

Área Temática: Administração Geral

**ADEQUAÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS UTILIZADOS POR EMPRESAS
DO SETOR TÊXTIL DE ACORDO COM O SEU CICLO DE VIDA
ORGANIZACIONAL**

AUTORES

ROBERTO CARLOS KLANN

Universidade Regional de Blumenau - FURB
rklann@al.furb.br

ALINE DOERNER

Centro Universitário de Brusque - Unifebe
linedoerner@hotmail.com

JANELISA HEIL

Centro Universitário de Brusque - Unifebe
janeheil@hotmail.com

NELSON HEIN

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB
hein@furb.br

RESUMO

O trabalho objetiva verificar como os controles gerenciais são utilizados pelas empresas pesquisadas, levando-se em conta seu atual estágio no ciclo de vida organizacional. Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Foram analisadas três empresas do setor têxtil, onde se buscou identificar o ciclo de vida e os controles de gestão utilizados em cada empresa. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionários. A partir da análise dos dados observou-se a classificação das empresas pesquisadas em dois estágios do ciclo de vida organizacional, sendo uma no estágio toca-toca e duas no estágio da plenitude. Quanto ao grau de utilização dos controles de gestão, verificou-se que as empresas fazem uso de todos os controles pesquisados. Por fim, analisada a simetria entre a utilização desses controles de gestão pelas empresas e os seus estágios do ciclo de vida organizacional, verificou-se relação entre o grau de utilização dos controles com as características preconizadas nos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional de Adizes (2004). Conclui-se, portanto, que a utilização dos controles gerenciais pelas empresas pesquisadas encontra-se adequada as suas respectivas fases do ciclo de vida organizacional e estão de acordo com o preconizado na fundamentação teórica do estudo.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional; Controles gerenciais; Empresas do setor têxtil.

ABSTRACT

The paper aims to determine how management controls are used by the companies surveyed, taking into account your current stage in the organizational life-cycle. It is a descriptive study with a qualitative approach. We analyzed three companies in the textile sector, which sought to identify the life-cycle and management controls used in each company. Data collection was conducted through questionnaires. Data analysis showed companies surveyed classified in two stages of organizational life-cycle, one in play-play stage and two at the fullness stage.

About the degree of use of management controls, it was found that companies make use of all controls surveyed. Finally, analyzing the symmetry between the use of these management controls by companies and their stages of organizational life-cycle, there was a relationship between degrees of use of controls with the features recommended in the development stages of the Adizes (2004) organizational life-cycle. We conclude therefore that the use of management controls by companies surveyed is appropriate to their respective stages of organizational life-cycle and they are in accordance with the recommendations in the theoretical study.

Keywords: Organizational life-cycle. Management controls. Companies of textile sector.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade em um mundo globalizado exige das empresas aptidão para sobreviverem aos desafios. Para isso são necessárias mudanças na gestão para adaptação a esses novos desafios, além de uso efetivo de controles gerenciais, que possam auxiliar o gestor na condução do negócio.

Uma das teorias que tem auxiliado no entendimento das mudanças que ocorrem na gestão das empresas é a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional. Se uma empresa consegue identificar em qual estágio do ciclo de vida se encontra, pode, de maneira mais eficaz, traçar metas e criar oportunidades dentro do mercado.

Nos últimos anos diversos estudos envolvendo a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional vêm sendo desenvolvidos no Brasil, objetivando relacionar essa teoria com a utilização de artefatos de contabilidade gerencial, planejamento ou controle gerencial.

Com base nessa teoria, Novello (2006) pesquisou quais os tipos de controles de gestão são utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional, preconizados por Adizes (1999), nas indústrias do setor metal mecânico do município de Joaçaba-SC. Verificou que a maioria das indústrias pesquisadas utilizava algum tipo de controle de gestão, sendo que os menos utilizados eram os controles de custos, de vendas e de resultado.

Silva (2008) procurou compreender o comportamento das indústrias familiares moveleiras em cada estágio do ciclo de vida organizacional e quais eram os controles de gestão, econômico-financeiros e operacionais utilizados nas respectivas fases. Concluiu que havia diferenças expressivas entre as indústrias familiares de móveis na relação da quantidade de controles de gestão utilizados e indústrias pertencentes ao mesmo estágio de ciclo de vida organizacional.

Frezatti *et al.* (2009) analisaram o perfil do planejamento das organizações associado ao ciclo de vida organizacional. Eles procuraram entender como o processo estruturado de planejamento, que envolve o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário estavam sendo utilizados pelas empresas brasileiras nos diversos estágios do ciclo de vida organizacional. Sua conclusão é de que existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e o perfil de formalização do planejamento. Alertam ainda para a inexistência do orçamento em duas fases do ciclo de vida, no nascimento e no declínio, alertando para oportunidades perdidas por organizações que não priorizam esse processo.

Como as fases do ciclo de vida organizacional e o comportamento das empresas, segundo Adizes (2004), são previsíveis e repetitivos, conhecer o estágio que a organização se encontra no ciclo de vida poderá permitir que problemas sejam evitados com a antecipação de medidas. Para isso, faz-se necessário identificar qual a fase que a empresa estudada se encontra, bem como os controles gerenciais que estão sendo utilizados.

Nesse sentido, este estudo pretende responder a seguinte questão: de que forma os controles gerenciais utilizados pelas empresas são coerentes com seu atual estágio do ciclo de vida organizacional?

Com base nesta questão de pesquisa elaborou-se o objetivo geral do estudo, que é verificar como os controles gerenciais são utilizados pelas empresas, levando-se em conta seu atual estágio no ciclo de vida organizacional.

A contribuição deste estudo consiste em identificar o estágio de ciclo de vida que as empresas estudadas se encontram e analisar se os controles gerenciais estão associados com a fase de cada organização. Os resultados podem contribuir para melhoria da gestão dessas empresas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro traz a introdução ao estudo, com o problema de pesquisa e a definição do objetivo. O segundo capítulo aborda os principais conceitos sobre a abordagem do ciclo de vida organizacional e os controles gerenciais. No terceiro capítulo apresenta-se o método e os procedimentos da pesquisa. No

quarto procedem-se à apresentação e análise dos resultados, com a caracterização das empresas pesquisadas, sua classificação quanto à fase do ciclo de vida organizacional e os controles de gestão utilizados. O quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se nesta seção primeiramente um conceito do ciclo de vida organizacional e suas diferentes fases. Na sequência aborda-se o conceito de controles gerenciais, suas características e instrumentos de controles.

2.1 Ciclo de Vida Organizacional

O processo de desenvolvimento de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a consolidação. Por semelhança à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações. Segundo Adizes (2004), as organizações são similares aos organismos vivos, nascem, crescem, envelhecem e morrem.

Para Borinelli (1998), cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas tornam-se então, obsoletas. Conforme a organização cresce, suas características se modificam e a mesma muda de estágio em seu ciclo de vida.

A organização durante o processo de desenvolvimento e crescimento passa por fases, onde enfrenta novas e diversas situações, riscos e incertezas. Para garantir o bom aspecto organizacional e a continuidade do desenvolvimento, a empresa se obriga a programar ações. Para Kaufmann (1990, p. 11), “em cada estágio a empresa enfrenta novos e diferentes desafios; a cada passagem de um estágio para o outro, enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem.”

Juntamente com o crescimento organizacional, surgem os problemas mais complexos. São nessas situações que a empresa deve ser flexível e controlável, pois precisa aprender a desenvolver suas capacidades. Para Adizes (2004, p.9), “uma organização tem de aprender como alocar recursos, como estabelecer disciplina e como e quando tomar decisões. Ela precisa desenvolver uma memória organizacional de experiências, para poder avançar para o próximo estágio da sua vida”.

Verifica-se que para sair de um estágio de desenvolvimento e adentrar em outro é necessário a empresa enfrentar crises e problemas, que a força a estruturar-se estrategicamente para suportar as pressões e permitir o crescimento no ciclo. Para Borinelli (1998), a empresa terá de enfrentar os embates e as dificuldades normais surgidos em cada uma destas etapas, bem como os problemas de transição, quando da passagem para uma nova fase do seu desenvolvimento.

Identificar e conhecer o estágio de ciclo de vida que a empresa se encontra pode ser importante para prever riscos e garantir a continuidade. O primeiro aspecto a ser levantado é se a empresa tem conhecimento da fase em que se encontra e consegue identificar quando há troca de fase. Dependendo da sua habilidade, a empresa poderá passar esse período sem enfrentar as chamadas “crises de passagem”.

Borinelli (1998) infere que o conhecimento é relevante, pois empregando bem a sua habilidade, a empresa poderá entrar num novo estágio de vida de forma fortalecida e amadurecida. Porém, caso contrário, corre o risco de adentrar em problemas de gestão e continuidade.

Greiner (1986) também reconhece essa importância, ao mencionar que a incapacidade de compreender problemas pode ocasionar a paralisação na evolução da empresa no estágio, bem como levá-la à falência.

Uma segunda razão ressalta a questão do perfil dominante no processo gerencial, sendo que em cada fase do desenvolvimento prevalece um perfil determinado (KAUFMANN, 1990).

O estudo do ciclo de vida das organizações possibilita compreender as fases de desenvolvimento em que se encontram as empresas, bem como, conhecer e visualizar o ciclo para que novos padrões e valores da mudança não possam implicar na descontinuidade da mesma.

Apesar da variabilidade dos conceitos sobre o ciclo de vida organizacional, a base fundamental a ser analisada são os diversos estágios de desenvolvimento pelos quais as organizações passam. Ressalta-se ainda que o estágio em que a organização se encontra não está ligado à idade ou tamanho, mas sim, à capacidade de mudança e ao seu comportamento controlável.

Ressalta-se ainda que cada fase apresenta características próprias e distintas. Segundo Frohlich (2005), seja qual for a maneira de se visualizar o ciclo de vida de uma organização, algumas características serão comuns e imprescindíveis. Sempre o novo estágio ou a nova fase será mais avançada e complexa que a anterior; o novo estágio requererá sempre nova postura gerencial; as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase.

Muitos pesquisadores como Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1986), Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Quinn e Cameron (1993), Moores e Yuen (2001), Lester, Parnell e Caharrer (2003), Adizes (2004), entre outros, buscaram representar o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações por meio de modelos de ciclo de vida organizacional. Os diversos modelos desenvolvidos descrevem fases, etapas ou estágios por que passam as organizações durante seu crescimento.

Para o desenvolvimento da pesquisa há necessidade de se verificar as concepções de estágios do ciclo de vida organizacional. Na sequência apresenta-se o modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes (2004), que servem de base para o presente trabalho.

2.2 Ciclo de vida das organizações conforme Adizes

Segundo Adizes (2004), as organizações, assim como os seres vivos, também têm ciclo de vida: nascem e crescem e, a menos que sua gerência saiba o que fazer, envelhecem e morrem. Novello (2006) cita que no decorrer do ciclo de vida as organizações sofrem mudanças que revelam padrões de comportamento previsíveis que manifestam problemas de transição que precisam ser superados.

De acordo com Fayet (2009), o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade, fazendo com que a organização possa mudar sua direção quando desejar.

O modelo proposto por Adizes (2004) caracteriza o ciclo de vida das organizações em estágios de crescimento e envelhecimento. Cada estágio do ciclo de vida organizacional apresenta características específicas descritas na sequência.

2.2.1 Namoro

Chama-se o primeiro estágio do ciclo de namoro. Considerado por Adizes (2004, p.16), “estágio anterior a organização, a qual ainda precisa ser criada. Ela existe somente como uma ideia”.

O fundador da empresa está testando suas ideias com os outros e construindo seu próprio compromisso interno, e ao mesmo tempo se pergunta: Será que é viável? Quanto mais ele conseguir convencer os outros de sua ideia, mais forte fica seu compromisso interno (ADIZES, 2004).

A organização adquire vida a partir do comprometimento com o fundador, quando ele e os investidores assumem riscos. Sabendo quanto risco a empresa irá enfrentar, pode-se determinar o quanto de comprometimento o fundador vai precisar de sua parte e da parte dos outros, para que a empresa seja em sucesso (ADIZES, 2004).

Ainda sobre a fase do namoro, Adizes (2004, p. 16) afirma que “algo de muito importante está acontecendo. Nessa fase, a empresa é como um jato na cabeceira da pista, preparando para a decolagem. O piloto está acelerando os motores, fazendo muito barulho”.

No namoro, a meta que motiva o fundador é a de satisfazer uma necessidade de mercado, ele deve se sentir entusiasmado para defender a funcionalidade do produto ou do serviço que presta.

2.2.2 Infância

Assumir riscos, fazer a ideia acontecer, produzir, vender, pagar contas, gerar resultados e atingir objetivo para qual a empresa foi criada são algumas das características da segunda fase do ciclo, a infância.

O fundador está preocupado com as vendas, mas na realidade, a organização infante precisa estar voltada para os produtos. Ela necessita operacionalizar seu produto, coisa que não poderia ter feito na fase do namoro. Segundo Adizes (2004), depois de desenvolvido o produto, ele ainda precisa ser testado no mercado, e se for aceito terá de prosseguir até a produção em massa. Sobre esta nova fase, Adizes (2004, p. 27) complementa que “durante o namoro, havia tempo para conversar e sonhar. Com a aceitação de riscos, não há tempo para conversar, só para agir”.

A nova empresa precisa vender. Isso é fundamental, porque sem caixa, a empresa infante não sobreviverá. Na infância, o esforço de vendas é muito mais fraco do que deveria ser. O fundador é o vendedor principal, porque é ele quem conhece melhor seu produto e serviço. Mas na verdade, ele não tem tempo suficiente, está ocupado com projetos de produtos ou problemas de desempenho. Com isso, a função de vendas recebe apenas uma parte do tempo que deveria receber (ADIZES, 2004).

2.2.3 Toca-Toca

Na fase toca-toca, Adizes (2004, p.39) afirma que “a empresa não só está sobrevivendo, mas está florescendo e o sucesso torna o fundador e a organização arrogantes”. As empresas neste estágio têm muitos interesses e não dão atenção a cada um deles.

Nesta fase as organizações enfrentam o mercado e são orientadas para vendas. Elas deixam de perceber os problemas e só enxergam oportunidades. Não utilizam sistemas de planejamento e não definem resultados a serem alcançados, simplesmente esperam que os resultados apareçam (SILVA, 2008).

Outro ponto importante é a postura da organização em simplesmente reagir ao ambiente, quando deveria planejar para agir no ambiente da forma mais conveniente. A questão de reagir pode propiciar à organização não dispor de pessoas e ou realizar a atividade com literal competência, afetando os resultados e causando erros (SILVA, 2008).

Algumas empresas Toca-Toca assumem uma margem de lucro fixa sobre suas vendas, levando em conta que aumentar as vendas significa lucros maiores. Elas vendem mais, mas, em vez de seus lucros crescerem, acabam perdendo dinheiro. Estão ansiosas para maximizar as vendas, as organizações nessa fase concedem descontos a distribuidores, comissões aos vendedores e abatimentos aos clientes. Não é viável para a empresa vender seus produtos a preços que nem mesmo cobrem os custos. Assim, quanto mais vendem, mais perdem (ADIZES, 2004).

2.2.4 Adolescência

Durante o estágio de adolescência do ciclo de vida organizacional, as empresas renascem. Nessa fase, conforme Adizes (2004), as empresas acham vida além de seu fundador, e como um adolescente tentam estabelecer independência em relação à família. É importante nessa passagem para a adolescência delegar autoridade sem perder o controle.

Os líderes de organizações adolescentes começam a aprender a delegar, eles dão oportunidades para que seus funcionários provem que podem ser competentes. Os fundadores muitas vezes resolvem procurar gerentes profissionais que possam guiá-los. O novo gerente deve ser um líder para poder assumir a empresa no lugar do fundador. Ele está lá para poder resolver problemas e tirar preocupações do fundador (ADIZES, 2004).

2.2.5 Plenitude

Plenitude é a fase em que a organização sabe para onde vai, acredita e tem resultados. Outro ponto importante na plenitude é o processo de governança institucionalizado. Há regras e todos respeitam.

Quando uma organização chega à plenitude, normalmente ela nomeia alguém para ser responsável pelo monitoramento e tenta envolver seus colegas em projetos comunitários. À medida que avança para seu ciclo de vida, a fase da plenitude desenvolve e estimula continuamente sua visão e seus valores, também necessitam de estrutura e processo que liberem os líderes das tomadas de decisões personalizadas (ADIZES, 2004).

Na plenitude final a empresa está se sentindo contente, ainda é forte, mas está começando a perder flexibilidade e o espírito de criatividade, inovação e entusiasmo. Segundo Adizes (2004, p. 87), “da plenitude em diante, o ciclo de vida é um processo de deterioração. Quando as organizações crescem, elas atingem pontos de transição, germinam e florescem. E quando envelhecem, não há pontos distintos no processo de decadência”. A organização precisa ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças externas, sem perder o controle interno da organização.

2.2.6 Estabilidade

Pode-se afirmar que a fase da estabilidade é o início do envelhecimento da organização. Nesta fase a empresa começa a perder flexibilidade e se acomodar. Segundo Adizes (2004, p. 92), “há menos energia disponível para uso externo e, portanto, menos disposição para assumir risco”.

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 (SILVA, 2008).

Quando a empresa atinge um estágio de envelhecimento, todos se concentram na sobrevivência individual e não na organizacional. As pessoas não se empenham mais para obter dividendos, retorno sobre investimento ou vendas. Apenas se preocupam em saber quem vai sobreviver e quem será demitido (ADIZES, 2004).

2.2.7 Aristocracia

A integração entre as pessoas que constituem a organização torna-se cada vez mais importante, elas querem menos conflitos. Para reduzir esses conflitos, a empresa na fase da aristocracia reduz todas as mudanças possíveis, havendo assim, menos discordância (ADIZES, 2004).

A aristocracia é a fase da vaidade, do vestir-se bem e falar bem. Uma organização nesta fase é extremamente formal e acredita que a tradição conquistada ao longo da vida vai manter clientes, receitas e lucros (ADIZES, 2004).

Neste 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, apresentam um nível de inovação interno baixo e dispõem de dinheiro em abundância (SILVA, 2008).

2.2.8 Burocracia incipiente e Morte

O estágio da burocracia pode dividir-se em incipiente e morte. No primeiro caso, Adizes (2004) cita que é comum os desentendimentos, os conflitos e procurar culpados para os problemas. A demanda da empresa perde elasticidade, o mercado, as receitas e os lucros diminuem. No segundo caso (morte), a empresa não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe. Nesse caso pode levar a morte da organização, que ocorre quando ninguém mais está comprometido com a mesma.

Morte organizacional significa falta de recursos para recompensar os membros da organização por seu trabalho. Na organização isso acontece quando ninguém está mais disposto a ir trabalhar e quando há falta de comprometimento com a empresa (ADIZES, 2004).

O modelo de Adizes (2004) demonstra as diferenças evolutivas que ocorrem desde o primeiro estágio, namoro, até o estágio da morte. O conhecimento das fases do ciclo de vida organizacional em que uma empresa se encontra é fundamental para antecipar mudanças e solucionar problemas, para a empresa manter o bom desempenho em seu desenvolvimento.

2.3 Controles Gerenciais

O controle gerencial pode ser entendido como o processo de guiar organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudança (AGUIAR; FREZATTI, 2007). Importante para o sucesso de qualquer organização pública ou privada, o controle é uma ferramenta utilizada no alcance das metas de gestão estabelecidas pelas entidades.

Segundo Novello (2006, p. 50), “a função de controle representa uma etapa do processo de gestão indispensável às organizações, a fim de que possam atingir o desempenho desejado frente às mudanças e crescente complexidade das organizações”. É uma forma de completar o ciclo gerencial e comparar o planejado com o resultado alcançado.

Em termos técnicos, controle é a função administrativa que mede e avalia o desempenho, viabilizando a adoção imediata de ação corretiva quando alguma falha no processo controlado é identificada (RZO, 2010). Observa-se já há algum tempo a preocupação dos gestores dos diversos níveis da administração da empresa. Com isso, a fim de atender às necessidades de informações, as entidades buscam a implantação de sistemas de controles ágeis e eficazes.

Em um mundo em que as relações comerciais e as informações se estabelecem de forma global, compreender o funcionamento dos sistemas de controle gerencial nas organizações auxilia no sucesso dos empreendimentos.

No atual cenário econômico-financeiro as empresas necessitam de um sistema que forneça informações gerenciais ágeis que produza informações confiáveis, caso contrário a organização perde competitividade.

Percebe-se que os responsáveis pela gestão das organizações ao longo dos tempos convenceram-se de que a informação contábil vai além de apurações de impostos e atendimento de legislações comerciais (MARTINS, 2008). Passa a ser peça importante utilizada para as tomadas de decisão frente às mudanças organizacionais.

As informações gerenciais ajudam na estrutura decisória da empresa e possibilitam aos gestores a tomada de decisões rápidas e eficazes, a fim de alcançar os resultados almejados.

Para a elaboração dessas informações gerenciais são necessárias diversas ferramentas, como as relacionadas ao orçamento, à controladoria, à contabilidade gerencial, entre outras.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo. Gil (2002) afirma que uma das características significativas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva porque, por meio do questionário aplicado aos gestores das empresas estudadas, busca-se identificar o estágio do ciclo de vida organizacional em que elas se encontram, comparando essas informações com os controles gerenciais que estão sendo utilizados.

A abordagem para análise dos dados é de natureza qualitativa, pois busca compreender e analisar dados das empresas com aprofundamento do seu ciclo de vida organizacional e seus controles gerenciais. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

3.1 Coleta e Análise dos Dados

Os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados foram baseados no modelo utilizado por Novello (2006). Para a caracterização do ciclo de vida organizacional, com base no modelo desenvolvido por Adizes (2004), foi utilizado o formulário apresentado no Quadro 1, sendo que zero representa a nota mínima (discordância total) e quatro a nota máxima (concordância total).

Fases e características		Nota
	Características	
Infância:	Na empresa, os sistemas, os procedimentos e orçamentos são rudimentares.	
	A gestão está centralizada nas mãos do(s) empreendedor(es), ou seja, sem delegação de autoridade e autonomia	
	Há Necessidade do controle do fluxo de caixa da empresa, devido à escassez de recursos.	
Toca- toca	O(s) fundador(es) ou gerente(es) assumem funções diversas ao mesmo tempo.	
	A empresa está crescendo de forma rápida e passando por processo de transição procurando desenvolver sistemas administrativos.	
	O fluxo de caixa é satisfatório devido ao incremento de decisões.	
Adolescência	Há conflito entre os sócios e administradores ou tomadores de decisões.	
	A empresa procura desenvolver sistema de controle, elaborar orçamentos, diretrizes e procedimentos, enfatizando o processo administrativo.	
	Em período de transição, diretores demitem pessoas empreendedoras.	
Plenitude	A organização simultaneamente é capaz de manter o crescimento das vendas com as perspectivas dos clientes e aumento da criatividade	
	O sistema organizacional funciona com visão de criatividade e inovação institucionalizada.	
	A empresa está planejada e segue os seus planos, mas enfrenta a escassez de pessoal bem treinado para o quadro de funcionários.	
Estabilidade	A empresa se sente segura pela sua posição no mercado. A criatividade está estagnada.	
	A empresa já conquistou posição no mercado, possui excelente fluxo de caixa e liquidez, se sente segura. Não pretende assumir riscos com novos investimentos.	
	Deixa de pesquisar sobre novos produtos, dando preferência aos produtos tradicionais nos seus negócios.	
Aristocracia	A organização procura valorizar mais o pessoal de confiança do que os com função de marketing ou pesquisa e desenvolvimento.	
	O planejamento é decidido pelos diretores, ou seja, a flexibilidade organizacional está diminuindo.	
	A área administrativa está bem instalada, existindo formalidades nas atitudes, padrões e comportamento referente aos membros corporativos.	

Burocracia	Os sistemas de informação não atendem as necessidades dos dirigentes, em consequência procuram os responsáveis pelos erros.	
	A empresa toma decisões pelo que foi pré-estabelecido, embora esteja organizada com sistemas administrativos, diretrizes e normas.	
	A empresa não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se. Clientes insatisfeitos começam a migrar para concorrentes.	

Quadro 1 – Formulário para levantamento das fases do ciclo de vida organizacional

Fonte: Novello (2006, p. 137).

Para levantar quais os tipos de controles de gestão existentes nas empresas pesquisadas foi utilizado o formulário apresentado no Quadro 2.

Tipos de Controles	Sim	Não	Informatizado	Não Informatizado
Controle de contas a receber				
Controle de contas a pagar				
Controle de estoque				
Controle de fluxo de caixa				
Controle de custos				
Controle de despesas				
Controle de vendas				
Análise de resultados				
Outros. Quais?				

Quadro 2 – Formulário para levantamento dos tipos de controles de gestão utilizados pelas empresas

Fonte: Novello (2006, p. 138).

A fim de determinar a intensidade do uso de informações geradas por meio dos controles de gestão, foi utilizado o formulário descrito no Quadro 3.

Tipos de Controles	Não usa	Usa Pouco	Usa Razoavelmente	Usa Bastante
Controle de contas a receber				
Controle de contas a pagar				
Controle de estoque				
Controle de fluxo de caixa				
Controle de custos				
Controle de despesas				
Controle de vendas				
Análise de resultados				
Outros. Quais?				

Quadro 3 – Formulário para levantamento da intensidade do uso das informações pelas empresas

Fonte: Novello (2006, p. 138).

Com o objetivo de determinar de que forma os controles de gestão são utilizados pelos gestores da empresa para o controle e tomada de decisões, utilizou-se o Quadro 4.

Controles de Gestão	Nota
O sistema de controles utilizados permite que os dados disponíveis em tempo real?	
As informações são utilizadas para acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e feedback?	
O controle de custos e despesas é utilizado para definição do preço de venda	
O controle de custos e despesas é utilizado para definição sobre qual produto fabricar e vender?	
O controle de contas a receber é utilizado para liberação de vendas a prazo, e classificação de clientes?	
A empresa adota a análise de resultados gerada pela contabilidade para tomada de decisões?	

Quadro 4 – Formulário para levantamento da forma de utilização dos controles gerenciais

Fonte: Novello (2006, p. 138).

Todas essas questões foram direcionadas ao principal executivo ou responsável pela gestão administrativa das empresas, primeiramente na forma de questionário enviado por e-mail. Num segundo momento, após o recebimento das respostas, foram realizadas visitas às empresas onde os respondentes foram entrevistados, a fim de se dirimir dúvidas quanto a algumas respostas obtidas no questionário.

3.2 População de Pesquisa

Foram selecionadas para pesquisa três empresas do ramo têxtil, localizadas no município de Brusque-SC, cujas características principais estão apresentadas no Quadro 5.

Dados das empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Data de constituição	09/02/1898	01/03/1979	04/04/2001
Mercado onde atua	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional
Responsável pela gestão	Administrador contratado	Proprietário e família	Proprietário e administrador contratado
Faturamento médio anual	R\$ 156.325.000,00	R\$ 45.000.000,00	R\$ 2.640.000,00
Número de empregados	1.128	600	18

Quadro 5 – Empresas pesquisadas

Fonte: dados da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção contempla a identificação das fases do ciclo de vida organizacional nas quais as empresas pesquisadas se encontram, com base no modelo desenvolvido por Adizes (2004), também utilizado por Novello (2006). Levantam-se também os controles de gestão utilizados por essas empresas. Por fim, faz-se uma análise da relação entre as fases do ciclo de vida e os controles de gestão utilizados.

4.1 Perfil Profissional e Acadêmico dos Respondentes

Considerou-se que o perfil dos respondentes da pesquisa resulta em subsídios para a análise final deste estudo. Para caracterizar as informações relevantes em relação ao perfil dos respondentes, averiguou-se a função exercida na empresa e o grau de escolaridade, como demonstrado no Quadro 6.

Dados do respondente	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Função	Contador	Supervisor Administrativo	Gerente Administrativo
Grau de escolaridade	Pós Graduação	Pós Graduação	Graduado

Quadro 6 – Perfil profissional e acadêmico dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa.

Com referência a função exercida pelos respondentes, percebe-se que são profissionais contratados pelas empresas. A empresa A teve como respondente um contador, atuando na empresa há mais de 15 anos. Na empresa B o questionário foi respondido pelo supervisor administrativo, no cargo há dois anos. Na empresa C foi respondido por um gerente administrativo, que trabalha e exerce esta função há dois anos.

O grau de escolaridade diz respeito à formação acadêmica dos respondentes. De acordo com os dados levantados, verifica-se que todos possuem nível superior, sendo que dois são pós-graduados. O respondente da empresa A é graduado em Ciências Contábeis, com pós-graduação em administração de negócios. O respondente da empresa B é graduado em administração, com habilitação em comércio exterior e pós-graduação em administração de marketing, comunicação e negócios. O respondente da empresa C tem graduação em administração.

4.2 Classificação das Empresas Pesquisadas quanto ao Ciclo de Vida

Para classificar as empresas pesquisadas quanto ao estágio de ciclo de vida organizacional, foram somadas as notas que cada empresa apontou, para cada fase do ciclo de vida organizacional, conforme o Quadro 1. Dessa forma, a nota maior indicaria a fase onde a referida empresa se encontra. O Quadro 7 apresenta a fase identificada de acordo com os totais de cada fase por empresa.

Fases	Nota da empresa A	Nota da empresa B	Nota da empresa C
Infância	4	5	8
Toca-toca	4	8	9
Adolescência	4	3	5
Plenitude	8	10	6
Estabilidade	0	0	2
Aristocracia	2	5	5
Burocracia	1	1	4
Fase identificada	Plenitude	Plenitude	Toca-toca

Quadro 7 – Estágio do ciclo de vida organizacional das empresas de acordo com os respondentes

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 7 percebe-se que em função das altas notas atribuídas pelas empresas pesquisadas a algumas características entre as fases, nota-se que as mesmas apresentam características fortes em outras fases. Devido a essa distribuição, optou-se por classificar as empresas na fase que apresenta maior somatória de notas, da mesma forma que utilizado por Novelo (2006).

Deste modo foi possível identificar a fase em que cada empresa se encontra. A fase identificada da empresa A é a plenitude com nota maior (8). A empresa B teve também como fase identificada a plenitude, com nota maior (10). A empresa C, com nota maior (9) teve a fase identificada como toca-toca.

De acordo com as notas atribuídas pelos respondentes, constata-se que as empresas pesquisadas possuem características inerentes a outras fases, diferentes daquelas em que foram classificadas. Cita-se como exemplo a empresa C, que mesmo classificada na fase do toca-toca, na qual possui maior nota (9), apresenta na fase da infância nota também elevada (8).

Acredita-se que apresentar características fortes de várias fases do ciclo de vida organizacional, de modo geral, deve-se ao fato de alguma empresa estar em processo de transição. Além disso, a administração da empresa pode possuir algumas características de um determinado ciclo, enquanto que informações relativas à parte operacional podem remeter a outra fase. Abordada a fase do ciclo de vida organizacional em que as empresas se encontram, passa-se a tratar dos controles de gestão utilizados por elas.

4.3 Controles de Gestão existentes e o Nível de Informatização

O Quadro 8 demonstra quais os controles de gestão existentes nas empresas pesquisadas e quais são ou não informatizados.

Tipos de controles	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Controle de contas a receber	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, informatizado
Controle de contas a pagar	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, informatizado
Controle de estoques	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, informatizado
Controle de fluxo de caixa	Sim, não informatizado	Sim, informatizado	Sim, não informatizado
Controle de custos	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, informatizado
Controle de despesas	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, não informatizado
Controle de vendas	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, informatizado
Análise de resultados	Sim, informatizado	Sim, informatizado	Sim, não informatizado

Quadro 8 – Controles de gestão utilizados e nível de informatização

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que todas as empresas possuem algum tipo de controle de gestão, sendo que em sua maioria esses controles são informatizados. Analisando a empresa A verifica-se que esta possui todos os tipos de controles pesquisados, sendo que destes, apenas o controle de fluxo de caixa não é informatizado. A empresa B, do mesmo modo, apresenta todos os tipos de controles de gestão, sendo todos informatizados.

A empresa C possui todos os controles, porém, os controles de fluxo de caixa, de despesas e de análise de resultados não são informatizados. A não informatização desses controles pode revelar certa característica da empresa C, que se encontra em patamar inferior na fase do ciclo de vida em relação às empresas A e B. Enquanto estas, na fase da plenitude, apresentam controles informatizados e, portanto, possivelmente mais elaborados, a empresa C ainda realiza alguns controles de modo mais simplificado.

4.4 Intensidade de uso das Informações Geradas pelos Controles de Gestão

A intensidade do uso das informações geradas por meio dos controles de gestão é demonstrada no Quadro 9, tendo como parâmetros as seguintes categorias: não usa, usa pouco, usa razoavelmente e usa bastante.

Tipos de controles	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Controle de contas a receber	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Controle de contas a pagar	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Controle de estoques	Usa bastante	Usa bastante	Usa razoavelmente
Controle de fluxo de caixa	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Controle de custos	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Controle de despesas	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Controle de vendas	Usa bastante	Usa bastante	Usa bastante
Análise de resultados	Usa bastante	Usa bastante	Usa razoavelmente

Quadro 9 – Intensidade de uso das informações geradas através dos controles de gestão

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que todas as empresas pesquisadas fazem uso das informações geradas pelos controles de gestão. As empresas A e B responderam que usam bastante as informações provenientes dos controles gerenciais.

A empresa C respondeu que também usa bastante os controles, porém, utiliza apenas razoavelmente os controles de estoques e a análise de resultados. De certa forma esse fato também pode estar relacionado à fase do ciclo de vida organizacional em que a empresa C se encontra.

Segundo Silva (2008), na fase toca-toca as empresas são orientadas para vendas, não utilizam sistemas de planejamento e não definem resultados a serem alcançados. Além disso, segundo Adizes (2004), algumas empresas nessa fase assumem uma margem de lucro fixa sobre as vendas. Desse modo, tendem a não dar muita importância à análise dos resultados.

4.5 Uso dos Controles de Gestão para o Controle e Tomada de Decisões

Investigou-se o uso dos controles de gestão pelos gestores das empresas pesquisadas para tomada de decisões. Para isso foi solicitado ao respondente que atribuisse uma nota de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a nota máxima, para cada item questionado. O resultado é evidenciado no Quadro 10.

Controles de gestão	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O sistema de controles utilizado permite que os dados estejam disponíveis em tempo real?	4	4	2
As informações são utilizadas para acompanhamento de desempenho, comparação com metas estabelecidas e <i>feedback</i> ?	4	4	2
O controle de custos e despesas é utilizado para definição do preço de venda?	3	4	4
O controle de custos e despesas é utilizado para a tomada de decisões sobre qual produto fabricar e vender?	3	4	4
O controle de contas a receber é utilizado para liberação de vendas a prazo e classificação de clientes?	4	4	1
A empresa adota a análise de resultados gerada pela contabilidade para a tomada de decisões?	4	4	1

Quadro 10 – Uso dos controles de gestão para o controle e tomada de decisões

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que na questão da disponibilização dos dados em tempo real, por meio dos sistemas de controles, as empresas A e B atribuíram nota máxima e a empresa C apresentou uma nota mediana. Quando foi solicitado se as informações geradas pelos sistemas de controles são utilizadas para acompanhamento de desempenho, comparação com metas e *feedback*, as notas acompanharam a pontuação da questão anterior, demonstrando coerência nas respostas por parte das empresas. Percebe-se assim a utilização dessas informações em sua totalidade pelas empresas A e B, enquanto na empresa C, a utilização é apenas parcial.

Na questão que procurou identificar se os controles de despesas e custos são utilizados na definição do preço de venda, todas as empresas apresentaram notas elevadas, sendo um pouco maior nas empresas B e C. Da mesma forma, a informação de custos e despesas é bastante utilizada na tomada de decisões quando se refere a definir qual produto fabricar ou vender. Nota-se que quando as informações são relativas a custos recebem mais atenção por parte das três empresas.

Quanto à utilização do controle de contas a receber para a liberação de vendas e classificação de clientes, verificou-se que as empresas A e B pontuam esse quesito com a nota máxima, enquanto a empresa C apresenta uma nota bem inferior. O mesmo ocorreu em relação à utilização da análise de resultados para tomada de decisões. Denota-se, com isso, que essas informações são pouco utilizadas pelos gestores da empresa C, o que gera dúvidas quanto à intensidade do uso dessa informação, que é razoável conforme o Quadro 9.

Além disso, a menor utilização de alguns controles por parte da empresa C em relação às empresas A e B, está de acordo com a classificação da fase do ciclo de vida. As empresas na fase do toca-toca, por estarem preocupadas com as vendas, segundo Adizes (2004), não dão muita atenção aos controles gerenciais.

Verificados os controles de gestão e sua utilização, passa-se a tratar das relações existentes entre as fases do ciclo de vida organizacional e os tipos de controle de gestão utilizados em cada fase.

4.6 Relação entre o Ciclo de Vida Organizacional e os Controles de Gestão Utilizados

Nesta seção investiga-se a relação entre os controles de gestão utilizados pelas empresas pesquisadas com a fase do seu ciclo de vida organizacional. Para isso, optou-se por fazer uma análise individual, considerando as empresas classificadas em cada fase do ciclo de vida organizacional. Deste modo, recorre-se ao questionário para buscar subsídios, a fim de fazer a relação entre o ciclo de vida organizacional e os controles de gestão utilizados.

4.6.1 Relação entre as empresas na fase toca-toca e os controles utilizados

Neste tópico busca-se evidenciar os apontamentos dos controles utilizados pela empresa classificada na fase toca-toca. De acordo com a análise do estudo, neste estágio do ciclo de vida organizacional é identificada a empresa C.

Adizes (2004) explica que na fase toca-toca a organização percebe a necessidade de adoção de regras e diretrizes, acerca de como fazer e conduzir os negócios. No que se refere aos resultados obtidos, que tratam dos controles de gestão utilizados nesta fase, evidenciou-se de acordo com o Quadro 8, que a empresa C possui todos os controles de gestão estudados, o que remete a confirmação de que trata o autor. Porém, ter controles não significa utilizá-los. Adizes (2004) cita que na fase toca-toca, muitas vezes, o sucesso torna o fundador arrogante, pois pensa que tudo sabe, deixando de prestar atenção nos controles, nos custos, tomando decisões que podem ser desacertadas.

Na pesquisa, além de identificar os controles de gestão, questionou-se como eles são utilizados. A empresa C respondeu, para a maioria dos controles, que os utiliza bastante. Percebe-se uma utilização razoável do controle de estoques e resultados. Na fase toca-toca, segundo Adizes (2004), quando a empresa passa a munir-se de controles, normas e diretrizes, há tendência de que o fundador inicie um processo de descentralização. Verifica-se que a empresa C possui um grau de descentralização regular, pois é gerenciada por administrador contratado e também pelo proprietário.

4.6.2 Relação entre as Empresas na Fase da Plenitude e os Controles Utilizados

A pesquisa classificou as empresas A e B na fase da plenitude. De acordo com Adizes (2004), é a fase do equilíbrio entre flexibilidade e controle. Acredita-se com essa afirmação, que nestas empresas são utilizados controles.

Segundo Adizes (2004), uma organização plena possui sistemas e controles funcionais. Assim, com relação aos controles de gestão, as empresas A e B apontaram a utilização, com bastante intensidade, de todos os controles, como é demonstrado nos Quadros 8 e 9. Este resultado fortalece as características da fase identificada.

Observa-se, mediante os resultados, a existência de empresas classificadas na fase plenitude, porém, com alguma característica de fases anteriores. Cita-se o caso da empresa B, que mesmo sendo plena em sua fase, ainda apresenta a característica da centralização da gestão nas mãos do fundador.

Deve-se ter cuidado especial nesta fase, pois de acordo com Adizes (2004), o excesso de controle pode tornar a empresa rígida, sem capacidade de reação, pouco flexível e, portanto, velha.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi verificar como os controles gerenciais são utilizados pelas empresas, levando-se em conta seu atual estágio no ciclo de vida organizacional. Após a análise dos resultados obtidos na pesquisa, pôde-se chegar a algumas conclusões sobre o tema.

Em relação ao estágio do ciclo de vida que as empresas se encontram, constatou-se que das três empresas pesquisadas, uma classifica-se na fase toca-toca e duas na fase da

plenitude. Porém, os resultados da pesquisa apresentaram notas atribuídas pelas empresas a diversas fases. Isso significa que mesmo classificadas em determinada fase, as empresas apresentam características inerentes às fases anteriores e posteriores ao seu estágio atual.

Quanto à identificação de quais controles gerenciais são utilizados pelas empresas, observou-se que todas as empresas pesquisadas utilizam todos os tipos de controles de gestão citados no estudo, sendo que em sua maioria esses controles são informatizados. Identificou-se também que o uso de informação para tomada de decisão é mais percebido em empresas em um estágio mais avançado do ciclo de vida, no caso as empresas A e B (fase da plenitude), em relação à empresa C (fase do toca-toca).

A respeito da adequação dos controles gerenciais à realidade das empresas, constatou-se que a única empresa classificada na fase toca-toca apontou a utilização de todos os controles. Porém, por meio da análise pôde-se perceber pouca utilização de alguns controles para tomada de decisão, o que pode prejudicar o processo de gestão dessa empresa.

Com relação à fase da plenitude, as empresas A e B apontaram a utilização de todos os controles de gestão pesquisados, evidenciando que nesta fase as empresas possuem um controle mais efetivo. Porém, devem tomar cuidado para não perderem a flexibilidade.

Conclui-se, portanto, que a utilização dos controles gerenciais pelas empresas pesquisadas encontram-se adequados as suas respectivas fases do ciclo de vida organizacional. Os resultados encontrados pela pesquisa estão de acordo com o previsto na literatura sobre o assunto, o que justifica as empresas na fase da plenitude (empresas A e B) apresentarem utilização mais efetiva dos controles no processo de gestão em relação à empresa na fase toca-toca (empresa C).

Como recomendação para pesquisas futuras sugere-se aplicar esta pesquisa em empresas de outros ramos de atividade, reaplicá-la no setor têxtil em outras regiões e/ou correlacionar o ciclo de vida organizacional com outros instrumentos de gestão.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

AGUIAR, Andson Braga de; FREZATTI, Fábio. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 21-44, set./dez. 2007.

BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 1998.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, n. 61, 1983, p. 30-50.

FAYET, Eduardo Alves. Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina. 2009.

FREZATTI, Fábio *et al.* Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileira. In: CONGRESSO USP FIPECAFI. 9. 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.congress USP.fipecafi.org/artigos92009/158.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

FROHLICH, Luzia. Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, Larry E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. In: Coleção HARVARD de Administração. São Paulo: Abril, 1986. p. 95-120.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LESTER, D., PARNELL, J.A.; CAHARRER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional**: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2008, 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Alongitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, out/1984.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organization and Society**, [S.l.], v.26, p.351-389, 2001.

NOVELLO, Aliciane Aparecida. **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. 144 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2006.

QUINN, Robert; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness some preliminary evidence. **Management Science**, v. 4, n.4, p. 92-108. feb, 1993.

RZO, Equipe. **Conceito de controle**. Desenvolvido por RZO Consultoria. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias.php?id=89>>. Acesso em: 30 jan. 2010.

SCOTT, M.; BRUCE, M.. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, London, Bimestral. v. 20, n. 03, 1987, p.45-52.

SILVA, Luiz Carlos da. Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do pólo moveleiro de São Bento do Sul/SC. 2008. 208 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2008.