontra a organização, percebe-se que também se modifica o processo de gestão, bem como os instrumentos de controle utilizados.

2.3 Instrumentos de controle gerencial

Toda a empresa necessita de um sistema de informação que permita monitorar e avaliar constantemente seu desempenho face aos resultados pretendidos e alcançados. Li (1977, p. 23-24) destaca que:

A necessidade de informações contábeis foi sentida pela primeira vez durante a Renascença, na Itália. Com a expansão do comércio e a conseqüente ampliação da concorrência, tornou-se necessário, para os comerciantes, nos grandes portos mercantis italianos, como Florença e Gênova, vender suas mercadorias a clientes com base somente no bom nome destes, isto é, á crédito.

Atkinson et al (2000, p. 36) entendem por informação gerencial contábil “todos os dados financeiros e operacionais sobre atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa”.

É importante destacar que as necessidades informacionais podem diferir de uma organização para outra. Da mesma forma os gestores podem adotar estratégias diferentes para atingirem um objetivo comum. Estas diferenças determinam a quantidade de controles de cada um, bem como quais controles serão adotados pela entidade.

Segundo Rocha (1999), a qualidade dos controles estabelecidos numa organização esta vinculada a sua capacidade de utilização das informações por ele geradas, durante o processo decisório. Um sistema de informações adequado ás necessidades da organização poderá ser um fator diferencial se utilizados pela empresa.

Os instrumentos de controle desenvolvidos na empresa visam à continuidade e prosperidade do negócio. Com a utilização dos instrumentos de controle, a empresa terá à sua disposição os artefatos necessários ao monitoramento das atividades.

Frezatti (1997, p. 28) explica que “um instrumento de controle gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos”. Os instrumentos de controle fornecem assim as informações gerenciais que subsidiarão as decisões.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p. 34), “a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos sejam atingidos”. De acordo com esses autores, o controle gerencial inclui várias atividades, dentre as quais, pode-se citar:

- a) planejar o que a organização deve fazer;
- b) coordenar as atividades de várias partes da organização;

- c) comunicar a informação;
- d) avaliar a informação;
- e) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão deve ser tomada;
- f) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Além de sua contribuição com as atividades de controle, a contabilidade gerencial auxilia ainda os gestores da organização na estruturação de um sistema de informação adequado as necessidades da empresa. Definidas quais são as necessidades informacionais da organização, ela passa a fornecer informações que subsidiarão o processo decisório.

Assim observa-se a necessidade e a importância para as organizações dos instrumentos de controle, visto que esses são os responsáveis diretos pelo monitoramento das atividades da empresa, fornecendo informações sobre seu desempenho e possibilitando aos gestores uma análise detalhada de suas projeções e o confronto com o realizado.

Suprindo esta necessidade informacional e de controle na empresa, evidencia-se o papel dos instrumentos de controles de gestão, também denominados de artefatos da contabilidade gerencial, cuja finalidade é dar suporte ao gerenciamento das atividades da empresa, fornecendo informações que auxiliam seu processo decisório.

3. Método e procedimentos da pesquisa

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

O presente estudo consubstancia-se em pesquisa descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. Gil (1999, p. 70) explica que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”, neste estudo as variáveis evidenciam-se sobre o ciclo de vida da empresa familiar e os controles de gestão.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, inicialmente efetuou-se uma sondagem junto as Secretarias da Fazenda dos municípios pertencentes a região do COREDE Alto da Serra do Botucaraí (RS), com o intuito de se verificar a população total de indústrias do tipo madeireiras, existentes nesta região. A seguir, procurou-se estabelecer contato com todas, a fim de se aplicar o instrumento de coleta das informações necessárias a realização deste estudo.

Ao todo, se constatou que a população total de indústrias madeireiras nesta região era de 29 empresas. No entanto, 8 empresas não responderam ou não quiseram participar da pesquisa, de forma que a amostra deste estudo restringiu-se a 21 indústrias madeireiras, localizadas na região do Corede Alto da Serra do Botucaraí (RS).

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado aos gestores das indústrias pesquisadas. O instrumento foi elaborado a fim de atender aos propósitos da pesquisa, com perguntas abertas e fechadas. Os dados obtidos foram organizados, recebendo tratamento, predominantemente quantitativo. Na operacionalização, utilizaram-se como instrumentos de apoio, planilhas eletrônicas e o aplicativo estatístico *Sphinx*, para análise das variáveis e construção das tabelas.

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

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

4. Análise e interpretação dos resultados da pesquisa

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas são caracterizadas pela sua atividade econômica como indústrias de beneficiamento de madeira e estão localizadas na área de abrangência do Corede Alto da Serra do Botucaraí, que é composto por dezesseis municípios. Da amostra pesquisada, todas informaram realizar extração e beneficiamento da madeira, o que requer dos gestores uma observância especial a legislação ambiental.

Ao que se refere ao porte das empresas pesquisadas, conforme critério de classificação adotado pelo BNDES (faturamento acumulado no ano), se identificou que 100,00% dessas, classificam-se como organizações de pequeno porte, de origem familiar. Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa.

4.1.1 Ciclo de vida das indústrias madeireiras pesquisadas

Após a caracterização das empresas pesquisadas, procurou-se identificar a fase do ciclo de vida em que estas se encontram, considerando-se a abordagem proposta por Adizes (1990). O Quadro 1 apresenta o número total de indústrias madeireiras por ciclo de vida.

Quadro 1 – Ciclo de vida das empresas

Número de indústrias madeireiras em cada fase do ciclo de vida		
Fase do Ciclo de Vida	Nº de Empresas	%
Infância	10	48%
Toca-Toca	8	38%
Adolescência	3	14%
Total	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as 21 empresas pesquisadas, verificou-se que 10 estão na fase do ciclo de vida Infância, representando 48% do total, 8 empresas estão na fase do ciclo de vida Toca-Toca e apenas 3 empresas encontram-se na fase Adolescência.

A mínima diferença existente entre as empresas classificadas na fase infância e na fase toca-toca significa que a maioria das empresas ainda estão em processo de amadurecimento e crescimento dos negócios, porém a grande diferenciação destas fases é que na Infância a importância se dá ao produto, no estágio Toca-toca a organização foca o mercado.

Identificou-se ainda que dentre as empresas pesquisadas, 14% estão na fase da adolescência, ou seja, estão na fase de adequar-se as inevitáveis mudanças. Na sequência apresentam-se os controles de gestão utilizados por estas organizações, identificados na pesquisa.

4.2 Controles de gestão

4.2.1 Utilização dos controles de gestão

Os controles de gestão auxiliam os gestores no estabelecimento de um ambiente adequado de controle, o qual deverá subsidiar o processo decisório das organizações. Deste modo, pode-se pressupor que uma organização sem controles tem seu processo decisório comprometido. O Quadro 2 identifica os tipos de controles utilizados pelas empresas, identificados na pesquisa.

Quadro 2 – Controles de gestão utilizados

Utilização dos Controles de Gestão						
Controles	Utiliza		Não Utiliza		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Controle de Caixa	20	95%	1	5%	21	100%
Relatório de contas a receber	20	95%	1	5%	21	100%
Relatório de contas a pagar	21	100%	0	0%	21	100%
Conciliação bancária	8	38%	13	62%	21	100%
Relatório de controle de estoque	16	76%	5	24%	21	100%
Margem de contribuição	7	33%	14	67%	21	100%
Ponto de equilíbrio	7	33%	14	67%	21	100%
Custo dos produtos vendidos	21	100%	0	0%	21	100%
Alavancagem operacional	8	38%	13	62%	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Contatou-se que os controles mais utilizados pelas empresas pesquisadas foram o relatório de contas a pagar e o custo dos produtos vendidos, sendo que ambos são utilizados em 100% pelas

empresas para o controle de gestão. Destaca-se também a utilização de 95% das empresas do controle de caixa e do relatório de contas a receber. Os relatórios menos utilizados, onde apenas 33% das empresas utiliza como controle são a Margem de contribuição e o Ponto de equilíbrio.

Analisando-se o Quadro 2 percebe-se que as organizações pesquisadas dão maior importância aos controles financeiros. Estes são considerados de suma importância para as empresas, visto que estas necessitam analisar, controlar e acompanhar o mercado em que atuam, dispondo de recursos para buscar constantemente a adaptação as exigências do mesmo.

4.2.2 Informatização dos controles de gestão

O nível de informatização dos controles utilizados pelas organizações, também foi objeto de estudo. O Quadro 3 apresenta os resultados da pesquisa.

Quadro 3 – Níveis de informatização dos controles de gestão utilizados

Informatização dos Controles de Gestão						
Controles	Informatizados		Não Informatizados		Total	
	Qt	%	Qt	%	Qt	%
Controle de Caixa	14	67%	7	33%	21	100%
Relatório de contas a receber	16	76%	5	24%	21	100%
Relatório de contas a pagar	15	71%	6	29%	21	100%
Conciliação bancária	6	29%	15	71%	21	100%
Relatório de controle de estoque	16	76%	5	24%	21	100%
Margem de contribuição	4	19%	17	81%	21	100%
Ponto de equilíbrio	4	19%	17	81%	21	100%
Custo dos produtos vendidos	17	81%	4	19%	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as respostas quanto a informatização dos controles de gestão, verificou-se que 81% das empresas possuem o relatório de custo do produto vendido informatizado, o que oportuniza uma informação ágil e precisa. Constatou-se também que 81% das empresas pesquisadas não possuem o relatório de margem de contribuição e ponto do equilíbrio informatizado, sendo que um dos principais motivos para este acontecimento é que de 67% destas empresas não utiliza este relatório como controle gerencial.

É evidente que para as empresas a tecnologia é fundamental e indispensável, pois facilita e agiliza o controle interno e as informações gerenciais, melhorando os processos de gestão de uma empresa. Diante das empresas pesquisadas identificou-se que a maioria dos controles utilizados são informatizados, evidenciando que seus gestores estão atentos para os benefícios proporcionados pela tecnologia.

4.2.3 Grau de importância dos controles de gestão

Outro questionamento realizado no estudo, refere-se ao grau de importância atribuído pelos gestores respondentes da pesquisa, quando aos controles utilizados. O Quadro 4 apresenta os resultados da pesquisa.

Quadro 4 – Grau de importância dos controles de gestão utilizados

Grau de Importância dos controles de gestão													
Tipos de Controles	Min ← Grau de importância → Max.										Total	Média	DP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Controle de Caixa									1	20	21	9,95	0,22
Relatório de contas a receber							2	1	3	15	21	9,48	0,98
Relatório de contas a pagar							2	3	16	21	9,67	0,66	
Conciliação bancária	9			2	2	2		1	1	4	21	4,57	3,67
Relatório de controle de estoque					1			6	4	10	21	9,00	1,26
Margem de contribuição	4				2	3	3	2	2	5	21	6,52	3,20
Ponto de equilíbrio	4	1			3	1	3	2	2	5	21	6,29	3,36
Custo dos produtos vendidos								2	3	16	21	9,67	0,66
Alavancagem operacional	5				2	1	3	2	2	6	21	6,48	3,52

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se o Quadro 4, constatou-se que das 21 empresas pesquisadas o Controle de caixa obteve a maior média, 9,95, indicando que os gestores consideram como muito importante ou indispensável as informações fornecidas por este controle gerencial, destaca-se também que com a média de 9,67 o relatório de contas a pagar e custo do produto vendido.

A menor média ficou com o controle de conciliação bancária, que atingiu a média de 4,57 caracterizando-se para a maioria dos respondentes, como um controle de gestão pouco ou com nenhum grau de importância.

4.3 Relação da fase do ciclo de vida das indústrias madeireiras e os controles de gestão

Tendo em vista que um dos objetivos do estudo é analisar a relação entre as fases dos ciclos de vida das organizações e os controles de gestão utilizados pelas empresas, apresenta-se esta seção.

4.3.1 Relação entre as indústrias madeireiras na fase da infância e os controles de gestão

Neste item procurou-se analisar as empresas que se encontram na fase da infância, com os controles de gestão utilizados por estas. Os resultados são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Relação entre empresas na fase infância e os controles utilizados

Relação entre empresas na fase infância e os controles utilizados			
Tipo de Controle	Empresas na fase da infância	Utilização dos controles	%
Controle de Caixa	10	9	90%
Relatório de contas a receber	10	10	100%
Relatório de contas a pagar	10	10	100%
Conciliação bancária	10	1	10%
Relatório de controle de estoque	10	5	50%
Margem de contribuição	10	0	0%
Ponto de equilíbrio	10	0	0%
Custo dos produtos vendidos	10	10	100%
Alavancagem operacional	10	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão constatou-se que das 10 empresas classificadas no ciclo de vida infância, 100% destas utilizam os relatórios de contas a receber, contas a pagar e custo dos produtos

vendidos, sendo que nenhuma utiliza a Margem de contribuição, Ponto de equilíbrio e Alavancagem operacional.

Na fase da infância, alguns controles possuem grande importância para que a empresa possa crescer e se desenvolver normalmente, sendo que os principais controles estão vinculados ao processo de compras, produção e venda.

4.3.2 Relação entre as indústrias madeireiras na fase toca-toca e os controles de gestão

O próximo item analisado refere-se empresas que se encontram na fase da toca-toca, com os controles de gestão utilizados por estas. Os resultados são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Relação entre empresas na fase toca-toca e os controles utilizados

Relação entre empresas na fase Toca-Toca e os controles utilizados			
Tipo de Controle	Empresas na fase da Toca-Toca	Utilização dos controles	%
Controle de Caixa	8	8	100%
Relatório de contas a receber	8	7	87%
Relatório de contas a pagar	8	8	100%
Conciliação bancária	8	4	50%
Relatório de controle de estoque	8	8	100%
Margem de contribuição	8	4	50%
Ponto de equilíbrio	8	4	50%
Custo dos produtos vendidos	8	8	100%
Alavancagem operacional	8	5	62%

Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se que das 8 empresas classificadas na fase toca-toca, 100% utilizam o controle de caixa, relatório de contas a pagar, controle de estoque e custo dos produtos vendidos, como controles gerenciais principais.

A fase toca-toca é marcada por um processo de amadurecimento da empresa como um todo, sendo que nesta fase é fundamental a utilização de controles mais estratégicos e que condizem com a realidade da empresa.

4.3.1 Relação entre as indústrias madeireiras na fase da adolescência e os controles de gestão

Neste item procurou-se analisar as empresas que se encontram na fase da infância, com os controles de gestão utilizados por estas. Os resultados são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Relação entre empresas na fase da adolescência e os controles utilizados

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

Fonte: Dados da pesquisa

Constou-se que 100% das 3 empresas classificadas na fase da adolescência utilizam todos os controles gerenciais relacionados na questão, isto significa que as empresas estão mais profissionalizadas e organizadas para buscar sua plenitude e em consequência, faz-se necessário a implementação de controles mais abrangentes e estratégicos para a eficiência na tomada das decisões.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo central identificar os controles de gestão utilizados por indústrias madeireiras localizadas na região do COREDE Alto da Serra do Botucaraí (RS) em cada fase do ciclo de vida organizacional, conforme classificação proposta por Adizes (1990). Para tanto se realizou uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um *survey*, com abordagem quantitativa dos dados. Ao todo foram pesquisadas 21 empresas do tipo indústrias de beneficiamento de madeiras.

Os resultados da pesquisa indicam que:

- a) as empresas pesquisadas caracterizam-se como indústrias de extração e beneficiamento de madeiras de pequeno porte, conforme classificação econômica adotada pelo BNDES;
- b) ao que se refere ao ciclo de vida das organizações, identificou-se que dez empresas encontra-se na infância, oito na fase toca-toca e três na adolescência;
- c) os principais controles de gestão utilizados pelas empresas pesquisados são: Controle de Caixa, Relatório de contas a receber, Relatório de contas a pagar, Conciliação bancária, Relatório de controle de estoque, Margem de contribuição, Ponto de equilíbrio, Custo dos produtos vendidos e Alavancagem operacional;
- d) com relação ao nível de informatização dos controles de gestão, verificou-se que 81% das empresas possuem o relatório de custo do produto vendido informatizado, o que oportuniza uma informação ágil e precisa. Constatou-se também que 81% das empresas pesquisadas não possuem o relatório de margem de contribuição e ponto do equilíbrio informatizado, sendo que o motivo

destacado pelos gestores para esta causa é a não utilização deste relatório como instrumento de controle gerencial;

e) em relação ao grau de importância dos controles de gestão atribuídos pelos respondentes da pesquisa, verificou-se que das 21 empresas pesquisadas o Controle de caixa é considerado o controle de gestão considerado mais importante para os gestores pesquisados (média: 9,95), destacando-se também o relatório de contas a pagar e custo do produto vendido (média: 9,67);

f) por fim, em relação aos controles utilizados em cada fase do ciclo de vida das organizações objetos do estudo, verificou-se que: Infância - todas as empresas que se encontram na fase da infância utilizam os controles de contas a receber, contas a pagar e custo dos produtos vendidos no processo de gestão, sendo que nenhuma utiliza a Margem de contribuição, Ponto de equilíbrio e Alavancagem operacional; Toca toca - todas as empresas classificadas na fase toca-toca utilizam o controle de caixa, relatório de contas a pagar, controle de estoque e custo dos produtos vendidos, como controles gerenciais principais na gestão dos negócios; Adolescência - 100% das empresas classificadas na fase da adolescência utilizam todos os controles gerenciais relacionados na pesquisa em seu processo decisório, o que indica uma gestão profissionalizada e com maior contido informacional que alimenta o processo decisório.

Deste modo pode-se concluir que as empresas pesquisadas se encontram em desenvolvimento, ainda utilizando controles primários para sua gestão. Os resultados corroboram com os achados de Adizes (1990), em relação ao perfil de gestão das organizações em cada fase do ciclo de vida organizacional. Como recomendação a estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa aprofundada nas três empresas que se encontram na fase da adolescência, a fim de identificar a melhoria do processo de gestão dessas organizações e sua relação com o desempenho e grau de utilização dos controles de gestão.

Abstract

This study aimed to identify the management controls used by cottage industries, timber, located in the region of COREDE Alto da Serra do Botucaraí (RS), at each stage of organizational life cycle, as the life cycles of organizations proposed by Adizes (1990). The research methodology is characterized as a descriptive study through a survey, with quantitative data approach. Altogether 21 companies were surveyed this sector. The results show that most companies are under study in childhood (10) and adolescence (8), and the main controls used are: financial controls of cash, accounts payable and cost of goods sold. Regarding the level of computerization of the control groups, found that 81% of companies have to report the cost of goods sold computerized. Concerning the degree of importance of management controls given by the respondents, it was found that the control box is considered the most important. We conclude that the surveyed companies are developing, still using primary controls for its management. The results corroborate the findings of Adizes (1990), with the profile of organizational management at each stage of organizational life cycle.

Key-words: management controls; organizational life cycles; family businesses.

Referências

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Thompson, 1990.
- ANTHONY, R. N. **Sistema de controle gerencial**: Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, R. N. GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D. KAPLAN, R. S. YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- BORINELLI, M. L.; BEUREN, I. M. Contabilidade e ciclo de vida organizacional: uma contribuição recíproca. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 1, n. 140, p.33-47, mar./abr. 2003.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- FROHLICH, L. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.
- FROHLICH, L. ROSSETO, C. R.; SILVA, A. B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Análise**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre – RS, v. 18, n. 1, p. 139-160 – jan/jul 2007.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. Harvard, jul./ago.1993. p. 78-91.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRZYBOVSKI, D. TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade**: tendências e racionalidades em conflito. Teoria e Evidencia Econômica, Passo Fundo, 1998.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.
- GRZYBOVSKI, D. TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002.
- LETBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDS, Brasília, 1997.
- LI, David H. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1977.
- MALUCHE, M. A. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. 2000. 247 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- NOVELO, A. A. **Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional: um estudo nas indústrias do setor metal mecânico do município de Joaçaba/ SC**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

PASCOTTO, H. **Desenvolvimento de pequenas empresas no estágio inicial do ciclo de vida:** um estudo multi-caso no setor de serviços do noroeste do Paraná. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2005.

PEREIRA, C. A. Ambiente empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando. (org). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 35-78.

RETRATO DE FAMÍLIA. HSM Management, São Paulo, n. 41, p. 84-95, nov./dez. 2003.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** 1999. 148 fls. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

RODRIGUES, M. **O processo de sucessão familiar em empresas de pequeno porte:** um estudo exploratório. 2005. 187f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SILVA, J. B. **O uso de ferramentas de gestão empresarial como fator de sucesso das pequenas empresas:** um estudo de caso. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SILVA, L. C. **Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do pólo moveleiro de São Bento do Sul / SC.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

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

Dados dos autores:

Nome completo: **Vinicius Costa da Silva Zonatto**

Filiação institucional: Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Departamento: Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)

Função ou cargo ocupado: Doutorando em Ciências Contábeis e Administração

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua Barros Cassal, n. 292 – B. Ipiranga – CEP 99.300-000 – Soledade/RS.

Telefones para contato: (51) 3902-3475

e-mail: viniciuszonatto@gmail.com

Nome completo: **Jorge Ribeiro de Toledo Filho**

Filiação institucional: Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Departamento: Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)

Função ou cargo ocupado: Professor do PPGCC – Doutor em Controladoria e Contabilidade (USP)

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Rua Antônio da Veiga, n. 140 - Caixa Postal n. 1507 - B. Victor Konder, CEP: 89.012-900 - Blumenau/SC.

Telefones para contato: (47) 3321-0938

e-mail: jtoledo@furb.br

Nome completo: **Daniele de Freitas Trentin**

Filiação institucional: Faculdade Dom Alberto (FDA)

Departamento: Curso de Pós Graduação em Gestão Empresarial

Função ou cargo ocupado: Especialista em Gestão Empresarial (FDA)

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Faculdade Dom Alberto, Coordenação de Pós Graduação, Rua Ramiro Barcelos, n. 892 - B. Centro, CEP: 96.810-054 – Santa Cruz do Sul/RS.

Telefones para contato: (51) 2106-6369

e-mail: danieletrentin@domalberto.edu.br

Nome completo: **Patrinês Aparecida França Zonatto**

Filiação institucional: Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Departamento: Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA)

Função ou cargo ocupado: Mestranda em Administração

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua Barros Cassal, n. 292 – B. Ipiranga – CEP 99.300-000 – Soledade/RS.

Telefones para contato: (51) 3902-3475

e-mail: patrineszonatto@gmail.com

Submetido em: 16/10/2012

Aceito em: 27/09/2013