

CONTROLES GERENCIAIS E OS CICLOS DE VIDA DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE RIO AZUL/PR

Andressa Kovalski (UNICENTRO) andressakovalski2012@hotmail.com
Flávio Ribeiro (UNICENTRO) flavioribeiro@irati.unicentro.br

Resumo:

Os controles gerenciais dentro de uma organização são as peças fundamentais para um bom funcionamento e acompanhamento das mudanças dentro do mercado. Através da atuação da Contabilidade Gerencial, buscar informações com relação aos controles utilizados, métodos e práticas adotadas possibilita aos gestores uma melhor exatidão de informações que auxiliam diretamente no processo de tomada de decisão. O objetivo da presente estudo consistiu em investigar a relação entre os controles gerenciais e os estágios de ciclo de vida das empresas comerciais estabelecidas no município de Rio Azul/PR. Para isso, foi aplicado questionário para 31 empresas do município de Rio Azul/PR, do segmento comercial. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de correspondência múltipla. O estudo caracteriza-se como descritivo quanto ao objetivo e bibliográfico, documental e survey em relação aos procedimentos. Os principais resultados sugerem que a maior parcela das empresas do segmento comercial se caracteriza no estágio de nascimento (58%) e apresentam controles gerenciais voltados a medida de desempenho (29%). Os resultados encontrados indicam, também, que empresas caracterizadas no estágio de nascimento e crescimento, tende a utilizar, principalmente, os controles gerenciais embasados no modelo de gestão e sistemas de custeio, respectivamente. Por outro lado, as empresas no estágio de maturidade não apresentaram relação significativa com nenhum controle gerencial.

Palavras-chave: Contabilidade, Ciclos de Vida, Controles Gerenciais, Contabilidade Gerencial.

MANAGEMENT CONTROLS AND LIFE CYCLES OF FIRMS : AN ANALYSIS ON BUSINESS TRADE RIO AZUL/PR

Abstract

Management controls within an organization are the cornerstones for the proper functioning and monitoring of changes within the market. Through the agency of Managerial Accounting, seeking information regarding the controls used, methods and practices adopted allows managers to better accuracy of information that assist directly in the decision-making process. The aim of this study was to investigate the relationship between management controls and the stages of life cycle of commercial enterprises established in the municipality of Rio Azul / PR. For this, it applied the questionnaire to 31 companies in the city of Rio Azul / PR, the commercial segment. To analyze the data we used the multiple correspondence technique. The study is characterized as descriptive as to the purpose and bibliographical, documentary and survey regarding the procedures. The main results suggest that the largest share of companies in the commercial segment is characterized in the stage of birth (58%) and have management controls aimed at performance measure (29%). The results also indicate that companies characterized the birth and growth stage, it tends to use mainly the grounded management

controls in the management model and costing systems, respectively. On the other hand, companies in the maturity stage showed no significant relationship with any management control.

Key-words: Accounting, Life Cycles, Management Control, Management Accounting.

1. Introdução

As empresas estão em constantes mudanças, novas necessidades de consumo e avanços tecnológicos tendem a tornar as empresas mais flexíveis para que sobrevivam ao mercado. A necessidade de controles precisos e informações oportunas sobre o negócio são essenciais para adequação das operações às novas situações de mercado (CREPALDI, 2012). As empresas precisam de informações para gerenciar os seus negócios. Segundo Belliard (2004), a sociedade está em evolução acelerada e complexa, e devido à globalização a arte de prever deve dar lugar à prospecção, para que as organizações possam responder as novas exigências que surgem no mercado.

Os fatores políticos e econômicos, também, afetam consideravelmente as empresas. Elas tem que adaptar seus controles e relatórios de modo que sejam flexíveis para que atendam todas as necessidades da administração da empresa, que é a obtenção de informações necessárias para elaboração de estratégias para a sobrevivência e crescimento no mercado.

Um fator importante com relação aos fatores políticos e econômicos, é o reflexo no estilo de tomada de decisão dentro da empresa. Isso maximiza a necessidade do enfoque gerencial, adequando a novos controles gerenciais que atendam as necessidades da organização. Entende-se como controle gerencial a capacidade da organização obter e aplicar de forma efetiva e eficiente na realização dos seus objetivos (ANTHONY, 1979).

A adaptação a novos controles gerenciais permitem que as empresas busquem cada vez mais as melhores práticas gerenciais por meio de sistemas de Informações contábeis. Segundo Crepaldi (2012, p.12.) :

Um sistema de informação contábil estruturado adequadamente irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações.

Os padrões de Sistema de Informações Gerenciais modificam-se de forma a promover a adaptação da empresa às necessidades de evolução interna e externa. Esse processo de evolução pode ser entendido como estágios de vida. Na literatura, a teoria de ciclos de vida das organizações fornece suporte para explicar o processo de adaptações aos estágios das empresas. Essa transição serve para que os gestores das empresas verifiquem os melhores caminhos, além, auxiliar novas estratégias de mercado. Os controles gerenciais são de fundamental importância nessas mudanças, pois fornecem uma estrutura gerencial para manter sua empresa no mercado competitivo.

Os ciclos de vida das empresas se desenvolvem com o tempo por meio de fases, e cada fase exige da empresa um diferente sistema gerencial, pois cada uma possui suas características específicas naquele momento para a empresa. "Sabemos que os organismos vivos - sejam eles plantas, animais ou pessoas - estão submetidos a um fenômeno chamado "Ciclos de Vida". (ADIZES, 1990, p. 1).

Adizes (1990), afirma que as empresas também são organismos vivos e tem a necessidade de se adaptar a novos ambientes. Enfrentam dificuldades normais de transições de ciclos de vida.

É nesse momento que os controles gerenciais devem ser reestruturados para que não haja impedimento no desenvolvimento operacional da empresa. Dessa forma, a pesquisa é norteadada pelo seguinte problema: Qual a relação entre os controles gerenciais e os estágios de ciclo de vida das empresas?

O presente trabalho buscou a relação entre os controles gerenciais e os estágios de ciclo de vida das empresas comerciais estabelecidas no município de Rio Azul/PR. Justifica-se pela necessidade em identificar dentro da empresa qual estágio de ciclo de vida a empresa se encontra e os controles gerenciais utilizados pelas empresas, para que com esse estudo possa-se adequar seus controles gerenciais para melhor atender as novas exigências do mercado ao longo dos diversos estágios do ciclo de vida das organizações, pois a contabilidade gerencial é à base de controle de uma organização.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial tem finalidade de fornecer informações úteis para a tomada de decisão dentro da empresa, ou seja, para os administradores, o que é de extrema importância no processo de tomada de decisão dentro da empresa. A contabilidade gerencial fornece os dados para gerir uma organização, onde diferentemente a contabilidade financeira gera informações para que as pessoas que estão de fora da empresa possam avaliar o desempenho da empresa seja no corrente exercício ou em, exercícios passados.

A Contabilidade Gerencial é um desdobramento da Contabilidade Geral. A Contabilidade Gerencial segundo Crepaldi (1998, p. 18) é definida como :

[...] o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Padoveze (1994) apresenta a Contabilidade Gerencial também como um instrumento de gestão para a administração dentro das empresas. Afirmar que só haverá a Contabilidade Gerencial dentro da empresa se realmente houver dentro da organização pessoas que atuem com os conceitos da contabilidade na prática. Pois o gerenciamento das informações contábeis é caracterizada como uma ação, para ser aplicada dentro da empresa. As informações devem ser agrupadas de acordo com as necessidades das empresas.

A Contabilidade Gerencial é um mecanismo que serve como base para o gerenciamento da empresa. Através de técnicas já conhecidas a Contabilidade Gerencial atua dentro da empresa se adaptando às necessidades de cada departamento. Se a empresa possui um Controle Gerencial bem estruturado e também bem aproveitado, possibilita a ela um ganho maior de mercado, pois através dos controles e relatórios os administradores sabem em qual setor atuar e quais mudanças devem fazer para conseguir cumprir seus objetivos.

As atividades desempenhadas pelo controle gerencial trazem para a empresa inúmeros benefícios com relação ao seu negócio. Através dos controles gerenciais os gestores tem base para realizar o planejamento, para o que a empresa deve desempenhar ao longo do exercício. Coordena as atividades realizadas pela empresa, comunica e avalia as informações obtidas pelo sistema, e influencia diretamente nas decisões a serem tomadas pelos gestores dentro das organizações. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Os instrumentos de gestão servem

como apoio para os gestores, pois através da análise desses instrumentos pode-se verificar as condições e possibilidades de negócios das organizações.

2.2 Instrumentos de Gestão

Os instrumentos de gestão materializam e exteriorizam as informações geradas pela contabilidade gerencial, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão dentro da empresa e também para traçar e atingir objetivos estratégicos, e ainda operam para dar o suporte necessário para a contabilidade gerencial, assim contribuindo diretamente com o desempenho e sucesso das organizações. Por meio dos métodos, abordagem e sistemas de custeio possibilitam estabelecer aos gestores as despesas por produtos, ou grupos de produtos da empresa. Os instrumentos de gestão servem como apoio para os gestores, pois através da análise desses instrumentos pode-se verificar as condições e possibilidades de negócios das organizações.

Para a realização deste estudo foi feito uso de um grupo de quatorze instrumentos de gestão que abordam os métodos e sistema de custeio utilizados pelas empresas, métodos de mensuração e avaliação, medidas de desempenho dentro das organizações e por fim, os modelos de gestão e estratégia das empresa definidas na amostra desse estudo.

2.3 Ciclos de Vida das Organizações

As teorias organizacionais têm o propósito de explicar e prever o desenvolvimento e os processos de mudança das organizações. Entende-se por processo de mudança organizacional, a ocorrência de progressão de eventos que modificam e alteram as suas características e que acontecem durante a sua existência. De forma que, surgem a necessidade para explicar como e por que acontecem as mudanças e o desenvolvimento das organizações, para identificar quais os mecanismos que causam tais situações e levam uma estrutura mais simples para um estado mais complexo. No entanto, o desenvolvimento da organização pode tomar um caminho diferente do pretendido, podendo regredir e até chegar ao ponto de desestruturar a entidade (VAN DE VEN; POOLE, 1995 apud CORREIA, 2010, p.31).

Os estudos dos ciclos de vida das organizações enfatizam como as empresas se desenvolvem ao longo do tempo, onde as mudanças ocorrem de acordo com os estágios de desenvolvimento das empresas e a interação com o ambiente onde está inserido no mercado. Existem diversos estudos com relação a teoria dos ciclos de vida das organizações, cada autor caracterizando as mudanças dentro das organizações com relação ao ciclo de vida que as organizações se encontram.

Adizes (1990) em seu estudo sobre teoria do ciclo de vida, defende a teoria de ciclo de vida que se aplica aos organismos vivos também é proposto para entender o a teoria do desenvolvimento organizacional. Assim, pode-se observar que as organizações com o passar do tempo, passam por mudanças semelhantes aos dos seres humanos. Nasce, cresce, se desenvolvem e vão até o declínio, que causa à organização a sua decadência, ou morte. Desse modo, o autor em sua teoria do ciclo de vida das organizações afirma que as mudanças presentes em cada fase do ciclo de vida, faz com que as organizações enfrentem dificuldades e desafios em cada etapa.

Tamanho e tempo não definem a causa do crescimento ou envelhecimento de uma empresa. Empresas grandes com uma longa tradição dentro do mercado não são necessariamente velhas e empresas de pequeno porte com poucos anos de atuação no mercado também não são necessariamente jovens. As causas de crescimento e envelhecimento organizacional não as caracterizam como velhas ou novas, as empresas não precisam ter históricos de mercado para poderem se destacar na frente das outras empresas. Empresas que tem mais facilidade de

mudança, são mais flexíveis no mercado possuem uma maior facilidade de se adaptar as novas exigências de mercado podem se considerar empresas jovens. Já empresas que são mais difíceis de adaptarem-se as novas exigências do mercado, que são pouco flexíveis, com poucas chances de mudanças, e que possuem seu comportamento devidamente controlado por seus gestores podem ser consideradas empresas velhas. (ADIZES, 1990).

3. Metodologia

Quanto aos objetivos a pesquisa foi classificada como descritiva, uma vez que buscou-se descrever a relação entre os controles gerenciais empregados pelas empresas em seu ciclo de vida. A pesquisa descritiva procura, pois, descobrir com a precisão mais possível e com que frequência o fenômeno acontece, a sua relação com os outros, sua natureza e suas características (RAMPAZZO, 2002).

Quanto aos procedimentos a pesquisa foi realizada de forma bibliográfica, documental e de levantamento ou survey. A pesquisa bibliográfica trabalha na busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se vão se relacionar diretamente com o problema de pesquisa. "A pesquisa documental é realizada com base na documentação direta ou indireta de uma ou de várias fontes" (LOPES, 2006, p.220). E de levantamento pois foi buscar-se informações diretamente nas empresas analisadas acerca do problema que será analisado, buscando descrever com maior exatidão possível todas as informações coletadas.

Em relação a abordagem do problema, foi desenvolvido de forma qualitativa e quantitativa. Quantitativa devido o objetivo de analisar, compreender e classificar as informações sobre a elaboração de controles financeiros em números. A pesquisa quantitativa tem a intenção de garantir que os resultados sejam precisos, para melhor interpretação e análise dos dados, isso possibilita a pesquisa uma maior margem de segurança sobre o problema em questão" (BEUREN, 2008, p.93).

A população da pesquisa é definida pelas empresas do ramo de comércio, indústria e prestação de serviços do Centro sul do Paraná.

A amostra é caracterizada como um subconjunto de elementos que são extraídos da população definida que se está observando para análise e obtenção de determinados dados específicos com relação ao problema estudado (CASTANHEIRA, 2008). A amostra deste estudo se restringiu a 31 empresas do segmento comercial da cidade de Rio Azul/PR. Conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Segregação da amostra por segmentos

Segmento	N	%
Confecções	14	45%
Móveis	5	16%
Materiais de Construção	3	10%
Mercados	6	19%
Agropecuárias	3	10%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Nota-se, na Tabela 1, que o segmento mais representativo corresponde as lojas de confecções (45%), seguido pelos mercados (19%) e lojas de Móveis e eletrodomésticos (16%). O instrumento de pesquisa utilizado foi constituído de um questionário adaptado do estudo de Correia (2010), onde o mesmo investigou a associação entre os ciclos de vida organizacional e o instrumento de gestão das empresas baianas. O questionário foi constituído por três blocos (Bloco I, II e III). O bloco I fornece informações para a classificação do ciclo de vida no qual

a organização se encontra; o Bloco II define os instrumentos gerenciais que a empresa utiliza e; o Bloco III apresenta informações demográficas sobre as empresas que constituem a amostra da pesquisa. O questionário foi aplicado pessoalmente aos respondentes, obtendo-se, assim, 31 respostas válidas. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise por correspondência múltipla.

4. Apresentação e análise dos dados

Na Tabela 2 são evidenciadas as informações demográficas da amostra pela idade de constituição.

Tabela 2 – Classificação da amostra em relação a idade da empresa

Idade da empresa	Confecções		Móveis		Materiais de construção		Mercados		Agropecuárias	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Até 1 ano	1	7%	-	0%	1	33%	-	0%	-	0%
1 a 3 anos	5	36%	-	0%	-	0%	-	0%	1	33%
3 a 5 anos	1	7%	-	0%	-	0%	1	17%	-	0%
5 a 10 anos	3	21%	2	40%	-	0%	1	17%	1	33%
10 a 15 anos	2	14%	2	40%	-	0%	1	17%	-	0%
15 a 20 anos	2	14%	-	0%	1	33%	2	33%	1	33%
20 a 30 anos	-	0%	-	0%	1	33%	1	17%	-	0%
30 a 40 anos	-	0%	1	20%	-	0%	-	0%	-	0%
Total	14	100%	5	100%	3	100%	6	100%	3	100%

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Constata-se que a maioria das empresas está estabelecida no mercado entre 5 a 10 anos. Porém, em relação as empresas de confecções, a maior representatividade está entre as empresas com idade entre 1 a 3 anos (36%). A empresa comercial mais antiga refere-se a uma loja de móveis e eletrodomésticos que tem idade entre 30 a 40 anos, por outro lado, as mais recentes pertencem ao segmento de confecções e materiais de construção com menos de 1 ano. Na Tabela 3 apresenta-se a classificação do ciclo de vida das empresas analisadas, conforme a metodologia de Adizes (1990).

Tabela 3 – Ciclo de vida das empresas

Ciclo de vida da empresa	N	%
Nascimento	18,00	58%
Crescimento	2,00	6%
Maturidade	2,00	6%
Renovação	6,00	19%
Declínio	3,00	10%
Total	31,00	100%

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Observa-se que a maior parcela das empresas do segmento comercial se caracteriza no estágio de nascimento (58%), ou seja, momento em que as empresas, normalmente, de pequeno porte, jovens, tentam estabelecer seu espaço no mercado (MILLER; FRIESEN, 1984). Em seguida, nota-se uma parcela significativa das empresas em estágio de renovação (19%). Sugerindo, que tais empresas estão buscando a diversificação de mercados e produtos, bem como, a utilização de controles gerenciais mais complexos. Por outro lado, há três empresas (10%) caracterizadas em estágio de declínio, situação na qual, a organização começa a perder espaço no mercado e em seu mix de produtos. Na Tabela 4 evidencia os controles gerenciais utilizados pelas organizações analisadas.

Tabela 4 – Controles gerenciais das empresas

Controles Gerenciais	N	%
Sistema de Custeio	7,00	23%
Medidas de Desempenho	9,00	29%
Modelos de Gestão	7,00	23%
Modelos Estratégicos	8,00	26%
Total	31,00	100%

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em relação aos controles gerenciais, nota-se a predominância da utilização de medidas de desempenho organizacional (29%), ou seja, os resultados sugerem que as empresas analisadas utilizam mecanismos de gestão como: fluxos de caixa, ROI, BSC e EVA. Os resultados indicam, também, que as empresas empregam modelos estratégicos (26%); modelos de gestão (23%) e sistemas de custeio (23%).

Para atender ao objetivo do estudo a Figura 1 abaixo apresenta a disposição das características das empresas: ciclo de vida e controles gerenciais.

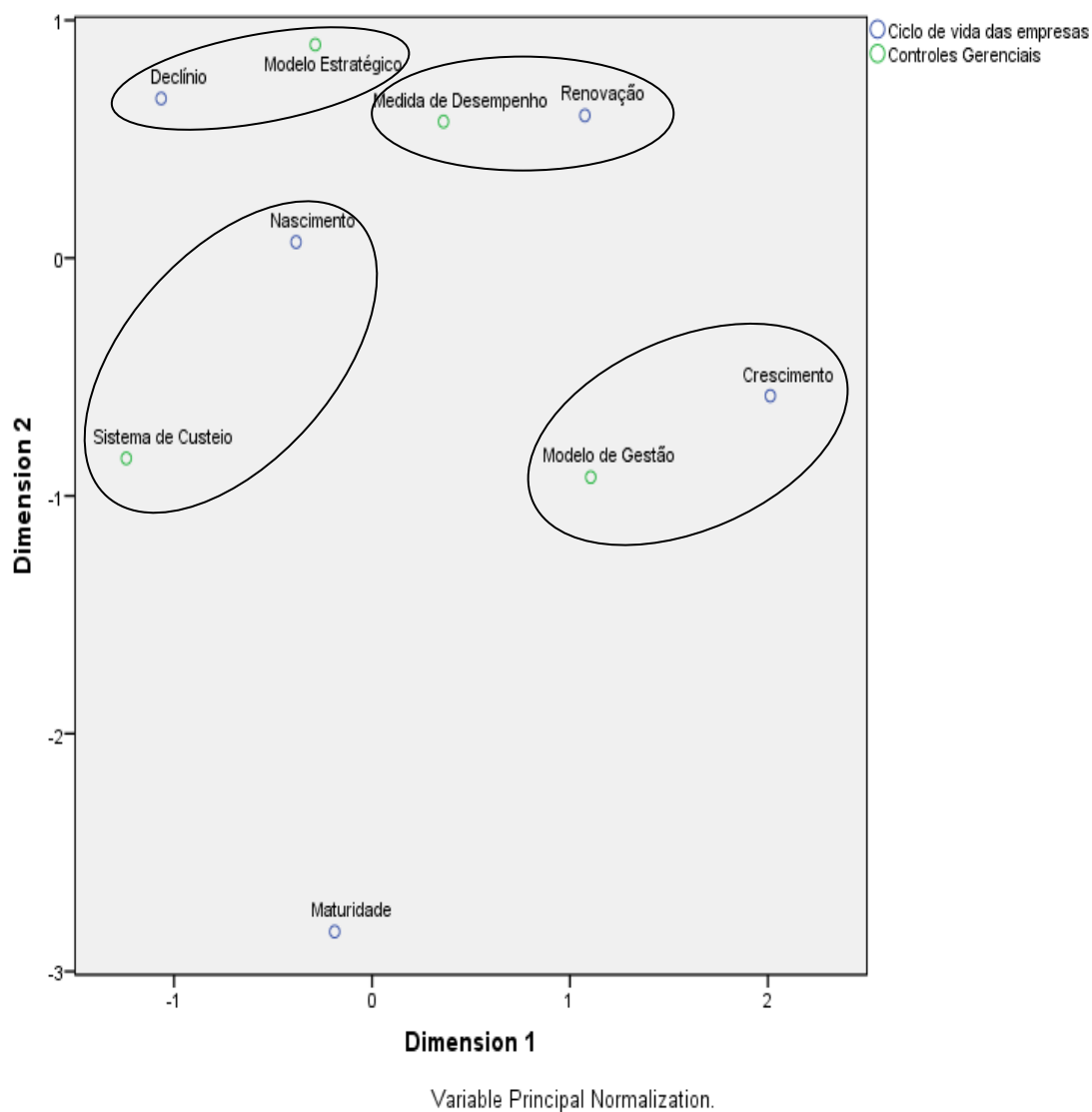


Figura 1 - Mapa Perceptual do Ciclo de vida das empresas em relação aos controles gerenciais
Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se, que as empresas caracterizadas no estágio de crescimento, tende a utilizar, principalmente, os controles gerenciais embasados no modelo de gestão. As empresas no ciclo de nascimento estão mais suscetíveis a utilização de sistemas de custeio, enquanto as empresas em declínio empregam controles baseados principalmente em planejamento tributário, gestão baseada em valor e gestão baseada em atividades (modelos estratégicos). Por último, nota-se que as empresas com tendência a utilização controles baseados em medidas de desempenho encontram-se classificadas no estágio de renovação. As empresas no estágio de maturidade não apresentaram relação significativa com nenhum controle gerencial.

5 Conclusões

O objetivo da presente pesquisa consistiu em investigar a relação entre os controles gerenciais e os estágios de ciclo de vida das empresas comerciais estabelecidas no município de Rio Azul/PR. Para isso, foi aplicado questionário para 31 empresas do município de Rio Azul/PR, do segmento comercial. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de correspondência múltipla.

A priori, os resultados sugerem que a maior parcela das empresas do segmento comercial se caracteriza no estágio de nascimento (58%) e apresentam controles gerenciais voltados a medida de desempenho (29%). Os resultados encontrados indicam, também, que empresas caracterizadas no estágio de nascimento e crescimento, tende a utilizar, principalmente, os controles gerenciais embasados no modelo de gestão e sistemas de custeio, respectivamente. Por outro lado, as empresas no estágio de maturidade não apresentaram relação significativa com nenhum controle gerencial.

Ressalta-se que os resultados obtidos estão limitados as empresas analisadas. As limitações estão relacionadas, também, ao instrumento de pesquisa utilizado. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a utilização de uma amostra maior e mais diversificada de empresas, a fim de ampliar os resultados encontrados por meio desse estudo.

Referências

- ADIZES, ICHAK.** *Os Ciclos de Vida das Organizações* : como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito/ Ichak Adizes; tradução de Carlos Valdesuso. São Paulo : Pioneira, 1990.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay.** *Sistemas de controle gerencial*. McGraw Hill Brasil, 2008.
- ANTHONY, Robert Newton.** *Contabilidade Gerencial: Introdução à Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BEUREN, Ilse Maria.** *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e prática*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2008.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira.** *Estatística Aplicada a todos os Níveis*. 4.ed. Curitiba: Ibpx, 2008.
- CORREIA, Rorildo Barbosa et al.** *Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC, 2010. 1 CD ROM.
- CREPALDI, APARECIDO, SILVIO.** *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 6ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KOURILSKY-BELLIARDI, Françoise.** *Do desejo ao prazer de mudar: compreender e provocar a mudança*. 2ed. São Paulo: Manole, 2004.
- LOPES, Jorge.** *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.
- MILLER, D.; FRIESEN P.** *A longitudinal study of the corporate life cycle*. Management Science Journal, October, 1984.



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Ponta Grossa, PR, Brasil, 02 a 04 de Dezembro de 2015

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.* São Paulo: Atlas, 2012.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica.* 3 ed. São Paulo: Layola, 2002.