

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Edna Alves Barbosa

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DE SUPORTE AO PROCESSO DE  
GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DO CICLO DE VIDA DE  
EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Edna Alves Barbosa

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DE SUPORTE AO PROCESSO DE  
GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DO CICLO DE VIDA DE  
EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2003

D238i Barbosa, Edna Alves, 1963-

As Informações contábeis de suporte ao processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida de empresas da construção civil de Goiânia-GO / Edna Alves Barbosa. – Goiânia, 2003.

154 p.

Dissertação (Mestrato) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

“Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.”

1. Informação contábil – gestão empresarial. 2. Empresas – ciclo de vida – informação contábil. I. Título.

CDU: 658.1:657.1(043.3)

Edna Alves Barbosa

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DE SUPORTE AO PROCESSO DE  
GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DO CICLO DE VIDA DE  
EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE GOIÂNIA-GO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de abril de 2003.

**Edson Pacheco Paladini, Dr.**

Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ilse Maria Beuren Dra.

Orientadora

---

Prof. Antônio Diomário de Queiroz Dr.

---

Prof. Emílio Araújo de Menezes Dr.

A DEUS

Aos meus pais:  
Olímpio José Alves e Celcedina Fernandes.

Às minhas irmãs:  
Eliza Alves da Costa Leite e Elizabeth Alves  
dos Santos.

Ao meu esposo: Juvercino Pereira Barbosa e,  
minha filha: Jaqueline Alves Barbosa.

## *Agradecimentos*

A Deus, o Supremo Criador de todas as coisas, pela minha existência e força espiritual a mim concedida, mostrando-me a luz nas horas mais difíceis que tive pela frente.

Aos meus genitores, Olímpio José Alves e Celcedina Fernandes, pelos ensinamentos cristãos e exemplo de dedicação ao trabalho e sabedoria, que jamais deixaram de me incentivar.

Às minhas irmãs, Eliza Alves da Costa Leite e Elizabetlh Alves dos Santos, pelo constante incentivo, amor e generosidade.

Ao meu esposo, Juvercino Pereira Barbosa, pela compreensão, além do apoio irrestrito, no desenvolvimento deste trabalho.

À minha filha, Jaqueline Alves Barbosa, pela compreensão de minhas ausências.

À Direção Superior da Universidade Católica de Goiás por nos ter proporcionado a oportunidade de concretizar este empreendimento intelectual. Ao Prof. Nazareno Rocha Júnior, Diretor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Goiás, pelo seu empenho na realização do Curso de Mestrado.

À Profa. Dra. Ilse Maria Beuren, minha orientadora, educadora competente, que me conduziu para a concretização deste estudo com muita dedicação e, acima de tudo, por sua atenção, compreensão e amizade.

Aos componentes da banca, que aceitaram o convite para fazer parte da defesa desta dissertação e por suas valiosas sugestões para o aprimoramento do texto final.

Ao quadro docente da Universidade Federal de Santa Catarina, que ministrou o Curso de Mestrado, transmitindo-nos novos conhecimentos. Aos monitores da Universidade Federal de Santa Catarina, que mantiveram os mestrandos informados sobre a vida acadêmica. À Equipe Oriente, que nos proporcionou a estratégia de trabalho.

Aos colegas mestrandos da UFSC/UCG-3 pelos bons momentos de convivência que tivemos no decorrer das aulas, em especial aos colegas Lázaro Perez, Luiz Augusto de Sousa e Manoel Barbosa Gomes e pela coesão na elaboração dos trabalhos acadêmicos.

Aos meus cunhados, João Batista da Costa Leite e Paulo Moreira dos Santos, pelo constante incentivo, pelo amor e generosidade. Ao Aldemir Antônio Camargo de Lima pelo incentivo e amizade. Aos meus demais familiares pela compreensão e carinho.

Ao Sindicato da Indústria e da Construção no Estado de Goiás - SINDUSCON-GO, nas pessoas de seu presidente, Eng. Dr. José Rodrigues Peixoto Neto; Sr. Carlos Rocha

Borges, assistente técnico e Sra. Gercina Luzia, coordenadora técnica do programa SINDUSCON-GO ISO 9000. Aos gestores das empresas, objeto do presente estudo, que tão gentilmente me concederam entrevista.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Esforça-te, e tem bom ânimo; não pases, nem te espantes: porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares.

- Josué 1:9 -



## RESUMO

BARBOSA, Edna Alves. **As informações contábeis de suporte ao processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida de empresas da construção civil de Goiânia-GO.** Florianópolis, 2003, 154 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho desenvolve um estudo sobre o uso das informações contábeis de suporte ao processo de gestão, nas diferentes fases do ciclo de vida de empresas da construção civil de Goiânia-GO, certificadas pela ISO 9000. Este estudo buscou investigar as informações que têm sido disponibilizadas aos gestores e a intensidade de uso dessas informações contábeis no processo de gestão. Também procurou investigar em que fase do ciclo de vida estão as empresas de construção civil de Goiânia-GO, bem como o relacionamento da fase do ciclo de vida em que as empresas se encontram e o uso das informações contábeis em seu processo de gestão. A pesquisa foi realizada por meio de estudo exploratório, em 16 empresas da construção civil certificadas pela ISO 9000, extraídas de relação fornecida pelo Sindicato da Indústria e da Construção no Estado de Goiás. Este estudo está convalidado na assertiva de que as organizações do setor de construção civil necessitam das informações contábeis para que possam orientar suas ações visando sua permanência em um mercado cada vez mais competitivo. Tendo em vista as mudanças que vêm ocorrendo no cenário econômico atual, as empresas precisam manter-se atualizadas acerca das alterações que vem ocorrendo no ambiente empresarial. A contabilidade exerce esta função, subsidiando os gestores com informações úteis para que possam tomar decisões com maior precisão. Os resultados obtidos na presente pesquisa evidenciaram que as informações contábeis incluídas no roteiro de entrevista são disponibilizadas no processo de gestão, e a intensidade de seu uso foi considerada satisfatória. A maioria das empresas pesquisadas encontra-se na fase plena do seu ciclo de vida. Por último, foi constatado que há relação entre as fases do ciclo de vida em que as empresas se encontram e o uso das informações contábeis no processo de gestão.

**Palavras-chave:** Informações contábeis; processo de gestão; fases do ciclo de vida; empresas de construção civil.

## ABSTRACT

**BARBOSA, Edna Alves.** The accounting informations of support to the administration process in the different phases of the life cycle of the civil building enterprises from Goiânia-Goiás state Brazil. **Florianópolis, 2003, 154 pages. Dissertation (Master in Production Engineering). Post-Graduation Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina.**

The present work develops a study about the use of the accounting informations of support to the administration process, in the different phases of the life cycle of the civil building enterprises from Goiânia, Goiás state, certified by ISO 9000. This study investigates the informations that have been available to the administrators and the intensity of the use of these accounting informations in the administration process. It also investigates in which phase of the life cycle, are the enterprises of the civil building from Goiânia, Goiás state, as well as the relationship of the phase of the life cycle that the enterprises are and the use of the accounting informations in its administration process. The research was performed by means of an exploratory study, in 16 enterprises of civil building, certified by ISO 9000, removed from a list provided by the Labor Union of the Building Industry in the Goiás state. This study is acknowledged in the adjustment that the organizations of the civil building sector need the accounting informations to orientate its action aiming its stay in a market each more competitive. Aiming also the changes that have occurring in the present economic cenary, the enterprises need to be up to date, about the changes that have been occurring in the enterprise environment. The accountig carries out this function, subsidizing the administrators with useful informations to help them make decision with more accuracy. The results obtained in the present research, showed that the accounting informations included in the program of interview are diposabled in the administration process, been that the intensity of its use is considered satisfactory. The most of the investigated enterprises are in full phase of its cycle of life. Finally, was verified that there is relation between the phases of the life cycle witch the enterprises are and the use of the accounting information in the administration process.

**KEY-WORDS:** Accounting informations; administration process; lifecicle phases; civil building enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Centro da distribuição das frequências de disponibilização das informações contábeis .....	97
----------	--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Três cenários previstos para o PIB brasileiro por setor em 2003 .....	25
Tabela 2	Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 1999 e dezembro de 2000 .....	26
Tabela 3	Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 2000 e dezembro de 2001 .....	27
Tabela 4	Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 2001 e dezembro de 2002 .....	28
Tabela 5	Tempo de constituição das empresas pesquisadas .....	88
Tabela 6	Atividade das empresas investigadas .....	89
Tabela 7	Fundadores das empresas pesquisadas .....	90
Tabela 8	Mercado operante das empresas pesquisadas.....	90
Tabela 9	Tipo de certificação .....	91
Tabela 10	Cargo dos entrevistados nas empresas .....	92
Tabela 11	Tempo de atuação no cargo.....	93
Tabela 12	Faixa etária dos entrevistados .....	93
Tabela 13	Graduação acadêmica dos entrevistados .....	94
Tabela 14	Informações contábeis disponibilizadas.....	95
Tabela 15	A intensidade do uso das informações contábeis no processo de gestão .....	99
Tabela 16	Tendências centrais do uso das informações contábeis pelos gestores das empresas pesquisadas.....	102
Tabela 17	Uso das informações contábeis nas diferentes etapas do processo de gestão .....	104
Tabela 18	Medidas centrais do uso das informações contábeis nas diversas fases do processo de gestão .....	106
Tabela 19	Características da primeira fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes.....	109
Tabela 20	Características da segunda fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes.....	110
Tabela 21	Características da terceira da fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes.....	112
Tabela 22	Características da quarta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes .....	115
Tabela 23	Características da quinta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes .....	117

Tabela 24	Características da sexta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes .....	120
Tabela 25	Características da sétima fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes.....	122
Tabela 26	Características da oitava fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes .....	123
Tabela 27	Características da nona fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes .....	124
Tabela 28	Características da primeira fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos correspondentes .....	126
Tabela 29	Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes - do namoro até a adolescência .....	127
Tabela 30	Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes - plenitude até a burocracia e morte .....	128
Tabela 31	Relação de uso das informações contábeis no processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida das empresas de construção civil de Goiânia-GO .....	134

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADEMI-GO	– Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás
CBIC	– Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEE	– Comissão de Economia e Estatística
Copom	– Comitê de Política Monetária
FAS	– <i>Financial Accounting Standard</i>
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO	– Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial
ISO	– <i>International Organization for Standardization</i>
ITQC	– Instituto Brasileiro de Tecnologia e Qualidade da Construção
NBR	– Norma Brasileira
PBQPH	– Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat
PIB	– Produto Interno Bruto
SINDUSCON-GO	– Sindicato da Indústria e da Construção no Estado de Goiás
SindusCon-SP	– Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE REDUÇÕES

RESUMO

ABSTRACT

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Tema e problema.....	19
1.2 Objetivos .....	22
1.3 Justificativa .....	23
1.4 Metodologia da pesquisa.....	30
1.5 Estrutura do trabalho.....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	34
2.1 Empresa da construção civil .....	34
2.1.1 Conceitos de empresa de construção civil .....	35
2.1.2 Visão e missão .....	36
2.1.3 Processo de gestão .....	38
2.1.3.1 Planejamento.....	39
2.1.3.2 Execução.....	41
2.1.3.3 Controle .....	42
2.2 Gestão da qualidade .....	43
2.2.1 Definição de qualidade .....	44
2.2.2 A qualidade e a missão das organizações .....	45
2.2.3 A qualidade nas empresas de construção civil.....	46
2.2.4 A certificação ISO 9000 .....	49
2.3 Ciclo de vida das organizações .....	51
2.3.1 Significado das fases do ciclo de vida das organizações .....	52
2.3.2 Abordagem conforme Adizes .....	53
2.3.3 O papel da gerência no ciclo de vida das organizações .....	61
2.4 Informações contábeis .....	63
2.4.1 Dados e informações.....	64
2.4.2 Sistemas contábeis .....	65

2.4.3	Informações contábeis para o processo de gestão .....	67
2.5	Relatórios do sistema de informações contábeis .....	68
2.5.1	Fluxo de caixa projetado .....	69
2.5.2	Orçamento .....	71
2.5.3	Demonstrativo de contas a pagar e a receber .....	72
2.5.4	Demonstrativo de compras de materiais .....	73
2.5.5	Demonstrativo de saídas de materiais .....	74
2.5.6	Demonstrativo da composição do estoque de materiais.....	74
2.5.7	Demonstrativo do ativo imobilizado .....	76
2.5.8	Demonstrativo de custos e despesas.....	77
2.5.9	Demonstrativo do resultado por obra .....	79
2.5.10	Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra .....	80
2.5.11	Demonstrativo entre o custo orçado e realizado por obra .....	81
2.5.12	Balanço patrimonial .....	81
2.5.13	Demonstração do resultado do exercício .....	82
2.5.14	Demonstração dos lucros e prejuízos acumulados .....	83
2.5.15	Demonstração das mutações do patrimônio líquido .....	84
2.5.16	Demonstração das origens e aplicações de recursos .....	84
2.5.17	Demonstração do fluxo de caixa .....	85
2.5.18	Relatório de análise das demonstrações contábeis legais.....	86
<b>3</b>	<b>O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>88</b>
3.1	Dados gerais das empresas de construção civil .....	88
3.2	Dados dos entrevistados.....	92
3.3	Informações contábeis disponibilizadas pela contabilidade e seu uso nas empresas pesquisadas .....	94
3.3.1	Informações contábeis disponibilizadas aos gestores nas empresas pesquisadas .....	95
3.3.2	Intensidade de uso das informações contábeis no processo de gestão .....	98
3.3.3	Uso das informações contábeis nas diferentes fases do ciclo do processo de gestão .....	103
<b>4</b>	<b>RELAÇÃO ENTRE A FASE DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA E O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE GESTÃO.....</b>	<b>108</b>
4.1	Ciclo de vida das empresas do setor da construção civil de Goiânia-GO .....	108
4.1.1	Primeira fase-namoro.....	108



4.1.2 Segunda fase-infância .....	109
4.1.3 Terceira fase-toca-toca.....	112
4.1.4 Quarta fase-adolescência .....	114
4.1.5 Quinta fase-plenitude.....	117
4.1.6 Sexta fase-estabilidade.....	119
4.1.7 Sétima fase-aristocracia .....	121
4.1.8 Oitava fase-burocracia incipiente .....	123
4.1.9 Nona fase burocracia e morte .....	124
4.1.10 Morte.....	126
4.2 Relação entre as fases do ciclo de vida das empresas de construção civil e o uso das informações contábeis no processo de gestão .....	133
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>137</b>
5.1 Conclusões .....	137
5.2 Recomendações.....	139
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>146</b>
APÊNDICE – A.....	147
<b>ANEXOS.....</b>	<b>153</b>
ANEXO – A .....	154

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização do mercado econômico impulsionou as empresas a repensar suas ações. Assim, elas se estruturaram para poderem manter-se em uma situação satisfatória no ambiente organizacional. A competitividade acirrada e o avanço das tecnologias têm colaborado para que esta situação perdure.

Segundo Gomes e Salas (1999), as organizações estão inseridas em um ambiente bastante turbulento, o que as força à flexibilidade para se manterem competitivas, adequando seu funcionamento interno às exigências do ambiente externo. Como o meio ambiente está em constante mutação, as empresas precisam definir sua política organizacional, de forma a aproveitar as oportunidades que surgem, com base na capacidade e nos recursos de que dispõem.

O atual contexto torna mais acirrada a concorrência e, por consequência, impulsiona, sobremaneira, as empresas a se valerem de mecanismos que sejam sensíveis a esse ambiente e aos aspectos ligados à competitividade do mercado. Assim sendo, suscita um desafio para alcançar os resultados almejados pelos investidores.

As mudanças de cenário dos últimos anos induziram as organizações a modificarem tanto sua estratégia de negócio como sua forma de competir, uma vez que, acostumadas a impor seu produto de acordo com as suas prioridades e interesses não levavam em conta a satisfação do cliente. Também não havia preocupação com informatização, planejamento e execução racional das atividades. Porém, com as mudanças do cenário econômico mundial, nacional e regional, os recursos precisam ser melhor administrados, fato que obrigou as empresas a se adaptarem à nova realidade, e a conduzir seus negócios de forma diferente. A satisfação do cliente passou a ser a prioridade das empresas.

Deixar de definir, segundo seus parâmetros, a oferta de bens e serviços, em atendimento às necessidades e às exigências do cliente, não tem sido tarefa fácil. Assim, a sustentabilidade das empresas está na capacitação de seu quadro de gestores e empregados cujo desiderato é identificar as necessidades e as aspirações do cliente, colocar à sua disposição o produto adequado, com vistas à sua satisfação, de forma tal que não sinta necessidade de buscar o concorrente.

Em se tratando das empresas do ramo da construção civil, foco do presente trabalho, nota-se que nem todas conseguiram adaptar-se à nova estrutura econômica. Algumas se informatizaram, passaram a trabalhar com quantidade mínima de empregados, terceirizaram alguns serviços, por entenderem que assim o custo seria menor, elegendo, ainda, a busca da

qualidade como meta principal, até chegar à certificação da *International Organization for Standardization* (ISO) 9000. Contudo, outras empresas do setor não conseguiram adaptar-se às novas exigências do mercado, inviabilizando, desse modo, o negócio.

Hirschfeld (2000) menciona que a construção civil é um setor que tem despertado interesse, por ser uma das áreas que impactam na economia do País. Com o aquecimento desse setor, problemas como o desemprego e a falta de habitações tendem a ser minimizados, tornando viável maior estabilidade social. Salienta que o Brasil tem sido considerado o quinto maior mercado no mundo no ramo da construção civil. O segmento tem contribuído de forma relevante para o crescimento do País, com participação que chega a 15% do Produto Interno Bruto - PIB, além de proporcionar novos empregos. Constitui, desse modo, uma alavanca para o desenvolvimento da economia.

Confirma-se, portanto, que o setor de construção civil tem fomentado o número de empregos no País. De forma direta, gera empregos ao construir escolas, hospitais, *shopping center*, repartições públicas, entre outros. Indiretamente, também, está contribuindo para que empregados sejam contratados, no sentido de viabilizar esses empreendimentos. Entretanto, para que essa situação perdure, são necessários projetos de relevante envergadura e construtores capacitados para essa atividade específica.

Segundo o Hirschfeld (2000), a construção civil é setor da indústria visto como dos mais relevantes no Brasil, por suas características particulares no que tange a volume de produção, capital circulante, número de pessoas empregadas e utilidade dos produtos. No entanto, isto não é suficiente para assegurar o crescimento econômico do setor. Fundamental é que essa atividade seja gerenciada sob o ponto de vista da qualidade de processos e produtos.

Hirschfeld (1996) afirma que não há como abordar a construção civil sem ressaltar a importância da qualidade nesse setor, a qual pode ser detectada de acordo com as seguintes premissas básicas:

- a) se a construção será executada dentro do prazo e de acordo com o projeto;
- b) se o custo acompanhará o orçamento;
- c) e a obra será executada sem agredir as condições ambientais, resguardando-se manutenção futura; e
- d) se os lucros previstos serão alcançados e se convergirão em reconhecimento salutar da obra realizada, bem como se haverá cooperação das equipes nesse sentido.

Para o desencadeamento dessas premissas é importante que as organizações tenham fluxo de informação adequado, com controles contábeis de gestão, de forma tal que

promovam o acompanhamento das atividades, bem como verificar se a condução dessas atividades está de acordo com o estabelecido.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A informação contábil assume no ramo das empresas de engenharia e construção civil especial importância, na razão direta de estas informações garantirem segurança aos gestores na tomada de decisão. Costa (2000) aponta particularidades, como, executar obras para terceiros sob administração ou sob empreitada. Obras sob administração são aquelas em que há um valor fixado previamente entre o construtor e o contratante, ou então é cobrado um percentual dos custos incorridos, os quais devem ser suficientes para remunerar os serviços da empresa de engenharia e construção civil. Nas obras sob regime de empreita, a empresa de engenharia e construção civil assume todos os custos e cobra de seus clientes de acordo com uma das alternativas a seguir: conforme metragem do serviço, em virtude do progresso físico ou conforme um cronograma financeiro, elaborado previamente, com a anuência do cliente.

Na primeira alternativa - medição do progresso físico - os serviços serão computados segundo o progresso físico da obra. De acordo com Costa (2000), nesse critério, será solicitado um laudo técnico de profissional habilitado, que em função, do andamento físico da obra, ou então, em unidades de trabalhos realizados, certificará a percentagem executada, se assim estiver estipulado no contrato esse tipo de cobrança, de forma que o orçamento contratado para cada estágio da obra seja parte integrante do laudo. No tocante à receita, o critério de medição do programa físico da obra adota, conforme laudo técnico, o sistema de porcentagem aplicada sobre o valor contratado. Assim sendo, julga-se de vital importância que a empresa de engenharia e construção civil possua um sistema de informações capaz de proporcionar-lhe no encerramento de cada mês, controles que viabilizem a medição do progresso físico da obra. Há que se caracterizar, nesse critério, o reconhecimento da receita a ser faturada, incluindo todas as despesas incorridas quando do faturamento (imposto sobre serviços, comissões e outros). Consoante Gomes e Salas (1999) um sistema de informações contábeis é relevante instrumento de suporte ao processo de gestão, o qual, por sua vez, propicia o desenvolvimento de ações que promovem o alcance eficiente e eficaz dos objetivos desejados.

Na segunda alternativa, conforme cronograma financeiro, o custo compreende o custo da construção incorrido no exercício social que é demonstrado na informação contábil

denominada demonstração do resultado do exercício. Por sua vez, o reconhecimento da receita, obedece os seguintes critérios: adoção, como parâmetro, do valor contratado em percentual com relação aos custos incorridos no exercício e ao custo total estimado da execução da empreitada. Em observância às normas aplicáveis à construção civil, os materiais ainda não utilizados na obra, mas que se encontram fisicamente no local, devem ser inventariados e seu valor não pode compor o custo da obra no momento, mesmo que se tenha a certeza de sua utilização futura.

Os critérios abordados demonstram informações que nem todos os receptores levam em consideração ao tomarem suas decisões. Essa desconsideração pelas informações é motivada pelo seu nível técnico, pelo seu enorme fluxo e até pela falta de objetividade das informações que não atendem aos interesses específicos dos receptores. Hirschfeld (2000) salienta que têm sido disponibilizadas grandes quantidades de informações a determinados usuários sem que se investigue se elas são direcionadas a seus interesses. Esse fato tem contribuído para que haja instabilidade no ambiente da construção civil, haja vista que os indivíduos receptores não sabem o que fazer com tantas informações. Para evitar tal situação, o responsável por propagá-las deve fazer uma seleção de acordo com a necessidade de cada usuário.

Não é a quantidade de informações que viabilizará o processo de gestão, mas sua adequação e utilidade. Desse modo, a organização que tem como uma de suas prioridades alimentar os vários setores com informações úteis certamente conseguirá manter-se competitiva no mercado. Para tanto, necessário se faz possuir um sistema de informação condizente com as prioridades da empresa, facilitando, desse modo, a condução de todas as etapas do processo de construção. Nesse sentido, Hirschfeld (2000) afirma que, hoje, a maioria dos empreendimentos tem sido arquitetado e controlado mediante um processo meticuloso. Inicialmente, verifica-se, por meio de um sistema informatizado, o número de obras em andamento. Em seguida, é realizado o orçamento referendado no preço de mercado, o qual serve de guia para as compras que são efetivadas, mediante cotação prévia, em empresas especializadas no ramo.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de se fazer um planejamento com o uso da tecnologia da informação. Somente após o conhecimento desse planejamento a obra deve começar. Não obstante, deve-se realizar um acompanhamento criterioso quanto ao gerenciamento físico e financeiro da construção. Cabe ao engenheiro da obra informar à pessoa que acompanha o orçamento as quantidades utilizadas de produtos do almoxarifado e suas respectivas finalidades. Aconselha-se que, ao término de cada fase, sejam comparadas as

quantidades de produtos adquiridas com aquelas que foram gastas. Se houver alguma discrepância, deve executar-se um minucioso exame para encontrar a causa.

Segundo Hirschfeld (2000) é nesse momento que se constata o quanto a informação contábil é útil à construção civil. Assim, por meio de um sistema de controle eficaz do almoxarifado, é verificado se tudo está ocorrendo de acordo com o planejado. Caso contrário, o próprio sistema de controle conduzirá o responsável pelo orçamento aos fatos causadores da diferença encontrada. Para isso, é recomendável que tais informações sejam enviadas, via *Internet*, do computador que deve ser instalado na obra para o computador do controlador, o qual acompanha toda a obra a partir do escritório central. Dessa forma, um sistema que forneça informações atualizadas viabiliza a obra, de modo que ela permaneça dentro dos parâmetros planejados, gastando de acordo com o que foi previsto e evitando os dispêndios inúteis.

No caso específico da construção civil, o desenvolvimento da tecnologia tem tornado a informação contábil mais rápida e precisa, contribuindo sobremaneira para o avanço e as mudanças estratégicas necessárias ao setor. Conforme Hirschfeld (2000), com avanço da tecnologia da informação, de *hardware*, *software* e meios de comunicação modernos, a comunicação entre os diversos interessados, tem sido eficiente para o desenvolvimento de suas tarefas. Entre as vantagens decorrentes desses processos, destacam-se os seguintes fatos:

- a) as mudanças de projetos diminuíram;
- b) os objetivos são estabelecidos de forma eficaz;
- c) os programas de gerenciamento passaram a ser fixados com as influências provenientes de um processo de motivação de qualidade;
- d) o controle geral da qualidade assumiu relevância dentro do contexto;
- e) o aprimoramento e o gerenciamento dos elementos humanos são realizados no que se refere a conhecimento, educação e outros.

Nesse sentido, cada vez mais a contabilidade assume papel relevante dentro do contexto empresarial. Esse fato tem sido ressaltado por Costa (2000, p. 9) quando postula que a contabilidade “é a ciência do patrimônio individual, o empreendimento em ação, a entidade que estuda sua dinâmica e estática, quantitativa e qualitativamente, de forma a explicar suas causas e seus efeitos”. Quando aplicada de forma correta, a contabilidade desempenha um importante papel dentro do ambiente empresarial por capacitar seus usuários a tomar decisões, conhecer o perfil de seu patrimônio e controlar suas ações por meio das informações contábeis, e outros.

Mesmo sendo a contabilidade uma ciência aceita universalmente, cada entidade possui particularidades que se coadunam com o seu tipo de negócio. Assim, no caso da construção civil, para compras e vendas de imóveis, incorporações de imóveis, loteamentos e outras atividades, existem alguns critérios inerentes ao ramo do negócio, que devem ser observados. Deste modo, foi estabelecida para o setor da construção civil legislação contábil e tributária específica.

Após um breve estudo das particularidades das empresas do ramo de construção civil, bem como as mudanças provocadas pelo cenário atual, em que estão inseridas, verifica-se que o uso da informação contábil no processo de gestão é relevante para que as organizações possam adaptar-se a essa nova realidade. Isso ocorre pelo fato de a construção civil possuir particularidades, como, por exemplo, o contrato a longo prazo, que a diferencia das demais empresas. Por isso, é essencial que o segmento tenha à sua disposição informações úteis e periódicas que proporcionem a implementação na condução do processo decisório.

Normalmente, os empreendimentos econômicos, ao longo de seu desenvolvimento passam por diversas fases do ciclo de vida, perlustrando sua infância, adolescência e maturidade até a velhice. Assim, é importante identificar as informações que são relevantes para cada fase da vida das empresas que estão engajadas na construção civil, setor sob análise no decorrer deste estudo.

Visando entender o comportamento das organizações durante seu ciclo de vida, é que se buscou o ensinamento de Adizes (1998), o qual destaca que as organizações obedecem ao mesmo ciclo de vida das plantas, animais e pessoas. Passam pelo mesmo processo: nascem, crescem, envelhecem e morrem. Esse processo de transição apresenta-se como um desafio para qualquer organismo vivo. As empresas sofrem o mesmo processo. Assim sendo, este estudo busca verificar se as empresas de construção civil da cidade de Goiânia-GO têm procurado facilitar esse processo, valendo-se do uso da informação contábil em sua gestão. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte questão-problema: *As empresas do setor de construção civil de Goiânia-GO certificadas pela ISO 9000 utilizam as informações contábeis em seu processo de gestão, nas diferentes fases do ciclo de vida em que se encontram?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é investigar o uso das informações contábeis de suporte ao processo de gestão, nas diferentes fases do ciclo de vida, das empresas do setor de construção civil de Goiânia-GO certificadas pela ISO 9000.

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar as informações que são disponibilizadas pelos sistemas contábeis e a sua intensidade de uso no processo de gestão nas empresas objeto de estudo;
- verificar em que fase do ciclo de vida se encontram as empresas do setor da construção civil de Goiânia-GO certificadas pela ISO 9000;
- averiguar se há relação entre a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra e o uso das informações contábeis no processo de gestão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações do setor de construção civil, em virtude das exigências do cliente, têm buscado se organizar, no intuito de conseguir certificação de qualidade, tal como a ISO 9000. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000), as empresas que pleitearem a certificação denominada Norma Brasileira (NBR) ISO 9001 devem adaptar sua estrutura aos requisitos nela estabelecidos. Assevera, mais, que as empresas devem adotar um sistema de gestão de qualidade advinda de uma decisão estratégica da organização. Essa busca pela qualidade é um avanço no setor de construção civil, haja vista que a preocupação dos empresários com a qualidade do setor tem proporcionado aos clientes maior tranquilidade ao adquirir o seu imóvel.

Com o intuito de enfatizar a importância da construção civil na presente dissertação recorreu-se ao Banco de Dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2001), desenvolvido pela Comissão de Economia e Estatística (CEE), que apresenta indicadores tais como: custos dos dados do PIB, valor de produção, formação bruta do capital fixo, nível de emprego, consumo de cimento e pesquisas de mercado imobiliário para divulgar o setor de construção civil.

Esse Banco de Dados ajuda a expor a atual realidade da construção civil brasileira, que tem passado por importantes transformações. Constata-se que os indicadores de produtividade e de custos mostram os esforços do setor na constante busca por maior produtividade, controle de qualidade, absorção de inovações tecnológicas e desenvolvimento de novos materiais. Conforme o CBIC (2001), em 1999, a indústria da construção civil obteve crescimento negativo de 3,22%, e, por consequência, perdeu participação relativa na composição do produto nacional, tendo contribuído com apenas 9,49% do PIB em 1999, em contraste com os 10,15% em 1998. O setor movimentou cerca de R\$ 81,3 bilhões em 1999, mas, apesar de sua



significativa contribuição para a formação bruta de capital da economia, a queda no crescimento do setor, causou impacto negativo de 6,4% na taxa de investimentos do País.

Essa queda relativa da atividade da construção civil, em 1999, refletiu nas condições da economia brasileira. O PIB cresceu apenas 0,79%, o que levou a redução de crédito disponível, prazo de pagamento pouco dilatado e elevadas taxas de juros. Porém, a partir do terceiro trimestre de 1999, o ritmo de desaceleração do setor de construção civil começou a cair. No quarto trimestre de 2000, o PIB desse setor alcançou um patamar positivo, acumulando taxa de crescimento de 2,14%, bem abaixo da expectativa, que era de 5%.

Em 2001, os dados refletiram crescimento positivo, acumulando, no primeiro semestre, expansão de 2,38%. Entretanto, esperava-se uma relativa queda nesse crescimento devido à alta dos juros internos, que subiram de 15,49% a.a. em janeiro de 2001 para 19,00% a.a. até setembro. Outros fatores, porém, repercutiram no setor de construção civil, entre eles a falta de energia elétrica, a queda no desempenho econômico nacional, as incertezas no cenário externo advindas da crise da Argentina e da desaceleração da economia dos Estados Unidos, além dos efeitos negativos sobre o desempenho mundial (CBIC, 2001), causados pelos ataques terroristas nos Estados Unidos.

Com base nesse cenário, o ano de 2001 assistiu a uma redução no nível de atividades do setor de construção civil e a taxa acumulada do ano ficou em torno de -2,6% no quarto trimestre. Essas variáveis negativas ajudaram a compor o prognóstico de redução desses índices para o ano de 2002, fato confirmado pela pesquisa do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP, 2002). De acordo com essa pesquisa, as mesmas variáveis que repercutiram no cenário econômico de 2001 causaram impacto também em 2002. Já no primeiro trimestre pôde ser observado que a recuperação seria lenta, apesar da redução dos juros efetivada nas reuniões do Comitê de Política Monetária Banco Central (Copom) de fevereiro a março. Assim, a crise da Argentina e a dificuldade da economia americana em se recuperar da crise em que se encontra neste momento prejudicaram o incremento das exportações brasileiras, fato este que contribuiu para um clima de intranqüilidade no mercado nacional, principalmente a partir de abril de 2002 (SindusCon-SP, 2002).

Esse cenário perpetuou-se, principalmente com a decisão do Banco Central de mudar a forma de contabilização dos títulos públicos e com a insegurança dos resultados das eleições majoritárias de 2002. A principal repercussão dessa decisão pôde ser observada na taxa de câmbio, que até junho de 2002 já acumulava desvalorização da ordem de 23%. Ao mesmo

tempo, o risco-Brasil disparou, aumentando a instabilidade macroeconômica, contendo as fontes de financiamento externo do País (CBIC, 2001).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a expectativa é de que o PIB cresça na ordem de 1,4% até dezembro de 2002 ((SindusCon-SP, 2002). Entretanto, as expectativas para a construção civil não eram de melhora, esperando-se até o final do ano de 2002 uma queda de 3,2% nesse setor, pois é extremamente sensível à política de juros, confirmando o segundo ano consecutivo de queda. As perspectivas de crescimento foram frustradas, em grande parte, em virtude da Lei Complementar nº 101 (BRASIL, 2000), também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. Ao mesmo tempo, as incertezas quanto ao resultado das eleições favoreceram investimentos em imóveis de alto padrão. Esse crescimento localizado provocou a retração em todos os demais segmentos. Até no ramo imobiliário observou-se relativa queda no número de financiamentos conferidos por recursos da poupança.

Conforme (SindusCon-SP, 2002), há expectativas favoráveis em relação ao novo governo para o ano de 2003. Acredita-se que a pressão por gastos na área social será significativa, devido à atenção voltada para essa área. Da mesma forma, nas contas externas impera o otimismo. Espera-se um superávit comercial superior ao de 2002. Porém, a necessidade de conter gastos, para asseverar o superávit de 3,75% e manter a taxa de juros alta, não estimula os investimentos em construção civil. Desse modo, é pouco provável que o setor recupere o nível de atividades perdido em anos anteriores.

A previsão para 2003, com maior probabilidade de ocorrência é de que o PIB cresça 1,8% e que o produto da construção civil cresça 1,2% (SindusCon-SP, 2002). Consideradas algumas hipóteses, existem três cenários para o ano de 2003, conforme mostra-se na Tabela 1.

**Tabela 1 - Três cenários previstos para o PIB brasileiro por setor em 2003**

SETOR	PIB (%)		
	PESSIMISTA	BÁSICO	OTIMISTA
Construção civil	-2,1	1,2	2,1
Agricultura	4,5	5,1	5,4
Indústria	- 0,1	1,7	2,4
PIB	0,5	1,8	2,5

Fonte: SindusCon-SP (2002)

A agricultura é um dos setores que mais tem-se desenvolvido, pelo fato de envolver produtos de alta necessidade e por apresentar alto nível de exportações. Em seguida vem o setor de construção civil, para o qual - apesar da mudança da política do País - espera-se crescimento na faixa de 2,1%. Mesmo que o governo federal tenha como prioridade máxima o

combate à fome, a segunda necessidade da classe menos privilegiada é a moradia. Por conseguinte, é provável que haja interesse do governo nesse setor, além de promover facilidades de financiamentos. Com o risco-Brasil em redução sistêmica, também poderá aumentar o ingresso de capital estrangeiro no País, fomentando, assim, a economia e, conseqüentemente, o setor de construção civil.

Apesar do período 2001-2002 ter apresentado alguns entraves de ordem econômica e desafios a vencer, a busca incessante do setor de construção civil por maior qualidade técnica em seus fatores e processos de produção continuaram arduamente. A indústria da construção tem alcançado relevância no cenário econômico nacional. Percebe-se, com muita facilidade, o papel estratégico desse setor no desenvolvimento do País, em razão de grande número de empregos para diversas categorias profissionais. Vale ressaltar que os demais setores ligados à cadeia produtiva construtora muito têm contribuído para o crescimento de nossa economia.

Na Tabela 2 é apresentada a evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO, objeto do presente estudo, entre dezembro de 1999 e dezembro de 2000, conforme pesquisa divulgada pela Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás (ADEMI-GO, 2000).

**Tabela 2 - Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 1999 e dezembro de 2000**

ANO	MÊS	UNIDADES LANÇADAS NO MÊS (Nº)	VENDAS LÍQUIDAS NO MÊS (Nº)	VELOCIDADE DE VENDAS (%)*
1999	Dezembro	444	186	6,76
2000	Janeiro	104	101	3,78
	Fevereiro	106	184	6,90
	Março	367	84	3,11
	Abril	44	264	9,16
	Maiο	645	251	7,94
	Junho	335	208	6,41
	Julho	80	141	4,64
	Agosto	48	125	4,25
	Setembro	24	53	1,92
	Outubro	196	179	6,18
	Novembro	61	106	3,83
	Dezembro	68	100	3,67

\* Velocidade de vendas é o percentual do que foi vendido em relação ao estoque disponível.  
Fonte: ADEMI-GO (2000).

Observa-se, segundo os dados apresentados, que, no ano de 2000, as unidades lançadas no mês apresentaram uma pequena retração, visto que em dezembro de 1999 foram lançadas 444 unidades e em dezembro de 2000, 68 unidades, enquanto as vendas líquidas do período ficaram no patamar de 186 unidades em janeiro e 100 unidades em dezembro de 2000. A velocidade de vendas em dezembro de 1999 atingiu a taxa de 6,76 % e em dezembro de 2000 3,67%. Contudo o setor, nesse ano, apresentou um breve aquecimento nos meses de maio e junho de 2000.

Na Tabela 3 é apresentada a evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO, objeto do presente estudo, entre dezembro de 2000 e dezembro de 2001, conforme pesquisa divulgada pela Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás (ADEMI-GO, 2001).

**Tabela 3 - Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 2000 e dezembro de 2001**

ANO	MÊS	UNIDADES LANÇADAS NO MÊS (Nº)	VENDAS LÍQUIDAS NO MÊS (Nº)	VELOCIDADE DE VENDAS (%)*
2000	Dezembro	68	100	3,67
2001	Janeiro	0	107	4,07
	Fevereiro	60	127	5,03
	Março	86	175	7,05
	Abril	0	131	5,68
	Maió	103	113	5,02
	Junho	191	89	3,82
	Julho	0	49	2,19
	Agosto	46	174	5,66
	Setembro	81	117	3,93
	Outubro	0	95	4,44
	Novembro	829	112	7,43
	Dezembro	164	120	4,18

\* Velocidade de vendas é o percentual do que foi vendido em relação ao estoque disponível.

Fonte: ADEMI-GO (2001)

No ano de 2001, o setor imobiliário de Goiânia-GO apresentou relativo aquecimento em relação a dezembro de 2000. As unidades lançadas em dezembro de 2000 alcançaram o patamar de 68 unidades e, em dezembro de 2001, 164 unidades. As vendas líquidas foram, em dezembro, de 100 unidades, e de 120 em dezembro de 2001; a velocidade de vendas atingiu o

percentual de 3,67%, fechando dezembro de 2001 com 4,18%. Nesse ano, o setor apresentou relativo aquecimento, principalmente em novembro de 2001, retraindo-se, novamente, em dezembro.

Na Tabela 4 é apresentada a evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO, objeto do presente estudo, entre dezembro de 2001 e dezembro de 2002, conforme pesquisa divulgada pela Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás (ADEMI-GO, 2002).

**Tabela 4 - Evolução da oferta de vendas no mercado imobiliário de Goiânia-GO entre dezembro de 2001 e dezembro de 2002**

ANO	MÊS	UNIDADES LANÇADAS NO MÊS (Nº)	VENDAS LÍQUIDAS NO MÊS (Nº)	VELOCIDADE DE VENDAS (%)*
2001	Dezembro	164	120	4,18
2002	Janeiro	197	244	8,29
	Fevereiro	197	120	3,60
	Março	72	200	7,56
	Abril	314	214	7,40
	Maiο	50	139	5,46
	Junho	92	189	7,57
	Julho	60	189	7,60
	Agosto	692	311	10,40
	Setembro	260	219	7,46
	Outubro	406	212	6,79
	Novembro	120	152	4,75
	Dezembro	118	136	4,29

\* Velocidade de vendas é o percentual do que foi vendido em relação ao estoque disponível.

Fonte: ADEMI-GO (2002).

Observa-se que a quantidade de unidades lançadas e vendas líquidas no mercado goiano oscilaram de modo irrelevante entre os anos de 2000 e 2002, uma vez que, em janeiro de 2000, o número de unidades lançadas ficou no patamar de 104 unidades e em dezembro 2002 em 118. As vendas líquidas de janeiro de 2000 ficaram no patamar de 101 unidades e em dezembro de 2002, em 136. Contudo, de agosto a outubro de 2002, houve um incremento significativo no número de unidades lançadas da ordem de 692, 260 e 406 unidades, respectivamente. A variação do número de vendas líquidas nesse período não alcançou o mesmo patamar; constatou-se entre agosto e outubro de 2002 um aquecimento nas vendas líquidas na proporção de 311, 219 e 212 unidades, respectivamente, fato que repercutiu no

aumento da velocidade de vendas no montante de 10,40% em agosto de 2002, como se depreende da Tabela 4 (ADEMI-GO, 2002). Porém, nos meses de novembro e dezembro de 2002, houve redução significativa desse número.

Esses índices repercutiram, também, na velocidade de vendas. Entre janeiro de 2000 e dezembro de 2002 percebe-se que a velocidade de vendas permaneceram quase no mesmo patamar. Em dezembro de 2001, o percentual alcançado foi de 4,18%, enquanto em dezembro de 2002 atingiu o patamar de 4,29%. Pondera-se, entretanto, que entre os períodos de agosto a outubro de 2002 houve variação significativa, de 10,40%, 7,46% e 6,79% respectivamente. Logo após esse período, o mercado retraiu-se novamente. Entretanto, seus índices ainda ficaram acima daqueles de janeiro de 2000. Esse cenário confirma as previsões positivas quanto ao crescimento do setor para o ano de 2003. Confirma-se, ainda, que, apesar das constantes crises, o setor conseguiu se manter.

Além de estar atento às oscilações no âmbito empresarial, há que se atentar, também, para a identificação da fase do ciclo de vida em que a organização se encontra para que o gestor, ao decidir, considere o seu estágio de evolução. Segundo Adizes (1998), as organizações possuem ciclos de vida e, em decorrência disso, enfrentam dificuldades que existem em cada fase do ciclo de vida organizacional, bem como os embates na transição de uma fase para outra. A organização tem de aprender a lidar com esses problemas por si, ou então poderá contrair *patologias* que impedirão seu crescimento. É importante acompanhar cada estágio de evolução, bem como a passagem de uma etapa para outra. É necessário que essas diferentes fases do ciclo de vida sejam acompanhadas por um processo de gestão suportado pelas informações contábeis.

É neste contexto que se busca a assertiva de que o uso das informações contábeis em cada etapa do ciclo de vida organizacional é imprescindível, posto que proporciona melhores condições para que a empresa siga o percurso natural de uma fase para outra. As informações contábeis permitem à empresa chegar a uma determinada fase, considerada ideal, e nela permanecer. Desta forma, evita-se que ela entre na fase de decadência ou morte. A informação contábil, quando utilizada de forma adequada e direcionada às sucessivas fases organizacionais, poderá contribuir para que a empresa cresça e chegue à fase da plenitude.

A presente pesquisa, direcionada ao setor de construção civil, procura verificar em que fase do ciclo de vida estão as empresas desse segmento em Goiânia-GO, bem como identificar a informação contábil em utilização, com ênfase na forma como esta tem sido empregada no processo decisório. Assim, há que se proporciona melhor visão sobre o tipo de informação utilizada pelos gestores para conduzir a organização a transportar-se de uma para outra fase.

A relevância teórica desta pesquisa está no fato de, segundo as estatísticas apresentadas o setor de construção civil ser um dos que mais têm crescido nos últimos anos, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Todavia, apesar desse crescimento, a área ainda carece de literatura específica, principalmente no que concerne às informações de suporte ao processo decisório utilizadas frente a certas particularidades que o diferem dos demais, mormente quanto à forma de execução das obras.

A discussão prática da presente dissertação centrou-se na necessidade de proporcionar aos gestores do setor de construção civil algumas indicações sobre a forma pela qual vêm sendo utilizadas as informações contábeis no suporte ao processo decisório, em cada fase do ciclo de vida em que se encontram as empresas do setor, em Goiânia-GO.

Do que foi considerado até aqui, observa-se que o setor de construção civil tem sido apontado como bastante promissor para a economia mundial, merecendo especial atenção por parte dos estudiosos, a fim de que se possa aprender mais e melhor em relação a esse ramo de atividade.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisar consiste na aplicação de procedimento racional e sistemático, segundo Gil (1991), com objetivo de descobrir respostas para os problemas propostos. Desenvolve-se com a aplicação dos conhecimentos disponíveis e a adoção de métodos, técnicas e procedimentos científicos.

No sentido de reiterar o método aplicado a esta pesquisa, procurou-se os conhecimentos de Lakatos e Marconi (2001, p. 83), que definem o método científico como sendo “o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. O método utilizado na realização desta pesquisa foi o indutivo. Lakatos e Marconi (2001, p. 86) explicitam que “o método indutivo é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Este método tem a pretensão de levar a conclusões cujo conteúdo seja mais amplo que as premissas enfocadas.

Outros autores também subsidiam a opção metodológica aqui adotada. Do ponto de vista teórico-metodológico, Santos (1999) caracteriza três aspectos da natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa: os objetivos, os procedimentos de coleta e as fontes utilizadas na coleta de dados. Explica que a pesquisa, segundo os objetivos, pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Quanto aos procedimentos de coleta, pode ser pesquisa-ação,

experimental, levantamento, estudo de caso, bibliográfica e documental. De acordo com as fontes de dados, pode ser de campo, de laboratório e bibliográfica.

De conformidade com os objetivos estabelecidos, a presente pesquisa é de natureza exploratória - descritiva predominante quantitativa. Segundo Andrade (2001), a pesquisa exploratória divide-se em estudos exploratórios descritivos combinados. O estudo exploratório está baseado na investigação da pesquisa empírica, tem o objetivo de formular questões ou um problema, com as finalidades de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno além de consolidar conceitos. Geralmente, são empregados neste tipo de estudo, procedimentos sistemáticos que visam a proporcionar obtenção de observações empíricas ou análise de dados, ou ambas, simultaneamente. Obtêm-se, freqüentemente, descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo. Pode ser utilizada, neste tipo de estudo, uma variedade de procedimentos de coleta de dados, como entrevistas, observação participante, análise de conteúdo e outros.

Na perspectiva da coleta de dados, esta pesquisa configura-se como sendo do tipo levantamento. Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a pesquisa de levantamento está alicerçada na documentação direta que, por sua vez, possui a característica de levantar os dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Aliou-se a esses dados a concepção de Martins (2000, p. 28), qual seja: o levantamento “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Por fim, no que concerne às fontes de dados, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo de campo. Lakatos e Marconi (2001) salientam que a pesquisa de campo é realizada com o objetivo de levantar informações referentes a um problema, para o qual se investiga uma resposta, ou comprovação de uma hipótese, ou ainda, encontrar fenômenos ou as relações entre eles. As técnicas de pesquisa de campo compõem, desse modo, a observação direta e a entrevista.

Andrade (2001) caracteriza a entrevista como o encontro de duas pessoas, com o intuito de que uma delas possa extrair informações de seu interesse, por meio de um diálogo de natureza profissional. Embora haja diversos tipos de entrevistas para o delineamento desta pesquisa, optou-se pela entrevista padronizada ou estruturada. (Apêndice A). Lakatos e Marconi (2001) conceituam a entrevista padronizada ou estruturada como aquela que obedece a um roteiro contendo perguntas pré-definidas direcionadas a um determinado indivíduo denominado informante.



A entrevista requer a limitação de uma população a quem será dirigida. Richardson (1999) cita que a população é representada por um conjunto de elementos com as mesmas características. Cada unidade ou membro de uma população, também denominado de universo, chama-se elemento. Ao escolher certo número de elementos para investigar algo sobre a população a que se pertencem, chama-se amostra. Desse modo, a população definida circunscreve-se às empresas da construção civil de Goiânia-GO certificadas pela ISO 9000.

A escolha da amostra foi feita de acordo com os ensinamentos de Rea e Parker (2000), os quais subdividem a amostra em probabilística e não-probabilística. Neste estudo, adotou-se a amostra não-probabilística, a qual possui como principal característica o fato de não se perceber a probabilidade de determinado indivíduo ser selecionado como parte da amostra. Esse tipo de amostra pode ser classificado em amostra de conveniência e amostra por julgamento ou intencional. Assim, para este estudo, optou-se pela amostra intencional. O pesquisador utiliza seu senso profissional em vez de escolhas aleatórias na seleção dos entrevistados.

Para proceder à seleção dos entrevistados que participariam da presente pesquisa, fez-se uma visita ao Sindicato da Indústria da Construção no Estado de Goiás (SINDUSCON-GO) para obtenção da relação das empresas filiadas ao sindicato (Anexo A), que tivessem certificação ISO 9000, característica considerada essencial, haja vista que essas empresas encontram-se bem estruturadas quanto ao sistema de gestão da qualidade. Assim, a amostra desta pesquisa constituiu-se de todas as empresas do setor de construção civil de Goiânia-GO certificadas pela ISO 9000, totalizando 22 unidades. Entretanto, devido a alguns entraves foram analisadas 16 empresas. Destaca-se a importância da realização do pré-teste. Martins (2000) orienta que antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, (entrevista ou questionário) é conveniente escolher uma amostra-piloto para efetuar o pré-teste do instrumento. Esse procedimento é salutar, pois, a partir de seu resultado, caso seja preciso, alterações e inclusões serão feitas. A pesquisa-piloto foi realizada em duas empresas de construção civil, fora da amostra, no sentido de averiguar se o roteiro da entrevista atendia às expectativas da pesquisa.

Durante a execução da presente pesquisa utilizou-se o roteiro de entrevista e fizeram-se eventuais anotações para registrar qualquer fato considerado relevante. A própria pesquisadora entrou em contato com os sujeitos da amostra, aplicando o roteiro de entrevista, pessoalmente, no intuito de observar as reações do entrevistado, bem como solicitar a averiguação de alguns documentos, quando necessário.

Após a coleta de dados, foram empregados métodos e técnicas estatísticas para sua análise e interpretação, após o que foram elaboradas as tabelas e figuras que delinearão o comportamento das variáveis. Martins (2000) entende que o pesquisador deve aplicar testes estatísticos que possibilitem a associação e o relacionamento entre as variáveis.

Por fim, vale destacar que este estudo apresenta algumas limitações. Procurou-se, por meio deste estudo, apresentar a situação atual das empresas de construção civil de Goiânia-GO no que tange à utilização das informações contábeis no processo de gestão. Ressalte-se que os dados estatísticos apresentados nesta pesquisa tiveram como data limite o final de 2002, posto que os dados referentes a 2003 ainda não estavam disponíveis no momento previsto para encerramento deste trabalho. Algumas dificuldades foram encontradas no que se refere ao material bibliográfico pertinente a esse setor, por ser bastante escasso.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo estrutura-se em cinco capítulos inter-relacionados. No Capítulo 1, oferece-se uma visão geral do estudo realizado. Primeiramente, apresenta-se o tema e o problema da pesquisa. A seguir, são explicitados os objetivos da pesquisa, a justificativa do estudo, a metodologia da pesquisa. Por último, evidencia-se a organização do trabalho.

No Capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica. Inicialmente aborda-se o ciclo de vida das organizações na visão de Adizes (1998). Além disso, faz-se uma incursão pelas informações contábeis, com ênfase na definição de dados e informações, sistemas contábeis e controles contábeis de gestão.

O Capítulo 3 relata como as empresas do setor de construção civil têm utilizado as informações contábeis em seu processo de gestão. Inicialmente são descritos os tipos de informações disponibilizadas pelos sistemas contábeis. Em seguida é apresentada a forma de uso das informações contábeis no processo de gestão nas fases de planejamento, execução e controle.

O Capítulo 4 analisa o ciclo de vida das empresas do setor de construção civil de Goiânia-GO em suas diversas fases. Considera, também, a relação existente entre os ciclos de vida e os tipos de informações necessárias em cada processo de gestão.

Por último, o Capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, além das recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a revisão bibliográfica que fundamenta o presente estudo. Inicialmente aborda-se o significado da empresa de construção civil. Na seqüência, mostra-se que essas empresas, para adaptar-se às mudanças ocorridas no cenário econômico tiveram que repensar suas ações e galgar a certificação ISO 9000 exigida pelo mercado. Estudos têm sido conduzidos, no sentido de entender como as organizações sobrevivem diante de tantas mudanças. Assim, além do exposto, este capítulo enfatiza também as etapas de desenvolvimento das organizações denominadas por alguns estudiosos de ciclo de vida. Por último, apresentam-se o significado, a finalidade e tipos de informações contábeis de suporte ao processo decisório.

### 2.1 EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

As empresas têm despertado interesse nos estudiosos quanto aos fatos inerentes a sua formação, desenvolvimento e permanência no cenário econômico, bem como seu comportamento diante das mudanças que ocorrem no micro e macro contexto da economia.

As organizações humanas têm sido objeto de estudo de diversos cientistas sociais, de acordo com o que asseveram Katz e Kahan (1987). Com a intenção de conhecê-las e compreendê-las, no que tange a sua formação, aspectos e funções, os pesquisadores desejam desvendar a ascensão e o declínio de seus ciclos de vida, bem como explicar os seus efeitos produzidos no ambiente organizacional. De posse desses conhecimentos, podem ser tomadas medidas para adequar as organizações às necessidades humanas.

Com o intuito de enriquecer este estudo buscou-se a conceituação de empresa segundo os ensinamentos de Sá (1995), Figueiredo e Caggiano (1997), Mosimann e Fisch (1999).

Sá (1995, p. 182-183) define a empresa como “um aspecto da classificação das aziendas que apresenta aquela que possui o patrimônio aplicado à obtenção de lucros; as empresas são as aziendas de fins lucrativos; nelas o patrimônio recebe o nome de capital”.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 24) citam que “a empresa é uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionando em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”. Afirmam ainda que os recursos econômicos, sociais e humanos apresentados como um conjunto organizado, denominam-se empresa.

Lauzel (apud MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 17) apresenta o seguinte conceito:

Empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação, de benefício e de utilidade social.

Souza e Clemente (1999) afirmam que a empresa, entendida sob o ponto de vista da administração, é considerada uma organização que, para alcançar seus objetivos, utiliza-se de um conjunto de recursos, os quais são empregados nas atividades de planejamento e controle.

### **2.1.1 Conceito de empresa de construção civil**

Apresentadas as definições de empresa, faz-se necessário, para o desenvolvimento deste estudo, o conceito de empresas de construção civil, que de acordo com a Resolução nº 7, de 7 de fevereiro de 1969, da Comissão Técnica Permanente de Estudos Fiscais da Região Centro-Sul (Escritório Augusto Prolik, 1997) identificou como empresa de construção civil aquela que realiza as seguintes atividades:

- a) construção, demolição, reforma ou reparação de prédios ou de outras edificações;
- b) construção e reparação de estradas de ferro e rodagem, inclusive os trabalhos concernentes às estruturas inferior e superior de estradas e obras de arte;
- c) construção e reparação de pontes, viadutos, logradouros públicos e outras obras de urbanismo;
- d) construção de sistemas de abastecimento de água e de saneamento;
- e) execução de obras de terraplenagem, de pavimentação em geral, hidráulicas, marítimas ou fluviais;
- f) execução de obras elétricas e hidroelétricas;
- g) execução de obras de montagem e construção de estruturas em geral.

De acordo com Moraes (apud ESCRITÓRIO AUGUSTO PROLIK, 1997, p. 241), o conceito de construção civil tem duas acepções “... a primeira, estrita, específica, considerada como obra destinada a estruturar edifícios de habitação, trabalho, ensino ou recreação; a segunda genérica, de sentido lato, compreendendo todas as obras de engenharia”. Assim, considerando-se o sentido lato e amplo do conceito, conclui-se que todos os serviços realizados por uma empresa que envolvam a execução (construção) de obras elétricas podem caracterizar-se como de construção civil. Para o delineamento do presente estudo considerou-se como empresa de construção civil aquela descrita na primeira acepção, estrita e específica, sendo o sentido genérico aqui entendido como os setores de atividades afins à construção civil.

Salienta-se que as empresas são importantes para a sociedade, tendo em vista que são organismos econômicos geradores de riquezas, os quais empreendem esforços para impulsionar o crescimento de seu patrimônio revertendo-o em benefício da sociedade. Diferem, entre si, de acordo com seu ramo de atividade, no que tange à tributação e contabilização, como é o caso das empresas de construção civil.

As empresas de construção civil têm contribuído de modo relevante para o melhoramento das condições de vida da sociedade ao proporcionar moradias e empregos, além de contribuir para o crescimento do País. Entretanto, para que isso se estenda ao desenvolvimento social e econômico, é preciso alcançar excelência nos negócios. Em face das mudanças no ambiente organizacional, as empresas têm encontrado dificuldades para manter-se. Por isso, é mister salientar a importância de se estabelecer metas e objetivos, ou seja, deve-se definir a visão bem como a missão da empresa, aspectos relevantes para que as organizações possam se sustentar no cenário econômico atual.

### **2.1.2 Visão e missão**

Várias empresas são constituídas todos os anos, porém seu sucesso depende de uma estratégia de negócio predefinida, a qual requer, por sua vez, a definição da visão e da missão da empresa, as quais a conduzirão ao seu objetivo, visto que a visão evidencia o sonho que se quer realizar dentro da missão, e esta, o objetivo preconizado pela empresa.

De acordo com Quigley (1994), a visão empresarial é considerada uma das questões mais importantes no que se refere a valores, aspirações e metas de uma empresa. Deve indicar, com bastante nitidez, o ponto no qual a empresa se encontra no momento atual e oferecer um mapa do seu futuro. Define-se a visão da organização respondendo a algumas indagações: Quais as convicções que a empresa defende? Quais são seus valores? O que ela é hoje e o que deseja ser? Essas indagações deverão ser respondidas quando a missão da organização for elaborada, considerando seus compromissos, para onde está indo e quais os seus objetivos. As respostas a essas questões formam os elementos essenciais da visão empresarial.

A visão precede a estratégia, a qual busca a realização dos objetivos, que se devem originar da visão do executivo e do grupo de liderança da organização, como resultado de um estudo coletivo e não apenas do sonho de um indivíduo. Deve conter tanto o desafio como também as diretrizes, de forma tal que a empresa possa atingir seus objetivos. A visão deve estar amparada por um sentimento de compromisso que permeia toda a organização, quer seja de pequeno, médio ou grande porte.

Para que a visão seja uma realidade é imprescindível que a alta administração seja coerente quanto à sua elaboração, sendo necessária uma revisão periódica para que ela se mantenha em pleno vigor. A visão deve levar em conta a flexibilidade em decorrência de fatos novos que possam ocorrer no ambiente empresarial.

Ao definir seu negócio, sua razão de ser, aonde quer chegar, qual a atividade em que quer concentrar seus esforços, a empresa estará descrevendo sua missão. Quigley (1994) afirma que a alta gerência, ao delimitar o campo de concentração de esforços e recursos, deve levar em consideração as tradições, a filosofia e a crença da empresa. Desta forma, estará também definindo a sua missão, ou seja, estará estabelecendo os limites da ação empresarial que representam o horizonte que a organização pretende alcançar.

A área de concentração dos esforços deve ser previamente estabelecida para que haja consenso de modo a que os valores e o campo de aplicação definidos pela organização sejam conquistados com sucesso. Por isso, é necessário acreditar na missão estabelecida pela empresa. Isso deve ocorrer não só com os envolvidos diretamente no processo, mas também com todos os que fazem parte da organização. Deve-se ter o cuidado de definir a missão, com clareza, para um longo período de tempo, tendo em vista que são alocados recursos para atingir as metas desejadas pela empresa.

Ao delinear a missão, a organização fixa-a de forma bem ampla. Como dificilmente essa missão será alcançada em toda a sua plenitude, é preciso, então, esclarecer as áreas de atuação da empresa, fixando seus propósitos. A missão é a orientação a ser seguida, e, como tal, deve ser elaborada de forma bastante flexível, de modo a poder suportar eventuais mudanças quando necessário, visto que a organização está à mercê de constantes ameaças e oportunidades, devendo estar sempre preparada para prováveis mudanças e ajustes, em virtude de alterações ocorridas no ambiente empresarial.

A consecução da missão empresarial precisa estar direcionada às necessidades e exigências do ambiente externo e não ao que a empresa quer produzir, devendo-se trabalhar com as prioridades dos clientes. Se o ambiente externo mudar, a empresa também deve adaptar-se a essas mudanças. Por isso, a execução da missão escolhida deve estar alicerçada na flexibilidade. Baetz e Bart (1996) afirmam que a missão é considerada importante por proporcionar um objetivo comum que transcende às necessidades individuais e departamentais da organização.

Portanto, não adianta a organização definir sua visão e não colocá-la em prática, ou estabelecer um caminho e seguir outro. Por isso a importância da participação e do comprometimento de toda a organização no processo de formulação da visão e da missão da

empresa. Não basta formulá-las é preciso empreendê-las na prática. Para que isso aconteça, é necessário o envolvimento de todos os componentes da organização durante todo o processo, com a participação de todos os níveis de hierarquia desde os mais baixos escalões até a alta gerência. Desse modo, se houver ampla discussão a respeito da visão e missão no contexto empresarial, provavelmente deixarão de ser apenas mais uma mera novidade na empresa para, efetivamente, exercer a função que lhes cabe dentro da organização.

Os conceitos de visão e de missão são importantes para a compreensão do processo de gestão organizacional, pois não há como falar deste último sem abordar os primeiros, visto que estão intrinsecamente ligados. A visão e a missão empresarial facilitam a condução do processo de gestão, pois ao conhecê-las o gestor poderá implementar suas ações segundo a direção por elas apontada.

### **2.1.3 Processo de gestão**

As empresas buscam implementar mudanças para serem competitivas, antecipar cenários futuros, identificar as oportunidades e as ameaças inseridas no ambiente. Essas decisões exigem um suporte informativo adequado, de forma que proporcionem à organização as melhores alternativas, no sentido de alcançar seus objetivos. Os gestores necessitam de um sistema de informações que propicie avaliar o desempenho planejado em relação ao desempenho efetuado, de forma que se realizem comparações e se façam as correções necessárias nas diversas fases do processo de gestão.

Mosimann e Fisch (1999, p. 28) citam que “a abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, do latim *gestione*, que significa ato de gerir, gerência, administração”. Segundo os ensinamentos de Catelli (apud MOSIMANN E FISCH, 1999), gestor é o indivíduo que pratica os atos de gerência, levando a empresa à consecução de seus objetivos. Desse modo, atribui-se ao processo de gestão grande relevância, desde a fase do planejamento até a do controle.

Padoveze (2000b) assevera que o processo de gestão está evidenciado por três ciclos: planejamento, execução e controle.

Diante desta perspectiva, Bio (1996) explicita que o planejamento e o controle têm por essência a tomada de decisão, a qual depende de informações oportunas, de cunho adequado e confiável. Isso requer certa consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios nos quais estão envolvidos, além do desenvolvimento de um sistema de informação em consonância com as necessidades de informação desses processos decisórios. Em termos de

gestão empresarial, afirma que, para a empresa manter-se nesse ambiente turbulento, algumas medidas são primordiais:

- a) planejamento minucioso de suas ações;
- b) implementação de seus planos de modo conveniente;
- c) avaliação sistemática do desempenho conseguido em relação aos planos originalmente traçados.

Desse modo, fica evidente a necessidade de as organizações possuírem um processo de gestão estruturado ao longo do ciclo de planejamento, execução e controle. Assim, decisões são tomadas no sentido de escolher as melhores diretrizes que levarão à realização de seus objetivos. Para Figueiredo e Caggiano (1997), o processo de gestão é formado por cinco funções: planejamento, organização, controle, comunicação e motivação. De acordo com os ensinamentos de Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão subdivide-se em três etapas: planejamento estratégico e operacional, execução e controle.

Para contextualizar o presente estudo optou-se pelas funções de planejamento, execução e controle, por entender que estas apresentam importante contribuição para a sua conclusão.

#### 2.1.3.1 Planejamento

Oliveira (1999) salienta que o planejamento é um processo vinculado a um estado futuro almejado pela organização, utiliza-se de técnicas, além de delinear os meios efetivos para alcançar os objetivos estabelecidos. Aduz, ainda, que o processo de planejar requer uma maneira própria de pensar, envolvendo indagações acerca do como fazer. Todo processo de planejamento organizacional resulta de decisões presentes tomadas por meio do exame do seu impacto no futuro. Sendo assim, o planejamento organizacional estabelece algumas providências a serem tomadas pelos executivos, no intuito de que a situação do futuro seja melhor que a do passado.

No atual contexto social, para que a organização possa manter-se competitiva, é necessário que suas ações sejam planejadas cuidadosamente antes de serem implementadas, ou seja, deve-se reavaliar periodicamente o desempenho efetuado em contraste com o desempenho planejado.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) dividem a fase do planejamento em planejamento estratégico e planejamento operacional. A fase do planejamento estratégico tem como objetivo assegurar o cumprimento da missão da organização. Esta fase é responsável



por uma série de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, que orientam a etapa do planejamento operacional. Nessa fase, a empresa procura estabelecer diretrizes estratégicas, no sentido de evitar as ameaças, aproveitando as oportunidades, utilizando os pontos fortes e procurando superar os pontos fracos.

Segundo Padoveze (2000b), essa fase é marcada pelos esforços dos gestores em direcionar suas ações com a intenção de conduzir o planejamento operacional da organização. É neste momento que as políticas, as diretrizes e os objetivos estratégicos da organização são delimitados. Nesse sentido, busca-se o equilíbrio da interação da organização com o ambiente onde está inserida. O confronto entre as ameaças e as oportunidades oriundas do ambiente externo ocorre nessa fase. Os pontos fortes e fracos da organização são identificados. Nesta perspectiva, estratégias são formuladas visando aproveitar as oportunidades originárias do cenário econômico, assim como combater as ameaças de forma eficaz. Esse é o principal papel do planejamento estratégico dentro da organização.

Consideradas as diretrizes traçadas na fase do planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional. Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) ressaltam que, nessa fase, procura-se identificar, integrar e avaliar as alternativas de ação, bem como a escolha de um plano de ação a ser implementado, compreendendo as seguintes etapas:

- a) estabelecimento dos objetivos operacionais da organização;
- b) definição dos recursos e meios para alcançar o objetivo;
- c) identificação das alternativas viáveis de ação;
- d) simulação das alternativas identificadas;
- e) escolha das alternativas adequadas na incorporação ao plano;
- f) estruturação e quantificação do plano; e
- g) aprovação e veiculação do plano.

O planejamento operacional está ligado às operações da organização. Padoveze (2000b) diz que é nessa etapa que se definem os planos, bem como as políticas e os objetivos operacionais da empresa, sendo seu objetivo final o orçamento operacional. Este, eventualmente, realizar-se-á por meio de processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, as diretrizes e os objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação de cada um deles.

O orçamento, segundo Bio (1996), é um plano de ação predeterminado, pois se refere a certos períodos de tempo, podendo ser de seis meses, um ano, cinco anos. Por possuírem essa característica, são denominados planos temporários, tendo em vista que a cada final do período de execução, os ciclos de planejamento se repetem. O orçamento é utilizado como

mecanismo de controle, posto que viabiliza ampla troca de idéias com a intenção de identificar e selecionar o melhor plano de ação. Depois que os gestores tomam a decisão que reflete o plano mais condizente com a situação, este é colocado em execução, com o intuito de que os objetivos esperados sejam alcançados por parte de cada um dos responsáveis.

Por meio do planejamento, a empresa tem como objetivo analisar o ambiente em que está inserida, traçando planos e ações para cumprir sua missão. Porém, para implementá-lo é necessário passar para a fase seguinte, denominada execução, a qual tem como finalidade colocar em prática o que foi traçado na fase do planejamento.

#### 2.1.3.2 Execução

Conforme Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), a execução compreende a fase em que os recursos são consumidos na geração dos produtos. Pode-se ainda, se necessário, nessa fase, fazer algumas alterações e ajustes no programa, identificando novas alternativas operacionais, com seleção apropriada e implementação dos ajustes.

Padoveze (2000b) afirma que essa é a etapa do processo de gestão em que as coisas se realizam, em cumprimento ao que foi planejado na fase anterior. Assim, e de modo geral, cada etapa deve estar em consonância com o planejamento.

A execução, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37), "... é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem". Estas ações devem estar compatíveis com o que foi planejado antecipadamente pela empresa, tendo em vista que a fase do planejamento é anterior à da execução.

O processo de gerência exige alto grau de integração das atividades. Para Bio (1996), ao administrador é requerida habilidade para interagir as funções gerenciais. Desta forma, a função de direção consiste na capacitação dos administradores para obterem resultados por meio de outras pessoas; está também ligada ao planejamento com o intuito de saber os resultados futuros que se pretende que, a ação das pessoas alcance. A habilidade de direção é detectada à medida que a interação entre chefe e subordinados surge. Resume-se na habilidade de lidar com pessoas, ou seja, é o talento do chefe em motivar e capacitar pessoas a desenvolverem suas ações individuais.

Assim, as habilidades inerentes à função de direção contribuem para que a fase de execução, parte integrante do processo de gestão, possa ocorrer com tranquilidade mediante os esforços dos chefes de seção. Após esta fase, ocorre aquela denominada de controle, que tem por escopo averiguar se o plano de ação está de acordo com o planejado.

### 2.1.3.3 Controle

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), o controle ocorre nos limites operacionais da empresa, na administração das áreas operacionais e na totalidade da empresa. Tal procedimento gera avaliação do desempenho global e analítico. Afirmam que o controle envolve quatro etapas:

- a) previsão dos resultados das decisões de acordo com as medidas do desempenho;
- b) informação sobre o desempenho real;
- c) comparação entre o desempenho real e o previsto;
- d) averiguação de quando uma decisão foi deficiente para corrigir o procedimento que a originou.

Os controles são baseados em planos, que devem ser considerados transparentes, completos e integrados, para serem mais eficazes. Esse fato confirma a necessidade de os gestores disporem de um meio capaz de fornecer informações relevantes acerca do desempenho planejado e realizado, possibilitando-lhes fazer comparações, usando bases objetivas em todas as etapas do processo de gestão.

Segundo Padoveze (2000b) o controle - que tem a característica de continuidade - é um processo que avalia o grau de aderência entre os planos traçados e sua execução, além de evidenciar os desvios ocorridos. Desta forma, tenta-se, nessa fase, identificar as causas de prováveis divergências entre o que foi planejado e o que foi realizado nas atividades da empresa e, se for o caso, ao mesmo tempo, implementar ações corretivas. É importante, também, observar se há possibilidades de ocorrerem variações no cenário futuro, no intuito de assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Oliveira (1999) define a fase de controle como um processo de averiguação do desempenho da empresa, se a situação almejada está sendo alcançada. O uso das informações contábeis é de extrema relevância para verificar se os objetivos estabelecidos e as ações empreendidas, estão conduzindo aos resultados esperados. Entende que nessa fase são abordados os seguintes processos:

- a) avaliação do desempenho;
- b) comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- c) análise dos desvios de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e
- d) tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas.

As empresas devem atribuir especial relevância a essa fase, por ser este o ciclo em que o gestor avalia os resultados oriundos da fase da execução. Esse é também o momento

adequado para que o gestor possa avaliar o seu próprio desempenho, tanto na implementação do planejamento como na sua execução.

O controle é vislumbrado por Bio (1996) por intermédio da função de direção. As ações dos indivíduos produzem determinados resultados práticos, e é nesse momento que surge uma indagação de relevante importância para o planejamento propriamente dito: os resultados práticos alcançados revelam desempenho acima ou abaixo do que foi estabelecido durante o planejamento? Desta forma, os resultados devem ser avaliados de acordo com o que foi planejado; os desvios, se houver, devem ser corrigidos. Essa é a característica básica da função do controle, associada diretamente ao planejamento, tendo em vista a fixação de padrões para a aferição dos resultados reais.

Assim, os responsáveis pela condução do processo decisório devem estar atentos a esses três ciclos do processo de gestão: planejamento, execução e controle. Cada um, à sua maneira, representa importante papel no contexto empresarial e, dependendo da magnitude de sua implementação, poderá decidir o destino da empresa no ambiente externo organizacional. Este, por sua vez, possui relevância, tendo em vista que tanto as oportunidades quanto as ameaças advêm dele. Este fato leva os gestores a repensar seus atos, pois não basta ter um processo de gestão eficaz, sendo também necessário pensar em gestão da qualidade. É matéria incontroversa entre as empresas o conceito de que, para competir, é preciso obter qualidade e, conseqüentemente, conseguir manter o empreendimento em posição satisfatória no cenário de sua atuação.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

As organizações têm procurado estruturar-se melhor para alcançar incremento na qualidade. Essa busca se dá em decorrência das exigências cada vez maiores, por parte dos clientes, fato que despertou nas empresas a necessidade de buscar a qualidade, sem que isso implique crescimento nos custos de produção. Entende-se que a qualidade diminui sobremaneira a reposição de peças defeituosas, bem como o reprocessamento de produtos devolvidos por clientes. Assim, os custos poderiam ser minimizados com a adoção da gestão da qualidade, propiciando maior competitividade às organizações. Atender às expectativas do cliente e do mercado e, também, conseguir um incremento na receita da organização passaram a ser as prioridades das empresas bem geridas.

Todo organismo econômico tem como mola propulsora a receita oriunda da venda de bens e/ou serviços. Por outro lado, Juran (1997) enfatiza que a satisfação do cliente leva-o a

adquirir o produto, ou seja, se o produto for considerado satisfatório será um estímulo à sua aquisição. Conseqüentemente, a satisfação do consumidor/cliente viabilizará a receita, desejada, proporcionando à empresa maior participação no mercado.

Por conseguinte, nesta seção aborda-se a definição de qualidade, bem como qualidade das empresas de construção civil.

### **2.2.1 Definição de qualidade**

Devido ao acirramento cada vez maior da concorrência, as empresas têm procurado investir em qualidade. Chegou-se à conclusão de que não basta produzir, mas deve-se produzir com qualidade, o que, além de satisfazer o cliente, reverte em benefício para a empresa, aumentando a carteira de clientes e reduzindo os custos de fabricação.

De acordo com Juran (1997), o dicionário traz duas definições para o vocábulo qualidade. A primeira está referendada nas características do produto, ou seja, será atribuído ao produto o conceito de boa qualidade, se este estiver de acordo com o gosto do cliente. A segunda é vista sob a perspectiva do cliente, de modo que, quanto menores forem as deficiências do produto, maior será sua qualidade. Juran (1997 p. 9) descreve as duas espécies de qualidade citadas, com uma única expressão “adequação para uso”.

Paladini (1997) comenta que esta definição é bem apropriada para a qualidade, apesar de haver inúmeras outras. Entende que traz um fato concreto que veio para esclarecer a extensão significativa do termo, dado o grande número de conceitos existentes. Desse modo, segundo ele, a qualidade deve ser sempre determinada de forma que possa orientar-se para atingir seu alvo: o consumidor. Explica que a expressão adequação ao uso norteia as bases do que se chama de qualidade total, direcionada ao consumidor. O conceito, por sua própria essência, envolve a todos na organização, sendo conduzidos esforços coletivos com o objetivo de alcançá-lo. Assim, Paladini (1997) pondera que no conceito de Juran (1997) já está implícito que não existe qualidade que não seja total.

As mudanças que vêm ocorrendo no cenário econômico modificaram as regras estabelecidas anteriormente. Atento ao conceito de custo/benefício, o cliente ficou mais exigente. Além disso, também foi elaborado o Código de Defesa do Consumidor para reiterar e enfatizar seus direitos, obrigando as organizações avaliarem o mercado sob outro prisma. Assim, para manter-se no mercado, competindo, as empresas viram-se obrigadas a desvendar os mistérios da qualidade, que até há pouco era objeto de apreciação de escassos organismos econômicos.

Esse fato é constatado por Paladini (1997) quando explicita que o conceito de qualidade dentro do ambiente produtivo modificou-se em virtude das mudanças ditadas pelo cenário econômico. Quem as acompanhou conseguiu manter seus produtos aceitos com satisfação, permanecendo, assim, competitivo. Porém, quem não se amoldou a estas mudanças, quem manteve as velhas tradições, afastou-se da realidade exigida pelo mercado, acabando por estagnar ou perecer.

O exposto, nos dá a medida da importância da qualidade no atual cenário econômico. As empresas, em sua maioria, têm procurado adequar sua estrutura a essa nova realidade, para satisfazer às exigências do mercado, que tem impulsionado essas mudanças. Desse modo, pode-se dizer que a busca pela qualidade faz parte dos objetivos da organização, e que esta a incorporou à sua missão. Assim, será abordada a qualidade e a missão das organizações, visando a proporcionar melhor entendimento a este estudo, deverá ser focado como objeto mais próximo.

### **2.2.2 A qualidade e a missão das organizações**

Já foi mencionada anteriormente na presente dissertação a ênfase necessária à missão dentro do planejamento organizacional. É necessário reiterar que as mudanças de cenário, impulsionaram as empresas a repensar suas estratégias de negócios impondo-lhes a necessidade de produzir com qualidade. Para algumas empresas, a qualidade passou a ser escopo de sua missão.

Paladini (1997) afirma que quando a organização consegue atender às expectativas da sociedade, em que está inserida, pode-se dizer que está atendendo à missão básica de todo empreendimento econômico.

Ao definir sua missão, a empresa estará também firmando seus objetivos, que, por sua vez, a levarão a conquistar o espaço almejado no cenário econômico. De um modo geral, as organizações atuam ao mesmo tempo no ambiente empresarial, fato que faz com que haja, de certo modo, uma integração delas, haja vista que todas têm uma missão, que é satisfazer às necessidades da comunidade. Após definir a missão, é preciso planejar como imprimir qualidade aos produtos para a satisfação da sociedade.

O planejamento da qualidade tem como prioridade determinar as metas e encontrar o meio de conduzi-las até o objetivo almejado, segundo pondera Juran (1997). Após o planejamento da qualidade é preciso pensar nos meios de controlá-la. O controle da qualidade compreende os meios necessários para a condução de planos, de modo a alcançar as metas almejadas. Assim, é necessário haver um monitoramento das operações, de tal forma que se

possam identificar as oscilações entre o desempenho real e as metas. Os esforços para alcançar determinado alvo constituem uma meta. No aspecto da qualidade, pode-se dizer que a meta está relacionada a um alvo de qualidade almejado.

Para Juran (1997), o planejamento da qualidade está ligado à fixação das metas de qualidade, de modo que a organização terá que desenvolver produtos e processos úteis para a sua realização. Dentro de uma organização, a declaração de visão, aquilo que seus gestores gostariam de realizar ou onde gostariam de estar, deve ser convertida em uma lista de metas específicas a serem alcançadas. Essa conversão ocorre por meio do processo de planejamento.

Tanto a declaração de visão abordada na forma de metas, defendida por Juran (1997), quanto a missão, entendida por Paladini (1997) para satisfazer as necessidades da sociedade trazem a certeza de que as prioridades percebidas pelos gestores estão direcionadas aos interesses dos clientes. O fato de os clientes passarem a demandar que suas exigências fossem atendidas de acordo com seus anseios, isto é, com qualidade e preço acessível, impulsionou as organizações perceberem de modo diferente o ambiente econômico; assim, a visão e missão passaram a ter como fim único o cliente.

É certo que esse fato não indica que as empresas tenham declinado de seus lucros em favor do cliente, mas significa não onerar os produtos em decorrência de melhor qualidade. Os gestores, após várias tentativas e erros, perceberam que, se o cliente estiver satisfeito e se sua exigência for atendida, certamente haverá maior incremento na receita da empresa. Investir em qualidade, para atender às expectativas dos clientes, implica redução nos custos. Assim, a principal preocupação dos gestores tem sido identificar seus clientes e suas respectivas necessidades.

Deve ser feito um trabalho na empresa para viabilizar a identificação dos motivos pelos quais determinados clientes não foram impactados pelos produtos. Após essa análise é necessário desenvolver um trabalho de adaptação às exigências não contempladas visando atender ao mercado. Assim, pode-se dizer que o organismo econômico, em questão, estará atendendo tanto a sua visão quanto à missão. Reitere-se que todo esse processo está alicerçado na qualidade dos produtos e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes.

### **2.2.3 A qualidade nas empresas de construção civil**

As empresas de construção civil também têm investido em qualidade como resposta às exigências de seus clientes e também visando a reduzir seus custos de produção.

Hirschfeld (1996) aduz que a qualidade pode ser útil a todos os profissionais ligados à construção. Essa constatação tem viabilizado edificações mais seguras, com particularidades

que atendem aos anseios de todos e com custos vantajosos tanto para o construtor quanto para o consumidor. Ressalta que, para falar em qualidade, é necessário trazer em voga os ensinamentos japoneses chamados 5S, cujas traduções para o português são:

- a) *SEIRI* – descarte, discernimento, eleições, arrumação;
- b) *SEITON* – arrumação, ordenação, austeridade fiscal, organização;
- c) *SEISO* – manutenção de limpeza, simplicidade, desregulamentação;
- d) *SEIKETSU* – higiene, compromisso, respeito mútuo, conceitos anteriores;
- e) *SHITSUKE* – disciplina, ética, decência, trabalho em equipe.

O mundo todo adotou essas cinco palavras que começam com a letra S, por representarem ponto de partida importante para a obtenção da qualidade. No Brasil, os 5S têm representado uma âncora para a competitividade regional, nacional e mesmo mundial de nossos produtos.

Seguindo esse raciocínio, é preciso convencer todos que trabalham em uma construção que a qualidade é um fator que traz benefícios a todas as partes envolvidas. Esta é a realidade atual, de modo que quem não produzir com qualidade, a preço baixo, corre o risco de perder sua clientela para o concorrente, quer seja ele nacional ou internacional. Tem-se como exemplo o Japão do pós-guerra. Os nipônicos conseguiram reconstruir seu país obedecendo fielmente aos conceitos técnicos americanos.

De acordo com Hirschfeld (1996) é necessário:

- a) aumentar a produtividade e atender às necessidades dos clientes;
- b) reduzir os custos de forma geral, enfrentar a concorrência e aumentar a participação no mercado interno;
- c) exportar, além de manter a participação no mercado interno;
- d) adaptar-se à eventual recessão econômica ou à ameaça dos produtos importados;
- e) pensar no código de defesa do consumidor ou em determinações da matriz no exterior.

Não bastam essas recomendações, é preciso trazer para dentro da organização as exigências da qualidade e, principalmente, manter um bom relacionamento com fornecedores e clientes. Implantar e manter a qualidade na construção civil, todavia não é tarefa fácil, em virtude das particularidades dessa atividade, haja vista que o pessoal é recrutado no próprio local da obra, sendo difícil encontrar trabalhadores especializados. Assim, é preciso contornar esse problema com reuniões, palestras e treinamentos para o pessoal recrutado. Durante o período de treinamento é essencial convencê-los de que a qualidade é a grande percussora no crescimento da empresa, e isto só será possível se cada um dos envolvidos na obra sentir



necessidade de melhorar a qualidade de seu próprio trabalho. Desse modo, se todos tiverem um só objetivo, a organização se beneficiará e, conseqüentemente, o cliente também. Após alcançar o patamar de qualidade pretendido com os funcionários da empresa é conveniente, também, empregar os mesmos procedimentos tecnológicos para atingir aqueles funcionários das empreiteiras ou dos serviços terceirizados, e até os do fornecedor, se conveniente for.

Apesar das dificuldades encontradas pela construção civil ao implantar um sistema de qualidade, é mister afirmar que, na atualidade, esta tem sido uma de suas prioridades, principalmente porque os clientes a têm exigido. Observa-se que a tendência do mercado está na preferência em adquirir imóveis que ainda estão no projeto ou em construção, pois nesse caso o cliente poderá inspecionar a obra. Assim procedendo, ele evita ser surpreendido no futuro. Nesse setor não existe mais a simples questão de ter ou não qualidade, pois ela passou a ser uma necessidade e uma exigência dos contratantes.

A qualidade na construção é vista como a reunião de várias condições que elevam a confiabilidade dos contratantes. Hirschfeld (1996) arrola algumas características esperadas pelos contratantes:

- a) a construção obedecerá ao projeto apresentado e será terminada dentro do prazo previsto;
- b) os custos serão compatíveis com o orçamento apresentado inicialmente;
- c) os compromissos assumidos, tais como manutenção futura e impactos ambientais salutareis, serão objeto de elogios merecidos;
- d) as equipes prometidas, bem como os lucros previstos propiciaram o reconhecimento positivo da obra.

Aqueles que desejam continuar no mercado, atraindo e preservando clientes, precisam adotar como uma de suas metas a qualidade. No intuito de alcançar esse objetivo necessitam modificar toda a sua estrutura, ou seja, passar a produzir racionalmente, com técnicas avançadas, investindo em desenvolvimento de novos produtos estruturais e de acabamento, além de mão-de-obra treinada. A construtora, no sentido de atender aos aspectos inerentes à qualidade, deve procurar selecionar os insumos a serem empregados nas obras, primar pela excelência nos materiais a serem consumidos e proceder ao constante monitoramento dos serviços contratados.

Vários aspectos, além da competitividade, induzem as empresas desse setor a acatarem as premissas da ISO da *International Organization for Standardization*, como, por exemplo, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o Código de Defesa do Consumidor.

#### 2.2.4 A certificação ISO 9000

Visando manter-se competitivas, as empresas não têm economizado esforços na obtenção da certificação ISO 9000. Segundo Hirschfeld (1996), as normas NB-9000 originaram-se de textos britânicos BS-5750, canadenses da série CSA-Z 2999 e também da norma americana ANSI/ASQZ 1.15, com algumas modificações em seus conceitos. A série ISO 9000 é um padrão que concebe a filosofia que deve ser seguida para obter qualidade, segundo critérios aceitos internacionalmente. Pode ser adquirida tanto por uma pequena indústria como por um complexo industrial, desde que a organização consiga produzir com qualidade. O balanço ou o resultado anual do faturamento não é a preocupação da ISO 9000, mas sim a qualidade de bens e serviços.

Cabe ao cliente averiguar se essa exigência está sendo cumprida. Conseguida a certificação, a organização recebe a visita de um agente, após um lapso de tempo, para verificar a perenidade do sistema de garantia da qualidade. Se não estiver de acordo com as exigências da certificação de qualidade, a empresa poderá perdê-la. Conforme explicita Hirschfeld (1996), o gerenciamento da qualidade advém dos seguintes itens:

- a) planejamento adequado, com orientação das decisões iniciais, dos objetivos, bem como o desenvolvimento das atitudes;
- b) conhecimento profundo dos produtos e serviços;
- c) tomada de atitudes de melhoria durante a implantação dos processos;
- d) conhecimento profundo sobre a NB 9000, advinda da ISO 9000.

De acordo com Hirschfeld (1996), no intuito de buscar a melhoria da qualidade e da produtividade e com interesse em desenvolver e transferir novas tecnologias na indústria da construção civil fundou-se o Instituto Brasileiro de Tecnologia e Qualidade da Construção (ITQC) objetivando exercer maior controle sobre os serviços contratados, uma vez que estes precisam ser revestidos de qualidade para que o cliente não seja fraudado em seus direitos. Se as construtoras não obedecerem às exigências impostas pelo mercado, quanto à qualidade, redução dos custos, e utilização das normas técnicas de racionalização, fatalmente perderão sua parcela nesse mercado, considerado cada vez mais competitivo.

As organizações brasileiras têm procurado buscar a certificação de qualidade para competir com as empresas estrangeiras, que vêm no mercado brasileiro de construção civil uma excelente opção para otimização de seus lucros. Essa expectativa decorre do crescimento desse setor de atividades e do fato de que as empresas estrangeiras consideram-se mais capacitadas em relação às expectativas dos clientes. Diante dessa realidade, as empresas

brasileiras têm procurado obter a certificação de qualidade, com o intuito de continuar dominando o mercado nacional, além de aumentar sua competitividade.

As normas NB 9000 são oriundas dos padrões ISO 9000. Hirschfeld (1996) salienta que foram criadas para auxiliar as empresas na implantação dos métodos de gestão e garantia de qualidade, e constituem uma coletânea de orientações, recomendações e diretrizes elaboradas para viabilizar a escolha e o uso de outras quatro normas: NB 9001, NB 9002, NB 9003 e NB 9004.

A norma NB 9001 ou ISO 9001, devidamente registrada no Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO) como NBR 19001, refere-se a Sistemas da Qualidade-Modelo para garantia de qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Em seu bojo estão 20 requisitos de adequação, como o comprometimento com a política de qualidade pela alta direção da empresa.

Todas as fases dos projetos devem ser devidamente controladas, ter a definição das atribuições de todos os envolvidos no processo e a realização de inspeções e ensaios no controle de insumos no produto final.

Hirschfeld (1996) cita que a norma NB 9002 ou ISO 9002, registrada no INMETRO como NBR 19002, refere-se ao Sistema da Qualidade-Modelo para garantia da qualidade em produção e instalação. Propõe 18 requisitos, que são os mesmos da NB 9001, com exceção daqueles referentes a projeto e assistência técnica.

A norma NB 9003 ou ISO 9003, registrada no INMETRO como NBR 19003, refere-se ao Sistema da Qualidade-Modelo para garantia de qualidade em inspeção e ensaios finais, com o intuito de auditar esses sistemas. Dispõe de 12 requisitos, semelhantes às demais normas da série, direcionadas para as áreas específicas.

A norma NB 9004 ou ISO 9004, devidamente registrada no INMETRO sob a denominação NBR 19004, dispõe sobre a Gestão de Qualidade e os elementos do Sistema da Qualidade-Diretrizes. É vista como um guia para todas as organizações que queiram implantar um sistema de garantia da qualidade.

A ISO 9000 originou-se no Mercado Comum Europeu, sendo reconhecida em todos os mercados internacionais. Várias empresas de engenharia e de arquitetura submeteram-se a uma auditoria dos órgãos certificadores com a intenção de conseguir o referido certificado, o qual, certamente, viabilizará vantagens no sentido de ganhar concorrências. A ISO foi fundada em 1947 por 25 países, entre eles o Brasil, representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que tem hoje 25 comitês e com aproximadamente 8.000 normas ou padrões.

Segundo Hirschfeld (1996) ao receber o certificado ISO 9000, as organizações assumem o compromisso de identificar os desperdícios oriundos de tempo, fluxos, procedimentos, materiais, mercadorias, calibração e manutenção de equipamentos de medição, estocagem, política de preços, formas de pagamento, garantias, gargalos, vícios ou causas de qualquer tipo de problema que inviabilize a qualidade. Para tanto, as organizações utilizam-se de talentos humanos e ações integradas para comprovar que são merecedoras desse certificado.

Pode-se dizer que a conscientização por parte das organizações e dos clientes da necessidade da certificação ISO 9000 modificou sobremaneira, em todos os aspectos, a demanda da construção civil. As próprias empresas, desse ramo, fazem questão de comprovar que possuem o certificado ISO de qualidade. Portanto, passou a ser uma de suas prioridades organizacionais, visando a atender às exigências do mercado.

Hirschfeld (1996) explicita que no Brasil há também as normas técnicas da ABNT. No entanto, seu número é limitado e, por essa razão, é utilizado constantemente, o padrão ISO da *International Organization for Standardization*. Isto ocorre devido à lentidão com que as normas da ABNT são elaboradas, em comparação com a velocidade dos lançamentos dos novos produtos.

No Brasil, há atualmente 13 certificadores de qualidade, dos quais cinco são nacionais e oito internacionais. A partir de julho de 1995, o INMETRO passou a ser apenas o regulamentador dos órgãos certificadores, deixando de ser também um órgão certificador. A ISO 9000 é o resultado de um longo trabalho em busca da qualidade e produtividade, sendo sua palavra-chave o treinamento.

Após a exposição sobre a qualidade, pode-se dizer que investir no elemento humano da construção civil é o modo mais adequado e econômico para viabilizar a otimização das organizações. Esse fato repercute nas empresas, que são obrigadas a atender a esses novos anseios, ou seja, a qualidade dos serviços adquiridos. Pelo fato de as organizações serem geridas por seres humanos, de algum modo conseguem transmitir para o ambiente empresarial os mesmos anseios quanto à inesgotável vontade de estar sempre buscando mais alguma coisa. É essa percepção de buscar sempre algo a mais que mantém as empresas vivas, seguindo o curso natural do seu ciclo de vida.

### 2.3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Todos os seres vivos estão sujeitos ao um mesmo processo evolutivo: nascer, desenvolver, envelhecer e morrer. O importante é saber como transpor esse processo com

maturidade. Os esforços devem ser fixados no sentido de permanecer por mais tempo na fase que convém aos anseios dos seres vivos de modo geral. Nesta mesma perspectiva Adizes (1998) cita que as organizações se comparam aos organismos vivos, plantas, animais ou pessoas, todos vinculados a um fenômeno denominado ciclo de vida, visto que obedecem a um mesmo destino: nascem, crescem, envelhecem e perecem.

Lezana (apud BORINELLI 1998, p. 28) afirma que:

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações.

No decorrer do seu ciclo de vida, as empresas vão passando por mudanças que revelam certos padrões de comportamento, os quais as tornam previsíveis. A transição de uma fase para outra acontece por embate, pois vão surgindo problemas que precisam ser superados. Porém, nem sempre o sistema consegue solucionar esses embates por si só, surgindo anomalias que exigem auxílio externo para serem sanadas.

De acordo com Carvalhal e Ferreira (1999), o estudo da administração discute e aborda o ciclo de vida dos produtos, dos planos e projetos, das organizações. Na concepção de Kaufmann (1990), as empresas passam por desafios e crises durante seu crescimento, da mesma forma que os seres vivos. Para a organização, cada estágio é um desafio a vencer.

Essa percepção exige que mecanismos de controles sejam implementados visando a preparar as organizações para enfrentar as dificuldades encontradas durante a transição de um estágio para o outro. Moreira (1999) afirma que as organizações podem ser analisadas em diversos momentos de sua existência, denominados estágios evolutivos pertinentes às empresas, durante o seu processo de desenvolvimento.

### **2.3.1 Significado das fases do ciclo de vida das organizações**

O percurso natural de qualquer estágio evolutivo consiste na evolução inerente tanto aos seres vivos como às empresas. Lezana (apud CESTARI JR., 2002, p. 12) ressalta que “qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilidade”.

Adizes (1998) percebe os estágios do ciclo de vida das organizações como previsíveis e repetitivos, permitindo que medidas preventivas sejam tomadas antecipadamente por sua administração. Se a organização não for suficientemente flexível para contornar determinadas situações, poderá facilmente adoecer como qualquer ser vivo. Explica que com o decorrer do

tempo, a medicina evoluiu de tal forma que tem desenvolvido diferentes diagnósticos e terapêuticas para tratamento de sistemas orgânicos. Enquanto isso, ainda se está na fase da infância no que concerne aos instrumentos para diagnosticar e tratar o comportamento das organizações visando a modificar sua cultura.

Mesmo estando na infância, em relação ao diagnóstico e ao tratamento das anormalidades das organizações, percebe-se que têm sido desenvolvidos estudos para tentar cada vez mais superar esses impasses de uma fase para outra. A medicina não evoluiu de um dia para outro, tendo havido todo um processo; da mesma forma acontece com as organizações, que estão caminhando para chegar a um ponto satisfatório.

Geus (1998) extraiu dos estudos feito pela Royal Dutch/Shell, da qual era coordenador de planejamento mundialmente, a média de vida das empresas. Para tanto, analisou quinhentas empresas e concluiu que a expectativa de vida delas era de 45 anos, desde seu nascimento até sua morte. Porém, constatou que existiam muitas empresas com mais de 200 anos de vida. Infere-se do exposto que várias empresas morrem prematuramente.

Muitas organizações têm encontrado dificuldade na transição de uma fase para outra, fato que poderá causar sua morte antes mesmo de chegar à idade adulta. É possível que elas vivam mais do que o homem, como foi constatado por Geus (1998). Porém, é preciso analisar cada fase, em busca de saídas diante de prováveis crises, sem, contudo, perder o entusiasmo vindo da fase do namoro. Não é fácil, mas alcançar qualquer objetivo, quer seja ele de natureza humana ou organizacional, requer esforço e paciência.

Adizes (1998), Moreira (1999), Carvalhal e Ferreira (1999), Kaufmann (1990) e Lezana (apud CESTARI JR., 2002) são unânimes ao entender a empresa como um organismo vivo, com diferentes fases para o seu ciclo de vida. Porém, para contextualizar o presente estudo foram escolhidos apenas os estágios preconizados por Adizes (1998), posto que foram os que melhor se identificaram com as empresas pesquisadas pela autora do presente estudo. Entendeu-se que a teoria de Adizes (1998) melhor responde às expectativas desta pesquisa, visto que a divisão das fases do ciclo de vida da organização, preconizadas pelo autor, influenciaram sobremaneira a escolha feita pela pesquisadora, principalmente pelo enfoque sobre as empresas de médio e grande porte.

### **2.3.2 Abordagem conforme Adizes**

A metodologia desenvolvida por Adizes (1998) procura demonstrar que o crescimento e o envelhecimento das organizações, assim como nos organismos vivos, dependem essencialmente de dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. Afirma que as organizações,

quando jovens, são consideradas bem flexíveis, embora nem sempre controláveis. A partir do momento que vão envelhecendo, esta situação se altera: a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui, fato que poderá acarretar perda do controle organizacional.

Cada fase do ciclo de vida possui particularidades específicas, que exige amadurecimento por parte dos gestores, a fim de que possam conduzir a empresa de uma fase para outra com tranquilidade. Adizes (1998) apresenta a divisão das fases do ciclo de vida das organizações em estágios, como segue: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e burocracia e morte.

#### *a) Namoro*

Esta fase é considerada, por Adizes (1998), o primeiro estágio no desenvolvimento de uma organização que ainda não nasceu, sendo, por enquanto, apenas uma idéia. No entanto, a meta que motiva o fundador deve estar centrada na satisfação da necessidade do mercado e na criação do valor adicionado.

O fundador tenta vender sua idéia, considerada brilhante por ele. À medida que essa idéia conquista outras pessoas, solidifica-se o compromisso do fundador para com a empresa e aumenta a preocupação com o impacto que o produto irá causar no mercado, fato que direcionará sua energia ao atendimento das prioridades dos clientes. Essa fase é marcada por um período sem grandes complicações, pois a idéia ainda não foi testada. No entanto, ela só será colocada em prática se o fundador for um indivíduo empreendedor, isto é, uma pessoa que traça suas metas e objetivos e persegue-os, independentemente das opiniões alheias.

Talvez, por ser bastante complexa, esta seja uma das fases mais importantes. Consiste no alicerce da empresa, como se fora o de uma residência; se a base não tiver boa estrutura, não irá adiante. A organização, nesse momento, também carece de um sólido alicerce uma base firme, necessitando de um empreendedor à sua frente. Dolabela (1999) esclarece que o empreendedor deve ser um indivíduo disposto a aprender e preparado para isso. Ressalta, também, que toda empresa constitui-se na realização de um sonho. Entende que esse sonho representa a base necessária para que o empreendedor siga em frente, sem desanimar.

Assim, segundo Adizes (1998), no momento em que a idéia for colocada em prática, a fase do namoro chega ao fim, ou seja, há a transição para a fase seguinte, denominada infância.

#### *b) Infância*

Nesse momento, a natureza da organização modifica-se, haja vista que o risco já foi

assumido, ou seja, a organização deixou de ser uma idéia, constituindo-se em pessoa jurídica com todos os riscos inerentes ao negócio. Adizes (1998) afirma que o dinheiro passa a ser um elemento indispensável para pagar as contas nesta fase. Aqui, o enfoque deixa de ser apenas uma idéia para ser transformado em resultados que levem à satisfação das necessidades para as quais a empresa foi criada. A organização abandona as idéias e passa a querer vender. Essa situação é essencial, tendo em vista que, a partir desse momento, surge o risco. Não há mais tempo para conversar e sonhar, como no namoro, agora que há risco, a organização toma outra diretriz, começando a agir.

A estrutura nesse estágio é bastante simples, com poucas diretrizes, procedimentos e orçamentos. Não há avaliações de desempenho, uma vez que todos acompanham as tarefas executadas pelos outros. Seu sistema administrativo é tão rudimentar que poderá estar escrito em um papel qualquer na posse de seu fundador. Este, por sua vez, tem por princípio não delegar autoridade e responsabilidade, centraliza todas as decisões.

Essa fase está marcada por grandes turbulências, em razão de a empresa ainda não possuir memória organizacional. É impossível saber o grau de funcionabilidade da empresa, devido ao seu pouco tempo de vida nesse estágio. Desse modo, o fundador ainda não tem experiência para discernir o melhor para a gestão empresarial e deve ficar atento, pois não pode se dar o luxo de aprender com seus erros, tendo em vista a parca disponibilidade financeira. Contudo, a empresa não pode permanecer eternamente criança, é preciso crescer e desenvolver-se de forma equilibrada.

Esse equilíbrio ocorre quando há um aumento de disponibilidade de caixa e o fundador deve estar no controle da situação, sendo amparado e motivado pela família nos momentos difíceis. Geralmente, suas horas de trabalho se estendem por longos períodos, pois não há delegação de tarefas. Se o fundador perder o brilho inicial da idéia ou perder o controle da organização, fatalmente ocorrerá a mortalidade infantil.

Se a empresa criança conseguir continuar seu processo de desenvolvimento com o mesmo entusiasmo do namoro, certamente seguirá o seu curso normal. Porém, chega o momento em que a empresa deixa de ser criança, seguindo para um novo estágio de vida. Esse momento é marcado pelas seguintes situações: estabilização do fluxo de caixa e das atividades; caixa com saldo negativo deixa de ser um problema para a empresa; os clientes voltam à empresa; a relação entre a empresa e o consumidor se estabiliza, bem como a relação da empresa com os fornecedores. Com a estabilização, a empresa-criança avança para o estágio seguinte, denominado toca-toca.



c) *Toca-toca*

Neste estágio, segundo Adizes (1998), a idéia já está em funcionamento. A empresa já resolveu o problema de seu fluxo de caixa negativo, devido ao aumento nas vendas. Este é o momento em que a organização não está apenas sobrevivendo, mas também florescendo. É a fase em que, muitas vezes, torna o fundador e a organização arrogantes. Devido ao sucesso da empresa, seu fundador sente-se invencível. O resultado desse processo não é satisfatório e o fundador acaba por complicar-se, por seguir diversas direções ao mesmo tempo, agindo como se tudo fosse uma oportunidade. O sucesso do presente faz que ele se esqueça dos problemas enfrentados na infância.

Enquanto na infância o mais importante para a organização é o produto, no estágio do toca-toca o mercado é imprescindível. Nesse momento, tudo é visto como oportunidade. Assim, a empresa envolve-se em vários negócios ao mesmo tempo, formando um miniconglomerado. Esse fato poderá acarretar perda de dinheiro, pois ao sonho antigo aliaram-se outros novos sonhos. Geralmente toda oportunidade é vista como uma prioridade. Todavia, entende-se que há excesso de primazia, quando na verdade não existe nenhuma. Esse é um problema patológico que deve ser analisado com bastante cuidado. Tal fato é visto como um resquício da fase da infância, na qual a empresa era impulsionada a vender para suprir a deficiência de caixa, comportamento que torna o processo vicioso, difícil de ser superado.

No estágio do toca-toca, a organização vislumbra as oportunidades em vez de gerá-las, ou seja, ela reage ao ambiente operacional em vez de planejar o ambiente em que deseja operar. Outra particularidade é a diversificação dos funcionários quanto a habilidades profissionais. O processo de definir tarefas é muito confuso, sem qualquer tipo de parâmetro, os treinamentos e as avaliações de desempenho são ocasionais. Nesse momento não há sistema de administração salarial condizente com a capacitação dos funcionários.

Deduz-se, portanto, que o processo administrativo não é bem definido. Os gerentes trocam de tarefas a todo momento, procurando cobrir todos os ângulos, simultaneamente. Isso acontece porque a empresa está crescendo de maneira não planejada, culminando com a má distribuição de tarefas, atribuídas de acordo com as necessidades do momento e não de acordo com a competência dos funcionários para executá-las. Se esse fato perdurar, a empresa poderá não chegar às outras fases.

Esta fase é marcada por um crescimento acelerado da organização. Ao expandir-se descontroladamente, a empresa perde seu norte, haja vista que não consegue mais acompanhar seus custos, podendo, até mesmo, vender seus produtos abaixo do custo. Sua

contabilidade não consegue informar o valor do custo da mercadoria vendida, tornando-se ineficaz. Se essa situação alongar-se, quanto mais a empresa vender, maior será o seu prejuízo.

Tal acontecimento provoca uma crise de grandes proporções no ambiente organizacional, fato que leva à cura de sua arrogância. Percebe-se, nessa ocasião, que é indispensável o uso de um conjunto de regras e diretrizes que subsidiem o subsistema administrativo da empresa. Com esse processo inicia-se o estágio seguinte - do desenvolvimento da organização - a adolescência. Porém, se os sistemas administrativos não forem implementados, a empresa cai em uma patologia denominada “cilada familiar” ou “cilada do fundador”. A crise proveniente de situações não contornadas na fase do toca-toca impulsiona a transição para a próxima fase, denominada adolescência. Esta crise é desencadeada não só pelo crescimento acelerado, como já foi dito, mas, também, pela ausência de sistemas, diretrizes e orçamentos, falta de estrutura e de centralização das decisões. Assim que a crise assume proporções descomunais dá-se a transição para a adolescência.

#### *d) Adolescência*

Este é o momento em que a empresa renasce. Adizes (1998) destaca que, diferente da infância, considerada seu nascimento físico, a organização, na adolescência, renasce longe de seu fundador. Nessa fase, a empresa age como um adolescente que tenta estabelecer sua independência do convívio familiar. Esse momento é mais difícil e mais prolongado do que o nascimento físico da infância. A organização adolescente tem a característica de estar em conflito e ser inconsistente, corolário de muitas reuniões improdutivas.

O fundador começa a delegar competência, mas seus funcionários não estão preparados para tomar decisões. Contudo, ao primeiro sinal de qualquer ação errada, o fundador volta a centralizar a autoridade, além do que passa a procurar por um gerente capaz de ajudá-lo na árdua tarefa de modificar a cultura organizacional da empresa. O novo gerente contratado deve estar munido de determinadas qualidades, tais como liderança e criatividade. Em sua gestão devem ser criados sistemas e desenvolvidas normas de remuneração, redefinição de funções e responsabilidades, providências que se aduzem à institucionalização de um conjunto de regras e diretrizes.

É consabido que a transição de autoridade não é um processo fácil. A empresa precisa abandonar as metas antigas em função de outras, ou seja, deixar de “trabalhar mais” para “trabalhar melhor”. Essa mudança gera conflitos dentro da empresa e a energia, que antes era

direcionada ao mercado e à divulgação de sua linha de produção, passa a ser gasta para resolver os conflitos internos. Até certo ponto, esses conflitos são normais; entretanto, se perdurarem por muito tempo, acarretarão a perda de confiança por parte dos gerentes empreendedores que controlam o processo decisório da empresa, os quais, devido ao descontentamento com a situação, saem da empresa em busca de novos horizontes. Esse fenômeno patológico repercute de forma negativa, determinando o envelhecimento prematuro da organização.

Porém, se a sistematização for bem-sucedida e a liderança institucionalizar-se, a organização passará ao estágio seguinte de seu desenvolvimento, chamado de plenitude, o qual requer delegação de autoridade. O fundador precisa submeter-se às mesmas diretrizes que todos os outros funcionários. Deve passar o bastão no momento exato para o administrador, que surge quando a organização está indo bem, sem grandes pressões para vender.

Em decorrência dos erros do fundador no estágio toca-toca, o conselho tenta controlar a empresa, fato que se concretiza quando o administrador assume o papel de executivo-chefe ou diretor-presidente. Nesse momento são formuladas diretrizes que, não são seguidas. Novos controles são impostos à gerência e é nessa situação que a organização alcança o estágio da plenitude.

#### *e) Plenitude*

Este é considerado o momento em que a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. De acordo com Adizes (1998), os envolvidos no processo sabem o que fazer, para onde estão indo e como chegar lá. Normalmente, as empresas são lucrativas e o seu crescimento assemelha-se ao das organizações no período do toca-toca. Diferenciam-se apenas no seguinte aspecto: a organização na fase do toca-toca procura dizer por que ganhou dinheiro, enquanto uma organização na plenitude responde à indagação por que ganhar dinheiro?

Na plenitude exige-se que a organização tenha um orçamento agressivo e que a discrepância entre o previsto e o real seja tolerável. A empresa possui a visão e a agressividade de uma organização no estágio do toca-toca, mas procura manter o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos na fase da adolescência. Alcançar esta fase do seu ciclo de vida não pressupõe que tenha chegado ao seu destino final. Pelo contrário, seu processo de crescimento continua e é a evidência de sua saúde, o que a levará aos resultados esperados a curto e longo prazo.

Essa vitalidade decorre do impulso gerado na fase do namoro, colocado à prova na infância, reatado no estágio do toca-toca, institucionalizado e canalizado na adolescência e que está sendo integralmente capitalizado na plenitude. Porém, se não conseguir reativar esse impulso, seu espírito empreendedor perderá o fervor e, conseqüentemente, continuará a capitalizar-se em vez de continuar a promover o seu desenvolvimento. Esse fato acarretará o inexorável estacionamento da organização, iniciando-se, assim, a fase denominada de “estabilidade”.

#### f) *Estabilidade*

A fase da estabilidade representa o primeiro estágio do envelhecimento do ciclo de vida organizacional. Conforme Adizes (1998), a organização é ainda considerada forte, potente, mas apresenta-se em declínio quanto à sua flexibilidade. O crescimento chega ao fim e a empresa perde o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levaram à plenitude. Esta fase é marcada pela conquista de uma posição considerada estável no mercado, proporcionando uma sensação de segurança reconhecidamente infundada, se considerada a longo prazo.

Na organização estável, as pessoas ficam mais tempo nos escritórios do que com os clientes ou vendedores, as reuniões são prolongadas e o ambiente torna-se informal. Enquanto isso, as verbas para pesquisas são reduzidas em função de gastos com o aperfeiçoamento de produtos já existentes no mercado.

Esse estágio está marcado pelo fim do crescimento da organização e início do seu declínio. Outro fato que contribui para que essa situação ocorra é a estagnação da criatividade por um período longo; a capacitação em satisfazer as exigências de seus clientes é afetada. Tem início um processo lento, sem grande repercussão para a fase seguinte, denominada aristocracia.

#### g) *Aristocracia*

Nesse estágio, há redução da flexibilidade iniciada na plenitude. Seus efeitos virão a longo prazo, isto é, com o decorrer do tempo. A habilidade em obter e produzir resultados será diminuída. Adizes (1998) salienta que a organização torna-se menos ativa e mais passiva em face das oportunidades a longo prazo. Em conseqüência disso, sua capacidade de satisfazer as prioridades a curto prazo também sofre alteração. Os resultados obtidos pela empresa não decorrem do fato de ela ser considerada ativa em si mesma. As metas, a curto prazo, passam a ser uma norma na empresa, porque seus resultados são considerados garan-

tidos. Todavia, tal procedimento tende a levar a organização à mediocridade.

Surge, assim, um novo estilo de comportamento organizacional; o ambiente em uma organização aristocrática é relativamente *insosso*. O que importa não é o que alguém fez, mas como o fez. Essa fase difere das demais pelo modo peculiar como seus integrantes se vestem; os lugares onde se reúnem; o aproveitamento do espaço; a maneira como se tratam; a comunicação que mantêm entre si; e o modo como confrontam os desafios.

Nesta fase, os proprietários querem recuperar a qualquer preço seus investimentos já convertidos em grandes proporções de lucros, fato que acarreta prejuízos à empresa. Posteriormente, quando a situação se torna intolerável, a empresa aristocrática tenta cobrir seus prejuízos com a aquisição de novas empresas ou, então, tenta aumentar os preços dos produtos. Contudo, ao elevá-los, a quantidade de produtos vendidos cai e o incremento que se verifica na receita é ilusório. Começa a transição rápida e violenta para a burocracia incipiente.

#### h) *Burocracia incipiente*

Quando a organização aristocrática continua por muito tempo com a mesma política de repudiar renovações sem pensar nos resultados, a maquiagem artificial criada para elevar os preços acaba revertendo em resultados negativos. Adizes (1998) pondera que isto acarreta a perda de demanda, a perda de elasticidade, a redução da receita e, enfim, a participação no mercado tende a precipitar-se em um abismo. Tem início um período por ele denominado de “caça às bruxas”.

Nesta fase, dá-se grande relevância à necessidade de descobrir o responsável por todas as decisões. É a época de “facadas pelas costas”; no conselho não existe mais camaradagem entre os pares. A situação assemelha-se ao cotidiano de uma tribo primitiva: alguém tem que ser sacrificado para apaziguar os deuses. A tribo sacrificaria, talvez, uma bela donzela ou um bravo guerreiro. Entretanto, a burocracia incipiente escolhe sacrificar quem detiver aquilo que ela mais estima e menos possui, os últimos vestígios de criatividade, como o chefe de *marketing*, por exemplo, que será demitido sob a alegação de estar no mercado errado e com o produto errado. O estrategista e o diretor de engenharia serão os próximos, pois a estratégia atual será percebida como ineficaz, bem como a tecnologia e publicidade serão consideradas ultrapassadas. Entretanto, ninguém se sente responsável pelos acontecimentos.

Há um elemento fundamental que diferencia a organização aristocrática daquela burocrática incipiente: “a paranóia gerencial”. A organização aristocrática está inserida em um silêncio que precede a uma tempestade. Porém, na burocracia incipiente tornam-se

evidentes os resultados negativos, levando os gerentes a lutarem entre si, em vez de contra a concorrência. Essa situação perdura até chegar à falência da organização ou a uma burocracia plena.

#### i) *Burocracia e morte*

Nesse estágio, a organização não consegue gerar recursos próprios suficientes para suprir suas necessidades. Segundo Adizes (1998), sua existência está ancorada no simples fato de existir e não no de funcionar bem. A morte é mantida a uma certa distância graças a sistemas artificiais de vida. A organização burocrática possui sistemas pouco funcionais, mas valoriza números; concentra-se em si mesma, sem se importar com o ambiente em que está inserida; não há qualquer tipo de controle; os clientes precisam criar mecanismos complexos como forma de abrir caminho no emaranhado de sistemas se quiserem trabalhar com a organização.

Nessa fase, as empresas não suportam qualquer tipo de mudança, mesmo que seja mera aquisição de tecnologia. Entretanto, a organização burocrática pode prolongar sua existência quando consegue funcionar alheia ao ambiente externo, ainda que vivendo em “estado de coma”. Assim, a verdadeira morte pode levar anos e só ocorre quando não existir mais compromisso das pessoas com a organização.

### **2.3.3 O papel da gerência no ciclo de vida das organizações**

Adizes (1998) atribui grande relevância ao papel da gerência no ciclo de vida das organizações. Esse papel consiste em manter a empresa dentro de uma liderança e sempre na parte saudável do ciclo de vida, evitando o surgimento de problemas patológicos ou, então, diagnosticando-os e tratando-os durante o percurso da organização. A liderança deve conduzir a organização até a fase da plenitude e nela procurar manter-se. Esta é, em suma, a função da gerência.

A gerência tem um papel preponderante nos ciclos de vida da organização, haja vista que se aquela que está na fase do namoro não for conduzida à fase seguinte, poderá saltar os demais estágios e ir para a fase final, que é a morte. Esse fato poderá também acontecer nas demais fases. A gerência tem a função de evitar tal situação, além do que deve conduzir a organização de uma fase a outra, de forma salutar, sem que haja rupturas. O ideal para toda organização é permanecer na fase da plenitude. Contudo, se a organização seguir em direção às demais fases do ciclo, não quer dizer que a gerência não poderá reverter esse quadro. Adizes (1998) ressalta a importância dos fundadores e dos gerentes para identificar eventuais

anomalias, bem como as tendências da organização ou sua incapacidade em passar de uma fase para outra, visando combater a ameaça da decadência.

Pelo exposto, percebem-se claramente as características da evolução e o crescimento das organizações em seus ciclos de vida. Adizes (1998) salienta as características saudáveis e as anomalias de cada etapa. Evidencia também a importância da gerência como elemento mediador e interventor. É nesse sentido que atenta para a importância do papel do gestor dentro da organização. A má gerência poderá levar qualquer organismo econômico ao estado de burocracia e morte, em decorrência da não utilização dos instrumentos necessários, como, por exemplo, a informação contábil, considerada relevante para que a organização possa manter-se em uma etapa sadia para a sua permanência no mercado.

A gerência deve estar preparada para os embates que poderão ocorrer durante as fases do ciclo de vida da organização, tais como: caso, que é a denominação da fase do namoro quando o fundador confunde seu entusiasmo pelo negócio; mortalidade infantil, que ocorre durante a fase da infância; cilada do fundador, durante a fase do toca-toca; empreendedor não-realizado, na fase da adolescência; ou envelhecimento precoce. Se a organização conseguir superar todos esses embates, chegará à fase ideal, a plenitude.

Segundo Moreira (1999), a análise do comportamento organizacional é feita por meio de um enredo de ciclo de vida das empresas, denominado estágio organizacional. Em seu modelo, tanto o comportamento dos empresários como a modificação de suas posturas, no contexto de desenvolvimento empresarial, assumem grande relevância em cada estágio. Explica, ainda, que os diversos momentos preconizados pela organização devem ser objeto de análise dos gestores, por representarem os estágios evolutivos inerentes a cada empresa durante seu processo de desenvolvimento.

Kaufmann (1990) indica que, na passagem de cada estágio de desenvolvimento, prevalece um determinado perfil dominante no processo gerencial, tais como: estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Porém, para enfrentar os desafios típicos da “idade” é necessária a adoção, no âmbito gerencial, de diferentes formas de administrar cada estágio.

Observa-se que Adizes (1998), Moreira (1999) e Kaufmann (1990) conferiram grande relevância às fases do ciclo de vida das organizações, bem como à transição de uma fase a outra, sendo considerada difícil, porém essencial à organização. Diante de tais argumentações, nota-se que essa passagem é realizada com vistas à manutenção da saúde da organização, sendo que o responsável pelas tomadas de decisões deve estar preparado para conduzir esses embates.

A organização deverá subsidiar o gestor com dados e informações que contribuam para a tomada de decisão. A contabilidade tem sido a propulsora na geração de informações que auxiliam no processo de gestão, tendo em vista que ela coleta os dados, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os sob forma de relatórios, contribuindo, sobremaneira, para a tomada de decisões.

Observa-se, pois, que, para as organizações transporem as fases, é preciso haver comprometimento por parte dos fundadores e também dos empregados para com a empresa. Nesse momento, enfatiza-se a importância da informação contábil na vida das organizações, pois podem ajudá-las a se perpetuar. Se a empresa não possuir um sistema de informação satisfatório poderá haver o comprometimento de todo o processo decisório. É por esse fato que se ressalta a importância das informações contábeis na tomada de decisão.

#### 2.4 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Vive-se a Era da informação, a qual tem modificado sobremaneira as técnicas e os meios de trabalho das organizações. Significativos recursos têm sido alocados em sistemas de informação para que as empresas se tornem mais competitivas. A organização poderá obter vantagens competitivas com o uso eficaz da tecnologia aliada a um sistema de informação, que possibilita a ampliação de seus horizontes, com a intenção de alcançar outros mercados competidores, no que se refere aos fornecedores, produtos, clientes e serviços substitutivos. A informação contábil tem contribuído para que essa situação seja possível. Franco (1997, p. 22) afirma:

A finalidade da contabilidade é, pois, controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos nele ocorridos, objetivando fornecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisão – sobre sua composição e variações, bem como o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

No entanto, segundo Beuren (2000), para que a informação contábil seja precisa e útil ao processo de gestão, urge que esteja revestida de suas características essenciais, como precisão, rapidez, periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada. Depois de observados esses critérios a respeito da informação, seu valor poderá ser mensurado pela utilização de seu uso final, ou seja, o valor está associado à redução da incerteza derivada do uso da informação.



A informação alcança seu objetivo de subsidiar a gestão, segundo Padoveze (2000b) se for apreciada como de boa qualidade, isto é, se estiver revestida de certas exigências, tais como: conteúdo, precisão, atualidade, frequência, adequação à decisão, valor econômico, relevância, entendimento, confiabilidade, relatividade, flexibilidade, consistência, integração, uniformidade, critério, oportunidade, objetividade, entre outros. Cada informação produzida tem o seu valor, que cresce à medida que o processo decisório passa a ocorrer com redução de incertezas, que o benefício gerado pela informação seja maior que seu custo é quando o processo decisório cresce em qualidade.

Há que se destacar, todavia, que o valor da informação pode ser mensurado de forma diferente pelas organizações. É possível que uma determinada informação possa não alcançar determinado valor para uma empresa, enquanto em outra merecerá grande apreço. Cabe ao gestor analisar com critério o valor de cada informação.

A informação contábil somente cumprirá seu papel de proporcionar subsídios à tomada de decisão se for precisa e tempestiva. Uma informação, mesmo que seja revestida de confiabilidade, se não for tempestiva, não será útil ao processo decisório. Os gestores não poderão empreender ações apenas com base em informações passadas. Os acontecimentos do passado ajudam a prever determinadas situações, mas o processo decisório requer também informações atuais. Há que se destacar, que com o avanço da tecnologia da informação não há mais como conceber atrasos nas informações contábeis.

Desse modo, após ressaltar o mérito das informações contábeis diante das decisões necessárias na condução das ações implementadas pelos gestores, é importante, também, para o entendimento deste trabalho, diferenciar os dados das informações. O próximo tópico tem a pretensão de abordá-los, além de esclarecer certas particularidades acerca destes.

#### **2.4.1 Dados e informações**

Para melhor entendimento do presente trabalho é essencial buscar a definição de dado e de informação, ressaltando-se suas diferenças. Matarazzo (1998) explicita que o dado é um evento isolado, que pode apresentar-se na forma de números ou de descrições de objetos, mas sem provocar nenhuma reação no leitor. Já as informações têm a peculiaridade de comunicar algo a quem se direciona, a ponto de induzir uma reação ou decisão.

Dado, segundo a percepção de Padoveze (2000b), representa o registro puro dos acontecimentos que ainda não passaram pelo processo de interpretação, análise e processamento. Gil (1999) afirma que os dados são administrados por um sistema de informação no intuito de originar informações. Portanto, o dado é a matéria-prima trabalhada,

enquanto a informação é o produto final do sistema de informações e deve ser disposta de acordo com a forma, prazo e conteúdo estabelecidos pelos usuários.

Os gestores do empreendimento não se beneficiam com dados isolados, pois, nesta forma, não constituem elemento de relevância para a empresa. É preciso que o dado seja trabalhado para que seja relevante para a organização. É nesse sentido que Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) atribuem aos dados fatos brutos acerca de um acontecimento que, por si só, não têm qualquer significado. Porém, quando são organizados, passam a exprimir relevância para as pessoas interessadas, transformando-se em informações.

Entretanto, existem outras abordagens dos termos dado e informação. Davenport (1998) aborda esse assunto de forma um pouco mais extensiva e afirma que a informação conecta-se com os dados brutos e o conhecimento obtido. A informação está entre os dados obtidos e o conhecimento alcançado. É como se ela os intermediasse. Nessa ótica, observa-se que a informação tem mérito dentro do contexto empresarial. Vale ressaltar que não adianta a empresa ter um significativo acúmulo de dados oriundos das atividades empresariais, se esses não forem convertidos em informações úteis.

Nota-se que todas as abordagens aqui citadas acabam por conferir relevância ao fato de que não basta contar com um grande acúmulo de dados, se eles não puderem ser convertidos em informações úteis. Em alguns momentos, o excesso de disponibilidade de dados acaba por confundir os gestores. É nessa perspectiva que os dados passam por uma triagem antes de serem disponibilizados sob a forma de informação para o processo decisório.

#### **2.4.2 Sistemas contábeis**

As organizações devem ter um sistema de informação contábil condizente com sua realidade. Caso tenham a pretensão de expandir suas atividades precisam estar respaldadas por um sistema que seja capaz de alimentar o gestor com informações que o orientem no processo de gestão.

O termo sistema, conforme Bio (1996), significa um conjunto de idéias interdependentes, que interagem, constituindo um todo indiviso e complexo. Entende que as organizações são um sistema aberto. Isto porque o sistema empresa recebe vários *inputs* (entradas) que, após serem processados, geram determinados *outputs* (saídas). Para que isso ocorra, o sistema empresa utiliza vários recursos materiais, humanos e tecnológicos, dos quais resultam bens ou serviços que serão ofertados ao mercado. Partindo desse pressuposto, o sistema empresa é formado por vários subsistemas que interagem para compor o sistema maior denominado empresa.

De acordo com Magalhães e Lunkes (2000), há de se reconhecer que a teoria sistêmica é a que melhor propicia o entendimento da organização dentro do seu meio ambiente. Neste caso, o ambiente externo também é concebido como um sistema maior, em que se insere o sistema empresa. Nessa perspectiva, deve ocorrer o fluxo de informações contábeis entre os sistemas e os subsistemas, os quais se relacionam com as mais diversas áreas, principalmente a contabilidade.

Os administradores, no intuito de promover ações necessárias à sua gestão, conforme Moscove, Simkin e Bagranoff (2002), exigem que, periodicamente, informações contábeis sejam disponibilizadas, para que o processo de gestão siga seu curso normal. Porém, é mister ressaltar que, para a informação contábil ser concebida a tempo de os gestores tomarem suas decisões, é salutar que se tenha um sistema de informação contábil (SIC) revestido de precisão e confiabilidade.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000), os dados originados nas organizações são reunidos por meio formal, denominado sistema contábil, que visa a conduzir as decisões coletivas para alcançar as metas gerais da empresa. A informação contábil está presente em todas as esferas administrativas da organização. Após a coleta, os dados necessários serão convertidos em informações contábeis, que, por sua vez, serão agregadas a outras informações, como, por exemplo, as de natureza externa, formando, assim, relatórios inerentes à tomada de decisão. Todos os usuários se beneficiam da informação contábil que é disponibilizada pela contabilidade.

A contabilidade tem conseguido seu espaço nos organismos econômicos, à medida que seu responsável, o contador, tem procurado enaltecer sua necessidade. A contabilidade busca propiciar informações, segundo Iudícibus et al. (1998), de acordo com as necessidades de cada usuário, embora seus interesses possam ser diferentes. No entanto, reconhece-se que a contabilidade deve primar pela exatidão e clareza dos fatos ocorridos, sem curvar-se a interesses de determinado usuário.

As mudanças constantes no cenário econômico têm repercutido na busca de melhores resultados por parte das empresas. Assim, tenta-se viabilizar um sistema de informação contábil condizente com a realidade atual desse cenário. De acordo com Kroetz (2000), toda organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, possui um sistema de informação contábil. Os dados são coletados e processados, transformando-se em informações, as quais são divulgadas internamente, para o gerenciamento, ou externamente, para governos, sócios, entre outros. Cada organização deve planejar seu sistema de acordo com sua necessidade,

visando obter informações de qualidade, no sentido de auxiliar o processo de controle e de tomada de decisão.

Comissão de Valores Mobiliários e o Instituto Brasileiro de Contadores (apud PADOVEZE, 2000b, p. 43), definem a matéria como se segue:

A contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informações e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elemento importante para seu processo decisório.

Diante do exposto, entende-se, que todo organismo econômico para manter-se competitivo precisa ancorar seu processo de gestão no sistema de informações contábeis, cuja função é presidir a tomada de decisão, visando à maior segurança nas ações dos gestores. Para tanto, faz-se necessário estabelecer, com critério, as informações contábeis vistas como primordiais à empresa.

#### **2.4.3 Informações contábeis para o processo de gestão**

As organizações, de um modo geral, têm encontrado dificuldades para manter-se competitivas no mercado econômico. Essa realidade tem exigido, cada vez mais, a busca por melhor desempenho, o que tem colocado em evidência a necessidade de respaldar as atividades das organizações por um processo de gestão eficaz e condizente com suas prioridades. A contabilidade é reconhecida como uma das fontes percussoras de informações que viabilizam o processo de gestão.

A definição de quais informações devem constar do sistema de informação contábil, segundo Padoveze (2000a), parte das necessidades informacionais da alta administração da empresa, a qual é responsável pelas ações empreendidas pelo sistema empresa. Devem ser discutidos o grau de detalhamento da informação, a quantidade de departamentos ou de centros de custos ou atividades, os tipos e as formas de relatórios, bem como os prazos para disponibilizá-los. Esses gestores, na seqüência, devem contatar o próximo nível gerencial e, da mesma forma, estabelecer as prioridades das informações contábeis. Esse processo deve ser executado até o menor nível decisório da organização. Em seguida, devem-se observar as necessidades externas de informação, tais como em relação a governo, legislação, auditoria, entre outros.

Moscove, Simkin e Baganoff (2002), dividem o sistema de informação contábil em informações de origem financeira e gerencial. Consideram que a contabilidade financeira tem

como prioridade fornecer informações relevantes para indivíduos e grupos externos à organização. Sendo assim, os usuários da informação financeira ficam entendidos como os investidores atuais e potenciais, órgãos do governo federal, estadual e municipal; credores em geral, e gestores que utilizam a informação contábil-financeira para tomar decisões e exercer controle. Com o intuito de atender às necessidades desses usuários, o contador prepara os relatórios financeiros periódicos, tais como balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

No que concerne à contabilidade gerencial, explicam que esta tem por finalidade disponibilizar informações relevantes para os gestores das organizações, considerados usuários internos. Esses utilizam-se de informações contábeis, como contabilidade de custos, orçamento e estudos de sistemas. Os estudos de sistemas são realizados quando a organização tem problemas com seu sistema de informação contábil. Nesse caso, é comum contratarem uma empresa de consultoria especializada no ramo para recomendar mudanças.

As informações contábeis, conforme Bio (1996), originam-se de dois grandes grupos, denominados sistemas de apoio às operações e sistemas de apoio à gestão. Os sistemas de apoio às operações referem-se a sistemas processadores de transações e àquelas operações rotineiras, como: folha de pagamento, processamento de pedidos, compra, faturamento, contas a receber e contas a pagar. Envolvem também operações que auxiliam a tomada de decisão, pois agregam operações como planejamento e controle da produção, custos e contabilidade. Por sua vez, os sistemas de apoio à gestão estão voltados à tomada de decisão e originam-se de dados internos, embora haja preocupação, por parte dos gestores, em coletar também dados de origem externa, para dar suporte ao planejamento estratégico.

De posse dessas informações, os gestores poderão monitorar a organização e geri-la com maior segurança, comparando os resultados esperados com os resultados obtidos. A informação contábil, neste sentido, é concebida como um importante instrumento de comparabilidade. Compulsando tais informações, poder-se-á elaborar o relatório de desempenho, que servirá de instrumento de controle e de decisão para a empresa.

## 2.5 RELATÓRIOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O relatório de informações contábeis tem por finalidade aglutinar todas as informações acerca de determinado bem ou situação. Sá (1995, p. 425) cita que o relatório contábil consiste em uma “peça que tem por finalidade a exposição de um exame de natureza contábil;

narração de um trabalho contábil; relato dos acontecimentos originados por tarefa de natureza técnico-profissional do contabilista”.

Magalhães e Lunkes (2000) atentam para o fato de que os gestores tomam conhecimento das informações produzidas pela empresa por meio da aplicação de relatórios, os quais permitem conhecer as peculiaridades da organização. Desta forma, os gestores podem analisá-las e empreender ações em conformidade com essas informações, daí sua importância no processo decisório. O gestor poderá conduzir seu trabalho com maior segurança se estiver subsidiado pelos relatórios do sistema de informação contábil. Este fato também tem sido observado nas empresas de construção civil, pois o montante de capital nelas empregado é grande e deve ser controlado por meio de uma gestão eficaz, condizente com a realidade desse setor.

Dos estudos de Marion (1998a, 1998b), Silva e Tristão (1999), Costa (2000), FIPECAFI (2000), Horngren (2000), Magalhães e Lunkes (2000), Padoveze (2000b), Martins (2001), Bornia (2002), Perez Jr. e Begalli (2002) e Reis (2003), extraíram-se as seguintes informações contábeis para subsidiar este estudo no que se refere ao processo de gestão voltado para o setor de construção civil, tendo em vista que este setor, em decorrência de suas características peculiares, precisa controlar seu fluxo de caixa diariamente. Por suas obras serem executadas com base no orçamento, os materiais e o ativo imobilizado devem estar sob contínuo controle bem como as demonstrações contábeis legais em decorrência de sua exigibilidade. Assim, diante desta assertiva, foram escolhidos os seguintes demonstrativos para o desenvolvimento deste trabalho, por entender que respondem as necessidades aqui proposta nesta dissertação: fluxo de caixa projetado, orçamento, demonstrativo de contas a pagar e a receber, demonstrativo de compras de materiais, demonstrativo de saídas de materiais, demonstrativo da composição do estoque de materiais, demonstrativo do ativo imobilizado, demonstrativo de custos e despesas, demonstrativo do resultado por obra, demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra, demonstrativo entre o custo orçado e realizado por obra, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração das origens e aplicações de recursos, demonstração do fluxo de caixa, relatório de análise das demonstrações contábeis legais.

### **2.5.1 Fluxo de caixa projetado**

O fluxo de caixa projetado é utilizado pelos gestores por evidenciar todas as entradas, sejam elas originadas de vendas à vista, a prazo ou empréstimos, bem como as saídas para

cumprir os compromissos assumidos. Assim, o gestor tem, diariamente, ou semanalmente, conforme a exigência das rotinas da empresa, o acompanhamento de toda a movimentação financeira da organização, sendo destacadas as colunas de previsão e realização, o que facilita ao gestor identificar o grau de acerto das previsões além de apontar onde está havendo maior contingência de gastos. Desse modo, pode traçar medidas salutares visando a contornar a situação antecipadamente.

Magalhães e Lunkes (2000) salientam que a principal fonte alimentadora desse demonstrativo é o boletim diário de caixa, que registra as movimentações financeiras e a acumulação das receitas e dos custos. É escriturado diariamente, com a exatidão absoluta dos valores de entradas e saídas, assim como a apuração dos saldos. Na composição do saldo estão listados os cheques recebidos e expedidos, os valores atribuídos à receita programada para o mês, a arrecadada no mês, a inadimplência do mês anterior e os valores a receber. Esse demonstrativo também contempla a saída referente os custos e despesas na condução da atividade, inclusive os fornecedores. Todas essas informações são evidenciadas e apresentadas em colunas de previsão e realização.

A abrangência e a periodicidade desse controle deve ser de acordo com as exigências da organização, mas é mais comum que seja disponibilizado diariamente. Conforme a situação, o fluxo de caixa projetado poderá reportar até seis meses o caixa da entidade de forma analítica. É uma peça fundamental para que a administração possa averiguar com frequência o grau de acerto dessas previsões em relação à sua realização.

O fluxo de caixa é visto por Frezatti (1997) como um instrumento gerencial que não tem a pretensão de prescindir da contabilidade e os relatórios por ela gerados. Fica entendido que a intenção é aliá-lo aos relatórios gerenciais elaborados pela contabilidade, exaltando o potencial do fluxo de caixa com a intenção de conduzir de forma mais eficiente o processo de gestão. As organizações têm arrolado o fluxo de caixa como um instrumento que proporciona subsídios para o processo de tomada de decisões. Assim, os gestores têm-se beneficiado com as informações desse demonstrativo.

O fluxo de caixa projetado, conforme Costa (2000), é um instrumento que tem alcançado deferência na área da construção civil, pois essas empresas, além de terem necessidade de suprimento de caixa para suas funções estruturais, também precisam suprir aquelas referentes a cada projeto em execução. Esse instrumento de gestão deve estar disponível na organização desde a fase de planejamento até a de execução e controle. O fluxo de caixa consegue captar as mudanças nas disponibilidades da empresa e nos projetos, permitindo identificar com antecedência as possíveis necessidades de recursos financeiros.

Essa antecipação facilita a captação desses recursos a fim de que os projetos em andamento possam seguir seu curso normal sem que haja descontinuidade, fato que, certamente, elevaria os custos de forma desnecessária. Recomenda-se que as empresas, desse ramo, trabalhem com o fluxo de caixa projetado por obra, além do fluxo de caixa global.

### **2.5.2 Orçamento**

Consiste em um instrumento tão relevante quanto o fluxo de caixa, pois expressa monetariamente os planos da empresa por um determinado período de tempo. Pereira (2001), menciona que os orçamentos são a expressão, dos planos da administração traduzidos em termos financeiros em um período de tempo. É um instrumento utilizado como meio de organização e controle dentro do planejamento. Também guia a administração em suas decisões diárias, advertindo-as quanto à prioridade do desenvolvimento de planos e programas que sirvam como direcionadores para a administração.

Pereira (2001) explica que o orçamento deve expressar quantitativamente os planos de ação, identificando as diretrizes, os objetivos e as metas, assim como as políticas estabelecidas para a empresa. Esse demonstrativo deve abranger determinado período, conforme as necessidades da empresa. Sua abrangência alcança também a coordenação e a implantação dos planos. Uma de suas prioridades é a coordenação dos esforços empreendidos pelos gestores da empresa na condução dos objetivos almejados.

As organizações têm utilizado o orçamento como instrumento de planejamento e controle. Horngren (2000) afirma que o orçamento faz com que os administradores olhem para frente com a intenção de descobrir as oportunidades geradas pelo mercado organizacional antes de seu concorrente. Também é visto como um instrumento de auxílio na identificação de medidas necessárias para reduzir falhas. Abrange tanto os aspectos financeiros como os não-financeiros, tendo por finalidade servir à empresa como um projeto a ser seguido por um período vindouro. No aspecto financeiro, quantifica as expectativas da administração no que tange às receitas futuras e fluxos de caixa, ou seja, a posição financeira.

Dependendo do porte da organização e da necessidade dos gestores, é feito um único orçamento geral para a organização, mas há casos em que cada unidade tem seu próprio orçamento. Desse modo, reúnem-se todas as projeções dos orçamentos individuais em um único conjunto orçamentário, abrangendo determinado período, contendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das financeiras, formando, assim, o orçamento geral.

Assim sendo, Franco (1997, p. 165) afirma que o orçamento “constitui demonstração de grande importância na orientação administrativa, pois a previsão é feita com base nos



resultados da gestão de exercício anteriores e serve como norma de ação para exercícios futuros”.

Costa (2000) salienta que na atividade de construção civil o orçamento é um demonstrativo importante, consideradas as particularidades desse setor. Todas as obras devem ser conduzidas de acordo com o orçamento, que, por sua vez, é comparado com as realizações, gerando, assim, o relatório de desempenho, peça fundamental para a administração por responsabilidade ou exceção. Cada projeto deve ter seu próprio orçamento, que deve contemplar cada obra, bem como suas atividades e subatividades.

### **2.5.3 Demonstrativo de contas a pagar e a receber**

Na elaboração desse demonstrativo é necessário buscar informações oriundas do contas a pagar e do contas a receber, os quais já fazem parte do sistema de informação da empresa. Quando os sistemas são integrados, basta coletar os dados já disponibilizados pelo próprio sistema, para elaborar esse demonstrativo.

Segundo Magalhães Andrade S/C (2000), o sistema do contas a pagar deve garantir a segurança de que todos os pagamentos sejam efetuados no valor correto e para o devido fornecedor. Esse processo tem que estar amparado por documentação hábil. A administração não pode descuidar-se dos vários trâmites inerentes a esse setor. O contas a receber também está vinculado ao sistema da empresa, e, por sua vez, controla todos os incrementos de direitos da organização, na forma de contas a receber. Deve ser acompanhado de modo bastante criterioso, especialmente quando de sua baixa, que deve ter seu fulcro em documentação hábil.

De acordo com Soteconti Auditores Independentes S/C (2000), o sistema de contas a receber deve ser alimentado por um sistema de relatório interno, que deve abordar a periodicidade e a idade das contas, evidenciando a tendência dos saldos comparados a condições de vendas, listagem das contas vencidas e a vencer, assim como baixas consideradas incobráveis.

As organizações de médio e grande porte possuem uma estrutura própria, sendo que, para cada setor ou departamento, há um gerente responsável que presta contas aos seus superiores imediatos ou diretores, assim obedecendo à hierarquia da empresa. Para isso, os departamentos subsidiam os gestores com informações, com vistas à orientar suas decisões. É nesse sentido que as informações oriundas desses dois setores, contas a pagar e contas a receber, são reunidas em um único demonstrativo, o qual é, posteriormente, enviado aos gestores, que tomarão decisões em função das informações nele contidas.

Magalhães e Lunkes (2000) propõem um modelo de demonstrativo de contas a pagar e a receber que tem como objetivo evidenciar com clareza todos os recebimentos e os pagamentos por data de vencimento, os vencidos e aqueles a vencer. O controle do período de vencimento dependerá das necessidades da organização, podendo ser controladas por exemplo, as faturas vencidas de 15 dias até 120 dias, da mesma forma as faturas a vencer. O mesmo demonstrativo destaca as atividades, tanto da matriz quanto das filiais, representadas em moeda corrente e em percentuais. Outra coluna evidencia os valores a pagar e a periodicidade estabelecida para os recebimentos. Assim, pode-se controlar tanto os valores a receber quanto a pagar, além de identificar os prováveis devedores duvidosos.

#### **2.5.4 Demonstrativo de compras de materiais**

Esse demonstrativo evidencia todas as aquisições de materiais. Campiglia e Campiglia (1995) consideram a compra como um dos setores de relevância administrativa no que concerne ao volume e à diversificação de materiais. Sua organização obedece aos seguintes objetivos:

- a) Restringir as aquisições de compras, de acordo com as limitações quantitativas e de valor em face das necessidades que lhe dão origem, bem como das possibilidades financeiras para suprir os encargos oriundos desta operação;
- b) Fiscalizar acirradamente os agentes compradores, levando-se em consideração os riscos oriundos de suas funções;
- c) Obter elementos gráficos para o acompanhamento das rotinas e do controle das compras.

Os riscos contidos nesse processo referem-se ao contato direto que o encarregado das compras mantém com os fornecedores, além do relativo arbítrio na seleção e escolha de ofertantes, acarretando, muitas vezes, vantagens pessoais acima dos interesses da empresa. É necessário que a organização exerça um controle rígido sobre esse departamento. A concorrência força a moralização da compra que, por sua vez, estimula sua concretização dentro dos parâmetros que trarão melhores condições para o comprador. Outra medida importante, neste setor, é vincular a aquisição das compras à aquiescência do diretor comercial, no sentido de evitar possível fraude.

Campiglia e Campiglia (1995) afirmam que os instrumentos típicos do contrato de compra e venda mercantil são representados por nota fiscal, fatura ou duplicata-fatura. Assim, o ato da entrega da coisa comprada é acompanhado dos atos que formalizam o contrato de compra e venda. De acordo com as tradições comerciais, o fato de um comerciante propor a

venda de certa mercadoria e de outro comerciante aceitar a oferta, leva à conclusão do contrato. Porém, somente com a entrega da mercadoria ou o pagamento da coisa adquirida é que o patrimônio sofre alterações.

Segundo Magalhães Andrade S/C (2000), as atividades de compras são tão importantes quanto as demais do ciclo operacional da empresa. O gestor decide com base nas ações de outros indivíduos que fazem parte do setor de compra e, portanto, quanto melhor for a qualidade do relatório de compra de materiais, mais seguras serão as decisões tomadas. Desse modo, verifica-se que este relatório tem encontrado espaço definido dentro das empresas.

### **2.5.5 Demonstrativo de saídas de materiais**

Esse é um demonstrativo que propicia aos gestores acompanhar, com precisão, as saídas de materiais do almoxarifado, de acordo com Campiglia e Campiglia (1995). Um sistema de controle integrado proporciona não apenas o registro, a averiguação e a fiscalização das entradas, mas também idênticos fatores de controle de saídas, tendo em vista que esses dois módulos constituem a dinâmica do almoxarifado. A saída do material ocorre por sua transferência às seções internas da fábrica, ou, por remessa a destinatários externos.

Salientam que, em regra, o almoxarifado não tem autoridade própria para dar andamento à execução de saídas de materiais. Tal procedimento deve estar sempre acompanhado de ordem ou de autorização de superiores, emitidas e formalizadas de acordo com as atribuições de cada agente. A requisição de material é considerada elemento gráfico, e se destinam ao almoxarifado. Deve conter alguns requisitos mínimos. Pela requisição de material se emitem ordens de saída ao almoxarifado. De posse da requisição, então, o almoxarife fará o aviamento da transferência do material, que é acompanhado de uma Guia de Transferência de Material.

Campiglia e Campiglia (1995) afirmam que dependendo do volume de entradas e saídas do almoxarifado é necessário gerar um resumo diário, o qual deverá ser remetido à contabilidade ou à seção de controle competente, acompanhado das cópias das Guias de Entrada e das Guias de Transferência de Material ou de qualquer outro tipo de documento. As entradas e as saídas são, então, lançadas pelo valor do material, convertido em moeda corrente, no diário de movimento.

### **2.5.6 Demonstrativo da composição do estoque de materiais**

De acordo com Campiglia e Campiglia (1995), as entradas e as saídas de materiais requerem registros de controle permanente. Esse duplo movimento reflete, por sua vez, a

existência de estoques de material, imputando-lhe uma variação constante. Portanto, essa dinâmica impõe à administração a necessidade de manter um registro permanente dos materiais disponíveis.

O modelo de informação de inventário permanente pode variar de acordo com os interesses de cada organização. Sua função é sempre constante e tríplice: entradas, saídas e saldo. Além de registrar toda a movimentação de material, presta-se à sua identificação, sua classificação, codificada, estoque máximo e mínimo, dados cronológicos referentes às operações registradas e seus respectivos históricos. Como anteriormente especificado, também determina o valor dos materiais para fins de apropriação aos custos de produção ou para fins de inventário, considerando-se as variações dos preços de compra e os próprios métodos de avaliação. A priori, toda transferência do almoxarifado para a fabricação deve ser reconhecida contabilmente pelo próprio custo, ou seja, pelo seu valor de entrada. O custo de aquisição consiste no preço pago pelo material acrescido de eventuais gastos realizados até a chegada do material ao estabelecimento de destino, tais como fretes, seguros, despesas alfandegárias, entre outros.

Campiglia e Campiglia (1995), salientam que o registro da entrada é feito por seu preço de aquisição transformado em valor unitário por meio da quantidade adquirida. Quando os preços dos lotes são constantes e uniformes, estes são adotados como valor unitário na saída ou na transferência de materiais, integrando-se, desta forma, ao custo do produto. Contudo, na prática, os preços não são constantes, sofrem variações de acordo com o mercado, que obedece à lei da oferta e da procura, estando sujeito aos efeitos da inflação, entre outros.

Da contingência exposta podem ser constatados dois problemas:

- a) A adoção do critério de avaliação dos estoques ou inventário geral, levando em consideração as duas opções: do preço de custo e do preço de mercado, quando esses forem diversos;
- b) A fixação da saída com base no preço unitário de saída do almoxarifado quando o estoque de material é formado por dois ou mais lotes com preços unitários diversos.

Desse modo, infere-se, quanto ao primeiro caso, que a variação constante entre preço de custo e preço de mercado é considerado o fator que mais afeta o sistema econômico e financeiro da empresa e, conseqüentemente, a avaliação dos inventários, para fins de balanço e de apuração do lucro do exercício.

De acordo com Campiglia e Campiglia (1995), caso o preço de mercado seja mais baixo do que o de custo, avaliar os inventários pelo custo pode indicar discrepância da realidade. Para resolver tal impasse, existe uma fórmula norte-americana, denominada *Cost or market, whichever is lower*. A solução em análise preconiza que as avaliações devem sempre obedecer ao preço mais baixo, quer seja de custo ou de mercado. Aponta-se nesse critério a observância de critério prudencial. Porém, a legislação fiscal brasileira não permite escolha ao administrador, salvo para matérias-primas, que estejam sujeitas à cotação oficial de bolsa, sendo facultativo optar por preço corrente ou de mercado, se mais baixo que o de custo. O gestor deve, como consequência avaliar seus estoques pelo preço real de aquisição, sendo proibida a depreciação dos materiais existentes.

### **2.5.7 Demonstrativo do ativo imobilizado**

Este é um demonstrativo importante para o processo decisório. Toda organização possui ativo imobilizado, o qual faz parte do ativo permanente. Segundo Marion (1998a) o imobilizado representa aplicações que não são convertidas imediatamente em moeda corrente, razão por que se configuram como uma paralisação de recursos, mas necessária à consecução da atividade empresarial. A contabilidade registra e acompanha as modificações pertinentes ao imobilizado da empresa, desde sua aquisição, locação do bem e eventual alienação.

Villas Rodil Auditores e Nexia International (2000) afirmam que para esse controle alcançar o seu propósito é preciso adotar alguns procedimentos, como por exemplo, a coleta de informações de aquisição do imobilizado, com sua solicitação, autorização, tomada de preços, cotações, compra, recepção e pagamento. Ressaltam que, consideradas essas informações, são elaborados os relatórios periódicos das incorporações e obras mais significativas.

As organizações controlam suas imobilizações pela adoção de um sistema denominado de controle patrimonial de imobilizado, o qual gera um relatório denominado demonstrativo da composição do ativo imobilizado, que contém as informações referentes a cada aquisição da empresa, bem como o seu valor histórico, depreciação e alienação. É importante conciliar esses relatórios com as depreciações efetuadas no período e com a documentação pertinente a cada aquisição.

Todas as informações inerentes ao imobilizado, tais como aquisição, baixa, localização, valor de aquisição, depreciação, entre outras informações consideradas relevantes aos gestores devem estar à disposição do responsável por esse setor. Esses procedimentos

devem ser adotados pelas organizações, até porque alguns desses bens possuem valor elevado no mercado e seu extravio ou perda poderá acarretar prejuízos à empresa.

Em se tratando da construção civil, é interessante elaborar o demonstrativo por obra. O procedimento facilita tanto seu controle quanto o custo da obra. Outro aspecto importante desse demonstrativo é que ele contém todas as informações no que concerne à alocação de bens. Assim, se houver transferência de uma obra para outra, o registro é feito imediatamente. O fato de se ter um demonstrativo para cada obra não impede que haja também outro demonstrativo global da empresa. Além de possuir todas essas funções, o controle global também permite aos acionistas ou sócios o acompanhamento da evolução de seu patrimônio. Seu controle também é utilizado como fonte de informação para a elaboração da demonstração das origens e aplicações de recursos.

Na construção civil é comum a locação de bens. Se a organização não possuir um controle rígido, poderá ter prejuízos, visto que nesse demonstrativo da composição do imobilizado deve ser agregado outro elemento, que é o conjunto das informações sobre os bens locados. Assim, o gestor poderá investigar se o custo do aluguel não está maior que o benefício. Pode ser que para a empresa seja mais conveniente adquirir o bem do que locá-lo, mas para o gestor analisar essa questão precisa estar respaldado por todas as informações pertinentes à matéria.

### **2.5.8 Demonstrativo de custos e despesas**

Padoveze (2000a) salienta a importância dos gestores estarem familiarizados com os custos incorridos na gestão de sua atividade. Esse conhecimento irá proporcionar-lhes maior segurança na tomada de decisão. Para o entendimento desse demonstrativo é preciso compreender o significado de custos e despesas. De acordo com Martins (2001), os custos são os gastos necessários ao processo de fabricação de determinados produtos da empresa, enquanto as despesas indicam os gastos necessários na venda e remessa dos produtos fabricados, podendo estar ligadas também à área administrativa e comercial. O custo do produto, quando vendido, transforma-se em despesa.

Para a tomada de decisão é considerada importante a separação dos custos em diretos e indiretos, de acordo com o que afirma Bornia (2002, p. 44), o qual cita que “custos diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes, etc.)”. Apresenta como exemplo de custos diretos a matéria-prima e a mão-de-obra direta, aduzindo que “os custos indiretos não podem ser facilmente atribuídos às

unidades, necessitando de alocações para isso”. A mão-de-obra indireta e o aluguel são exemplos de custo indireto.

Martins (2001) salienta que os custos diretos representam aqueles que podem ser fisicamente identificáveis em relação a determinado segmento; por exemplo, em uma linha de produção, aos materiais e à mão-de-obra envolvidos na operação são lhes atribuído na condição de custo direto. Já os custos indiretos constituem os gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva ao produto; sua apropriação a determinado produto, serviço ou departamento será feita por meio de critérios de distribuição. Esses custos também podem ser fixos ou variáveis.

Martins (2001) explica que os custos fixos representam aqueles que não se alteram em relação à produção, como os alugueis e os salários. Em contrapartida, os custos variáveis oscilam de acordo com a produção, e incluem matéria-prima, embalagem e energia elétrica. Devido a sua relevância, os custos são rigorosamente controlados por meio de uma matriz de custos diretos por produto, visando o controle desse custo. Da mesma forma, executa-se a matriz de custos indiretos e despesas, que são apresentados analiticamente.

Em relação às empresas de construção civil, de acordo com Costa (2000), a contabilidade de custos é percebida como um importante instrumento de gestão, devendo ser adequada em termos de procedimentos e critérios de avaliação. Segundo o autor o método de melhor resultado de custeamento é por absorção, o qual relaciona todos os custos à realização da atividade-fim, ou seja, à execução da obra contratada ou à construção do imóvel a ser vendido.

Padoveze (2000a p.242) define o custeio por absorção como o “... método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo dos produtos, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os gastos industriais indiretos ou comuns são atribuídos aos produtos por critério de distribuição”.

No caso da construção civil, afirma Costa (2000), alocam-se imediatamente os custos diretos ao projeto, às obras e atividades de produção. Entretanto, os custos indiretos são alocados ao projeto e à obra, mas não à atividade de produção. Desta forma, é necessário fazer uso de um direcionador, denominado base de rateio.

Costa (2000) explica, ainda, que os custos diretos no caso de uma incorporadora de imóveis são os terrenos, os materiais de construção, como ferro, cimento, azulejos, entre outros, e a mão-de-obra, tal como a de pedreiro, carpinteiro, serventes, entre outros. Por sua vez, os custos indiretos são aqueles incorridos no canteiro, que não integram a obra propriamente dita, incluindo vigias, apontadores, materiais de escritório e outros mais, além daqueles que viabilizam o suporte às várias obras em andamento, tais que depósito central de

materiais, manutenção, central de equipamentos e compras. Assim, um projeto de construção é alocado como custo direto por integrar imediatamente a obra, bem como os materiais nela aplicados. Os custos indiretos são aqueles que dão suporte à obra, mesmo ocorrendo dentro do canteiro de obras.

Costa (2000) propõe um modelo de controle de custos que controla as atividades em fichas individuais, relacionando-as às obras e aos projetos específicos, apurando-se os custos de atividades, projetos e obras, de acordo com seus elementos, como materiais, mão-de-obra, serviços de terceiros, entre outros e por subatividades, como por exemplo na atividade de execução de serviços preliminares: limpeza do terreno, terraplenagem, mecânica, barracão da obra, entre outros.

Com esses dados, originários do próprio sistema da empresa, elabora-se o Demonstrativo de Custos e Despesas, que conterá informações de cunho gerencial. Magalhães e Lunkes (2000) apresentam em seus estudos um modelo de demonstrativo de custos e despesas que é composto por uma coluna de discriminação, indicando, detalhadamente, os custos de acordo com o mapa de apropriação. Em seguida, na mesma coluna, serão detalhadas as despesas de acordo com sua classificação. Outras colunas evidenciam os centros de decisão, produção, comércio, serviços, administração e, por fim, há uma coluna do global. Assim, os custos e as despesas são identificados por setor ou órgão de decisão. Essa peça gerencial deve ser também de responsabilidade do contador, que a enviará à diretoria ou a quem gerir a empresa. Por seu intermédio, os gestores poderão acompanhar, em uma única peça, todos os custos e as despesas por órgão.

O demonstrativo de custos e despesas é visto como um instrumento gerencial, pois permite aos gestores conduzir suas decisões com base nesses dados subsidiados pela contabilidade. No caso da construção civil, objeto deste estudo, deve ser feito um demonstrativo para cada obra em andamento e, também, um demonstrativo global da empresa. Todo administrador tenta conter os custos e as despesas durante sua gestão, por estar sendo cobrado nesse aspecto, ou por entender que sua gestão deve conter algum diferencial. Os gestores da área de construção civil também devem estar atentos aos custos e às despesas, mas a qualidade deve ser mantida. A periodicidade desse demonstrativo estará submetida às necessidades da empresa.

### **2.5.9 Demonstrativo do resultado por obra**

O demonstrativo do resultado pode ser elaborado tanto na forma global quanto na específica, por área, dependendo da necessidade de informações do usuário. Magalhães e



Lunkes (2000) apresentam um modelo desse tipo de demonstrativo, obedecendo às normas da demonstração do resultado do exercício, exigida pela Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) também conhecida como Lei das Sociedades por Ações, mas destacam os centros de decisão, ou seja, as colunas específicas para produção, comércio, serviços, administração e uma última coluna com o global da empresa.

A análise dos dados fornecidos por esse demonstrativo proporcionará ao gestor condições de averiguar, por setor, o resultado operacional da empresa - deduzidas as participações inerentes à administração pertinente àquela unidade - até a composição do resultado líquido do período. Assim, serão evidenciados, de forma transparente, tanto os recursos oriundos desses setores como os custos e as despesas para mantê-los. O gestor, se necessário, poderá intervir, cortando gastos ou sugerindo possíveis alterações no sentido de evitar que o planejamento da organização seja prejudicado por uma única unidade.

Algumas organizações elaboram esse demonstrativo por unidade. No caso das empresas de construção civil, é mais utilizado o demonstrativo do resultado por obra. Em havendo necessidade, além desse, também deve ser feito o demonstrativo de resultado global.

Esta peça tem proporcionado aos gestores um controle maior do resultado da organização. Evidencia onde existe ameaça à saúde da empresa e, por conseguinte, os gestores podem atacar diretamente o foco. Outro benefício é que, de um modo geral, quando se percebe que há controles eficientes, os empregados, até mesmos os gerentes, ficam mais atentos à execução de suas tarefas, podendo-se dizer que seu comprometimento é maior. A periodicidade desse demonstrativo deve ser diária, principalmente no início da obra, quando pode ocorrer alguma oscilação.

#### **2.5.10 Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra**

Prever a receita faz parte do orçamento do setor de vendas. Consiste em uma expectativa futura de receita. À medida que for sendo realizada, o sistema da empresa processará os dados necessários para confrontar a receita prevista com a realizada e fornecerá, por conseguinte a elaboração desse demonstrativo.

Segundo o Manual dos Aspectos Contábeis e Tributários (2001) aconselha-se que esse demonstrativo, como os demais, seja feito por obra e, posteriormente, de forma global, tendo em vista que a organização poderá estar executando várias obras ao mesmo tempo. Se a discrepância entre a receita orçada e a realizada for significativa, poderá causar transtornos à empresa. Vale destacar que, antes de projetar a receita, todo o empreendimento é analisado de forma minuciosa, desde o projeto, aquisição de materiais, mão-de-obra, enfim todos os outros

custos e despesas que comporão a obra. Somente depois de consideradas todas essas variáveis deve ser feita a previsão da receita, uma vez que qualquer margem de erro relevante causará impacto negativo sobre a empresa.

#### **2.5.11 Demonstrativo entre o custo orçado e realizado por obra**

Esse demonstrativo tem alcançado prestígio no meio administrativo por ser um instrumento de gestão que avalia se o orçamento dos custos foi executado corretamente e qual a margem de acerto. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), o custo orçado impõe limites totais de custo para a organização e seus departamentos, durante o período orçamentário. Posteriormente, é evidenciada a discrepância entre o custo orçado e o realizado, por meio do demonstrativo entre o custo orçado e o realizado.

Os custos orçados têm a finalidade de antecipar os gastos que poderão ocorrer no futuro, de acordo com Padoveze (2000a). Essa previsão é proporcionada pelo orçamento da empresa, devendo ser analisada criteriosamente para que não haja discrepâncias significativas entre o custo orçado e o realizado. O acompanhamento do previsto *versus* o realizado pode ser efetuado com base no demonstrativo do custo orçado e realizado. No caso da construção civil, deve ser elaborado um demonstrativo para cada obra e, posteriormente, um global. Ambos servirão de instrumento para a análise de gestão e possíveis medidas cabíveis.

#### **2.5.12 Balanço patrimonial**

O balanço patrimonial faz parte do escopo das demonstrações contábeis exigidas pela Lei nº 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações, sendo estendida às demais organizações. Reis (2003) salienta que o balanço patrimonial é um instrumento de controle organizacional, que representa, de forma estática, sintética e ordenada, o saldo monetário de todos os valores componentes do patrimônio, apresentado em determinada data por uma empresa. É levantado no final de cada exercício considerando-se as contas oriundas do balancete de verificação final do exercício, classificadas consoante os critérios estabelecidos pela Lei nº 6.404/76.

O balanço patrimonial permite aos usuários internos e externos acompanharem o crescimento e a evolução do patrimônio da empresa. Conforme o art. 178 da Lei nº 6.404/76, no balanço patrimonial, as contas são classificadas de acordo com os elementos do patrimônio que são agrupados de modo a permitir o pronto conhecimento da situação financeira da companhia.

O balanço patrimonial, segundo Marion (1998b), demonstra de modo equilibrado os bens e os direitos, ou seja, as aplicações e as obrigações representadas pelas origens de

recursos, ambos evidenciados em uma única peça contábil. Assim, fica clara a situação da empresa em um dado momento, propiciando aos gestores acompanhar as fases da organização, desde a sua fundação. Quando a organização tem que buscar recursos externos, uma das primeiras peças contábeis solicitadas é o balanço patrimonial. Esse instrumento, porém, tem sido objeto de algumas críticas, tendo em vista que sua elaboração tem como base fatos passados. Entretanto, a empresa também pode trabalhar com balanços projetados; mas toda projeção tem como fulcro os acontecimentos do passado. Com a evolução da tecnologia da informação e a integração dos sistemas, pode-se ter diariamente um balanço projetado à disposição dos gestores.

O balanço patrimonial é um relatório estático, apurado em determinada data. Perez Jr. e Begalli (2002) enfatizam que, no Brasil, sua elaboração coincide com o ano civil, dada a obrigatoriedade de se apurarem os resultados fiscais. As empresas, desse modo, procuram adotar o mesmo período como exercício social. Algumas organizações adotam outro período para fins gerenciais, tendo em vista que o período civil nem sempre é interessante para a apuração de resultados operacionais. Em decorrência da estática patrimonial, esse procedimento é considerado salutar, visto que, se essa demonstração fosse elaborada em uma única data, perderia sua finalidade principal que é a de levar informações acerca do patrimônio da empresa.

### **2.5.13 Demonstração do resultado do exercício**

O conteúdo e a estrutura da demonstração do resultado do exercício são estabelecidos pela Lei nº 6.404/76, a qual deve ser apresentada de forma dedutiva. As receitas e as despesas devem ser detalhadas, assim como os ganhos e as perdas e, ao fim, apresentar, claramente, o lucro ou o prejuízo líquido do exercício e por ação. De acordo com FIPECAFI (2000), o lucro ou o prejuízo apurado por meio dessa demonstração é reconhecido como o lucro dos acionistas, pois, além dos itens normais pertinentes às deduções, o imposto de renda e as participações já são deduzidos como despesa, sobre os lucros e outros que não os acionistas. Assim, não há o que questionar quando se afirma que o lucro líquido apurado é o valor final a ser adicionado ao patrimônio líquido da empresa que, em última análise, pertence aos acionistas.

Trata-se de uma peça contábil que evidencia o resultado das operações sociais, lucro ou prejuízo. Reis (2003) afirma que nesse demonstrativo fica evidenciado tanto o resultado operacional como o resultado líquido do período, que representa a parcela do resultado que efetivamente pertence aos sócios, os quais decidirão quanto à sua retirada ou ao seu

reinvestimento na atividade. É um instrumento de análise econômico-financeiro que causa repercussão no ambiente empresarial, tendo em vista que apresenta, de forma ordenada, todos os fatos que conduziram ao resultado da empresa, sendo uma informação valiosa para os gestores.

A demonstração do resultado do exercício, conforme Silva e Tristão (1999), apresenta de modo resumido, as operações realizadas na empresa, destacando o resultado líquido do período. Inicia-se com o valor bruto das receitas apuradas durante o exercício, do qual, posteriormente, são subtraídas as vendas canceladas, os descontos referentes a defeitos de qualidade do produto e os impostos incidentes. Encontra-se, assim, a receita líquida, que será deduzida do custo da mercadoria vendida, chegando-se ao lucro bruto da empresa. Este é acrescido das demais receitas e subtraído das demais despesas operacionais, originando o lucro operacional líquido, que é agregado ao resultado não operacional, apurando-se o resultado antes do imposto de renda e da contribuição social. Após alguns ajustes, encontra-se a base de cálculo para o imposto de renda e a contribuição social; logo em seguida vêm as participações, encontrando-se, assim, o lucro líquido do exercício.

#### **2.5.14 Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados**

Essa demonstração tem por objetivo, segundo Reis (2003), apontar os elementos que provocam alterações, para mais ou para menos, no saldo da conta lucros ou prejuízos acumulados. Sua elaboração parte do saldo no início do período. Por meio de ajustes, acréscimos e subtrações, chega-se ao saldo final, que é registrado no último balanço patrimonial. Demonstra também a forma de distribuição do resultado do exercício, acrescido do saldo de exercícios anteriores e, como consequência, fica evidenciada a parcela restante para futura distribuição. Toda variação pertinente a lucros ou prejuízos acumulados é evidenciada nessa demonstração.

Além de proporcionar aos gestores informações relevantes quanto à distribuição, bem como qualquer alteração sofrida no saldo acumulado de lucros ou prejuízos, interessa, também aos sócios da entidade, para acompanhar seu desenvolvimento, tendo em vista que eles são os beneficiados pelo seu controle. Perez Jr. e Begalli (2002) afirmam que essa demonstração tem por objetivo apresentar, de forma concisa, o resultado líquido do período, sua distribuição e movimentação. Essa demonstração alcança relevância, pois evidencia todos os acréscimos e os decréscimos que formam a base da conta lucros ou prejuízos acumulados. Convém destacar que essa demonstração também apresenta as reversões de reservas se essas não forem utilizadas durante o ano. Essas reversões são consideradas importantes, pois

algumas delas alteram o saldo que servirá de base para o cálculo do dividendo obrigatório, como é o caso das reservas para contingências.

### **2.5.15 Demonstração das mutações do patrimônio líquido**

A riqueza real de uma empresa é representada pelo patrimônio líquido. Pode ser entendido como os ativos líquidos pertencentes aos proprietários, tal como os bens mais os direitos menos as obrigações, que constituem direitos comuns aos proprietários. Segundo Perez Jr. e Begalli (2002), o patrimônio líquido é chamado também de capital próprio, oriundo dos proprietários quando da integralização de suas quotas, acrescido dos resultados referentes aos lucros e prejuízos acumulados durante a atividade da empresa. As contas que integram esse grupo, patrimônio líquido, compreendem: capital, reservas e lucros e prejuízos acumulados.

Essa demonstração é obrigatória para as empresas de capital aberto, conforme estabelece o art 177 § 3º da Lei nº 6.404/76, mas não alcança as empresas fechadas, para as quais, apesar disso, sua utilização é importante, pois evidencia a movimentação ocorrida durante o exercício nas diferentes contas que compõem o patrimônio líquido. Além disso, mostra o fluxo de uma conta para outra e salienta a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no patrimônio líquido, no decorrer do exercício.

A Lei nº 6.404/76, em seu art 186, § 2º, faculta a inclusão da demonstração de lucros ou prejuízos acumulados na demonstração das mutações do patrimônio líquido. Nesse caso, basta apresentar a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Para as companhias abertas, entretanto, a Comissão de Valores Mobiliários passou a exigir sua apresentação, conforme estabelecido na Instrução Normativa CVM nº 59, de 22 de dezembro de 1986.

### **2.5.16 Demonstração das origens e aplicações de recursos**

Essa demonstração apresenta o capital circulante líquido, com destaque para as origens e aplicações de recursos. Segundo a FIPECAFI (2000), as origens de recursos apresentam-se de duas formas: as geradas pela própria empresa, por suas operações, e as oriundas dos sócios e emprestadas a longo prazo de terceiros. Nas aplicações são registradas as destinações para dividendos, os recursos aplicados em ativos permanentes e de longo prazo, bem como as utilizações para devolução dos empréstimos tomados a longo prazo de terceiros e transferidos para o circulante.

Perez Jr. e Begalli (2002) salientam sua importância no que concerne às informações acerca do patrimônio e sobre os resultados das operações pertinentes à companhia. Os objeti-

vos peculiares à demonstração de origens e aplicações de recursos são:

- a) apontar as fontes de recursos responsáveis pelas alterações no capital de giro e onde esses recursos foram aplicados;
- b) divulgar a posição financeira, assim como os resultados das operações durante o período; e
- c) orientar aqueles que a utilizam durante o processo de gestão da empresa.

O balanço patrimonial apresenta informações sobre a posição financeira de uma sociedade, porém de forma estática, enquanto a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados apresenta os resultados das operações, mas não tem condições, por sua própria estrutura, de mostrar alterações sofridas na posição financeira. Por sua vez, a demonstração das origens e aplicações apresenta as variações do capital circulante líquido, além de carrear informações sobre o fluxo dos recursos e sobre as alterações na posição financeira do período.

Perez Jr. e Begalli (2002) definem o capital circulante líquido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. No sentido de viabilizar esse entendimento, a Lei nº 6.404/76 convencionou que, para separar os ativos e passivos circulantes dos não-circulantes, o ciclo normal das empresas deve ter duração de 365 dias. Outro critério adotado é considerar como circulante todos os ativos e passivos realizáveis e exigíveis em até 365 dias. Ultrapassando esse prazo serão considerados não circulantes.

#### **2.5.17 Demonstração do fluxo de caixa**

A demonstração de origens e aplicações de recursos vem sendo substituída pela demonstração do fluxo de caixa em países mais desenvolvidos. Isso se deve à facilidade com que essa é entendida pelos usuários da informação. A demonstração do fluxo de caixa tem por objetivo mostrar como ocorreram as movimentações de disponibilidades na organização em um dado momento. De acordo com a FIPECAFI (2000), no Brasil, várias empresas têm-na evidenciado por livre vontade. Esse fato pode ser constatado principalmente nas empresas que procuram melhorar a edição das informações contábeis. Vislumbram, na demonstração do fluxo de caixa, entender as variações ocorridas nas disponibilidades da organização.

A demonstração do fluxo de caixa apresenta semelhanças com a demonstração das origens e aplicações de recursos. Segundo Campos Filho (1999), visa identificar as modificações ocorridas na posição financeira da empresa. Na demonstração do fluxo de caixa a posição financeira destacada é de curto prazo e está representada pelo saldo do disponível. A demonstração de fluxo do caixa pode ser executada pelo método direto e pelo método indireto. O método indireto é semelhante à demonstração das origens e aplicações de recursos,

diferenciando-se na variação do ativo circulante (exceto do disponível) e do passivo circulante, que passam a integrar as origens e aplicações de recursos da demonstração. Já o método direto representa a descrição do fluxo de entradas e saídas no disponível durante o exercício, possibilitando, ainda, a demonstração do fluxo de caixa a partir da movimentação da conta caixa.

A estrutura do modelo norte-americano, para a demonstração dos fluxos de caixa, conforme Campos Filho (1999), está tornando-se um padrão mundial. É conhecido como modelo *Financial Accounting Standard* (FAS) nº 95, de novembro de 1987. Sua estrutura compõe-se de quatro grupos: disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento. Outro fator que deve consagrá-la é a fácil compreensão e a possibilidade de vir a ser adaptada a qualquer tipo de empresa.

#### **2.5.18 Relatório de análise das demonstrações contábeis legais**

A análise das demonstrações contábeis legais é direcionada aos usuários da contabilidade. Todavia, para que seu resultado seja satisfatório, é preciso que as informações obtidas tenham qualidade. Segundo Perez Jr. e Begalli (2002), esse relatório objetiva extrair informações das demonstrações contábeis consideradas úteis para a tomada de decisão. Assim, pode-se analisar a organização quanto ao seu desempenho, ou seja, verificar sua saúde econômico-financeira, além de destacar o comportamento inerente à sua atividade operacional.

Após coletar, nos relatórios contábeis, os dados necessários, transforma-los-á em informações. O resultado final da análise será editado por relatório escrito em linguagem objetiva, acompanhado por gráficos e quadros. Por esse relatório, a diretoria presta informações aos acionistas sobre o desempenho e as perspectivas da empresa. Enfim, esse relatório é uma peça em que se relata, livremente, os fatos considerados importantes, como, por exemplo, a análise econômico-financeira. A metodologia tradicional referente a essa análise consiste na seguinte divisão: análise vertical e horizontal; análise por meio de índices econômico-financeiros; análise das necessidades de capital de giro; análise de rentabilidade.

Os gestores precisam ficar atentos a essa análise das demonstrações contábeis, haja vista que, por meio dos índices aplicados às demonstrações, pode-se identificar o grau de endividamento da organização, sua liquidez, rentabilidade, rotação do estoque, entre outros. Tais informações não podem ser desprezadas pelo gestor do negócio. São informações tão relevantes, que devem ser consideradas no momento da decisão, por propiciarem maior tranquilidade à entidade caso os índices sejam satisfatórios.

Reis (2003) entende que o relatório da análise das demonstrações legais, além de evidenciar a situação econômico-financeira, também demonstra o ritmo dos negócios da empresa, possibilitando aos administradores avaliarem, com base no passado, o acerto da gestão. Quanto ao futuro, ressalta as possíveis necessidades de correção da gestão em andamento. Possibilita, igualmente, aos investidores, avaliarem, com segurança, o retorno de seu investimento e sua remuneração. Os credores poderão beneficiar-se com as informações contidas nesse relatório no que tange à garantia dos capitais emprestados e ao retorno nos prazos estabelecidos.

Na descrição das informações utilizadas para conduzir este estudo observou-se que não há como destacar a mais importante, pois, no final, é o conjunto que indicará aos gestores as medidas eficazes para conduzir suas decisões, alicerçadas nesses demonstrativos. Para subsidiar este estudo, no que se refere à construção civil, procurou-se empregar os demonstrativos que permitam o maior número de informações em uma única peça.



### 3 O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Este capítulo contempla os resultados da pesquisa de campo realizada em 16 empresas de construção civil de Goiânia-GO. O trabalho foi viabilizado por meio de entrevistas com a intenção de enfatizar as informações disponibilizadas aos gestores da organização, ressaltando o nível de sua utilização por eles e, ao mesmo tempo, indicar como essas têm sido conduzidas, como instrumento, nas fases de planejamento, execução e controle do processo de gestão das empresas de construção civil de Goiânia-GO.

Para a efetivação deste estudo foi válida a aplicação de um roteiro de entrevista, respondido pelos informantes da amostra. Entendeu-se como pertinente delinear o perfil das empresas pesquisadas e dos entrevistados. Visando salientar os resultados da investigação, que este estudo se propôs fazer, busca-se, a seguir, detalhá-lo.

#### 3.1 DADOS GERAIS DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Inicialmente foram coletados dados para traçar o perfil das organizações participantes da amostra, os quais, então, foram transformados em tabelas, com o objetivo de alcançar a proposta aqui exposta. Para que o delineamento das organizações em estudo fosse possível tratou-se, com apreço, o tempo de atuação no mercado, a atividade desenvolvida, o número de fundadores, o mercado operante e o tipo de certificação por elas conquistado.

##### *a) Tempo de constituição das empresas pesquisadas*

Na Tabela 5 evidencia-se o tempo de constituição das empresas pesquisadas com o objetivo de mostrar sua experiência no mercado em que atuam.

**Tabela 5 - Tempo de constituição das empresas pesquisadas**

TEMPO DE FUNCIONAMENTO (ANOS)	EMPRESAS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
0 a 5	2	12,50
6 a 11	2	12,50
12 a 17	6	37,50
18 a 23	3	18,75
24 a 29	3	18,75
TOTAL	16	100,00

Constata-se que 37,50% das empresas pesquisadas já atuam no mercado entre 12 a 17 anos, 18,75% dos quais estão na faixa de 18 a 23 anos e 18,75% na faixa de 24 a 29 anos. O restante dos intervalos fica no patamar de 12,50%. Assim, o tempo de atuação das empresas de construção civil é representado por uma amostra bem heterogênea. Todavia, sua maior representatividade está no intervalo entre 12 e 17 anos.

*b) Atividade das empresas pesquisadas*

Também foram investigadas as atividades previstas no estatuto social das empresas estudadas o que é mostrado na Tabela 6.

**Tabela 6 - Atividade das empresas investigadas**

ATIVIDADES DAS EMPRESAS	EMPRESAS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
Saneamento, drenagem e construção civil	1	6,25
Construção civil e incorporadora	6	37,50
Construção civil, pavimentação e rede elétrica	1	6,25
Fundação e construção civil	1	6,25
Projetos, pavimentação e construção	1	6,25
Terraplenagem, pavimentação, edificações, incorporação edificações e saneamento	2	12,50
Construção civil	3	18,75
Construção civil e terraplenagem	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

A atividade geral das empresas investigadas está concentrada no setor de construção civil. No entanto, pretendeu-se, também, averiguar o grau de diversificação dos serviços disponíveis para a sociedade.

Assim, os resultados apurados evidenciaram que 37,50% das empresas estudadas têm por objeto a construção civil e a incorporação; 18,75% delas operam somente com construção civil de imóveis; 12,50% disponibilizam serviços além da construção civil, como terraplenagem, pavimentação, incorporação e saneamento e as demais empresas executam atividades de drenagem, saneamento, pavimentação, rede elétrica, fundação e projetos, cada uma com frequência total de 6,25%.

*c) Sócios fundadores das empresas pesquisadas*

O número de fundadores, mostrado na Tabela 7, também obteve tratamento especial, por se tratar de dado relevante para esta pesquisa.

**Tabela 7- Fundadores das empresas pesquisadas**

FUNDADORES (Nº)	EMPRESAS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
0 a 2	11	68,75
3 a 5	4	25,00
6 a 8	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

Apurou-se que 68,75% da amostra é constituída por empresas que tiveram de 0 a 2 fundadores, 25,00% de 3 a 5 e 6,25% de 6 a 8. Os resultados apresentados evidenciam que a amostra está representada por uma significativa concentração de capital.

*d) Mercado de atuação das empresas pesquisadas*

O mercado em que as empresas estão inseridas também foi tratado por este estudo considerado importante na conclusão deste trabalho. Este fato está evidenciado na tabela 8.

**Tabela 8 - Mercado operante das empresas pesquisadas**

ESTADO DA FEDERAÇÃO	EMPRESAS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
Bahia	2	12,50
Ceará	1	6,25
Distrito Federal	11	68,75
Goiás	16	100,00
Maranhão	1	6,25
Mato Grosso	4	25,00
Mato Grosso do Sul	4	25,00
Minas Gerais	1	6,25
Rio Grande do Norte	1	6,25
São Paulo	3	18,75
Tocantins	7	43,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

Verifica-se que o mercado operante das empresas que compõem a amostra deste estudo, representado na Tabela 8, abrange praticamente todos os Estados brasileiros.

No que se refere ao mercado de atuação, 100% da amostra opera em Goiás, 68% no Distrito Federal e 43,75% no Estado do Tocantins. Em São Paulo, encontrou-se um percentual de 18,75% e nos demais Estados constantes na tabela, 6,25% cada um. Percebe-se, por esses dados, que as empresas operam em quase todo o Brasil, porém, com maior concentração na Região Centro-Oeste.

*e) Certificação pela qualidade das empresas pesquisadas*

A escolha da amostra baseou-se nas organizações certificadas pela ISO 9000. Portanto, essa informação faz parte do escopo do resultado da pesquisa, que não pode deixar de evidenciar as certificações por elas obtidas é o que demonstra a Tabela - 9.

**Tabela 9 - Tipo de certificação**

CERTIFICAÇÃO	EMPRESAS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)*
ISO 9001/2000	11	68,75
ISO 9001/2001	1	6,25
ISO 9002/94	3	18,75
ISO 9002/96	1	6,25
ISO 9002/ 2000	1	6,25
PBQPH – nível A	1	6,25
PBQPH – nível C	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>118,75</b>

\*A freqüência apurada ultrapassa 100% pelo fato de que algumas empresas possuem mais de uma certificação.

Observa-se que 68,75% das empresas possuem certificação ISO 9001/2000, 18,75% ISO 9002/94 e 6,25% ISO 9001/2001, ISO 9002/96 e ISO 9002/2000. Também foram encontradas na amostra empresas com certificado Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQPH) – nível A e PBQPH – nível C, em ambos os casos com freqüência de 6,25%. Esse tipo de certificação é exigência da Caixa Econômica Federal, para empresas que possuem contratos de financiamento com aquela instituição financeira.

O perfil das empresas do presente estudo está caracterizado por aquelas já consagradas no mercado, atuando entre 12 e 17 anos. A atividade que mais se destacou, além da construção civil, foi a de incorporação. A maioria das empresas estudadas possui a particularidade de ser constituída por, no máximo, dois fundadores. O mercado de maior atuação inclui Goiás, Distrito Federal e Tocantins, talvez pela sua proximidade com as empresas situadas em Goiânia-GO. A certificação que alcançou maior índice foi a ISO 9001/2000, índice perfeitamente aceitável, tendo em vista que a NBR ISO 9001 refere-se a Sistemas de Qualidade-Modelo para garantia de qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Apesar do estudo ter evidenciado como atividades de maior predominância, a construção civil e a incorporação, com 37,50% percebe-se, pelo tipo de certificação que alcançou maior índice, 68,75%, que essas empresas têm a intenção de operar também em outras atividades correlatas.

### 3.2 DADOS DOS ENTREVISTADOS

Conforme já exposto, ponderou-se que os dados pertinentes aos entrevistados resultaram também em subsídios para a análise final deste estudo. Ao escolher quais informações reverteriam em elementos consistentes e impactantes o bastante para enriquecer esta pesquisa, optou-se pelos seguintes dados: cargo exercido, tempo de atuação no cargo, faixa etária e formação acadêmica.

#### *a) Cargo dos entrevistados nas empresas pesquisadas*

O cargo exercido pelos entrevistados na empresa obteve crédito diante da perspectiva de contribuir para os resultados pretendidos. Assim, foi elaborada a Tabela 10 para evidenciar os resultados obtidos.

**Tabela 10 - Cargo dos entrevistados nas empresas**

CARGO	ENTREVISTADOS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
Diretor Técnico	2	12,50
Diretor Administrativo	3	18,75
Diretor Financeiro	1	6,25
Diretor Comercial	1	6,25
Diretora Corporativa	1	6,25
Gerente Administrativo-financeiro	1	6,25
Gerente de Pós-venda	1	6,25
Contador	3	18,75
Contador/Gerente Administrativo	3	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

No que concerne ao cargo exercido pelos entrevistados, a incidência maior ocorreu no índice de 18,75% para os cargos de Diretor Administrativo, Contador, e Contador/gerente Administrativo. No cargo de Diretor Técnico apurou-se a frequência de 12,50%. Por sua vez, os cargos de Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretora Corporativa, Gerente Administrativo-financeiro e Gerente de Pós-venda obtiveram frequência de 6,25% cada um.

Os entrevistados, em sua maioria, são diretores, ou seja, fundaram as empresas, tendo como exceção a Diretora Corporativa, que faz parte do corpo de empregados.

#### *b) Tempo de atuação no cargo*

O tempo de atuação dos entrevistados no cargo, nas empresas objeto do presente estudo, é apresentado na Tabela 11.

**Tabela 11 - Tempo de atuação no cargo**

TEMPO DE ATUAÇÃO (ANOS)	ENTREVISTADOS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
0 a 5	2	12,50
6 a 11	2	12,50
12 a 17	6	37,50
18 a 23	3	18,75
24 a 29	3	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

No que tange ao tempo de atuação no cargo exercido pelos respondentes, a maior freqüência encontrada foi de 37,50%, a qual ocorreu no intervalo de 12 a 17 anos. Para as faixas de 18 a 23 anos e de 24 a 29 anos apurou-se 18,75% em cada, enquanto nos intervalos de 0 a 5 anos e de 6 a 11 anos encontrou-se 12,50% em cada uma.

Assim, a freqüência predominante ficou no patamar de 37,50%, correspondente ao intervalo de 12 a 17 anos, podendo-se notar que este intervalo está representado por diretores e fundadores. A menor freqüência, de 12,50%, verificada nos intervalos de 0 a 5 anos e de 6 a 11 anos, diz respeito, na maioria dos casos, a empregados com função de gerência.

*c) Faixa etária dos entrevistados*

Em continuidade a este estudo, a faixa etária dos entrevistados é demonstrada por intervalos na Tabela 12.

**Tabela 12 - Faixa etária dos entrevistados**

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	ENTREVISTADOS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
20 a 30	3	18,75
31 a 41	3	18,75
42 a 52	7	43,75
53 a 63	2	12,50
64 a 74	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

A faixa etária de 42 a 52 anos foi a mais representativa, com freqüência de 43,75%; nos intervalos de 20 a 30 anos e de 31 a 41 anos, a freqüência foi de 18,75%; o intervalo de 53 a 63 anos alcançou o percentual de 12,50%; o intervalo de 64 a 74 anos, 6,25%. Constata-se, desse modo, que 43,75% dos entrevistados estão na faixa etária de 42 a 52 anos, enquanto o intervalo de 64 a 74 apresentou a menor freqüência.

d) A formação acadêmica dos entrevistados

A formação acadêmica identificada diz respeito apenas à graduação dos entrevistados, sendo esses dados apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Graduação acadêmica dos entrevistados**

FORMAÇÃO ACADÊMICA	ENTREVISTADOS (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)
Engenharia Civil	6	37,50
Contabilidade	5	31,25
Administração	1	6,25
Economia	2	12,50
Direito	1	6,25
Secretariado	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

A formação acadêmica predominante é em engenharia civil, com freqüência de 37,50%; a seguir, tem-se contador com 31,25%, economista com 12,50%, administração com 6,25%, direito com 6,25% e secretariado executivo com 6,25%.

De acordo com os dados apurados, o perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características predominantes: a formação acadêmica com maior predominância, de 37,50%, é em engenharia civil, fato que está relacionado à atividade das empresas. A maioria dos entrevistados, 43,75%, encontra-se na faixa etária entre 42 a 52 anos. O cargo exercido pelos entrevistados nas empresas pesquisadas que apresentou maior freqüência foi o de diretor administrativo, contador e contador/gerente administrativo com 18,75% respectivamente. No que se refere ao tempo de atuação no cargo, o índice de maior freqüência, 37,50%, ocorreu no intervalo de 12 a 17 anos.

### 3.3 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DISPONIBILIZADAS PELA CONTABILIDADE E SEU USO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

No capítulo anterior foram mostradas informações contábeis de suporte ao processo de gestão no ambiente organizacional, disponíveis em literatura dirigida. Desse modo, entendeu-se que essa aplicabilidade deveria ser investigada nas empresas que serviram de objeto ao presente estudo. Assim, esta seção elucida as respostas para as indagações formuladas com base nos objetivos específicos do estudo “*sub oculis*”, particularmente no que concerne às informações contábeis disponibilizadas aos gestores, intensidade de sua utilização, assim

como a fase do processo de gestão, planejamento, execução e controle que têm auxiliado a alta administração no desenvolvimento de suas ações.

### 3.3.1 Informações contábeis disponibilizadas aos gestores nas empresas pesquisadas

As informações disponibilizadas para o processo de gestão constituem um dos objetivos inerentes a este estudo. Na intenção de atingir o objetivo a que esta pesquisa se propôs, foram levantados dados por meio de entrevistas, conforme é mostrado na Tabela 14.

**Tabela 14 - Informações contábeis disponibilizadas**

INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	QUANTIDADE (Nº)	FREQÜÊNCIA (%)*
Fluxo de caixa projetado	14	87,50
Orçamento	15	93,75
Demonstrativo de contas a pagar e a receber	15	93,75
Demonstrativo de compras de materiais	15	93,75
Demonstrativo de saídas de materiais	7	43,75
Demonstrativo da composição do estoque de materiais	7	43,75
Demonstrativo da composição do ativo imobilizado	15	93,75
Demonstrativo de custos e despesas	15	93,75
Demonstrativo do resultado por obra	15	93,75
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra	15	93,75
Demonstrativo entre o custo orçado e realizado por obra	14	87,50
Balanço patrimonial	15	93,75
Demonstração do resultado do exercício	15	93,75
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados	4	25,00
Demonstração das mutações do patrimônio líquido	11	68,75
Demonstração das origens e aplicações de recursos	11	68,75
Demonstração do fluxo de caixa	12	75,00
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais	14	87,50
<b>TOTAL</b>		

\* A freqüência apurada ultrapassa 100% pelo fato de que mais de um tipo de informação contábil é disponibilizado por empresa.

Constata-se, com relação às informações disponibilizadas aos gestores, a freqüência de 93,75% para os seguintes demonstrativos: orçamento, demonstrativos de contas a pagar e a receber, de compras de materiais, do ativo imobilizado, de custos e despesas, do resultado por obra, da receita prevista com a realizada por obra, além do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício.



Os demonstrativos do fluxo de caixa projetado, da diferença entre o custo orçado e realizado por obra e o relatório de análise das demonstrações contábeis legais obtiveram o índice de 87,50% cada um. Para a demonstração de fluxo de caixa, a frequência foi de 75%. A demonstração das mutações do patrimônio líquido e a demonstração das origens e aplicações de recursos alcançaram a frequência de 68,75% cada. Por sua vez, o demonstrativo de saída de materiais e o demonstrativo da composição do estoque de materiais alcançaram a frequência de 43,75% cada um. O menor índice constatado foi o da demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, cuja frequência foi de 25%.

Todas as informações contábeis consideradas relevantes e pertinentes à construção civil têm sido disponibilizadas pela contabilidade aos gestores. Ressaltam-se, ainda, os altos índices observados por este estudo. Todavia, é importante fazer algumas ressalvas, como as frequências obtidas no demonstrativo de saída de materiais e no demonstrativo de estoque de materiais, relativamente baixas. Esse fato, porém, é visto com certa normalidade, pelos respondentes, haja vista que as empresas de construção civil adquirem os materiais de acordo com o orçamento de cada obra. Assim, não há estoque, nem a necessidade de um controle rígido de saída de materiais, segundo a concepção de grande parte dos entrevistados. Os gestores se atêm mais ao orçamento da obra e ao demonstrativo de compras de materiais por obra a fim de obter informações acerca do estoque de materiais. Este estudo não contemplou o controle de estoque de imóveis, por entender que não lhe aduziria subsídio relevante.

Observou-se, inclusive, que, em uma das empresas sob estudo, os materiais são repostos pelo próprio fornecedor. Assim, fica sob sua responsabilidade suprir a obra com os materiais, na medida do necessário e, posteriormente, ele presta contas à empresa. As construtoras optam, em sua maioria, por não concentrar todo estoque de materiais em um único almoxarifado. Em vez disso, materiais são alocados em cada obra, segundo o estabelecido pelo orçamento. Este procedimento é visto por essas empresas como meio de controle mais acessível; assim, cada obra possui e controla seu próprio estoque de materiais. Esse procedimento de adquirir os materiais na própria obra facilita a apuração do seu custo, evita atrasos por falta de materiais, além de ser um indicador de desperdício, uma vez que os materiais são adquiridos conforme o orçamento da obra. No entanto, segundo os dados apresentados, o número de empresas que têm feito o controle de estoque na obra é considerado pequeno em relação à amostra. O controle sobre a entrada de materiais alcançou índice superior ao controle de saída e estoque. O conjunto desses três demonstrativos permite ao gestor avaliar os materiais adquiridos e os que têm sido requisitados na obra. Esses relatô-

rios são considerados importantes instrumentos de controle de gestão.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados alcançou frequência de 25,00%, considerada baixa em relação aos demais demonstrativos. No entanto, esse resultado é aceitável, visto que a maioria das empresas optou por elaborar a demonstração das mutações do patrimônio líquido, que contém outras informações do patrimônio líquido de natureza relevante à administração, além do fato de conter a própria demonstração de lucros e prejuízos acumulados. É por esse motivo que a Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) permite a opção dessa escolha em substituição àquela.

Além da análise das frequências referentes à disponibilização das demonstrações contábeis, procedeu-se à apuração de moda, média, mediana e desvio-padrão da sua disponibilização, conforme se mostra na Figura 1.

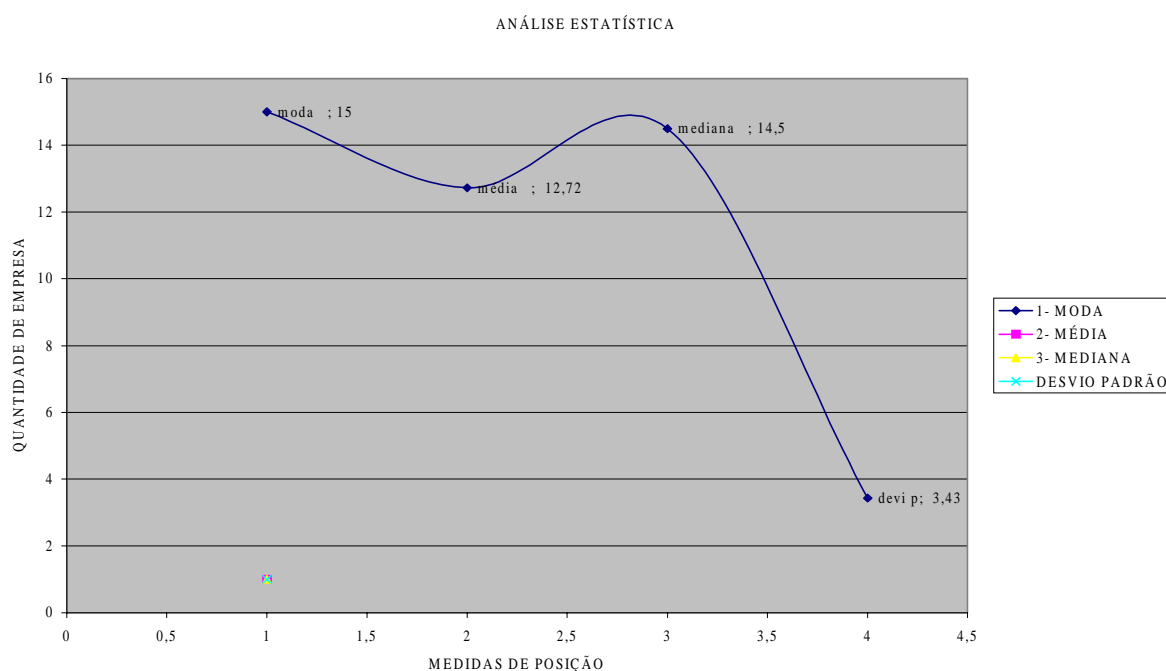


Figura 1 - Centro da distribuição das frequências de disponibilização das informações contábeis

Matarazzo (1998, p. 195) cita que a moda “objetiva mostrar aquilo que é mais comum em determinado universo”; a média “é usada, normalmente para indicar algo que é característico do universo”; mediana “é o valor que, colocados os elementos do universo em ordem crescente, metade fica abaixo de si e metade acima. O papel da mediana é possibilitar a comparação de um elemento do universo com os demais, a fim de se conhecer a sua posição relativa, na ordem de grandeza do universo”. De acordo com Rea e Parker (2000 p.242), o

desvio padrão é uma medida de dispersão. “ Uma medida de dispersão de dados que mostra o quanto eles estão longe da média da distribuição”. O conjunto da média, moda, mediana e desvio padrão, formam a análise estatística descritiva.

O valor modal 15, aqui encontrado, representa o número mais comum de empresas observado em cada informação contábil, ou seja, a maior frequência de empresas. A média das indicações de disponibilização das informações contábeis nas empresas da presente pesquisa ficou em 12,7. Segundo os dados apurados, a mediana ficou no patamar de 14,50 representando o ponto médio dos dados. Metade deles têm valores acima da mediana e metade abaixo. O desvio-padrão encontrado representa a margem de erro de 3,43, indica a possibilidade de erro da média encontrada.

### 3.3.2 Intensidade de uso das informações contábeis no processo de gestão

A intensidade de uso das informações contábeis disponibilizadas aos gestores também fez parte de um dos objetivos deste estudo, por se tratar de informação primordial na condução desta dissertação. Esta assertiva é confirmada por Nakagawa (1993, p. 13) ao citar que:

*O controller* desespenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Para tanto, geralmente, o *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de contabilidade como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

Optou-se pela Tabela 15, que se refere à intensidade de uso das informações contábeis de suporte ao processo de gestão, por utilizar como parâmetro de mensuração as seguintes categorias: não usa, usa pouco, usa razoável, usa bastante, usa muitíssimo; equivalente a pontuação de 0 a 5. Esta diferenciação foi considerada essencial a este estudo.

Assim, foi investigado se os gestores têm feito uso, no processo de gestão, das informações contábeis a eles apresentadas, visto que seu resultado é considerado importante para a conclusão desta pesquisa. O critério estabelecido para mensurar a intensidade de uso das informações contábeis utilizadas pelos gestores foi visto como elemento importante, tendo em vista que não é suficiente saber se os gestores têm feito uso desses demonstrativos, mas, também, a intensidade de seu uso no processo de gestão.

**Tabela 15 - A intensidade do uso das informações contábeis no processo de gestão**

INFORMAÇÃO CONTÁBIL	NÃO USA		USA POUCO		USA RAZOÁVEL		USA BASTANTE		USA MUITÍSSIMO	
	Qd	%	Qd	%	Qd	%	Qd	%	Qd	%
Fluxo de caixa projetado	0	0	1	6,25	1	6,25	6	37,50	6	37,50
Orçamento	0	0	0	0	2	12,50	3	18,75	10	62,50
Demonstrativo de contas a pagar e a receber	0	0	0	0	0	0	8	50,00	7	43,75
Demonstrativo de compras de materiais	0	0	1	6,25	1	6,25	8	50,00	5	31,25
Demonstrativo de saídas de materiais	0	0	2	12,5	3	18,75	1	6,25	1	6,25
Demonstrativo da composição do estoque de materiais	0	0	2	12,5	3	18,75	1	6,25	1	6,25
Demonstrativo do ativo imobilizado	0	0	0	0	3	18,75	4	25,00	8	50,00
Demonstrativo de custos e despesas	0	0	1	6,25	1	6,25	5	31,25	8	50,00
Demonstrativo do resultado por obra	0	0	0	0	1	6,25	5	31,25	9	56,25
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra	0	0	0	0	1	6,25	6	37,50	8	50,00
Demonstrativo do custo orçado e realizado por obra	0	0	0	0	2	12,50	3	18,75	9	56,25
Balanço patrimonial	0	0	0	0	8	50,00	5	31,25	2	12,50
Demonstração do resultado do exercício	0	0	0	0	5	31,25	6	37,50	4	25,00
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados	0	0	0	0	1	6,25	0	0	3	18,75
Demonstração das mutações do patrimônio líquido	0	0	1	6,25	2	12,50	5	31,25	3	18,75
Demonstração das origens e aplicações de recursos	0	0	1	6,25	4	25,00	2	12,50	4	25,00
Demonstração do fluxo de caixa	0	0	4	25,0	4	25,00	1	6,25	3	18,75
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais	0		0	0	2	12,50	7	43,75	5	31,25

\* A frequência apurada ultrapassa 100% pelo fato de algumas empresas utilizarem mais de uma informação nas etapas do processo de gestão

No que se refere à intensidade de uso no processo de gestão das informações contábeis disponibilizadas aos gestores, verifica-se, na categoria *usa muitíssimo*, que o orçamento foi indicado por 62,50% dos entrevistados; os demonstrativos do resultado por obra e da diferença entre o custo orçado e realizado por obra, por 56,25% deles; os demonstrativos do ativo imobilizado, de custos e despesas e da receita prevista com a realizada por obra alcançaram o percentual de 50,00%; o demonstrativo de contas a pagar e a receber foi apontado por 43,75% dos respondentes; o fluxo de caixa projetado, por 37,50%; o demonstrativo de compras de materiais e o relatório de análise das demonstrações contábeis legais, por 31,25%; as demonstrações do resultado do exercício e das origens e aplicações de recursos, por 25,00%; as demonstrações dos lucros ou prejuízos acumulados, das mutações do patrimônio líquido e a demonstração do fluxo de caixa alcançaram o índice 18,75%; o balanço patrimonial, 12,50%; os demonstrativos de saídas de materiais e da composição do estoque de materiais foram apontados por 6,25% dos respondentes, representando o menor índice da categoria.

Os demonstrativos de contas a pagar e a receber e de compras de materiais foram considerados como da categoria *usa bastante* por 50% dos respondentes; o relatório de análise das demonstrações contábeis legais, por 43,75%; os relatórios de fluxo de caixa projetado, receita prevista com a realizada por obra e demonstração do resultado do exercício, por 37,50% dos entrevistados; os demonstrativos de custos e despesas e do resultado por obra, o balanço patrimonial e a demonstração das mutações do patrimônio líquido, por 31,25%; o demonstrativo do ativo imobilizado, por 25%; o orçamento e o demonstrativo da diferença entre o custo orçado e realizado por obra, por 18,75%; a demonstração das origens e aplicações de recursos, por 12,50%; os demonstrativos de saídas de materiais, da composição do estoque de materiais e da demonstração do fluxo de caixa, por 6,25%.

Na categoria *usa razoavelmente*, o balanço patrimonial foi indicado por 50% dos entrevistados; a demonstração do resultado do exercício, por 31,25%; as demonstrações das origens e aplicações de recurso e do fluxo de caixa, por 25%; os demonstrativos de saídas de materiais, da composição do estoque de materiais e o demonstrativo do ativo imobilizado, por 18,75%; o orçamento, o demonstrativo da diferença entre o custo orçado e realizado por obra, a demonstração das mutações do patrimônio líquido e o relatório de análise das demonstrações contábeis legais, por 12,50%; os demonstrativos do fluxo de caixa projetado, de compras de materiais, de custos e despesas, do resultado por obra, da receita prevista com a realizada por obra e dos lucros ou prejuízos acumulados, por 6,25%.

Apurou-se que, na categoria *usa pouco*, 25% dos respondentes indicaram a demonstração do fluxo de caixa; os demonstrativos de saídas de materiais e da composição do estoque de materiais, por 12,50%; o fluxo de caixa projetado, os demonstrativos de compras de materiais, de custos e despesas, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos, por 6,25%. Ao serem perguntados se não utilizavam algum demonstrativo da relação apurou-se que os entrevistados atribuíram a frequência 0 para todos os demonstrativos constantes na categoria *não usa*.

Depreende-se do exposto que os demonstrativos de saídas de materiais e da composição do estoque de materiais não obtiveram representativa indicação de uso. Isso é explicado pelo fato de essas empresas não terem estoques de materiais, em razão de cada obra possuir o seu próprio almoxarifado, abastecido conforme orçamento de cada obra, como previamente explicitado. Assim, os gestores têm atribuído maior ênfase ao orçamento por obra, seguido pelos demonstrativos de resultado por obra e da diferença entre o custo orçado e realizado por obra, bem como os demonstrativos de ativo imobilizado, custos e despesas e da receita prevista com a realizada. As demonstrações contábeis legais obtiveram frequência relativamente baixa no intervalo de *usa bastante* e *usa muitíssimo*. Pode-se atribuir esse baixo índice ao uso, em grande escala, dos demais demonstrativos, tais como orçamento, demonstrativo de resultado por obra, custo orçado e o realizado, demonstrativo de contas a receber e a pagar, composição do imobilizado, custos e despesas e receita prevista com a realizada por obra. Esse fato é possível, tendo em vista que as demonstrações contábeis legais apresentam periodicidade maior, geralmente um ano, que os demais demonstrativos, que podem ter periodicidade diária, conforme as necessidades da empresa, e, também, porque as mesmas informações apresentadas por eles estão evidenciadas de forma analítica nos demais demonstrativos, fato que permite um acompanhamento mais detalhado das variações patrimoniais e de resultado. Contudo, o relatório de análise das demonstrações contábeis, que contém a análise de índices extraídos das demonstrações contábeis legais obteve elevada representatividade. Pode-se atribuir esse fato, também, à baixa representatividade das demonstrações contábeis legais.

Os baixos índices de utilização dos demonstrativos de saída de materiais e controle de estoque, indicam que as empresas da amostra não têm dispensado atenção devida ao controle de material, na mesma proporção dos demais demonstrativos. Ressalta-se, contudo, que grande parte do custo das empresas de construção civil é representado pelo material, que, freqüentemente escapa ao controle. Ainda que a empresa compre de acordo com o orçamento, não deve dispensar o controle de material, visto que é preciso verificar se o

material orçado foi aplicado realmente na obra. É necessário, também, averiguar se os materiais solicitados ao estoque foram efetivamente aplicados na obra. Esse procedimento só é possível com o cruzamento de dados das compras adquiridas, de acordo com o orçamento da obra, a compra de materiais, saída e enfim, o controle do estoque de materiais. Com esse procedimento, o custo da empreita será reduzido.

Além da frequência, alguns outros subsídios foram levados em consideração para a análise das tendências centrais do uso das informações contábeis pelos gestores no processo de gestão das empresas pesquisadas. Na Tabela 16, são apresentados os números encontrados nessa análise.

**Tabela 16 - Tendências centrais do uso das informações contábeis pelos gestores das empresas pesquisadas**

INTENSIDADE DE USO	MODA	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
Não usa	0	0	0	0
Usa pouco	0	0,72	0	1,07
Usa razoavelmente	1	2,39	2	1,97
Usa bastante	5	4,22	5	2,49
Usa muitíssimo	8	5,33	5	2,89

Na categoria *não usa* as informações contábeis no processo de gestão, verificou-se a inexistência das tendências centrais em virtude de todas as informações contábeis apresentadas ao gestor terem sido utilizadas em menor ou maior proporção.

A categoria *usa pouco* a moda, isto é, o valor de maior frequência encontrado, foi o número 0. Portanto, em relação às informações contábeis apresentadas, o número de empresas com maior frequência que usa pouco estas informações está representado pelo zero, fato explicado devido à pouca representatividade da categoria *usa pouco*. Em média, 0,72 empresas da amostra usam pouco as informações contábeis, ou seja, menos de uma empresa. A mediana está representada por 0 empresas e isto quer dizer que os valores que estão acima desse número representam a metade das empresas que indicaram *usa pouco* a informação contábil. Por fim o desvio-padrão encontrado foi de 1,07 por empresa.

Para a categoria *usa razoavelmente* as informações contábeis no processo de gestão constatou-se que a moda encontrada está representada pelo número 1, o que quer dizer que apenas uma empresa indicou que *usa razoavelmente* as informações contábeis. Em média, 2,39 empresas constantes da amostra apontaram essa categoria. A mediana encontrada foi 2,

significando que metade das empresas apontou essa categoria. O desvio-padrão foi de 1,97 por empresa.

Em se tratando da categoria *usa bastante*, verificou-se que a moda é de 5 empresas, significando que essas representam o número mais comum de empresas que usam bastante as informações contábeis no processo de gestão. Em média, 4,22 empresas ficam nessa categoria de uso dos instrumentos contábeis. A mediana está no patamar de 5, o que é bastante salutar, tendo em vista que as empresas que estão acima desse número representam a metade daquelas que usam bastante as informações. O desvio-padrão para essa categoria foi de 2,49 por empresa.

Na categoria *usa muitíssimo* a moda está representada pelo número 8, ou seja, foi o maior número de repetições alcançado. Em média, 5,33 empresas empregam os informativos contábeis apresentados na categoria *usa muitíssimo*. A mediana está no patamar de 5, ou seja, metade das empresas informou que *usa muitíssimo* as informações contábeis relacionadas. No que concerne ao desvio-padrão, encontrou-se o número de 2,89 por empresa.

### **3.3.3 Uso das informações contábeis nas diferentes fases do processo de gestão**

Após a análise da seção anterior, que trata da intensidade do uso das informações contábeis, e tendo sido o seu resultado considerado satisfatório, pretende-se, em seqüência, investigar se os gestores têm feito uso dos instrumentos contábeis nas diferentes etapas de sua gestão, como condutora de suas ações.

O uso das informações contábeis nas diversas etapas do processo de gestão, dada a sua essencialidade, encerra esse capítulo. Evidencia o uso das informações contábeis no processo de gestão nas empresas pesquisadas. Na intenção de enfatizar esses conceitos, busca-se os ensinamentos de Nakagawa (1993, p. 14) que enfatiza que:

A experiência tem mostrado que este sistema capacita os gestores de uma empresa a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades de uma empresa, sejam elas de suporte ou operacionais, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que lhes são colocados a sua disposição. O *controller* é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa.

Já foi explicitada a importância do planejamento, execução e controle no processo de gestão, segundo a ótica apresentada pelos autores escolhidos para subsidiar esse tópico. Desse modo, apuraram-se os dados contidos no roteiro de entrevista, e, em seguida procedeu-se à tabulação, para que fosse possível averiguar quais informações contábeis têm sido utilizadas no processo de gestão. São esses os dados apresentados na seqüência.



**Tabela 17 - Uso das informações contábeis nas diferentes etapas do processo de gestão**

INFORMAÇÃO CONTÁBIL	PLANEJAMENTO		EXECUÇÃO		CONTROLE	
	Qd.	(%)*	Qd.	(%)*	Qd.	(%)*
Fluxo de caixa projetado	13	81,25	11	68,75	12	75,00
Orçamento	14	87,50	12	75,00	14	87,50
Demonstrativo de contas a pagar e a receber	11	68,75	13	81,25	14	87,50
Demonstrativo de compras de materiais	13	81,25	13	81,25	13	81,25
Demonstrativo de saídas de materiais	2	12,50	2	12,50	5	31,25
Demonstrativo da composição do estoque de materiais	2	12,50	1	6,25	7	43,75
Demonstrativo do ativo imobilizado	12	75,00	13	81,25	14	87,50
Demonstrativo de custos e despesas	13	81,25	10	62,50	13	81,25
Demonstrativo do resultado por obra	12	75,00	9	56,25	13	81,25
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra	12	75,00	11	68,75	13	81,25
Demonstrativo entre o custo orçado e realizado por obra	10	62,50	9	56,25	13	81,25
Balanço patrimonial	1	6,25	1	6,25	13	81,25
Demonstração do resultado do exercício	1	6,25	2	12,50	14	87,50
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados	0	0	0	0	4	25,00
Demonstração das mutações do patrimônio líquido	0	0	0	0	9	56,25
Demonstração das origens e aplicações de recursos	9	56,25	5	31,25	10	62,50
Demonstração do fluxo de caixa	0	0	1	6,25	11	68,75
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais	14	87,50	10	62,50	14	87,50

\* A frequência apurada ultrapassa 100% pelo fato de algumas empresas utilizarem mais de uma informação nas etapas do processo de gestão.

Observa-se, na fase do planejamento empresarial, significativa utilização do orçamento e do relatório de análise das demonstrações contábeis legais, ambas com frequência de 87,50%. Em seguida encontrou-se o percentual de 81,25% para os demonstrativos do fluxo de caixa projetado, de compras de materiais e de custos e despesas. Já os demonstrativos da composição do ativo imobilizado, do resultado por obra e de receita prevista com a realizada por obra ficaram com frequência de 75%. O demonstrativo de contas a pagar e a receber apresentou frequência de 68,75% e o demonstrativo do custo orçado e

realizado, 62,50%. A demonstração das origens e aplicações de recursos ficou com frequência de 56,25%. Os demonstrativos de saídas de materiais e da composição do estoque de materiais ficaram no patamar de 12,50%. O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício alcançaram frequência de 6,25%. As demonstrações dos lucros ou prejuízos acumulados, das mutações do patrimônio líquido, e do fluxo de caixa obtiveram representatividade 0 na fase do planejamento.

No que concerne à fase de execução, percebe-se que os demonstrativos de contas a pagar e a receber, de compras de materiais e da composição do ativo imobilizado apresentaram frequência de 81,25%, enquanto foi de 75% para o orçamento. Os demonstrativos do fluxo de caixa projetado e da receita prevista com a realizada por obra tiveram 68,75% de frequência; o demonstrativo de custos e despesas e o relatório de análise das demonstrações contábeis foi de 62,50%. Os demonstrativos do resultado por obra e da diferença entre o custo orçado e o realizado por obra ficaram com frequência de 56,25%. A demonstração das origens e aplicações de recursos obteve o resultado de 31,25%; a demonstração do resultado do exercício alcançou 12,50% de frequência; o demonstrativo da composição do estoque de materiais, o balanço patrimonial e a demonstração do fluxo de caixa ficaram com 6,25% de frequência; as demonstrações dos lucros ou prejuízos acumulados e das mutações do patrimônio líquido não obtiveram frequência nessa etapa.

Na fase do controle, o orçamento e os demonstrativos de contas a pagar e a receber, da composição do ativo imobilizado, da demonstração do resultado do exercício e o relatório de análise das demonstrações contábeis legais alcançaram frequência de 87,50%. Os demonstrativos de compras de materiais, de custos e despesas, do resultado por obra, da receita prevista com a realizada, da diferença entre o custo orçado e realizado por obra e o balanço patrimonial alcançaram 81,25% de frequência. O fluxo de caixa projetado ficou com 75% e o demonstrativo do fluxo de caixa, com 68,75%; a demonstração das origens e aplicações de recursos, com 62,50%; a demonstração das mutações do patrimônio líquido, com 56,25%; o demonstrativo da composição do estoque de materiais, com 43,75%; o demonstrativo de saídas de materiais, com 31,25%; a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, com 25% de frequência.

Notam-se que as demonstrações contábeis legais têm sido utilizadas como instrumento de gestão, em percentual significativo, somente na fase de controle, enquanto os demonstrativos gerenciais obtiveram índices satisfatórios em todas as fases do processo de gestão. O fluxo de caixa projetado proporciona aos gestores subsídios importantes à tomada

de decisões, o que, por conseqüência, acarreta a baixa utilização do demonstrativo de fluxo de caixa.

Da mesma forma, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício não figuraram como ferramentas de gestão na fase do planejamento, fato evidenciado pelo alto índice de uso dos demonstrativos de contas a pagar e a receber, de compras de materiais e da composição do ativo imobilizado. Estes, por sua natureza patrimonial, proporcionam ao gestor informações em substituição ao balanço patrimonial, enquanto o demonstrativo do resultado do exercício foi substituído pelos demonstrativos de custos e despesas e do resultado por obra.

O fluxo de caixa projetado contém informações tanto de natureza patrimonial quanto de resultado; isto explica sua ampla utilização em todas as fases do processo decisório.

O orçamento por obra tem sido utilizado amplamente em todas as etapas do processo de gestão, fato perfeitamente aceitável, tendo em vista que as empresa de construção civil buscam realizar seus empreendimentos econômicos com base no orçamento global e também por obra, principalmente na fase do planejamento, quando as linhas de ação da empresa são traçadas e o orçamento assume grande relevância.

Os demonstrativos de saídas de materiais e da composição do estoque de materiais reiteram as demais análises no que diz respeito à sua pouca utilização, em virtude de as empresas de construção civil adquirirem materiais segundo o orçamento de cada obra. Assim, por essa análise, pode-se afirmar que as ferramentas apresentadas são de grande importância para o processo de gestão no que tange às fases de planejamento, execução e controle.

A análise estatística de tendências centrais contribuiu sobremaneira para essa análise ao confirmar os dados obtidos e proporcionar a visão conjunta dos números esperados, mostrados na Tabela 18.

**Tabela 18 - Medidas centrais do uso das informações contábeis nas diversas fases do processo de gestão**

FASES DO PROCESSO DE GESTÃO	MODA	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
Planejamento	13	7,72	10,50	5,79
Execução	13	5,80	9,00	5,14
Controle	13	11,07	13,00	3,35

Entendeu-se que esta pesquisa deveria estar subsidiada também pela contribuição da análise estatística descritiva. Assim, na fase de planejamento foi encontrado o valor modal de 13 empresas, significando que esse é o número de empresas que usam as informações

contábeis na fase do planejamento com maior frequência de repetição. A média das empresas que usam as informações relacionadas nessa fase é da ordem de 7,72, enquanto a mediana está representada por 10,5 empresas, indicando que o número de organizações acima desse número representa metade daquelas que fazem uso das informações contábeis nessa fase, isto é, o ponto central das empresas. O desvio-padrão encontrado foi de 5,79 por empresa.

Na fase de execução, apurou-se que a moda totalizou 13 empresas, fato bastante significativo, por indicar que essas obtiveram maior repetição quanto ao uso das informações contábeis nessa fase. A média das empresas usuárias destas informações está no patamar de 5,8, enquanto a mediana está representada por 9 organizações. Por fim, o desvio-padrão encontrado para essa etapa foi de 5,14 empresas.

Na fase de controle, constatou-se que a moda encontrada também foi de 13 empresas, como nas duas outras etapas do processo de gestão. Em média, 11,07 empresas fazem uso das informações contábeis nesta fase. Já a mediana ficou no patamar de 13 empresas e o desvio-padrão encontrado foi de 3,35 por empresa, que significa a margem de erro da média encontrada.

Segundo as medidas apuradas pela estatística descritiva verifica-se que o número de empresas de maior incidência quanto ao uso das informações contábeis nas diversas fases do processo de gestão é bastante significativo, com a moda na ordem de 13 unidades em qualquer uma delas. A média das firmas que usam as informações contábeis variou nas diferentes fases, enquanto a mediana alcançou o número de 13 empresas. O desvio-padrão encontrado nas três fases do processo de gestão apresentou-se um pouco elevado, o que pode ser explicado pelo alto índice de uso em cada fase.

O conjunto desses informativos, conforme os resultados obtidos no presente estudo, permite dizer que todos juntos capacitam o gestor na condução do negócio, tendo em vista o cruzamento de informações. É subsídio importante no estudo das diversas fases do processo de gestão das empresas. A análise estatística também contribuiu sobremaneira para essa análise ao confirmar os dados obtidos nas tabelas, proporcionando a consolidação dos índices e a análise das medidas de tendências centrais, com ênfase em moda, média, mediana e desvio-padrão.

Após a análise do capítulo 3, em que se evidenciaram os tipos de informações disponibilizadas aos gestores e sua utilização nas fases do processo de gestão, faz-se necessário, para o fechamento deste estudo, explicitar em que fase do ciclo de vida estão as organizações que foram objeto do presente estudo. Nesse sentido o capítulo 4 contempla as premissas arroladas neste estudo.

## **4 RELAÇÃO ENTRE A FASE DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA E O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE GESTÃO**

Este capítulo busca investigar em que fase do ciclo de vida estão as empresas do setor de construção civil de Goiânia-GO, bem como averiguar se há relação entre o ciclo de vida das organizações e as informações contábeis utilizadas.

### **4.1 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE GOIÂNIA-GO**

Esta seção tem por finalidade verificar a fase de vida em que se encontram as empresas de construção civil com certificação ISO 9000, de Goiânia-GO, de acordo com as diretrizes preconizadas por Adizes (1998), bem como as características inerentes a cada fase.

Assim, elaborou-se um quadro com as características apresentadas pelo autor inerentes a cada fase, solicitando do respondente que atribuísse uma nota de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a nota máxima, para cada item perguntado em relação à sua empresa. O roteiro da entrevista que contempla esta questão encontra-se no Apêndice A deste trabalho. Desse modo, visando a demonstrar em que fase do ciclo de vida encontram-se as empresas de construção de civil de Goiânia-GO, entendeu-se que deveria ser desdobrado o quadro em várias tabelas, as quais tivessem em seu bojo as características de cada fase do ciclo de vida das organizações segundo a perspectiva de Adizes (1998).

A própria autora deste estudo conduziu a entrevista. É de se ressaltar que, durante a aplicação do roteiro de entrevista, o inquirido não foi informado de quais características pertenciam às fases do ciclo de vida. Entendeu-se como pertinente esta atitude para não haver direcionamento nas respostas de modo a influir nos resultados obtidos, ou seja, indagar em que fase do ciclo de vida estão as empresas da amostra e verificar se existe relação entre os ciclos de vida das empresas e as informações contábeis utilizadas, e, desse modo, durante a investigação, apurar se há empresas incluída em alguma fase com problemas de fase anterior ou posterior. Assim, as empresas foram enquadradas como pertencentes a determinada fase, de acordo com as características inerentes àquela fase.

#### **4.1.1 Primeira fase-namoro**

Na Tabela 19, apresentam-se as características preconizadas por Adizes (1998) para a primeira fase do ciclo de vida das empresas, também denominada fase de namoro, com as

respectivas notas atribuídas pelos entrevistados dada a sua pertinência em relação à empresa que representam. A característica da fase do namoro fez parte do roteiro de entrevista por entender que todas as fases do ciclo de vida preconizadas pela teoria de Adizes (1998), deveriam constar no estudo. Não se esperava encontrar nenhuma empresa nesta fase. Contudo, durante a execução da entrevista, encontrou-se uma empresa, em determinada situação, que indicou o estágio do namoro. Este fato é demonstrado na tabela 19, que contém a característica de maior importância na identificação desta fase. Esta fase é considerada por Adizes (1998), como uma das mais importantes do ciclo de vida, tendo em vista que é nesse momento que nasce a motivação do empreendedor.

**Tabela 19 - Características da primeira fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Empresa existe apenas como idéia	15	93,75	0		0		0		1	6,25

Houve indicação de nota 4 com frequência de 6,25% para a característica que evidencia a existência da empresa apenas como idéia, enquanto as outras 15 empresas foram apontadas pelos respondentes a nota 0, este fato leva ao número de 01 única empresa na fase do namoro. Solicitado que o estatuto social da empresa fosse verificado, constatou-se que a atividade de construção civil consta no objeto social da empresa, embora a firma ainda não esteja operando nessa atividade. Existe apenas a intenção e o sonho de realizar o objeto para o qual a empresa fora criada. A organização tem-se mantido com atividades de projetos.

#### 4.1.2 Segunda fase-infância

Esta fase, segundo Adizes (1998), é penosa para algumas organizações novatas, visto que é o momento da passagem da idéia para os resultados. A organização somente evoluirá naturalmente em seu ciclo de vida, se tiver uma infância saudável, isto implica um crescimento equilibrado, que, por sua vez, advém de disponibilidade de caixa. Assim, este estudo também investigou se havia empresas de construção civil nesta fase. Elaborou-se a Tabela-20 que demonstra a segunda fase do ciclo de vida das empresas da amostra, segundo a perspectiva de Adizes (1998), denominada infância, bem como as notas a ela atribuída.

**Tabela 20 - Características da segunda fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Compromissos financeiros assumidos no sentido de viabilizar o negócio.	11	68,75	4	25,00	0	0	0	0	0	0
A preocupação atual do empreendimento é a produção de resultados.	8	50,00	7	43,75	0	0	0	0	0	0
Não há interesse em criar novos sonhos.	7	43,75	1	6,25	1	6,25	1	6,25	5	31,25
A Gestão está centralizada nas mãos do(s) empreendedor (es).	2	12,50	2	12,50	5	31,25	3	18,75	3	18,75
O fluxo de caixa da empresa é instável.	12	75,00	2	12,50	0	0	1	6,25	0	0
O sistema, procedimento e orçamento, são rudimentares.	12	75,00	3	18,75	0	0	0	0	0	0
Não há um sistema administrativo funcional na empresa.	11	68,75	2	12,50	1	6,25	1	6,25	0	0
Os trabalhos são desenvolvidos sem obedecer a uma hierarquização.	12	75,00	3	18,75	0	0	0	0	0	0
Os sistemas de contratação de pessoal são ineficientes e os salários estabelecidos sem nenhum critério.	12	75,00	2	12,50	1	6,25	0	0	0	0
O fundador é um indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio.	1	6,25	1	6,25	1	6,25	6	37,50	6	37,50
O número de reuniões é limitado.	0	0	4	25,00	7	43,75	1	6,25	3	18,75
Os pontos fortes e fracos do empreendimento são desconhecidos.	12	75,00	2	12,50	1	6,25	0	0	0	0
Existe excesso de compromisso assumido; há caso de atraso nas entregas.	13	81,25	2	12,50	0	0	0	0	0	0
Controle do fluxo de caixa semanalmente, devido sua escassez.	12	75,00	0	0	1	6,25	1	6,25	1	6,25
A motivação do empreendedor equipara-se à vontade de produzir.	2	12,50	1	6,25	5	31,25	4	25,00	3	18,75

A característica que revela o fundador como indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio foi indicada com nota 4 por 37,50% dos respondentes. Em seguida, 31,25% dos

respondentes evidenciam seu interesse em criar e concretizar seus sonhos, em vez de gerar um novo; 18,75% atribuíram a nota 4 às características que indicam gestão centralizada, número limitado de reuniões e motivação equiparada à vontade de produzir; 6,25% responderam que há necessidade de controlar o fluxo de caixa semanalmente em decorrência de sua escassez.

A característica apontada com nota 3 pelos respondentes foi a que se refere ao fundador como indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio, alcançando 37,50% dos respondentes; em seguida, está a característica que confirma a motivação do empreendedor equiparada à vontade de produzir apontada por 25% dos entrevistados e a gestão centralizada nas mãos dos empreendedores do negócio, com 18% dos entrevistados.

Dos respondentes, 43,75% apontaram a nota 2 para a característica que aduz reuniões limitadas; 31,25% responderam que a gestão está centralizada nas mãos do empreendedor e sua motivação equipara-se à vontade de produzir. Os respondentes atribuíram a nota 1 com frequência de 43,75% para a característica que evidencia a preocupação do empreendedor em produzir resultados e satisfazer as necessidades que motivaram a criação da empresa; 25% dos entrevistados atribuíram essa nota a compromissos financeiros assumidos no sentido de viabilizar o negócio e o número de reuniões limitado.

A nota 0 foi atribuída por 81,25% dos entrevistados para a existência de excesso de compromissos assumidos e o caso de atrasos na entrega; por 75% dos entrevistados para fluxo de caixa instável, sistemas e procedimentos de orçamentos rudimentares, trabalhos desenvolvidos sem obedecer à hierarquia, pontos fortes e fracos desconhecidos e necessidade de controlar o caixa semanalmente; 68,75% indicaram que não existe sistema administrativo funcional na empresa; 50% responderam que a atual preocupação é a produção de resultados e a satisfação dos clientes.

Percebe-se que a maior pontuação atribuída pelos entrevistados está na nota 0, o que assinala a não existência de empresas no presente estudo nesta fase. Assim, verifica-se que as características, segundo a abordagem de Adizes (1998), não demonstram nenhuma empresa nesta fase, apesar de algumas características terem alcançado frequência com nota 04. Todavia, as características importantes a essa fase ficaram com frequência 0 na nota 04, é o caso das características que respondem pelos compromissos financeiros assumidos no sentido de viabilizar o negócio; preocupação atual do empreendimento na produção de resultados; fluxo de caixa da empresa instável; sistemas, procedimentos e orçamentos rudimentares; não há sistema administrativo funcional na empresa; trabalhos desenvolvidos sem obedecer a uma hierarquização; sistemas de contratação de pessoal ineficientes, salários estabelecidos



sem nenhum critério; desconhecimento dos pontos fortes e fracos do empreendimento; excesso de compromissos assumidos e atrasos nas entregas. As principais características que poderiam indicar se uma empresa está nessa fase, ficaram com frequência zero, evidenciando a inexistência de empresa nessa fase. As demais características que atingiram frequência, apontam empresas em outras fases com problemas remanescentes do estágio da infância.

#### 4.1.3 Terceira fase-toca-toca

De acordo com os dados coletados pela entrevista, foi elaborada a Tabela-21, que evidencia a fase do toca-toca do ciclo de vida das empresas pesquisadas.

**Tabela 21 - Características da terceira da fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
O fluxo de caixa é satisfatório devido a um incremento de receita.	0	0	3	18,75	1	6,25	6	37,50	5	31,25
A organização é impulsionada pelas oportunidades oriundas do mercado.	1	6,25	9	56,25	2	12,50	3	18,75	0	0
A organização tem dificuldade de definir suas prioridades.	13	81,25	0	0	1	6,25	1	6,25	0	0
Novas empresas, com diferentes produtos, são adquiridas.	3	18,75	0	0	2	12,50	1	6,25	9	56,25
A organização está expandindo-se de forma rápida e descontrolada.	12	75,00	2	12,50	1	6,25	0	0	0	0
Novos escritórios são adquiridos para comportar o crescimento da empresa.	13	81,25	1	6,25	0	0	1	6,25	0	0
O processo de decisão é centralizado.	5	31,25	2	12,50	2	12,50	4	25,00	2	12,50
Os gerentes assumem várias funções ao mesmo tempo; até mesmo o fundador.	8	50,00	2	12,50	0	0	2	12,50	3	18,75
A organização está voltada para o curto prazo.	8	50,00	2	12,50	5	31,25	0	0	0	0
Há uma grande diferença entre o que foi orçado e o realizado.	4	25,00	6	37,50	2	12,50	2	12,50	1	6,25

Verifica-se que a nota 4 foi indicada por 56,25% dos respondentes para a característica que evidencia que novas empresas e diferentes produtos são adquiridos pela organização; 31,25% dos entrevistados indicaram que o fluxo de caixa é satisfatório devido a um incremento de receita; 18,75% responderam que os gerentes, e até mesmo o fundador, assumem várias funções ao mesmo tempo, 12,50% indicaram que o processo de decisão é centralizado.

Dos entrevistados, 37,50% confirmaram a nota 3, para a característica que aponta o fluxo de caixa satisfatório devido a incremento de receita; 18,75% assinalaram que a organização é impulsionada pelas oportunidades oriundas do mercado; 25% responderam que o processo de decisão é centralizado; 12,50% responderam que os gerentes, e até mesmo o fundador, assumem várias funções ao mesmo tempo e que há grande diferença entre o que foi orçado e o realizado.

Observou-se a nota 2 apontada por 31,25% dos entrevistados para os interesses da organização voltados para o curto prazo; 12,50% dos entrevistados indicaram que a organização é impulsionada pelas oportunidades de mercado em vez de gerá-las, que novas empresas com diferentes produtos são adquiridas pelas empresas, que o processo de decisão é centralizado e que há grande diferença entre o orçado e o realizado.

A nota 1 foi atribuída por 56,25% dos respondentes para a organização impulsionada pelas oportunidades oriundas do mercado; 37,50% indicaram que há grande diferença entre o orçado e o realizado; 18,75% indicaram que o fluxo de caixa é satisfatório devido a incremento de receitas; 12,50% dos entrevistados responderam que a organização está expandindo-se de forma rápida e descontrolada, que tem processo de decisão centralizado, que os gerentes, e até mesmo o fundador, assumem várias funções ao mesmo tempo e que há interesses voltados para o curto prazo.

A nota 0 foi atribuída por 81,25% dos respondentes para as características que evidenciam que a organização tem dificuldade de definir suas prioridades e deve haver a abertura de novos escritórios para comportar o crescimento da organização; 75% de frequência foi atribuída pelos entrevistados para a característica indicativa de que a organização está expandindo-se de forma rápida e descontrolada; 50% responderam que os gerentes, e até mesmo os fundadores, assumem várias funções ao mesmo tempo e que os interesses da organização estão voltados para o curto prazo.

Com base nas características apontadas pelos respondentes, evidencia-se que há apenas uma empresa nesta fase no presente estudo, pois apesar de várias características

apresentarem frequência 0 na nota 4, encontraram-se algumas consideradas relevantes a essa fase, com notas significativas. Pondera-se, entretanto, que os altos índices atribuídos à nota 04, em determinadas características, indicam a existência de empresas em outras fases, mas com particularidades inerentes à fase do toca-toca.

Os dados apurados, apontam a existência de empresas que estão em outros estágios com problemas remanescentes dessa fase. Este fato é evidenciado por Adizes (1998), quando postula que, mesmo estando em determinada fase, poderá uma empresa apresentar características de algumas fases anteriores ou posteriores. No entanto, os dados indicaram a existência de organização, na fase toca-toca, em decorrência das notas atribuídas pelos respondentes a determinadas características, como a que evidencia grande diferença entre o que foi orçado e o realizado, tendo sido atribuída a nota 4 por um dos respondentes da pesquisa. Esta característica é considerada bastante significativa para a fase em tela.

Nota 03 para as seguintes características: a organização tem dificuldade de definir suas prioridades e novos escritórios são adquiridos para comportar o crescimento da empresa. Estas características apontam para a existência de 01 empresa nessa fase, no dizer de um único respondente. A característica que evidencia estar à organização expandindo-se de forma rápida e descontrolada, não alcançou frequência significativa, bem como a que indica estarem os interesses da organização voltados para o curto prazo. Este fato significa que a empresa já possui alguma evidência de transição para a fase seguinte, a adolescência. Aliada a informação de que a empresa já está certificada pela ISO 9000, é forte indício de que a organização em questão já esteve em alguma fase seguinte, e, por algum problema patológico, regrediu à fase do toca-toca. Este fato foi constatado também por Silva, em seu estudo, (2002 p. 154), ao afirmar “... havendo conflito entre o fundador e os administradores, dificultando a gestão empresarial, a empresa poderá regredir ao estágio toca-toca, pois não consegue solucionar os problemas remanescentes”.

#### **4.1.4 Quarta fase-Adolescência**

A quarta fase do ciclo de vida das empresas foi denominada adolescência por Adizes (1998, p. 46). “A transição para a adolescência geralmente ocorre com uma grande crise, uma crise causada pelos erros de uma organização toca-toca arrogante. As causas da transição estão presentes há muito tempo: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado...”. Com o intuito de verificar se as empresas da amostra possuem alguma característica desta fase, foi elaborada a Tabela 22.

**Tabela 22 - Características da quarta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Gerentes são contratados com autonomia delegada pelo fundador.	2	12,50	1	6,25	1	6,25	5	31,25	6	37,50
A organização procura gerar oportunidades no mercado.	0	0	2	12,50	2	12,50	3	18,75	8	50,00
À gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, redefinir funções.	5	31,25	3	18,75	4	25,00	1	6,25	2	12,50
A gerência não consegue manter sua autonomia.	4	25,00	1	6,25	2	12,50	3	18,75	5	31,25
A organização sente a necessidade de se autodisciplinar.	8	50,00	1	6,25	2	12,50	2	12,50	2	12,50
Excesso de reuniões, brigas internas para enfatizar idéias.	7	43,75	3	18,75	2	12,50	1	6,25	2	12,50
Elaboração de regras e diretrizes no sentido de enfatizar o sistema administrativo.	7	43,75	5	31,25	0	0	2	12,50	1	6,25
Dificuldade de seguir as diretrizes formuladas pela administração.	3	18,75	5	31,25	2	12,50	0	0	5	31,25
A organização está voltada mais para seu próprio interesse em vez dos clientes externos.	10	62,50	1	6,25	2	12,50	1	6,25	1	6,25
A diretoria impõe novos controles à gerência.	4	25,00	2	12,50	3	18,75	2	12,50	4	25,00
Existência de conflitos de interesses entre os sócios, administradores e gerentes.	5	31,25	6	37,50	1	6,25	2	12,50	1	6,25

A característica que evidencia que a organização procura gerar oportunidades no mercado foi indicada com nota 4 por 50% dos entrevistados; 37,50% responderam que os gerentes são contratados com autonomia delegada pelo fundador; 31,25% dos entrevistados observaram que a gerência não consegue manter sua autonomia e tem dificuldade em seguir diretrizes formuladas pela administração; 25% responderam que a diretoria impõe novos controles à gerência.

A nota 3 foi atribuída por 31,25% dos entrevistados para a característica que evidencia os gerentes contratados com autonomia delegada pelo fundador; 18,75% responderam que a organização procura gerar oportunidades no mercado e que a gerência não consegue manter sua autonomia.

A nota 2 foi dada por 25% dos respondentes para a característica que evidencia que a gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários e redefinir funções; 18,75% responderam que a diretoria impõe novos controles à gerência.

A nota 1 foi apontada por 37,50% dos entrevistados para a existência de conflitos de interesses entre os sócios administradores e os gerentes; 31,25% observaram a elaboração de regras e diretrizes no sentido de enfatizar o sistema administrativo e dificuldade de seguir as diretrizes formuladas pela administração; 18,75% dos respondentes indicaram que a gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, redefinir funções, mas também apresenta excesso de reuniões e brigas internas para enfatizar idéias.

No que tange à nota 0, foi atribuída por 62,50% dos entrevistados para o fato de a organização estar mais voltada para seu próprio interesse em detrimento dos interesses dos clientes; 50% dos respondentes confirmaram que a organização sente necessidade de se auto-disciplinar; 43,75% apontaram que há excesso de reuniões, brigas internas para enfatizar idéias, elaboração de regras e diretrizes no sentido de enfatizar o sistema administrativo; 31,25% responderam que a gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, e redefinir funções, porém existem conflitos de interesses entre os sócios, administradores e gerentes; 25% indicaram que a gerência não consegue manter sua autonomia e a diretoria impõe novos controles à gerência.

Pôde-se observar a existência de duas empresas nesta fase, em razão das características, apresentadas. Constata-se, todavia, que há algumas outras empresas que apresentam certas características dessa fase.

A análise dos índices evidencia a existência de empresa nesta fase, haja vista que a maior nota aludida ao estágio em tela, 04, obteve pontuação em todas características; evidencia, também, a existência de empresas em outras fases, mas com problemas remanescentes da fase, em foco. Contudo, foram as seguintes as características consideradas por este estudo, como identificadoras da existência de 02 empresas nesta fase: 02 - respondentes atribuíram nota 04 às características: gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, redefinir funções; a organização sente necessidade de se auto-disciplinar; excesso de reuniões; brigas internas para enfatizar idéias. Também, foi levada em consideração para a definição de empresas nesta fase, a nota 03, atribuída por 2 entrevistados,

às características que indicam: elaboração de regras e diretrizes no sentido de enfatizar o sistema administrativo e existência de conflitos de interesses entre os sócios, administradores e gerentes. Desse modo, a indicação de 02 respondentes à nota 03 também serviu de parâmetro para a indicação da existência de 02 empresas nesse estágio.

#### 4.1.5 Quinta fase-plenitude

Segundo o modelo proposto por Adizes (1998), esta é a fase do ciclo de vida ideal para as empresas, face às características atribuídas a ela. Assim, foi elaborada a Tabela 23, com a intenção de investigar se existiria alguma empresa nesta fase, entre as estudadas.

**Tabela 23 - Características da quinta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Os sistemas, bem como a organização, são funcionais.	0	0	2	12,50	2	12,50	1	6,25	10	62,50
A organização consegue manter o crescimento das vendas e aumentar sua lucratividade.	1	6,25	3	18,75	2	12,50	3	18,75	6	37,50
O planejamento da organização atinge o objetivo almejado.	1	6,25	2	12,50	2	12,50	3	18,75	7	43,75
A discrepância entre o previsto e o real é razoável.	2	12,50	2	12,50	4	25,00	1	6,25	6	37,50
O pessoal não possui treinamento adequado para determinadas funções.	10	62,50	2	12,50	3	18,75	0	0	0	0
A empresa está mais voltada para os resultados a longo prazo.	1	6,25	0	0	8	50,00	0	0	6	37,50
A organização possui talento, disciplina, visão e autocontrole.	0	0	3	18,75	3	18,75	3	18,75	6	37,50
Novas organizações crianças são geradas pela empresa.	11	68,75	0	0	0	0	1	6,25	3	18,75
A organização consegue satisfazer as necessidades de seus clientes.	0	0	0	0	2	12,50	2	12,50	11	68,75

A nota 4 foi atribuída por 68,75% dos entrevistados para a característica que evidencia estar a organização conseguindo satisfazer as necessidades de seus clientes; 62,50% dos

respondentes confirmaram que os sistemas e a organização são funcionais; 43,75% responderam que o planejamento organizacional atinge o objetivo empresarial almejado; 37,50% dos respondentes indicaram que a organização consegue manter o crescimento das vendas e aumentar sua lucratividade e que a discrepância entre o previsto e o real é razoável. A empresa está mais voltada para os resultados a longo prazo, possui talento, disciplina, visão e autocontrole; 18,75% responderam que novas organizações crianças são geradas pelas empresas.

Apurou-se que 18,75% dos entrevistados apontaram a nota 3 para a característica que evidencia que a organização consegue manter o crescimento das vendas e aumentar sua lucratividade, o planejamento organizacional atinge o objetivo empresarial almejado, a organização possui talento, disciplina, visão e autocontrole.

A nota 2 foi apontada por 50% dos entrevistados para a característica que indica que a empresa está mais voltada para os resultados a longo prazo; 18,75% responderam que o pessoal não possui treinamento adequado para determinadas funções e que a organização possui talento, disciplina, visão e autocontrole.

Verifica-se que a nota 1 foi indicada por 18,75% dos respondentes no que se refere à manutenção do crescimento das vendas, aumento da lucratividade e ao fato de a organização possuir talento, disciplina, visão e autocontrole.

A nota 0 foi atribuída por 68,75% dos entrevistados à característica que indica a abertura de novas empresas crianças; 62,50% dos entrevistados apontaram que o pessoal não possui treinamento adequado para determinadas funções.

As notas atribuídas às características preconizadas por Adizes (1998), como pertinentes a empresas plenas, apontaram a existência de nove empresas nessa fase; porém, elas também apresentam características de outras fases do ciclo de vida. Observa-se, que a característica que evidencia a geração de novas empresas criança, não alcançou nota 04, relevante. Este fato pode ser explicado pela alta frequência da característica que indica existência de empresas com novos produtos, na fase toca-toca.

Observou-se que a maioria das empresas pesquisadas são plenas, embora haja algumas com característica ainda das fases anteriores e antecipe características da fase posterior. Verificou-se a existência de 9 empresas nesta fase, de acordo com a análise. Para chegar à composição desse número, atribuíram-se algumas características referentes à fase da adolescência e estabilidade, tendo em vista os indícios de fases anteriores e posteriores. Os respondentes conferiram nota 04 ao número de 10 e nota 03 ao número de 01, à característica que aponta os sistemas, bem como a organização, como funcionais. Entendeu-se que as duas

empresas apontadas na fase estabilidade, contribuíram para a composição desse número. Em seguida, está a característica que evidencia o crescimento da organização e o aumento da lucratividade, foi atribuída nota 4 por 6 respondentes, e nota 3 por respondentes em número de 03; esse resultado fora aduzido as empresas plenas. Outro fato que indica uma transição está na característica que evidencia que o planejamento organizacional atinge o objetivo da empresa; 07 dos respondentes atribuíram a nota 04 e 03 a nota 03, perfazendo um total de 10 respondentes. Do mesmo modo considerou-se que uma empresa da fase adolescência já está em transição para a plenitude. A característica que aponta a empresa como possuidora de talento, disciplina, visão e autocontrole, foi apontada por 06 entrevistados com nota 04 e 03 atribuíram nota 3. Neste caso, observa-se a existência de 9 empresas na fase da plenitude. Quanto à característica que evidencia que a organização consegue satisfazer às necessidades dos seus clientes, foi apontada por 11 respondentes a nota 04 e 02 a nota 03, considerando-se, na composição desse número, que 02 empresas estão na fase adolescência, 09, na plenitude e 02, estáveis. Deve-se considerar que as empresas, na fase da estabilidade, ainda preservam algumas características da fase anterior. Adizes (1998), em sua teoria, afirma que as empresas estáveis ainda possuem sistemas de controle eficazes.

No sentido de reiterar o exposto, buscou-se o estudo de Silva (2002, p. 153)

... pode ser explicado pela empresa estar com problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência, o que não permite que ela esteja totalmente no estágio de plenitude pela falta de flexibilidade que não permite o aprendizado. Nesse caso poderá surgir na empresa o problema denominado por Adizes (1998) como cilada do fundador, havendo conflito entre o fundador e os administradores, dificultando a gestão empresarial. A empresa poderá regredir ao estágio toca-toca, pois não consegue solucionar os problemas remanescentes.

#### **4.1.6 Sexta fase-estabilidade**

Adizes (1998, p. 115) cita que: “Da estabilidade em diante, cada vez mais os lucros vão se tornando a meta determinística e as vendas a meta restritiva. A gerência aprende a ganhar mais dinheiro interpretando os livros contábeis do que gerindo seu mercado”.

A Tabela 24 identifica a sexta fase do ciclo de vida das empresas. Estabilidade é a denominação dada por Adizes (1998) para indicar as organizações que estão saindo da fase da plenitude. A empresa começa a transição para esse estágio quando começa a perder a flexibilidade tão importante na fase da plenitude. Uma das características é a estagnação de suas atividades. É considerada a primeira fase de decadência, quando a situação da empresa ainda não é difícil de ser revertida para a fase anterior.



**Tabela 24 - Características da sexta fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
A criatividade está estagnada.	7	43,75	3	18,75	3	18,75	0	0	2	12,50
A organização já conquistou sua posição no mercado, sente-se segura.	5	31,25	5	31,25	1	6,25	2	12,50	2	12,50
As pessoas ficam mais no escritório do que com os vendedores ou clientes.	10	62,50	2	12,50	1	6,25	0	0	2	12,50
Reuniões improdutivas são prolongadas, a atmosfera do ambiente torna-se mais formal.	12	75,00	2	12,50	1	6,25	0	0	0	0
Verbas com pesquisas são reduzidas, há preferência em aperfeiçoar produtos já existentes.	7	43,75	4	25,00	2	12,50	1	6,25	1	6,25
Não há interesse em assumir riscos, as relações interpessoais são mais valorizadas.	4	25,00	2	12,50	2	12,50	2	12,50	5	31,25
A expectativa de crescimento da empresa não é grande.	5	31,25	2	12,50	1	6,25	4	25,00	3	18,75
Dificuldade de concentração no futuro; a empresa está voltada para o passado.	6	37,50	2	12,50	2	12,50	3	18,75	2	12,50
A organização valoriza os funcionários que fazem o que lhes é mandado.	2	12,50	8	50,00	3	18,75	2	12,50	0	0

Os dados levantados evidenciam que a nota 4 foi atribuída por 31,25% dos entrevistados à característica que demonstra não haver interesse em assumir riscos; 18,75% indicaram que a expectativa de crescimento da empresa não é grande; 12,50% indicaram que a criatividade está estagnada, a organização já conquistou sua posição no mercado e sente-se segura; as pessoas ficam mais tempo no escritório do que com os clientes, há dificuldade de concentração no futuro e a empresa está voltada para o passado. A nota 3 foi atribuída por 25% dos respondentes para o fato de a expectativa de crescimento não ser grande; 18,75% apontaram que há dificuldade de concentração no futuro e que a empresa está voltada para o passado.

Encontrou-se a nota 2 atribuída por 18,75% dos entrevistados às características que indicam estar a criatividade estagnada e a organização valorizar funcionários que fazem o que lhes é ordenado.

A nota 1 foi indicada para a característica que evidencia o apreço da organização a funcionários que fazem o que lhes é mandado por 50% dos entrevistados; 31,25% confirmaram que a organização já conquistou sua posição no mercado e sente-se segura; 25% responderam que as verbas com pesquisas são reduzidas e há preferência em aperfeiçoar produtos já existentes; 18,75% indicaram que a criatividade da empresa está estagnada.

A nota 0 foi apontada por 75% dos entrevistados para a característica que evidencia reuniões improdutivas e prolongadas e ambiente informal; 62,50% a indicaram para a característica que evidencia que as pessoas ficam mais no escritório do que com os vendedores ou clientes; 43,75% assinalaram que a criatividade está estagnada, as verbas com pesquisa são reduzidas e há preferência em aperfeiçoar produtos existentes; 37,50% responderam que há dificuldade de concentração no futuro e que a empresa está voltada para o passado; 31,25% indicaram que a organização já conquistou sua posição no mercado, sente-se segura e sua expectativa de crescimento não é grande; 25% dos respondentes apontaram que não há interesse em assumir riscos.

Verificou-se a existência de 02 empresas nesta fase, após analisar as notas e frequência atribuída aos respondentes a essa fase. As características evidenciadas por eles foram: criatividade estagnada; a organização já conquistou sua posição no mercado por isso sente-se segura; as pessoas ficam mais tempo no escritório do que com os vendedores ou clientes; há dificuldade de concentração no futuro, além de a empresa estar voltada para o passado. A nota 03 foi apontada por 02 entrevistados para a característica que indica que a organização valoriza os funcionários que fazem o que lhes é mandado. Assim, pode-se dizer, com base nessas características, que, na amostra, existem 02 empresas na fase da estabilidade. Mais uma vez, confirma-se à indicação de empresas de fase anteriores com algumas características dessa fase, o que, contudo, não chega a caracterizar uma transição. Observou-se, todavia, que as empresas arroladas como estáveis ainda possuem características da fase plenitude, fato visto como positivo.

#### **4.1.7 Sétima fase - aristocracia**

A sétima fase do ciclo de vida das organizações, segundo a concepção de Adizes (1998), é denominada aristocracia. Os dados referentes às características inerentes a essa fase são apresentados na Tabela 25.

**Tabela 25 - Características da sétima fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
A flexibilidade da organização está diminuindo.	7	43,75	4	25,00	3	18,75	0	0	1	6,25
O dinheiro é aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controle.	2	12,50		6,25	4	25,00	3	18,75	5	31,25
Existe formalidade no vestir e no falar.	9	56,25	2	12,50	3	18,75	1	6,25	0	0
A empresa possui excelente fluxo de caixa	1	6,25	2	12,50	7	43,75	2	12,50	3	18,75
Apesar de possuir boa liquidez, a organização não se dispõe a assumir riscos.	1	6,25	7	43,75	4	25,00	1	6,25	2	12,50
Indecisão em como aplicar O dinheiro.	15	93,75		0	0	0	0	0	0	0

Constata-se que a nota 4 foi atribuída por 31,25% dos entrevistados à característica que evidencia que o dinheiro é aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controle; 18,75% dos entrevistados indicaram que a empresa possui excelente fluxo de caixa.

Observa-se que a nota 3 foi apontada por 18,75% dos respondentes ao que concerne à diminuição da flexibilidade da empresa.

A nota 2 foi indicada por 43,75% dos entrevistados para o fato de a empresa possuir excelente fluxo de caixa; 25% dos entrevistados responderam que o dinheiro é aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controle e, apesar de a empresa possuir boa liquidez, a organização não se dispõe a assumir riscos.

Já a nota 2 foi escolhida por 43,75% dos respondentes para a característica indicativa de que, apesar de apresentar boa liquidez, a empresa não se dispõe a assumir riscos; 25% afirmaram que a flexibilidade está diminuindo.

Observou-se que a nota 0 foi identificada por 93,75% dos entrevistados ao responderem que há indecisão em como aplicar dinheiro; 56,25% indicaram que existe formalidade no vestir e falar; 43,75% responderam que a flexibilidade está diminuindo.

Os dados evidenciam que, dentre as participantes do presente estudo, não há empresas nesta fase. Deve-se ressaltar, porém, a existência de empresas com características inerentes a esta fase do seu ciclo de vida.

As duas características que foram consideradas por este estudo, ao definir a inexistência de empresas nesta fase foram: formalidade no vestir e no falar e indecisão em como aplicar o dinheiro. Ambas foram apontadas pelos entrevistados com a nota 04 e frequência 0. No entanto, o estudo indica existirem empresas com problemas dessa fase. O fato é previsto na teoria de Adizes (1998). A característica que indica ser o dinheiro da empresa aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controles, alcançou nota 04 e foi indicada por 5 respondentes, ocorrência que se pode explicar pelo fato de esta característica ter alguma semelhança na necessidade de controle e sistemas, referente à fase adolescente e também à fase plenitude, que já possui sistemas de controle funcionais. É possível que os respondentes destas duas fases, tenham atribuído nota a esta característica da fase aristocrática. Chegou-se a essa ponderação em virtude de o estudo não apresentar evidências de empresas com características de envelhecimento precoce.

#### 4.1.8 Oitava fase-burocracia incipiente

Trata-se da oitava fase do ciclo de vida das empresas segundo a percepção de Adizes (1998). Na Tabela 26 observa-se que 6,25% dos respondentes atribuíram a nota 4 à sua resposta para a constatação de que o cliente fica relegado à um plano secundário em razão de divergências internas.

**Tabela 26 - Características da oitava fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Existência de conflitos e brigas internas; os gerentes brigam entre si.	12	75,00	2	12,50	1	6,25	0	0	0	0
O cliente é relegado a plano secundário em detrimento de divergências internas.	14	87,50	0	0	0	0	0	0	1	6,25
Redução de preços para estimular as vendas, com possibilidade de vender abaixo do custo.	15	93,75	0	0	0	0	0	0	0	0

Observou-se que a nota 0 foi atribuída por 93,75% dos respondentes para o fato de haver redução de preços para estimular as vendas, com possibilidade de vender abaixo do

custo; 87,50% indicaram que o cliente é relegado por divergências internas; 75% dos entrevistados apontaram a existência de conflitos e brigas internas e de gerentes que brigam entre si.

Os dados apontaram para o indício de que não existem empresas nesta fase dentre aquelas pesquisadas no presente trabalho. A única característica com nota 4 está relacionada com a próxima fase. Por não haver qualquer empresa nesta fase, os respondentes deixaram de atribuir-lhe nota relevante.

#### 4.1.9 Nona fase-burocracia e morte

Esta fase, de burocracia e morte, segundo Adizes (1998), não é indicada em nenhuma organização, pois se trata de estágio final de vida da organização.

**Tabela 27 - Características da nona fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos respondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
A organização não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se.	13	81,25	1	6,25	0	0	0	0	1	6,25
Os sistemas não são funcionais.	11	68,75	2	12,50	2	12,50	0	0	0	0
A organização está dissociada do seu ambiente, centralizada em si.	14	87,50	0	0	0	0	1	6,25	0	0
Não existe nenhum senso de controle na organização.	6	37,50	2	12,50	3	18,75	1	6,25	3	18,75
Os clientes buscam saídas para contornar ou abrir caminho no sistema.	13	81,25	1	6,25	1	6,25	0	0	0	0
Os clientes insatisfeitos começam a migrar para o concorrente.	12	75,00	2	12,50	0	0	1	6,25	0	0
A organização não tem nenhum compromisso com seus clientes, é mantida com interesses políticos.	13	81,25	1	6,25	1	6,25	0	0	0	0
Sem funcionalidade, a organização já não é capaz de manter-se nem a curto e nem a longo prazo.	13	81,25	0	0	1	6,25	0	0	1	6,25

Verifica-se que 18,75% dos respondentes conferiram nota 4 à característica que evidencia a inexistência de senso de controle dentro da organização. A nota 2 foi indicada por 18,75% dos respondentes no que se refere à inexistência de senso de controle. A nota 0 foi atribuída por 87,50% dos respondentes para as características que evidenciam a dissociação de seu ambiente e a centralizada em si própria; 81,25% dos entrevistados responderam que a organização não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se; os clientes buscam saídas para contornar ou abrir caminho por meio dos sistemas; a organização não tem compromisso algum com seus clientes, não apresenta qualquer funcionalidade e já não é capaz de manter-se nem a curto e nem a longo prazo; 75% dos respondentes confirmaram que os clientes, insatisfeitos, começam a migrar para o concorrente; 68,75% responderam que os sistemas, apesar de numerosos, não são funcionais.

Os dados obtidos apontam para a existência de apenas uma empresa pesquisada nesta fase. Apesar de a característica que referenda a inexistência de controle ter alcançado a frequência de 18,75% na nota 4, este fato deve ser visto com certa cautela pelos gestores. A característica vista como mais comum a todas as fases, foi a que se refere ao fundador um indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio. Entende-se que as demais empresas da pesquisa não apontam indícios de envelhecimento.

Assim, os dados apontam para a existência de 01 empresa nessa fase. Esse resultado fora considerado mediante as seguintes características indicadas por 01 respondente à nota 04. Organização não consegue gerar recurso próprio suficiente para manter-se; com nenhuma funcionalidade, a organização já não é capaz de manter-se nem a curto e nem a longo prazo. Três entrevistados indicaram que não existe qualquer senso de controle dentro da organização, fato que pode ser indício de problema patológico de empresas das fases anteriores.

A fase da burocracia incipiente, que alcançou nota 4 e foi indicada por 01 respondente, evidenciou que o cliente está sendo relegado a um plano secundário em razão de divergências internas. No entanto, considerou-se esse resultado pertinente a da fase da burocracia e morte. Assim, verifica-se que a empresa inserida nesta fase, apesar de não ter recurso para manter-se, tem procurado sobreviver no mercado, além de procurar não perder a certificação de qualidade ISO 9000. Esta situação chama atenção, devido ao entusiasmo conservado pelo empreendedor, apesar das dificuldades para manter-se em um mercado bastante competitivo.

#### 4.1.10 Morte

**Tabela 28 - Características da primeira fase do ciclo de vida e as notas atribuídas pelos correspondentes**

CARACTERÍSTICAS	NOTAS									
	0		1		2		3		4	
	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)	Qd	(%)
Não existe nenhum compromisso para com a organização.	0	0	0		0		0		0	0

Esta não é uma fase, segundo a concepção de Adizes (1998), mas entendeu-se como relevante investigar se no ramo da construção civil já havia alguma empresa no estágio de morte.

De acordo com Adizes (1998), as organizações podem ficar um longo período na fase da burocracia e morte, sem, no entanto, ocorrer a verdadeira morte. Esta somente acontecerá quando o compromisso para com a empresa não mais existir.

Apesar de o estágio morte, não ser, propriamente, reconhecido como uma fase, considerou-se importante investigar, tendo em vista que poderia existir empresa já com a morte efetiva neste estágio, mas operando em atividades similares à construção civil. Adizes (1998) faz referência a este estágio de vida, sem considerá-lo, entretanto, como uma etapa em sua classificação das fases do ciclo de vida das organizações. Na presente pesquisa entendeu-se que seria relevante incluí-la para elucidar a questão abordada. Assim, com base no resultado apurado, percebe-se que nenhuma das empresas participantes da presente pesquisa encontra-se nessa situação.

Em face de a análise apresentada, referente às frequências e notas obtidas para identificar as fases do ciclo de vida das empresas da amostra, entendeu-se conveniente apresentar os resultados obtidos em Tabelas no intuito de facilitar o entendimento do resultado agora apresentado. Desse modo, elaboraram-se quadros contendo o resumo das principais características que levaram a assertiva da definição das fases de vida em que se encontram as empresas da amostra de construção civil de Goiânia-GO, assim como o número de empresas em cada fase do ciclo de vida, considerada a teoria apresentada por Adizes (1998). Com a intenção de mostrar as características referentes as fases do ciclo de vida das empresas pesquisadas, certificadas pela ISO 9000, dividiram-se as características em 2 tabelas. A de número 29 contém as fases do namoro até a adolescência, enquanto a de número 30, abrange a fase de plenitude até burocracia e morte.

**Tabela 29 - Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes- do namoro até a adolescência**

CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	RESPONDENTES	NOTA
Namoro	A empresa existe apenas enquanto idéia.	1	4
Infância	Compromissos financeiros assumidos no sentido de viabilizar o negócio.	0	4
	preocupação atual do empreendimento é a produção de resultados.	0	4
	Fluxo de caixa da empresa é instável	0	4
	Sistemas, procedimentos e orçamentos são rudimentares.	0	4
	Os trabalhos são desenvolvidos sem terem uma hierarquização.	0	4
	Sistemas de contratação de pessoal ineficientes.	0	4
	Existe excesso de compromisso assumidos; há caso de atrasos nas entregas.	0	4
Toca-toca	Diferença entre o que foi orçado e o realizado.	1	4
	A Organização tem dificuldade de definir suas prioridades.	1	3
	Novos escritórios são adquiridos para comportar o crescimento da empresa.	1	3
Adolescência	Gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, redefinir funções.	2	4
	A organização sente necessidade de se autodisciplinar.	2	4
	Há excesso de reuniões, brigas internas para enfatizar idéias.	2	4

Ressalta-se, entretanto, que a algumas características da fase infância, toca-toca e adolescente, foram atribuídas nota 04 por número relevante de respondentes. Contudo, este fato foi aludido em relação às empresas com problemas anteriores e posteriores de fase. Por isso não fizeram parte da tabela em causa. A característica da fase toca-toca, que demonstra fluxo de caixa satisfatório, alcançou nota 4 por 5 respondentes. Entende-se, contudo, que esta característica fora provavelmente atribuída a empresas da fase adolescente e plenitude. Por isso, a autora da dissertação teve o cuidado em se louvar somente nas principais características das fases do ciclo, com o fito de determinar em qual se encontram as empresas.



**Tabela 30 - Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes - plenitude até a burocracia e morte**

CICLODE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	RESPONDENTES	NOTA
Plenitude	Os sistemas bem como a organização, são funcionais.	9	4 *
	A organização consegue manter crescimento das vendas e aumentar lucratividade.	9	4 e 3
	O planejamento organizacional atinge o objetivo empresarial almejado.	9	4 e 3
	A organização possui talento, disciplina, visão e autocontrole.	9	4 e 3
	A organização consegue satisfazer as necessidades de seus clientes.	9	4
Estabilidade	Criatividade estagnada	2	4
	Organização já conquistou posição no mercado e sente-se segura.	2	4
	As pessoas ficam mais tempo no escritório do que com os vendedores e clientes.	2	4
	Há dificuldade de concentração no futuro, empresa voltada para o passado.	2	4
	Organização valoriza os funcionários que fazem o que lhes é mandado.	2	3
Aristocracia	Formalidade no vestir e falar	0	4
	Indecisão em como aplicar o dinheiro.	0	4
Burocracia incipiente	Existência de conflitos e brigas internas; os gerentes brigam entre si.	0	4
	Redução de preços para estimular as vendas, com possibilidade de vender abaixo do custo.	0	4
Burocracia e morte	A organização não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se.	1	4
	A organização já não é capaz de manter-se nem a curto nem a longo prazo.	1	4
	A organização está dissociada do seu ambiente, centralizada em si mesma	1	3
	Clientes insatisfeitos começam a migrar para o concorrente.	1	3

\* fase da plenitude foram consideradas na computação do número de empresas nessa fase, os indícios das empresas em transição adolescentes e também algumas características remanescentes da fase estável.

Os dados obtidos ao longo da presente pesquisa apontaram a existência de empresas na fase do namoro, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte. Salienta-se, entretanto, que as notas atribuídas, pelos respondentes, às características preconizadas por Adizes (1998), evidenciou que as empresas enfocadas por este estudo, possuem características inerentes à outra fase, diferente da fase em que se encontram. Esse fato é reconhecido por Adizes (1998), quando afirma que as organizações, mesmo estando em uma determinada fase, possuem características de outra fase.

Esse fato ficou constatado, principalmente na característica que evidencia o item gestão, centralizada nas mãos do empreendedor, indivíduo cheio de entusiasmo com os negócios, inerente à fase da infância, assim como a abertura de novas empresas em diferentes ramos na fase toca-toca.

Visando reiterar o resultado obtido por este estudo, apresentam-se os seguintes critérios utilizados na definição das fases do ciclo de vida das empresas: quanto à fase do namoro, ressalta-se o fato de a empresa estar legalmente constituída o que não impede que seja enquadrada na fase do namoro, segundo Adizes (1998 p.21) “...o que finalmente provoca o nascimento da empresa? Certamente não é a assinatura do estatuto social: a empresa nasce quando algum compromisso é expresso de maneira palpável, quando algum risco é assumido.”

Adizes (1998, p. 13) postula que:

Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido. Inversamente, uma organização morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento. Assim, o grau de compromisso necessário numa organização é proporcional ao grau do risco que ela irá enfrentar após o nascimento. Se conhecermos as dimensões do jato, poderemos dizer ao piloto qual o empuxo necessário para ele alcançar vôo. Se pudermos prever as pedras de tropeço na vida matrimonial, poderemos prever qual o grau de compromisso necessário para se evitar o divórcio.

No caso da empresa atrelada à fase do namoro, não assumiu risco no que tange a atividade de construção civil. Quanto ao fato de esta empresa possuir certificado de qualidade, deve atribuir-se a certificação à atividade de projetos. Faz parte do escopo da norma de qualidade ISO 9000, principalmente análise de infra-estrutura da empresa, ambiente do trabalho e satisfação do cliente; os demonstrativos contábeis não constituem requisito da norma para obtenção de qualidade. A empresa em questão faz parte da lista fornecida pelo SINDUSCON-GO, como empresa de construção civil, razão por que fez parte do elenco da amostra. Esta empresa fora excluída dos resultados apurados no que concerne às informações disponibilizadas aos gestores, pelos motivos citados, além de apresentar, no momento, do conjunto de demonstrativos de gestão, apenas as demonstrações contábeis legais inerentes à atividade de projetos.

No que se refere aos resultados obtidos, que trata das características da infância, constatou-se a existência de empresas, em outras fases centralizadas nas mãos do empreendedor. Segundo Adizes (1998), se este fato perdurar, poderá se transformar em um problema patológico, levando as organizações a regredirem das fases em que estão, caindo na chamada cilada do fundador. Isto significa que se o fundador vier a falecer a empresa poderá morrer, também junto com ele.

Na fase toca-toca, afirma Adizes (1998) que a organização percebe a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes acerca de como fazer e conduzir o empreendimento econômico. A elaboração de regras e diretrizes é forte indício de que a organização começa a enfatizar o seu subsistema administrativo e que está iniciando a transição para a fase da adolescência. Caso não consiga, poderá cair na cilada do fundador. Consta-se que a empresa apontada por este estudo na fase toca-toca está em transição para a fase seguinte, denominada por Adizes (1998) de adolescência.

O processo centralizado de decisão também é um forte indício de crise que induz a uma transição. O resultado apurado indica também que além da empresa na fase toca-toca, existe uma outra, na fase adolescente, com problemas da fase toca-toca, que é a delegação de autoridade, existente também na fase da infância. Os dados apontam também, para a existência de 2 empresas de fase posterior com problemas remanescentes desta fase, visto que foi indicada por 3 respondentes a característica que evidencia estarem os gerentes, e até mesmo o fundador, assumindo várias funções ao mesmo tempo.

Na organização adolescente é normal haver conflito de interesse, como foi constatado; no entanto, se essa situação permanecer, poderá transformar-se em uma patologia que resultará em perda de flexibilidade, levando a organização a envelhecer prematuramente e, por consequência, passar a agir como empresa aristocrática. Verificou-se a existência de empresas nesta fase, mas com características da fase plenitude, o que indica transição para a fase seguinte.

Após a análise das frequências e notas atribuídas pelos respondentes, verificou-se que a maioria das empresas da amostra são plenas. Contudo, observou-se, mediante certas características, a existência de empresas da fase adolescência em transição, enquanto as empresas estáveis ainda preservam características da fase anterior. A esse fato pode ser atribuído indício de que as empresa na fase estável ainda podem voltar à fase plena. Adizes (1998) afirma que na fase da plenitude, se a organização não reativar o impulso do espírito empreendedor gerado na fase da infância, a organização acabará por estacionar fazendo a transição para a fase seguinte denominada estabilidade. Na fase da infância, os respondentes

em número de 12 atribuíram nota 3 e 4 a essa característica. Esse fato evidencia que as empresas consideradas nas fases toca-toca, adolescente, plenitude, estável e possivelmente burocracia e morte, apresentam essa característica. Esta situação é considerada salutar.

As organizações na fase estável ainda estão fortes, por isso apresentaram influência nas características inerentes à plenitude, ou seja, apontam características da fase plena. Contudo, segundo Adizes (1998), à medida que ela perde flexibilidade, chega ao fim de seu crescimento, completando a transição para a estabilidade. A característica que indica a expectativa de crescimento pequeno aponta outra empresa com problema nessa fase, e no que se refere a essa característica. Neste estágio a empresa ainda está organizada. Este fato pode ser comprovado segundo os dados obtidos na fase da plenitude, que indicou 02 empresas, segundo os respondentes, que consideram seus sistemas funcionais e a organização ordenada, fato aludido às empresas estáveis. Porém, se a criatividade permanecer estagnada por muito tempo, começará a afetar a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos clientes. As empresas estáveis, ainda conseguem atender às necessidades dos clientes, apesar de estarem no estágio da estabilidade, e de se considerarem com a criatividade estagnada. O resultado obtido na fase da estabilidade apontou para empresas que estão em outras fases com problemas desse estágio, principalmente na característica que indica não ter a empresa a pretensão de assumir riscos. Deve-se considerar, também, nesta análise, o momento econômico, principalmente no que se refere à transição de governo que poderá causar receio quanto a investimentos nas empresas.

Apesar de não ter sido evidenciada nenhuma empresa na fase da aristocracia, a primeira característica inerente a essa fase indica empresas com problemas desse estágio, no que tange à perda de flexibilidade. Adizes (1998) salienta que se distingue a organização aristocrática, pelo modo como seus membros se vestem, pelos lugares onde se reúnem, pelo aproveitamento do espaço, pela maneira como se tratam mutuamente. Esta característica não obteve nota 04 atribuída pelos respondentes. Assim, as características que alcançaram frequência na fase da aristocracia, referem-se a problemas de outros estágios, ou por algumas características das fases anteriores apresentarem alguma semelhança, como é o caso da característica que aponta excelente fluxo de caixa, além da característica que indica que o dinheiro é aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controle. Adizes (1998) prevê esta situação ao afirmar que uma organização em estágio de crescimento poderá apresentar algum problema patológico de envelhecimento precoce, exemplo a cilada do fundador, já apontada por este estudo. Nesse sentido, poderá haver atitudes aristocráticas nos estágios

toca-toca, pois o diagnóstico e a terapêutica dessas organizações, segundo a ótica apresentada por Adizes, (1998) são mais complexos.

Assim, as empresas foram enquadradas como pertencentes à determinada fase, de acordo com as características inerentes àquela fase. Segundo a teoria de Adizes (1998, p. 118), “... se uma organização estiver na adolescência, ela às vezes apresentará as características de uma toca-toca e às vezes de uma da plenitude; no entanto, a maior parte do tempo, a maior parte do seu comportamento é o de uma adolescente. Isso é normal”.

A parte do roteiro de entrevista que se refere à investigação das fases do ciclo de vida, submetida aos respondentes, além de evidenciar as fases em que se encontram as empresas, também demonstrou o comportamento destas em decorrência das transições de uma fase para outra; e, ainda, alguns problemas de passagem inerentes às fases. Evidenciou, vivamente segundo Adizes (1998 p. 119) que: “... uma organização saudável apresenta uma distribuição normal na curva em forma de sino do ciclo de vida. Isso significa que uma parte do tempo ela age como se estivesse na posição anterior, e que parte do seu comportamento é o da posição seguinte do ciclo de vida”. Por esse motivo, foram utilizadas as principais características das fases, de forma a definir o estágio em que as empresas da amostra se encontram. Tornaram-se evidentes, também, as prováveis transições, problemas de passagem de fases, e prováveis patologias. Adizes (1998) salienta, ainda, que ao analisar-se a posição de determinada organização não se deve atribuir somente uma posição no ciclo de vida, tendo em vista que a posição da organização, como um todo, é estabelecida de forma análoga ao modo como a organização se comporta de forma geral. Deve-se generalizar. Tem-se que observar como a empresa se procede na maior parte do tempo para definir a posição em que ela se encontra no ciclo de vida. Este fato pôde ser observado, pela análise das tabelas que este estudo apresentou dos ciclos de vida das organizações. Considerou-se, na indicação das fases do ciclo de vida das empresas “*sub oculis*” esta assertiva apresentada por Adizes (1998).

Observou-se, mais, que as empresas da amostra são altamente centralizadas nas mãos de seus fundadores. Outra característica que chamou atenção foi a que indica o indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio, característica da infância. Esse fato pode ser atribuído à persistência da empresa em manter-se no mercado, mesmo já estando na fase da burocracia e morte e, mesmo assim, empreender esforços no sentido de manter a certificação de qualidade.

Em continuidade à explicitação quanto ao método aplicado por este estudo na condução dos resultados das frequências obtidas nas tabelas, ressalta-se que a empresa, na fase do namoro, foi considerada no cálculo para obtenção da frequência, ou seja, foram consideradas as 16 empresas. Contudo, não alcançou em nenhum demonstrativo frequência de

100%, em razão de a empresa não possuir movimentação no que se refere à construção civil. Também optou-se por não excluí-la, uma vez que esta atividade está prevista no objeto da empresa.

A empresa apontada como palmilhando a fase da burocracia ou morte, já não possui condições de sobrevivência. Ainda assim, tem mantido a certificação ISO 9000, e alguns demonstrativos de controle, provavelmente na intenção de voltar a ser competitiva no mercado.

A amostra deste estudo foi escolhida com referência à empresa com certificação de qualidade ISO 9000. Os resultados indicaram que, em sua maioria, as empresas pesquisadas são plenas. Todavia, encontraram-se empresas na fase do namoro, toca-toca, adolescência, estabilidade e burocracia e morte. As certificações constantes no padrão ISO 9000 não exigem que as empresas possuam sistemas de controles de contabilidade. A contabilidade não faz parte do escopo das exigências para a obtenção da certificação de qualidade.

Esse fato já fora explicitado por Hirschfeld (1996) quando afirma que a série ISO 9000 é um padrão que concebe a filosofia que deve ser seguida para obter qualidade, segundo critérios aceitos internacionalmente. Pode ser adquirida tanto por uma pequena indústria como por um complexo industrial, desde que a organização consiga produzir com qualidade. O balanço ou o resultado anual do faturamento não é a preocupação da ISO 9000, mas sim a qualidade dos bens e serviços.

Desse modo, entende-se que a intenção desse capítulo foi alcançada. Em continuidade a este estudo, o tópico seguinte trata da averiguação de relação entre as fases do ciclo de vida em que as empresas se encontram e as informações utilizadas por elas.

#### 4.2 RELAÇÃO ENTRE AS FASES DO CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL E O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE GESTÃO

Em continuidade à análise que se vem desenvolvendo, tem-se, na seção 4.2, a pretensão de investigar se há relação entre as fases do ciclo de vida das empresas de construção civil e a utilização das informações contábeis no processo de gestão. Assim, recorre-se ao roteiro de entrevista para buscar subsídios visando à elaboração da Tabela 31, como evidência da fase do ciclo da vida em que estão as empresas de construção civil de Goiânia-GO e apresentam-se os demonstrativos contábeis utilizados por elas no processo de gestão.

**Tabela 31 – Relação de uso das informações contábeis no processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida das empresas de construção civil de Goiânia-GO**

INFORMAÇÃO CONTÁBIL USADA NO PROCESSO DE GESTÃO	Namoro	Toca- toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Burocracia e morte
	Empresas (nº)	Empresas (nº)	Empresas (nº)	Empresas (nº)	Empresas (nº)	Empresas (nº)
Demonstrativo de fluxo de caixa projetado	0	0	2	9	2	1
Orçamento	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo de contas a pagar e a receber	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo de compras de materiais	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo de saídas de materiais	0	1	2	2	1	1
Demonstrativo da composição do estoque de materiais	0	1	2	2	1	1
Demonstrativo do ativo imobilizado	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo de custos e despesas	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo do resultado por obra	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra	0	1	2	9	2	1
Demonstrativo do custo orçado e realizado por obra	0	1	2	9	2	0
Balço patrimonial	0	1	2	9	2	1
Demonstração do resultado do exercício	0	1	2	9	2	1
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados	0	1	1	0	1	1
Demonstração das mutações do patrimônio líquido	0	0	1	9	1	0
Demonstração das origens e aplicações de recursos	0	0	1	9	1	0
Demonstração do fluxo de caixa	0	0	1	9	1	1
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais	0	0	2	9	2	1

Os dados da tabela evidenciam a utilização do demonstrativo fluxo de caixa nas fases adolescência, plenitude, estabilidade, burocracia e morte; do orçamento, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; de contas a pagar e a receber nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; de compras de materiais, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, burocracia e morte; de saída de materiais, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude; estabilidade e burocracia e morte, de composição do estoque, nas fases de toca-toca; adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; demonstrativo do ativo imobilizado, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; de custos e despesas, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; de resultado por obras, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; da receita prevista com a realizada por obra, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; do custo orçado e realizado por obra, nas fases de toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade; do balanço patrimonial, nas fases, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; do resultado do exercício, nas fases, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte; de lucros ou prejuízos acumulados, nas fases de toca-toca, adolescência, estabilidade e burocracia e morte; das mutações do patrimônio líquido, nas fases de adolescência, plenitude e estabilidade; das origens e aplicações de recursos, nas fases adolescência, plenitude e estabilidade; de fluxo de caixa, nas fases de adolescência, plenitude e estabilidade e burocracia e morte; do relatório da análise das demonstrações contábeis legais, nas fases de adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte.

Assim, verifica-se que existe relação entre o uso das informações contábeis e a fase do ciclo de vida em que as empresas se encontram. Constatou-se que, na fase do namoro, a empresa não tem feito uso dos demonstrativos, tendo em vista não estar operando na atividade objeto deste estudo.

Na fase do toca-toca, não são utilizados o demonstrativo de fluxo de caixa projetado, as demonstrações das mutações do patrimônio líquido, origens e aplicação de recursos, fluxo de caixa e relatório de análise das demonstrações contábeis legais. Adizes (1998) afirma que as empresas, nesse ciclo, estão voltadas para o mercado e não possuem sistema sofisticado de gestão, porém a construção civil é uma atividade que exige uso de certos relatórios, mesmo que de natureza mais simples. Verificou-se que a empresa que se encontra nesta fase está em consonância com os ensinamentos propostos por Adizes (1998). Ficou demonstrada, nessa



fase, a utilização do orçamento. Este é um indício de que a empresa está em transição para a fase seguinte.

Na fase da adolescência são utilizados todos os relatórios contábeis, devendo-se observar, ainda, a preocupação com os controles de gestão, conforme prevê a teoria de Adizes (1998). Nessa fase há preocupação em implantar regras, sistemas e diretrizes, que evidenciam que as empresas do presente estudo têm feito uso de todos os demonstrativos apresentados como instrumentos de gestão.

A fase da plenitude, segundo Adizes (1998), possui sistemas e diretrizes eficazes. Assim, as empresas pesquisadas, que estão nesta fase, têm feito uso dos demonstrativos apresentados, com uma única ressalva para a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados.

As empresas na fase da estabilidade, segundo Adizes (1998), são bem estruturadas, apesar de esta ser a primeira fase da decadência da empresa. As empresas da amostra fazem uso dos demonstrativos de modo satisfatório, segundo foi constatado.

A empresa, a que se atribui a fase burocracia e morte, faz uso apenas dos demonstrativos legais e daqueles pertinentes à atividade de construção civil. Percebe-se que, mesmo já não tendo condições de se manter, ainda tem feito uso de algumas ferramentas de controle. Este fato pode ser explicado pela certificação ISO 9000 alcançada pela organização, em outros tempos.

Verifica-se, portanto, que há relação entre o ciclo de vida das empresas de construção civil de Goiânia-GO e as informações contábeis utilizadas, conforme a análise apresentada, referendada na concepção de Adizes (1998).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem como objetivo concluir o estudo de identificação do uso da informação contábil no processo de gestão, nas diferentes fases de vida das empresas de construção civil de Goiânia-GO. Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista o qual foi aplicado aos respondentes da amostra, no sentido de elucidar as questões quanto ao processo de gestão das empresas de construção civil de Goiânia-GO. Desse modo, intentou-se investigar se as informações contábeis têm sido disponibilizadas e utilizadas no processo de gestão, nas diferentes fases do ciclo de vida em que encontram as empresas; procurou-se, também, identificar em que fase do seu ciclo de vida estão as organizações nos termos propostos por Adizes (1998). Assim, após a tabulação e análise do roteiro de entrevista, chegou-se às conclusões aqui expendidas. Arrolaram-se, igualmente, algumas recomendações.

### 5.1 CONCLUSÕES

Os objetivos propostos no primeiro capítulo deste trabalho foram integralmente atingidos. O objetivo geral, que se refere ao uso das informações contábeis de suporte ao processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida das empresas da construção civil de Goiânia-GO, certificadas pela ISO 9000, foi alcançado. Pode-se observar que as informações têm sido disponibilizadas aos gestores em percentual que atinge até 93,75% do universo investigado.

Os objetivos específicos, do mesmo modo, foram atingidos, conforme se explicita a seguir.

O primeiro objetivo específico deste estudo, identificar as informações disponibilizadas pelos sistemas contábeis e a sua intensidade de uso no processo de gestão nas empresas objeto do presente estudo, foi abordado no Capítulo 3 desta dissertação tendo sido indicados os demonstrativos disponibilizados ao processo de gestão. O fato de 93,75% das empresas terem disponibilizado informações contábeis aos seus gestores indica que os contadores têm colaborado para que as informações contábeis possam alcançar status dentro da organização, enquanto instrumentos necessários e úteis ao processo decisório, além do reconhecimento de que sua utilização, certamente, proporcionará à empresa possibilidade de aquilatar, com maior precisão, os resultados obtidos, além de avaliar o desempenho do gestor. Conclui-se, portanto, que os demonstrativos de orçamento, contas a pagar e a receber,

compras de materiais, composição do estoque de materiais, ativo imobilizado, custos e despesas, resultado por obra, receita prevista com a realizada por obra, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício são aqueles que têm sido mais disponibilizados para o processo de gestão, com o expressivo percentual explicitado.

Conclui-se, em continuidade a este objetivo específico, que os resultados obtidos no capítulo 03 foram avaliados satisfatoriamente, haja vista que todas as informações contábeis têm sido utilizadas nas proporções *usa bastante* e *usa muitíssimo*. Este resultado indica que os gestores têm atribuído relevante importância, na condução de suas decisões, à utilização das informações contábeis no processo de decisório.

O segundo objetivo específico, o de verificar em que fase do ciclo de vida se encontram as empresas do setor da construção civil de Goiânia-GO, certificadas pela ISO 9000, também foi contemplado por este estudo, em seu Capítulo 4, tendo-se evidenciado que há empresas de construção civil nas seguintes fases: namoro, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte. Todavia, a maioria das empresas encontram-se no estágio da plenitude. O estudo apontou evidências de que estas empresas apresentam problemas remanescentes de fases anteriores e antecipatórios de fases posteriores, fato considerado normal, haja vista que uma organização pode estar em uma fase e apresentar características das fases anteriores e posteriores. Contudo, não houve nenhuma evidência de que estas empresas possuam problemas patológicos quanto a sua saúde organizacional. Ao contrário, observou-se que as empresas nos estágios, toca-toca e adolescente, apresentam indícios de transição para a fase da plenitude. Possivelmente estas empresas já tenham estado na fase da plenitude, mas regrediram a fases anteriores devido a algum problema encontrado na fase em que se encontravam, o que pressupõe possuírem experiência quanto aos acertos e erros do passado. Tal fato facilita a transição de forma que possa ocorrer com maior facilidade e rapidez. O que reforça essa suposição é o fato de essas empresas ainda manterem a certificação ISO 9000.

O terceiro objetivo específico, o de averiguar se há relação entre a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra e o uso das informações contábeis no processo de gestão, foi tornado evidente. Constatou-se a existência de relação entre as fases das empresas de construção civil de Goiânia-GO e o uso das informações contábeis. Desse modo, foi evidenciado que as empresas na fase de namoro, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade e burocracia e morte fazem uso das informações contábeis de acordo com as características inerentes a cada fase, segundo a concepção de Adizes (1998). Ressalta-se, entretanto, que a organização apontada na fase toca-toca, apresenta características da fase

seguinte, razão por que já possui alguns controles, como é o caso do orçamento. Há, além disso, fortes indícios de que esta empresa regrediu de uma outra fase, possivelmente plenitude, conservando, assim, o uso dos demonstrativos inerentes àquela fase. Quanto à empresa incluída na fase da burocracia e morte, também conserva algum tipo de controle vindo da época da fase da plenitude, tendo a pesquisa evidenciado que os fundadores são indivíduos entusiasmados com o negócio. Pode-se invocar essa característica como responsável pelo fato de a empresa ainda não ter entrado na morte efetiva. A conservação da certificação de qualidade, também é forte indício de que o fundador conserva o entusiasmo adquirido na fase do namoro. Tal entusiasmo representa um dos requisitos capazes de proporcionar à organização capacidade de transição para uma fase satisfatória.

Assim, conclui-se que as empresas de construção civil de Goiânia-GO encontram-se, em sua maioria, na fase da plenitude e as empresas da amostra têm feito uso das informações contábeis em seu processo de gestão. A maioria vem atuando no mercado de 12 a 17 anos e continua plena; este fato mostra que o uso da informação contábil no processo de gestão contribui, sobremaneira, para que a empresa permaneça competitiva e que a busca da qualidade também pode ser evidenciada como fator de sustentabilidade no cenário econômico. Mesmo com a instabilidade da economia nos últimos anos, estas empresas conseguiram permanecer ativas e plenas, fato que pode ser atribuído ao uso das informações contábeis e à certificação de qualidade. A globalização dos mercados exige que as organizações invistam recursos em tecnologia e informação. Esta pesquisa evidenciou que as empresas de construção civil de Goiânia-GO, que serviram de amostra, têm-se mantido em posição satisfatória no mercado, estendendo-se a outros estados, porque têm conseguido aliar estas duas particularidades necessárias para sobreviver no mundo globalizado, além de propiciar-lhes condições de competir, até mesmo com empresas estrangeiras.

Averiguou-se, também, que as informações utilizadas pelas empresas do estudo estão relacionadas a seu ciclo de vida e à necessidade de controle para manter-se em posição satisfatória no mercado.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Em razão dos resultados apresentados por esta pesquisa, concluiu-se que a presente dissertação deve e pode contribuir para que os gestores do setor de construção civil e de outras atividades se conscientizem da importância do uso das informações contábeis no

processo de gestão, tendo em vista que o estudo conduziu para a assertiva de que sua utilização contribui para a obtenção de resultados satisfatórios no processo de gestão, além de servir de parâmetro para avaliar o desempenho do gestor. Pretende-se, mais, que venha a auxiliar futuras pesquisas no ramo da construção civil, haja vista a escassez de material bibliográfico disponível. Este estudo registrou que a opção dos gestores do setor de construção civil de Goiânia-GO, em utilizar as informações contábeis como direcionadoras de suas ações, podem fazer a diferença necessária para manter a competitividade nesse mercado, cada vez mais exigente. Com a globalização, o gestor precisa decidir de forma rápida e precisa, procedimento que exige um suporte de informações contábeis condizentes com suas ações. Esta dissertação evidenciou que as informações contábeis quando utilizadas de forma satisfatória poderão contribuir decisivamente, para que a organização permaneça plena. Como corolário, pode-se afirmar que este estudo deve dar uma parcela de contribuição para o crescimento das empresas do setor de construção civil em específico, mas poderá, igualmente, auxiliar empresas de outros setores.

Recomenda-se, pois, que seja:

- replicada a mesma pesquisa no setor de construção civil em outra localidade;
- averiguado o resultado obtido pelo presente estudo em outros setores;
- aproveitado este estudo em empresas do setor de construção civil não certificadas pela ISO 9000.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, dez 2000.

ADEMI-GO. ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIÁS. **Pesquisa mensal**, Goiânia, n. 80 dez 2000.

ADEMI-GO. ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIAS. **Pesquisa mensal**, Goiânia, n. 82 dez 2001.

ADEMI-GO. ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIAS. **Pesquisa mensal**, Goiânia, n. 112 dez 2002.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAETZ, Mark C. e BART, Christophen K. Developing mission statements which work. **Long Range Planning**. 1996.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BORINELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresa através das informações contábeis**. Florianópolis 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

BORNIA, Antonio César. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 de dezembro de 1976.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 de maio de 2000.

CAMPIGLIA, Américo Osvaldo, CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHAL, Eugênio do e FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135-150.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Relatório 2000/2001 banco de dados CEE – CBIG – Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção**. 2001.

CESTARI JUNIOR, Hermedes. **Gestão contábil no ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

COSTA, Magnus Amaral da. **Contabilidade da construção civil e atividade imobiliária**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 10. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ESCRITÓRIO AUGUSTO PROLIK. **Atualidades fiscais**. Disponível em: [www.prolik.com.br/12-97.html](http://www.prolik.com.br/12-97.html), 1997. Cons: 12 fev 2003.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIPECAFI- Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações aplicáveis também às demais sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Tradução Lenk Peres. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio de Lourenço. **Sistemas de informações: contábil, financeiros** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRSCHFELD, Henrique. **A construção civil e a qualidade: informações e recomendações para engenheiros, arquitetos, gerenciadores, empresários e colaboradores que atuam na construção civil**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **A construção civil fundamental: modernas tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Tradução José Luiz Paravato. Revisão técnica Luiz Henrique Baptista Machado. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 2000.

IUDÍCIBUS et al. **Contabilidade introdutória**. Equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

KATZ, Daniel e KAHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanco social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES ANDRADE S/C AUDITORES INDEPENDENTES. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. In: SILVA Jr., José Barbosa, (org). **Coleção seminários CRC-SP/ IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria 2000**. p. 94 -108. São Paulo: Atlas, 2000.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F. e LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MANUAL DOS ASPECTOS CONTÁBEIS E TRIBUTÁRIOS: **Atividades Imobiliárias e de Construção Civil**. Coleção INFORMARE, Editora de Publicações periódicas Ltda.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998b.



- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOREIRA, Bernardo Leite. **Ciclo de vida das empresas**. Rio de Janeiro: STS, 1999.
- MOSCOVE, Stephen A, SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo, Atlas, 2002.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 196-266.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- QUIGLEY, Joseph V. **Visão**: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm. Trad. Lenke Peres Alves de Araújo. Rev. Téc. Heitor José Pereira. São Paulo : Mc Graw-Hill, Makron Book do Brasil, 1994.
- REA, Louis M. e PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Revisão técnica: Otto Nogami. São Paulo: Pioneira, 2000.
- REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis**: estrutura e análise. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.  
SÁ, Antônio Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, César Augusto Tibúrcio e TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Juvancir. **Opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações: estudo de caso exploratório na média empresa industrial**. Florianópolis, 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://eps.ufsc.br/~diomário/conteúdo/publicações.Htm>.

SindusCon-SP. Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo. **Sumário Econômico 2002**, dez 2002.

SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES S/A. **Controles internos contábeis de alguns aspectos de auditoria de contas a receber**. In: SILVA Jr., José Barbosa, (org). **Coleção seminários CRC-SP/ IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria 2000**. p. 108 - 205. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Alceu e CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1999.

VILLAS RODIL AUDITORES E NEXIA INTERNATIONAL. **A contabilidade como ferramenta de controle interno na pequena e na média empresa. (PME)**. In: SILVA Jr., José Barbosa, (org). **Coleção seminários CRC-SP/ IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria 2000**. p. 15 - 26. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1 Dados gerais da Construtora ou Incorporadora

- 1.1 Razão social:
- 1.2 Ano de constituição:
- 1.3 Objeto da empresa:
- 1.4 Sócios da empresa:
- 1.5 Mercado:
- 1.6 Tipo e ano de certificação:
- 1.7 Visão:
- 1.8 Missão:

### 2 Dados do entrevistado

- 2.1 Cargo/ função que exerce na empresa:
- 2.2 Tempo de atuação no cargo:
- 2.3 Faixa etária:
- 2.4 Formação escolar:

### 3 Perguntas de pesquisa

3.1 Quais as informações contábeis disponibilizadas aos gestores em sua empresa?

- fluxo de caixa projetado
- orçamento
- demonstrativo de contas a pagar e a receber
- demonstrativo de compras de materiais
- demonstrativo de saídas de materiais
- demonstrativo da composição do estoque de materiais
- demonstrativo do ativo imobilizado
- demonstrativo de custos e despesas
- demonstrativo do resultado por obra
- demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra
- demonstrativo do custo orçado e realizado por obra
- balanço patrimonial
- demonstração do resultado do exercício
- demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados
- demonstração das mutações do patrimônio líquido
- demonstração das origens e aplicações de recursos
- demonstração do fluxo de caixa
- relatório de análise das demonstrações contábeis legais
- outros: quais?

3.2 Qual a intensidade de uso das informações contábeis disponibilizadas aos gestores em sua empresa

Item	Não usa	Usa pouco	Usa razoavelmente	Usa bastante	Usa muitíssimo
Fluxo de caixa projetado					
Orçamento					
Demonstrativo de contas a pagar e a receber					
Demonstrativo de compras de materiais					
Demonstrativo de saídas de materiais					
Demonstrativo da composição do estoque de materiais					
Demonstrativo do ativo imobilizado					
Demonstrativo de custos e despesas					
Demonstrativo do resultado por obras					
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra					
Demonstrativo do custo orçado e o realizado por obra					
Balanço patrimonial					
Demonstração do resultado do exercício					
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados					
Demonstração das mutações do patrimônio líquido					
Demonstração das origens e aplicações de recursos					
Demonstração do fluxo de caixa					
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais					
Outros: quais?					

3.3. Assinale em que etapa do processo de gestão são utilizadas as informações contábeis disponibilizadas aos gestores em sua empresa.

Item	Planejamento	Execução	Controle
Fluxo de caixa projetado			
Orçamento			
Demonstrativo de contas a pagar e a receber			
Demonstrativo de compras de materiais			
Demonstrativo de saídas de materiais			
Demonstrativo da composição do estoque de materiais			
Demonstrativo do ativo imobilizado			
Demonstrativo de custos e despesas			
Demonstrativo do resultado por obras			
Demonstrativo da receita prevista com a realizada por obra Demonstrativo do custo orçado e realizado por obra			
Balço patrimonial			
Demonstração do resultado do exercício			
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados			
Demonstração das mutações do patrimônio líquido			
Demonstração das origens e aplicações de recursos			
Demonstração do fluxo de caixa			
Relatório de análise das demonstrações contábeis legais			
Outros: quais?			

3.4 Como as características abaixo se identificam com a sua empresa? Para responder esta questão considere o intervalo de 0 a 4, sendo 0 a nota mínima e 4 a máxima.

Característica	Nota				
	0	1	2	3	4
A empresa existe apenas como idéia					
Compromissos financeiros assumidos no sentido de viabilizar o negócio.					
A preocupação atual do empreendimento é a produção de resultados, ou seja, satisfação das necessidades que motivaram a criação da empresa.					
Não há interesse em criar novos sonhos e sim concretizar os existentes.					
A gestão está centralizada nas mãos do(s) empreendedor (es) do negócio.					
O fluxo de caixa da empresa apresenta-se instável.					
Os sistemas, procedimentos e orçamentos são rudimentares.					
Não há um sistema administrativo funcional na empresa.					
Os trabalhos são desenvolvidos sem obedecer a uma hierarquização.					
Os sistemas de contratação de pessoal são ineficientes e os salários estabelecidos sem nenhum critério.					
O fundador é um indivíduo cheio de entusiasmo com o negócio.					
O número de reuniões é limitado.					
Os pontos fortes e fracos do empreendimento são desconhecidos.					
Existe excesso de compromisso assumido; há caso de atraso nas entregas.					
Necessidade de controlar o fluxo de caixa semanalmente, devido sua escassez.					
A motivação do empreendedor equipara-se à vontade de produzir.					
O fluxo de caixa é satisfatório devido a um incremento de receitas.					
A organização é impulsionada pelas oportunidades oriundas do mercado.					
A organização tem dificuldade de definir suas prioridades.					
Novas empresas, com diferentes produtos, são adquiridas pela organização.					
A organização está expandindo-se de forma rápida e descontrolada.					
Novos escritórios são adquiridos para comportar o crescimento da empresa.					
O processo de decisão é centralizado.					
Os gerentes assumem várias funções ao mesmo tempo, até mesmo o fundador o faz, na tentativa de cobrir vários ângulos.					
Os interesses da organização estão voltados para o curto prazo.					

Há uma grande diferença entre o que foi orçado e o realizado.					
Gerentes são contratados com autonomia delegada pelo fundador.					
A organização procura gerar oportunidades no mercado.					
À gerência procura desenvolver normas, criar planos de cargos e salários, redefinir funções.					
A gerência não consegue manter sua autonomia.					
A organização sente a necessidade de se autodisciplinar.					
Excesso de reuniões, brigas internas para enfatizar idéias.					
Elaboração de regras e diretrizes no sentido de enfatizar o sistema administrativo.					
Dificuldade de seguir as diretrizes formuladas pela administração.					
A organização está voltada mais para seu próprio interesse em vez dos clientes externos.					
A diretoria impõe novos controles à gerência.					
Existência de conflitos de interesses entre os sócios, administradores e gerentes.					
Os sistemas, bem como a organização, são funcionais.					
A organização consegue manter o crescimento das vendas e aumentar sua lucratividade.					
O planejamento organizacional atinge o objetivo empresarial almejado.					
A discrepância entre o previsto e o real é razoável.					
O pessoal não possui treinamento adequado para determinadas funções.					
.A empresa está voltada para resultados a longo prazo.					
A organização possui talento, disciplina, visão e autocontrole.					
Novas organizações crianças são geradas pela empresa.					
A organização consegue satisfazer as necessidades de seus clientes.					
A criatividade está estagnada.					
A organização já conquistou sua posição no mercado, sente-se segura.					
As pessoas ficam mais no escritório do que com os vendedores ou clientes.					
Reuniões improdutivas são prolongadas, a atmosfera do ambiente torna-se mais formal.					
Verbas com pesquisas são reduzidas, há preferência em aperfeiçoar produtos já existentes.					



Não há interesse em assumir riscos, as relações interpessoais são mais valorizadas.					
A expectativa de crescimento da empresa não é grande.					
Dificuldade de concentração no futuro, empresa está voltada para o passado.					
A organização valoriza os funcionários que fazem o que lhes é mandado.					
A flexibilidade organizacional está diminuindo.					
O dinheiro é aplicado em instalações, benefícios e sistemas de controle.					
Existe formalidade no vestir e no falar.					
A empresa possui excelente fluxo de caixa.					
Apesar de possuir boa liquidez, a organização não se dispõe a assumir riscos.					
Indecisão em como aplicar o dinheiro.					
Existência de conflitos e brigas internas; os gerentes brigam entre si.					
O cliente é relegado a plano secundário em detrimento de divergências internas.					
Redução de preços para estimular as vendas, com possibilidade de vender abaixo do custo.					
A organização não consegue gerar recursos próprios suficientes para manter-se.					
Os sistemas, apesar de numerosos, não são funcionais.					
A organização está dissociada do seu ambiente, centralizada em si.					
Não existe nenhum senso de controle dentro da organização.					
Os clientes buscam saídas para contornar ou abrir caminho nos sistemas.					
Os clientes insatisfeitos começam a migrar para o concorrente.					
A organização não tem nenhum compromisso com seus clientes, é mantida com interesses políticos.					
Com nenhuma funcionalidade, a organização já não é capaz de manter-se nem a curto e nem a longo prazo.					
Outros: quais?					

## **ANEXOS**

**ANEXO – A**  
**RELAÇÃO DAS EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO ISO 9000**  
**FILIADAS AO SINDUSCON/GO**

**PROGRAMA SINDUSCON ISO 9000**

Construtora Central do Brasil Ltda.  
C&M Engenharia Ltda.  
Construmil Construtora Terrap. Ltda.  
Construtora Moreira Ortence Ltda.  
Construtora Athanta Ltda.  
Consciente Const. e Incorp. Ltda.  
Dinâmica Engenharia Ltda.  
Eletroenge Engenharia e Construções Ltda.  
ENEC Emp. Nac. de Eng. e Const. Ltda.  
Engel Engenharia Construções Ltda.  
Fuad Rassi Eng. Ind. Com. Ltda.  
Later Engenharia Ltda.  
Maia e Borba Ltda.  
Máximo Construtora e Incorporadora Ltda.  
Oliveira Melo Engenharia e Construções Ltda.  
Prumus Const. e Emp. Ltda.  
Sousa e Andrade Construtora e Incorporadora Ltda.  
Toctao Engenharia Ltda.  
TCI – Tocantins Construtora e Incorporadora Ltda.  
Tor Engenharia Ltda.  
Sete Serviços técnicos de Engenharia Ltda.  
Vega Construtora Ltda.