

CAROLINA MARTINS

ORGANIZAÇÕES DO SETOR PESQUEIRO DO SUL DO PAÍS: UMA ANÁLISE DOS  
SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL SOB O OLHAR DA TEORIA  
INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Professor Orientador: José Alonso Borba, Dr.**

FLORIANÓPOLIS

2007

CAROLINA MARTINS

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de título de Mestre em Administração e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. José Alonso Borba, Dr.

Orientador

Prof. Lauro Brito de Almeida, Dr.

Membro

Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.

Membro

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, por me dar o dom da Vida e ter me orientado em todos os momentos.

À minha família, por TUDO, simplesmente por TUDO...

A meu pai, Célio Alécio Martins, por ser PAI em todos os momentos que vivemos até aqui, por sua integridade e caráter e por ser meu melhor cartão de visitas.

À minha mãe, Odete Cardoso Martins, por ser MÃE, por sua dedicação exclusiva aos filhos, por poder ter sempre a certeza de ter com quem eu possa contar.

A meu irmão, Gustavo Martins, meu amor e minha vida por toda a eternidade.

A todas minhas tias, especialmente minha madrinha Eliane Cardoso de Melo, que mais uma vez, contribuíram em minha formação.

Ao Professor José Alonso Borba, pela sua atenção, comprometimento, e principalmente apoio e compreensão durante todo meu mestrado.

Aos professores da CPGA que trabalharam comigo nesse período.

Aos meus colegas de mestrado, principalmente Juliana Cristina de Oliveira, companheira de artigos, histórias, desesperos e risadas.

A Maura, por sua incrível paciência e delicadeza.

A todos os que colaboraram para a conclusão desta pesquisa, principalmente na coleta de dados: porteiros, recepcionistas, telefonistas, colaboradores, gerentes e proprietários das organizações que dela fazem parte.

A todos meus amigos que durante esta caminhada estiveram sempre ao meu lado.

A Ricardo Targino dos Santos, por todo o amor que me dedica, por toda a compreensão e apoio integral e infindável que tem por mim e por todos nossos projetos de VIDA.

**OBRIGADA A TODOS!**

*"O Universo está a sua espera para ser concluído e as estrelas estão prontas para aplaudir suas realizações."*

Autor Desconhecido

## RESUMO

MARTINS, Carolina. Organizações do setor pesqueiro do Sul do país: Uma análise dos sistemas de controle gerencial sob o olhar da Teoria Institucional. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A prática de controle dentro de organizações promissoras é tarefa indiscutível. Práticas contábeis e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando elas se tornam amplamente aceitas na organização e quando elas se tornam formas de controle gerencial inquestionáveis. Dessa forma, o Controle Gerencial como uma instituição corresponde a um conjunto de rotinas institucionalizadas e aceitas na organização, sendo que a ela tanto é moldada quanto impacta em outras instituições no âmbito da organização. A atividade pesqueira é uma das atividades econômicas mais antigas e tem grande representatividade como uma fonte de geração de riquezas. Dentro desta realidade esta pesquisa busca verificar e analisar quais as ocorrências efetivas de práticas de controle gerencial e suas relações com as estruturas de organizações pertencentes ao setor pesqueiro do Sul do país sob a ótica da teoria institucional. Trata-se de um estudo descritivo, na coleta de dados constitui-se de uma pesquisa de levantamento, e no que diz respeito à abordagem do problema, de natureza quantitativa e qualitativa. Como conclusão pode-se afirmar que as organizações pesquisadas se encontram em um estágio emergente, devido aos enlances inter-organizacionais mais fortes e alguma concentração de organizações em torno de um objetivo comum. Por fim, recomenda-se maior agilidade na efetivação e realização do censo da pesca e da aqüicultura, além de estudos comparativos entre empresas do setor pesqueiro de outras regiões, e de outros países, principalmente aqueles que desfrutam de situação mais favorável do que a encontrada no Brasil.

Palavras-chaves: Controle Gerencial, Setor Pesqueiro, Teoria Institucional.

## ABSTRACT

MARTINS, Carolina. Organizations of the sector fishing boat of the South of the country: An analysis of the systems of management control under the look of the Institutional Theory. 120f. Dissertation (Máster in Business) – Program of Master degree in Business. Florianópolis, UFSC, 2007.

The practical one of control inside of promising organizations is unquestionable task. Practical countable and emergent routines can be characterized as institutionalized when they become widely accepted in the organization and when they become unquestioned forms of management control. Of this form, the Management Control as an institution corresponds to a set of routines institutionalized and accepted in the organization, being that it in such a way is molded how much impact in other institutions in the scope of the organization. The fishing activity is one of the older economic activities and has great representation as a source of generation of wealth. Inside of this reality this research searches to verify and to analyze which the occurrences its practical relation and effective of management control with the structures of pertaining organizations to the sector fishing boat of the South of the country under the optics of the institutional theory. One is about a descriptive study, in the collection of data one consists of a survey research, and in what it says respect to the boarding of the problem, of quantitative and qualitative nature. As conclusion it can be affirmed that the searched organizations if find in an emergent period of training, had to them you enlace Inter-organizacionais stronger and some concentration of organizations around a common objective. Finally, bigger agility in the efetivação sends regards and accomplishment of the census of fishes and the aqüicultura, beyond comparative studies between companies of the sector fishing boat of other regions, and other countries, mainly those that enjoy of more favorable situation of what the found one in Brazil.

Key-words: Management Control, Fishing Sector, Institutional Theory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição da Utilização das Ferramentas de Controle Avaliadas.....	55
Figura 2: Todas as atividades – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	81
Figura 3: Todas as atividades – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo .....	82
Figura 4: Todas as atividades – Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	83
Figura 5: Captura, Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	85
Figura 6: Captura, Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	86
Figura 7: Captura, Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	87
Figura 8: Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	89
Figura 9: Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	90
Figura 8: Indústria e Comércio – Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desempenho da Balança Comercial Brasileira de Produtos Pesqueiros (1996-2005) .....	14
Tabela 2 – Escala Lickert.....	43
Tabela 3 – Integração dos Mecanismos de Disseminação de Informações.....	60
Tabela 4 – Pilar Cognitivo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações .....	67
Tabela 5 – Pilar Cognitivo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas .....	68
Tabela 6 – Pilar Normativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações .....	71
Tabela 7 – Pilar Normativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas.....	73
Tabela 8 – Pilar Regulativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações.....	76
Tabela 9 – Pilar Regulativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas.....	78
Tabela 10 – Todas as atividades-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	81
Tabela 11 – Todas as atividades-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	83
Tabela 12 – Todas as atividades-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	84
Tabela 13 – Captura, Indústria e Comércio - Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	85
Tabela 14 – Captura, Indústria e Comércio Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	87
Tabela 15 – Captura, Indústria e Comércio - Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	88
Tabela 16 – Indústria e Comércio-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	90
Tabela 17 – Indústria e Comércio-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	91



Tabela 18 – Indústria e Comércio-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	92
Tabela 19 – Captura e Comércio- Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo.....	93
Tabela 20 – Captura e Comércio-Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo.....	94
Tabela 21 – Captura e Comércio – Coeficiente de <i>Pearson</i> – Pilar Normativo X Pilar Regulativo.....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desempenho da balança comercial brasileira de produtos pesqueiros (1996-2005).....	15
Gráfico 2: Produção Brasileira de pescado (t), segundo as grandes regiões da federação.....	17
Gráfico 3: Exportações Brasileiras de Produtos Pesqueiros por Regiões.....	18
Gráfico 4: Atividades Exercidas.....	48
Gráfico 5: Empresas Juridicamente Estruturadas.....	49
Gráfico 6: Representatividade na receita.....	50
Gráfico 7: Administração.....	51
Gráfico 8: Atividades Exercidas X Número de Funcionários.....	52
Gráfico 9: Distribuição por Escolaridade.....	52
Gráfico 10: Distribuição por Tempo de Atuação.....	53
Gráfico 11: Tempo de Atuação X Escolaridade.....	54
Gráfico 12: Nível de Utilização.....	55
Gráfico 13: Distribuição de Freqüência.....	57
Gráfico 14: Freqüência X Utilização.....	58
Gráfico 15: Distribuição por Níveis Hierárquicos por Empresas.....	59
Gráfico 16: Distribuição por Níveis Hierárquicos por Ferramentas.....	59
Gráfico 17: Assessoria Contábil.....	61
Gráfico 18: Integração de Softwares Profissionais.....	62
Gráfico 19: Distribuição por Freqüência da Integração dos Elementos Facilitadores.....	63
Gráfico 20: Comportamento dos Pilares.....	80

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2. O SETOR PESQUEIRO.....	7
2.1 A PESCA NO MUNDO.....	7
2.2 A PESCA NO BRASIL.....	11
2.3 A PESCA NA REGIÃO SUL.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL.....	20
3.2 O PROCESSO DE CONTROLE GERENCIAL.....	22
3.3 TEORIA NEOCLÁSSICA.....	24
3.4 TEORIA INSTITUCIONAL.....	25
3.5 O CONTROLE GERENCIAL E A TEORIA INSTITUCIONAL.....	32
4 METODOLOGIA.....	36
4.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	38
4.2 AMOSTRA DE PESQUISA.....	39
4.3 COLETA DE DADOS.....	40
4.4 PRÉ-TESTE.....	41
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.5.1 SPSS ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ).....	44
4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	45
4.7 QUESTÕES ÉTICAS E DE CONFIABILIDADE.....	46
5 ANALISE DOS RESULTADOS.....	47
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES.....	47
5.2 PERFIL DA ADMINISTRAÇÃO.....	50
5.3 CONTROLE GERENCIAL NO SETOR PESQUEIRO.....	54
5.3.1 Utilização.....	54
5.3.2 Freqüência.....	56
5.3.3 Níveis Hierárquicos.....	58
5.4 ELEMENTOS FACILITADORES P/ ESTABILIDADE DAS PRÁTICAS.....	60
5.4.1 Assessoria Contábil.....	60
5.4.2 Softwares Profissionais.....	61
5.4.3 Planilhas de Cálculo Desenvolvidas Internamente.....	62
5.5 COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS DE CONTROLE.....	63
5.6 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS.....	65
5.6.1 Resultados das Características Institucionais.....	65
5.6.1.1. Pilar Cognitivo.....	66
5.6.1.2. Pilar Normativo.....	70
5.6.1.3. Pilar Regulativo.....	75
5.6.2 Análise da Correlação entre os três pilares por Atividades Exercidas.....	79
5.6.2.1 Captura, Indústria e Comércio.....	84
5.6.2.2 Indústria e Comércio.....	88
5.6.2.3 Captura e Comércio.....	93

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	95
6.1 CONCLUSÕES.....	95
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	101
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1:.....	109
Anexo 2:.....	113

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que possui 8.500 quilômetros de costa marítima, 4,3 milhões de Zona Econômica Exclusiva e 13,7% do total de reserva de água doce do planeta. Embora a atividade pesqueira no Brasil tenha-se instalado com o início do período colonial português, a pesca ganhou importância econômica há pouco mais de um século. Desde tempos imemoriais, esta atividade econômica, em grande parte pelas facilidades físicas, instalou-se em zonas costeiras. Portos, parques industriais, mão-de-obra especializada são alguns dos facilitadores da forte permanência desta atividade nestas áreas.

Segundo SILVA *et al* (2005), as bases de trabalho desta atividade econômica estão situadas, ao longo tempo, em zonas costeiras. Os ecossistemas marinhos, associados às condições estuarinas favoráveis, motivaram grandes investimentos empresariais, delineando os campos organizacionais da indústria da pesca.

De acordo com Oliveira (2005) no Brasil percebe-se que a atividade pesqueira não desenvolve totalmente suas capacidades. Este potencial foi historicamente reprimido pela dispersão e descontinuidade de políticas e programas para o setor. Como complementa SILVA *et al* (2005), há uma importante questão de limites a ser considerada. Os limites suportáveis pelo recurso renovável e os limites das estruturas organizacionais. Os limites suportáveis dizem respeito ao esforço de pesca, já os limites das estruturas organizacionais estão relacionados à capacidade de mudança e inovação das empresas que fazem parte do referido campo organizacional, ou mesmo do setor pesqueiro como um todo.

A situação atual é fruto de um modelo de exploração concebido na década de 60 e aplicado até o final da década de 80 pela SUDEPE (Superintendência de Desenvolvimento da Pesca), que buscava o aumento da produção, sem grande preocupação com a sustentabilidade dos recursos pesqueiros ou com os demais fatores sociais e culturais ligados à atividade pesqueira.

Esse modelo entrou em decadência na década de 80, levando, entre outras razões, à extinção da SUDEPE. Na década de 90, a pesca e a aquicultura foram sub-aproveitadas. Nem a criação do Departamento de Pesca e Aquicultura (DPA), ligado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em 1998, reverteu esse quadro, especialmente porque as poucas políticas para o setor privilegiavam a pesca oceânica. A pesca artesanal e de micro e pequenos armadores sofreram um processo de estagnação e de queda.

A ausência de políticas públicas deu causa ao desordenamento das atividades de pesca e aqüicultura, aos elevados índices de pauperização da pesca artesanal e de pequena escala e ao sucateamento da limitada infra-estrutura. Os conflitos envolvendo a pesca profissional e amadora e entre pescadores artesanais, industriais e aqüicultores, somados ao alto grau de exclusão e pobreza dos pescadores artesanais, geram um permanente clima de tensão. A falta de organização, de regulamentação e de fiscalização da pesca e aqüicultura fez com que algumas atividades como a carcinicultura crescessem de forma desordenada, com profundos impactos sociais e ambientais.

Em paralelo a esse modelo de exploração, desenvolveram-se relações clientelistas entre o poder público e armadores, pescadores e aqüicultores que, somadas ao alto grau de exclusão dos pescadores artesanais, dificultaram a organização da base social vinculada à pesca e à aqüicultura. O lugar irrelevante da pesca e da aqüicultura nas políticas públicas contrasta com a importância do consumo de pescado. Conforme recomendado pela FAO/ONU, o consumo mínimo deve ser de 12kg/hab/ano e o Brasil consome apenas 6,8 kg/hab/ano.

Diante de todo este histórico, a atividade pesqueira, nas últimas décadas, vem despertando um crescente e renovado interesse no Brasil, nos diferentes agentes sociais, públicos e privados, sendo objetivo de estudos e discussões que buscam aprofundar a compreensão da sua dinâmica e otimizar a prática em todas as regiões do país.

Segundo Oliveira (2005), esse interesse pelo setor é motivado por diversas razões, entre as quais podem ser citadas:

- a) sua potencialidade latente, em termos de produção e competitividade nos mercados interno e externo, e em termos de geração de emprego e renda para diversos segmentos sociais;
- b) pelo número de trabalhadores e famílias hoje envolvidas;
- c) por seu caráter cultural, uma vez que a pesca representa uma das expressões mais autênticas de algumas regiões do Brasil, como, por exemplo, a Região Sul;
- d) por suas características peculiares, que o tornam altamente dependente da sustentabilidade dos ecossistemas aquáticos, marinhos e continentais;
- e) por incluir-se no grupo de atividades estrategicamente comprometidas com a segurança alimentar do país;
- f) por serem desenvolvidas em áreas nacionais e também internacionais, sendo, neste último caso, passíveis de conflitos por serem matéria de negociações e acordos internacionais.

Diante dessa conjuntura organizacional, buscar instrumentos que atendam ao processo de gestão organizacional para organizações que compõem este setor torna-se essencial para a permanência no mercado. O Controle Gerencial se apresenta como um desses instrumentos gerenciais que provêem informações que demonstram a situação da empresa e apresentam subsídios para o processo de tomada de decisões.

A teoria institucional se apresenta como uma abordagem sociológica que tem sido aplicada na área contábil para explicar muitas de suas aplicações, causas e conseqüências. Na teoria institucional, o controle é focado como uma instituição que dá sentido a determinado grupo social. Ela permite analisar o Controle Gerencial como uma linguagem que influencia a percepção da realidade por parte das pessoas nela envolvidas, bem como a forma como sobre ela raciocinam e, conseqüentemente, a forma como sobre ela agem. Segundo Guerreiro (2006), dentro da empresa o Controle Gerencial é composto por uma rotina formada por hábitos que dá sentido as atividades exercidas por determinado grupo de pessoas, sendo que esta rotina é aceita de forma inquestionável.

Tendo-se em vista a tendência da estabilidade das rotinas de contabilidade gerencial e a dificuldade da introdução prática de novas abordagens conceituais, o objetivo de pesquisa ao qual este trabalho se propõe é procurar o nível de entendimento da aplicação da Contabilidade Gerencial na indústria da pesca sob a ótica da teoria institucional.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Antony e Govindarajan (2002), para uma organização o principal objetivo no uso do Controle Gerencial é auxiliar na execução das metas estabelecidas para o alcance de seu sucesso. Principalmente no tocante às incertezas de natureza estratégica, ou seja, do ambiente de mercado, que influenciam diretamente na necessidade do uso interativo de informações do Controle Gerencial para o estudo de novas estratégias.

Autores como Hoque e Hopper (1994), que estudaram a utilização de sistemas de controle gerencial em empresas atuantes na cidade de Bangladesh, haviam alertado da importância em se analisar o contexto em que está inserido o Controle Gerencial, pois as relações de competição e regulação envolvidas na atividade, a forma como o controle gerencial pode ser utilizado para ganhar legitimidade, como os gestores utilizam de mecanismos informais de controle para lidar com incertezas e as estruturas formais de



controle podem determinar a forma como se comporta um sistema de controle gerencial dentro de uma organização.

Além dos autores acima, Dirsmith *et al* (1996) também já havia alertado para a importância em se analisar o controle gerencial fundamentando-se na Teoria Institucional. A partir de um estudo de multicasos em seis grandes empresas de contabilidade, analisaram-se como a resistência e a transformação dos sistemas de controle estavam relacionadas com a compreensão das “facetas” estruturais e sociais envolvidas naquele ambiente de trabalho.

Levando em consideração que o Controle Gerencial se apresenta como um desses instrumentos gerenciais que provêem informações que demonstram a situação da empresa e apresentam subsídios para o processo de tomada de decisões em determinadas situações, como perda de participação no mercado, remodelações nas regulamentações fiscais vigentes, problemas e oportunidades derivantes da sazonalidade da atividade, o problema de pesquisa proposto se estabelece: Quais as ocorrências efetivas de práticas de controle gerencial e suas relações com as estruturas de organizações pertencentes ao setor pesqueiro do Sul do país sob a ótica da teoria institucional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais as ocorrências efetivas de práticas de controle gerencial e suas relações com as estruturas de organizações pertencentes ao setor pesqueiro do Sul do país sob a ótica da teoria institucional, através dos objetivos específicos descritos no tópico abaixo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e caracterizar as empresas selecionadas para a pesquisa;
- Identificar as práticas de controle gerencial utilizadas pelo setor pesqueiro do Sul do país;
- Identificar a presença ou ausência de elementos facilitadores para o processo de estabilidade das práticas;

- Verificar o grau de compreensão das práticas e de suas respectivas conseqüências de implementação por parte dos gestores;
- Verificar a relação das práticas com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisar é descobrir. A ciência da administração engaja-se em aliar a teoria e a prática. A teoria tem como finalidade oferecer os pressupostos para orientação na execução de atividades. Já a prática utiliza-se destes caminhos e orientações para viver o dia-a-dia da organização, e, assim, proporcionando reformulações e reavaliações como *feed-back* para a teoria administrativa.

Segundo Oliveira (2005), a participação do setor pesqueiro no produto interno bruto nacional é bastante restrita se comparada à participação dos demais setores. Contudo, esta atividade detém significativa relevância social e econômica como mantenedora de postos de trabalhos tanto diretos quanto indiretos, além da grande movimentação financeira que seus negócios proporcionam tanto a nível nacional quanto internacional.

Sabendo-se da complexidade em se estudar o ordenamento do setor, bem como a administração e gerenciamento da atividade em si, faz-se necessário dimensionar a importância dos sistemas de controle gerencial nas atividades de organizações do setor pesqueiro e flagrar possíveis erros de interpretação de suas informações, principalmente no que diz respeito aos parâmetros utilizados, às pressões institucionais e à análise de sua influência no processo de avaliação de desempenho e tomada de decisões.

Segundo Regueiro e Lafuente (1997), por um lado o setor pesqueiro parte das premissas básicas de três condições principais: as leis naturais que regem a evolução das espécies, os aspectos institucionais que delimitam as regras do jogo da atividade e os fatores técnicos que definem as possibilidades de extração. Por outro lado, as necessidades alimentares da população e as possibilidades de ascender os recursos pesqueiros influenciam notoriamente as estratégias adotadas pelos diferentes países no desenvolvimento e caracterização empresarial das organizações pesqueiras.

Além dos critérios expostos, tais como relevância científica, administrativa e social, a investigação tem relevância contemporânea, relacionada à atualidade do estudo. Cabe destacar também o interesse da pesquisadora pelo tema. O fato de considerar o

processo de gestão dessas empresas, sob a ótica da teoria institucional, deve-se a importância da utilização de informações que demonstram a situação da empresa e de indicadores que viabilizam a tomada de decisões mais bem fundadas sobre o rumo da mesma, além de ações corretivas contra eventuais problemas e ineficiências do processo organizacional.

Shapiro e Matson (2007) chamam a atenção para o fato de como informações sobre o desempenho geral da organização, bem como sua rede de relações internas podem ter implicações no desenvolvimento de projetos futuros. Os autores enfatizam que pesquisas e críticas recentes com base na Teoria Institucional têm ajudado a compreender os mecanismos envolvidos dentro de uma organização.

Sendo assim, o estudo também visa colaborar com sugestões para posteriores pesquisas que contribuam ao enriquecimento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto, além de buscar novas perspectivas de interesse nas práticas administrativas, tanto em termos acadêmicos como empresariais.

## 2 O SETOR PESQUEIRO

Este capítulo apresenta o ambiente empresarial da indústria pesqueira. Abordou-se desde o cenário mundial até a situação específica tratada nesta pesquisa. As informações dão conta do cenário econômico e social do setor, apresentando dados de volume capturado, de empregos e também de consumo, entre outros.

### 2.1 A PESCA NO MUNDO

A atividade pesqueira é uma das atividades econômicas mais antigas e tem representado, desde os primórdios humanos, uma forma de subsistência e de geração de riquezas. Além disso, é responsável pelo fornecimento de fonte de renda para uma significativa parcela da população mundial. A pesca pode ser entendida como todo ato que tenha por objetivo retirar, colher, apanhar, extrair ou capturar quaisquer recursos pesqueiros em ambientes aquáticos, podendo ser exercida em caráter científico, econômico, comercial, amadorístico, esportivo ou de subsistência. Apesar da evolução tecnológica, uma das características mais marcantes desta atividade é a incerteza, pois nunca se saberá exatamente o que será pescado, em que quantidade e qual a qualidade.

Segundo Regueiro e Lafuente (1997), o crescimento da produção pesqueira que tem sido observado nas últimas décadas a nível mundial está estreitamente vinculado aos avanços tecnológicos. Em relação a estes avanços podemos considerar vários aspectos inter-relacionados: sistemas e técnicas de pesca, melhoria de embarcações, e avanços na transformação do pescado.

Analisando o comportamento da produção mundial de pescado no período compreendido entre 2000 e 2005, observa-se que a produção total passou de 130,4 milhões de toneladas em 2000 para 170,6 milhões de toneladas em 2005, obtendo uma evolução no crescimento de 30,8% em cinco anos. No entanto, grande parte desta variação positiva se deve a forte presença da aquicultura e de sua produção em cativeiro, cuja participação relativa cresceu de 27% no início do período analisado, e no ano de 2005 alcançou 35% da produção total. (SCHAEFER, 2005)

Os baixos resultados da pesca extrativa e da captura marítima estão relacionados em grande parte pela ausência de uma política de exploração sustentável, o que ocasiona uma atividade de extração intensa e desregulada das mais diferentes espécies (sobrepesca), provocando um esgotamento dos cardumes a curto e longo prazo. Além das oscilações

bruscas nas condições climáticas, relacionadas principalmente com o aquecimento global. (REGUEIRO e LAFUENTE, 1997)

Conforme FAO (2005), os cinco maiores produtores na atividade pesqueira mundial são China, Peru, Japão, Estados Unidos e Chile, que no total são responsáveis por 53,49% da produção mundial. A China, o maior produtor alcançou sozinha quase 37% da produção total e foi também o maior exportador. Por continente, a produção pesqueira encontra-se distribuída da seguinte forma (FAO 2005): Ásia, 52,63%, América do Sul, 23%; Europa, 13,5%; América do Norte, 5%; África 3,7%; América Central, 0,87% e Oceania, 1,3%. Com relação à pesca marítima, verifica-se que sua em sua área de 361 milhões de km<sup>2</sup> 53% corresponde ao Oceano Pacífico, 32% ao Oceano Atlântico e 15% ao Oceano Índico (FAO, 2005).

Os principais países exportadores, mundialmente, são Noruega, Estados Unidos, China, Dinamarca e Canadá, correspondendo a 43,8% da exportação mundial de pescados. O Brasil participa com 2,7% do total mundial. Os principais países importadores mundialmente são: Japão, Estados Unidos, França e Espanha, representando 55,3% da importação mundial de pescados. Só o Japão detém 38,3% do total das importações, enquanto o Brasil detém 0,53%. (FAO, 2005)

Os atuais índices da produção extrativa, aquícola e de consumo de pescado na alimentação humana são recordes. O pescado já contribui com 18% do fornecimento de proteínas animais para a alimentação, a nível mundial. A China continua sendo, de longe, o maior produtor mundial, com uma produção declarada no ano de 2005 da ordem de 41,6 milhões de toneladas (17,0 milhões de toneladas da pesca extrativa e 24,6 milhões de toneladas da aquíicultura, com um índice de consumo per capita da ordem de 25 kg). Relativamente à China, há cada vez mais indicações de que as suas estatísticas da produção são muito elevadas, problema que se acentuou a partir do início de 1990. (FAO, 2005)

Segundo Regueiro e Lafuente (1997), podem-se considerar vários fatores ao explicar os índices de consumo atuais. Assim, em alguns casos, a proximidade geográfica e abundância de recursos pesqueiros em determinadas áreas têm condicionado a elevação do consumo médio de pescados em alguns países. Deve-se ter em conta que a produção mundial declarada pelos países não inclui, como é obvio, o pescado consumido (pesca de subsistência) pelos pescadores e familiares e mesmo pelos pescadores amadores. Esses dados se contabilizados poderiam aumentar significativamente a produção, principalmente dos países em desenvolvimento.

Os principais países concorrentes, China, Japão, Estados Unidos, Peru, Chile, Austrália, Cuba, dentre outros, apresentam características diferenciadas se comparadas com o Brasil, principalmente pelo fato de possuírem um ordenamento para as diferentes atividades dentro do segmento pesqueiro. (MOREIRA, 2003)

Algumas destas características predominantes nos países produtores de pescados, dentre outras, são: financiamento em condições especiais para construção de embarcações tecnologicamente avançadas; magnitude de produção (embarcações e indústrias) conduz definição de políticas de distribuição interna e externa avançada; legislação específica para tripulação de barcos pesqueiros; apoio governamental visando à sustentabilidade do setor pesqueiro que é tido como atividade de grande relevância econômico-social; mercado interno forte, com consumo per capita elevado, faz com que a pesca esteja sempre na ponta das atividades de grande importância para economia do país. (MOREIRA, 2003)

Com relação à primeira característica relacionada acima – financiamento em condições especiais para construção de embarcações tecnologicamente avançadas – no Brasil percebe-se que nos dois últimos anos existe uma inclinação para o desenvolvimento desta modalidade dentro da atividade pesqueira. O incremento da pesca oceânica visa estimular o setor pesqueiro nacional. (OLIVEIRA, 2005)

A decisão do governo federal de promover a pesca oceânica responsável é mais uma iniciativa para a recuperação do setor em âmbito nacional. Para tanto, o Programa Nacional de Financiamento e Modernização da Frota Pesqueira Nacional (Profrota Pesqueira) dispõe, até 2009, de R\$ 1,2 bilhão para financiar a aquisição, construção, compra de equipamentos e a adaptação de embarcações. Com investimentos na ordem de R\$ 90 milhões, já foi aprovada a execução de 21 projetos de embarcações. Um dos pontos centrais do Profrota Pesqueira é a formação de uma frota pesqueira oceânica, composta por embarcações aptas a atuar na Zona Econômica Exclusiva (ZEE) e em águas internacionais. A Zona Econômica Exclusiva brasileira, que o País tem o direito de explorar, compreende a faixa que se estende das doze às duzentas milhas marítimas. (SEAP, 2006)

Conforme Moreira (2003), no que se refere à política pesqueira internacional, a criação das Zonas Econômicas Exclusivas (ZEE), em meados dos anos setenta, e a adoção da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos do Mar, em 1982, definiram um novo marco de ordenamento dos recursos marinhos. O regime jurídico dos oceanos regula a responsabilidade dos Estados Nacionais em matéria de ordenamento e aproveitamento dos

recursos pesqueiros dentro das ZEE, que, somadas, representam cerca de 90% da área de pesca marítima mundial.

Com esta informação se pode compreender que o impacto da implantação das Zonas Econômicas Exclusivas tem modificado o panorama pesqueiro internacional. Em curto prazo os países beneficiados são aqueles que possuem condições tecnológicas favoráveis: frota adicional e moderna, meios para exercer uma vigilância de suas áreas e com conhecimentos para adequar-se para este tipo de exploração. Em longo prazo, existem outros países beneficiados que, diante de uma remodelação de sua frota pesqueira e das tecnologias aplicadas, podem explorar de forma mais eficaz seus recursos naturais outrora abundantes. (REGUEIRO e LAFUENTE, 1997)

Não obstante esta ampliação das Jurisdições nacionais no âmbito empresarial dependa em grande parte das características específicas das estruturas produtivas de cada país, ou seja, constitui um passo necessário, ainda que insuficiente, para um ordenamento eficaz e um desenvolvimento sustentável da pesca. No pressuposto de que cerca de 70% dos recursos de pesca oceânica do mundo estão ameaçados e requerem medidas de conservação, a FAO tomou a iniciativa de elaborar uma proposta de ordenamento com base no estabelecimento de cotas, regulação do uso de equipamentos e do tamanho de embarcações pesqueiras (PLANO DE AÇÃO, 1999-2000 DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, 1999, p.6).

O trabalho apresentado para regulamentar a atividade e orientar para que a mesma se comporte como uma Pesca Responsável estabelece, de maneira não obrigatória, princípios de normas aplicáveis à conservação, ordenamento e desenvolvimento da pesca, e foi adotado em unanimidade pelos países membros da FAO, em novembro de 1995. A finalidade deste trabalho de regulação da atividade é, basicamente, promover o desenvolvimento da pesca e da aquicultura de modo amplo e equilibrado, sob o conceito de “pesca responsável”. Esse conceito refere-se ao uso sustentável dos recursos da pesca que se harmoniza com o meio ambiente e ao uso de práticas de captura e aquicultura que não sejam nocivas aos ecossistemas e à qualidade dos recursos naturais envolvidos. (MOREIRA, 2003)

Durante a atividade de pesca são capturados milhares de toneladas de peixes por ano, dos quais grande parte são capturadas e descartadas sem nenhum aproveitamento. Um número incalculável de peixes e outros seres marinhos capturados em redes, não considerados aproveitáveis, são jogados de volta ao mar, mas já mortos. Em relação ao impacto ambiental, a tecnologia, ao reduzir o desperdício, possibilita também diminuir o

esforço de pesca sobre os estoques naturais, permitindo que as diversas espécies de pescados mantenham suas taxas populacionais. A mortalidade elevada ocorre em virtude dos métodos convencionais de captura, estocagem e transporte. A tecnologia gera benefícios a todo setor produtivo, reduz as taxas de mortalidade para valores inferiores a 5% por meio de métodos simples e de baixo custo. (HENTRICH *et al*, 2005)

## 2.2 A PESCA NO BRASIL

O Brasil é um país que possui 8.500 quilômetros de costa marítima, 4,3 milhões de Zona Econômica Exclusiva e 13,7% do total de reserva de água doce do planeta. Embora a atividade pesqueira no Brasil tenha-se instalado com o início do período colonial português, a pesca ganhou importância econômica há pouco mais de um século. Desde tempos imemoriais, esta atividade econômica, em grande parte pelas facilidades físicas, se instalou em zonas costeiras. Portos, parques industriais, mão-de-obra especializada são alguns dos facilitadores da forte permanência desta atividade nestas áreas.

O Brasil é o 26º produtor mundial, acumulando um déficit na balança comercial em 2004 de UU\$ 58.774.949 milhões. Estima-se que a atividade pesqueira é responsável, considerando-se os setores de produção e transformação, por 1 milhão de empregos diretos e 2,5 milhões de empregos indiretos, dos quais cerca de 90% na pesca artesanal e o restante na pesca costeira industrial. O Brasil tem participado do cenário mundial da atividade da pesca de forma tímida e inexpressiva (PLANO DE AÇÃO (2004-2005) DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, 2004).

A situação do setor pesqueiro nesta década é fruto de um modelo de exploração concebido na década de 60 e aplicado até o final dos anos 80 pela SUDEPE (Superintendência de Desenvolvimento da Pesca), que buscava o aumento da produção, sem grande preocupação com a sustentabilidade dos recursos pesqueiros ou com os demais fatores sociais e culturais ligados à atividade pesqueira. Esse modelo entrou em decadência na década de 80, levando, entre outras razões, à extinção da SUDEPE. (OLIVEIRA, 2005)

Uma das medidas implantadas pela SUDEPE foi o Decreto Lei nº 221 de 28 de fevereiro de 1967, pela qual industrialização na produção pesqueira sofreu grande impulso a partir de 1967, com o estabelecimento de incentivos fiscais visando consolidar a indústria de base do setor pesqueiro MMA (1997) e do Programa Fiset/Pesca (Fundo



de Investimento Setoriais para Pesca), em 1974, conforme Oliveira (2005), que facilitou grandemente a implantação de empreendimentos industriais.

Desde o fim do DL 376/74 FISET/PESCA e dos demais incentivos e subsídios, o setor pesqueiro nacional passou a ter prejuízos sucessivos, impedindo que empresas renomeadas, estruturadas e tecnicamente bem instaladas, pudessem renovar e/ou modernizar a frota pesqueira e o parque industrial. O patamar técnico em que se posiciona a atividade pesqueira nacional é um dos principais responsáveis pelo baixo poder de competição internacional, se comparada com outros países. É necessário evoluir tanto na tecnologia aplicada na captura e na piscicultura, como também na indústria que pouco agrega valor à matéria-prima (MELO *apud* Moreira, 2003).

No que tange a atividade industrial, o setor pesqueiro vem apresentando queda nos últimos anos, principalmente pela falta de um abastecimento regular e contínuo de matéria-prima adequada. Parte do parque industrial pesqueiro passa por um processo de decadência com a desativação de várias empresas, resultando do sobre dimensionamento no passado e da diminuição do valor rentável das espécies capturadas, com implicações na qualidade de diversidade dos produtos elaborados. Isso tem como conseqüências, ainda, um baixo aproveitamento e significativas perdas de matéria-prima, dando instabilidade à competitividade dos produtos pesqueiros nos mercados nacional e internacional (MELO, 2004).

A atividade pesqueira no Brasil vem passando por uma crise de sustentabilidade, caracterizada pela acentuada queda da produção total e da produtividade, devido ao processo de expansão da atividade que levou ao sobre-dimensionamento dos meios de produção e, conseqüentemente, à sobre-exploração da maioria dos recursos (BEZERRA e MUNHOZ *apud* Moreira, 2003).

Em seu trabalho sobre a análise institucional da pesca artesanal no município de Rio Grande, Monteiro e Caldasso (2005) acrescentam que há um componente de incerteza na oferta dos recursos naturais que dificulta a maximização intertemporal do lucro. Os aspectos relacionados à distribuição espacial dos recursos naturais impossibilitam, em muitos casos, projeções da organização com relação a seu futuro.

De acordo com Melo *apud* Moreira (2003), os pontos fortes e fracos das empresas do setor são:

Pontos fortes: Pequeno investimento para recuperação e melhoria da tecnologia das embarcações pesqueiras; capacidade de recuperar a queda de 35% na quantidade de estabelecimentos registrados no SIF – Serviço de Inspeção Federal; disponibilidade de

áreas no Brasil, especialmente o Nordeste; o setor pesqueiro é de suma importância para a economia nacional; disponibilidades de embarcações atuneiras da alta tecnologia nos principais países produtores desse pescado, que poderão vir para o Brasil sob forma de arrendamento, *joint-venture* ou importação; disponibilidade de espécies de alto valor comercial; indústrias com boa atualização tecnológica e padrões sanitários de nível internacional, embora estejam desaparelhadas para produtos preparados e de maior sofisticação como os produtos das linhas de congelados finos.

Pontos Fracos: Escassez de dados sobre perfil da frota, da produção e da indústria, dificulta a definição de uma política adequada para recuperação do setor; barcos especializados (mono produtores) ficam ociosos fora de safra; instituições Financeiras não aceitam os barcos com garantia para empréstimos; insuficiência de pesquisa reduz chances de diversificação de espécies capturadas, principalmente para aquelas espécies de baixo valor econômico que poderiam substituir as importações nessa linha de mercado; ausência de um organismo governamental único que seja responsável por um plano de reordenamento da atividade pesqueira nacional; frota de porte reduzido e pouco equipamento concentram captura em regiões costeiras, subexplorando a pesca além de 100 (cem) milhas da costa; inexistência de mecanismos públicos para estabilização de oferta e financiamento nos períodos de defeso gera instabilidade na renda do produtor; empresas endividadas não obtêm acesso ao crédito, perpetuando situação de sucateamento da frota e capacidade ociosa; ausência de legislação atualizada específica para setor pesqueiro que elimine as incoerências e conflitos entre Ministério da marinha, Delegacia Regional do Trabalho (DTR) e INSS; alto custo das embarcações brasileiras em relação aos países concorrentes; sucateamento da frota pesqueira; encargos sociais e trabalhistas incompatíveis com a atividade pesqueira; fiscalização de produto exportado em locais impróprios para tal; falta de treinamento de pessoal; demora na aprovação de novas embalagens por parte do DIPOA-MAA; embargo americano, que atualmente vem dificultando as exportações para aquele país.

A falta de políticas públicas ocasionou o desordenamento das atividades de pesca e aqüicultura, aos elevados índices de pauperização da pesca artesanal e de pequena escala e ao sucateamento da limitada infra-estrutura da frota pesqueira e dos parques industriais (PROGRAMA SETORIAL DE PESCA (2007-2010) DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, 2007, p.7).

Do total da produção pesqueira registrado em 2000, estima-se que aproximadamente 435 toneladas foram utilizadas para transformação, observando-se uma

tendência levemente decrescente na utilização para estes usos, o restante destinou-se ao consumo humano direto. Existe uma tendência moderadamente crescente na qualidade disponível de pescado destinado à alimentação, com taxa de crescimento superando a do crescimento demográfico. Em consequência, prevê-se um aumento da disponibilidade média de pescado para o consumo humano, em torno de 15,6Kg/percapta, de acordo com Plano de Ação do Ministério da Agricultura (MOREIRA, 2003, p.21).

No que tange a balança comercial brasileira de produtos pesqueiros, durante o período de 1996-2005, esta se apresentou altamente deficitária. Houve uma diferença durante a primeira e a segunda metade da década, e os saldos negativos foram bem maiores nessa última, conforme mostrado na Tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Desempenho da Balança Comercial Brasileira de Produtos Pesqueiros, 1996-2005

Ano	Exportações US\$ FOB	Importações US\$ FOB	Saldo US\$ FOB
1996	156746383	180796970	-24050587
1997	170835857	124352877	46482980
1998	191606561	187533413	4073148
1999	178509294	244107980	-65598686
2000	159802239	412136881	-252334642
2001	133327597	484349316	-351021719
2002	125669058	446808965	-321139907
2003	120458275	453480431	-333022156
2004	137947511	288052249	-150104738
2005	238957586	297732535	-58774949
Total	1613860361	3119351617	-1505491256

Fonte:Oliveira,2006

Através do gráfico 1 fica melhor a visualização da balança comercial brasileira de produtos pesqueiros 1996-2005.

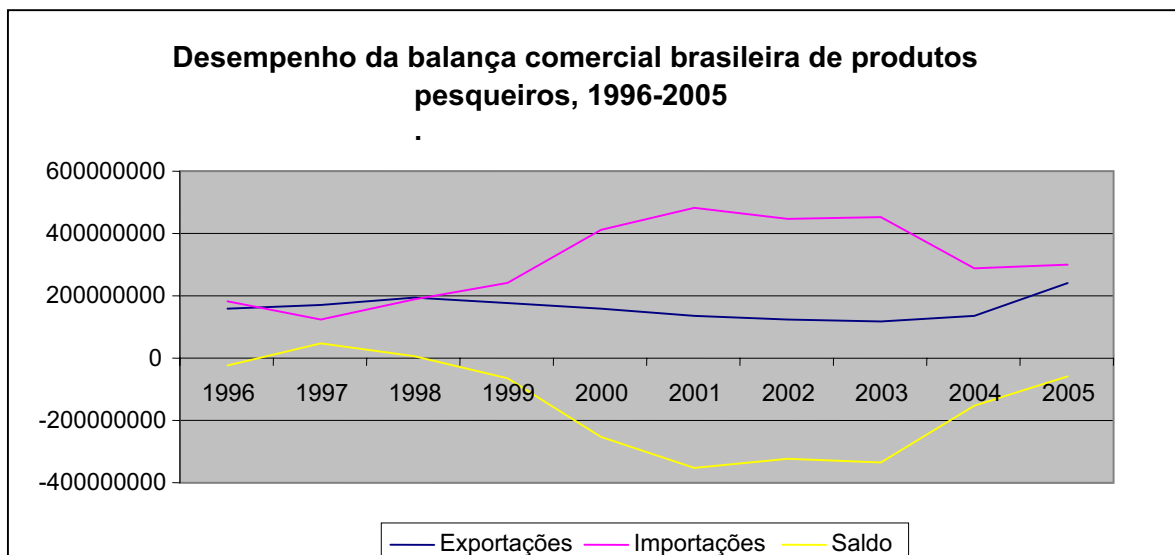


Gráfico 1: Desempenho da balança comercial brasileira de produtos pesqueiros (1996-2005)  
Fonte: SEAP, 2006.

As exportações cresceram nos três primeiros anos, caindo nos seguintes, registrando recuperação em 2004 e principalmente em 2005. As importações, por outro lado, apresentaram comportamento praticamente inverso ao das exportações (OLIVEIRA, 2006).

Conforme Melo *apud* Moreira (2003) “o crescimento da produção de pescados deve ser acompanhado por igual crescimento da indústria de transformação, com forte apelo na agregação de valor”. No Brasil, o balanço do governo para a aqüicultura e pesca é fundamentalmente positivo, especialmente porque dará início a um novo modelo de desenvolvimento calcado na sustentabilidade ambiental e na inclusão econômica e social de diversos da pesca artesanal e de pequena escala. Os programas e ações da SEAP (Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca), do IBAMA e dos demais órgãos federais ligados ao setor têm como meta a recuperação dos estoques pesqueiros e a preservação dos ecossistemas (PROGRAMA SETORIAL DE PESCA (2007-2010) DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, 2007, p.8).

Conforme o Plano de Ação apresentado pelo Programa Setorial de Pesca (2007-2010) do Ministério de Agricultura e do Abastecimento (2007, p.12) “essa adoção deve permear todos os agentes da cadeia de produção que optarem por se engajar nos programas definidos como prioritários”.

A gestão inclui a aplicação de metodologias e padrões estabelecidos nos acordos e convenções internacionais e internalizados no país, conducentes à utilização de selos,

certificações, acompanhamento, identificação de pontos críticos e análises de riscos e de outros métodos modernos para o aumento da eficiência (processos), da eficácia (produtos) e da efetividade (satisfação dos clientes), do agronegócio da pesca e da aquicultura. (MOREIRA, 2003)

### 2.3 A PESCA NA REGIÃO SUL

A atividade pesqueira na Região Sul é responsável por cerca de 350.000 empregos direta e indiretamente dependentes desta. A atividade pesqueira nesta região é realizada tanto em escala industrial quanto artesanal. A produção pesqueira industrial supera em muito a artesanal, representando atualmente cerca de 93% do total desembarcado, constituindo-se na principal fonte econômica relacionada à produção de pescados. (IBAMA/CEPSUL, 2005).

A região Sul possui a maior capacidade frigorífica do país, podendo congelar 8.000 toneladas/dia de pescados e armazenar 75.000 toneladas em suas câmaras frigoríficas. Possui também capacidade de produzir 2.500 toneladas de gelo/dia e conta com cerca de 1600 caminhões térmicos ou frigoríficos (COSTA, 2006).

Segundo Diegues (*apud* Wahrlich, 1999, p.27), na Região Sul foi onde mais surgiram empresas com o crédito financeiro da SUDEPE, sendo também onde ocorreu o maior número de falências. Das empresas atuais, a mais antiga foi instalada em 1940, no entanto maior parte destas é recente, tendo ingressado no mercado a partir de 1985.

A produção total brasileira dos anos 90 demonstra que a distribuição por região e estado sofreu modificações, confirmando que nos primeiros anos da década as regiões Sul e Nordeste tinham a hegemonia sobre as demais, sendo que, a partir de 1999, a liderança passou a ser da Região Norte, mantendo em segunda posição o Nordeste. O gráfico 2 mostra a produção pesqueira brasileira nas grandes regiões da Federação.

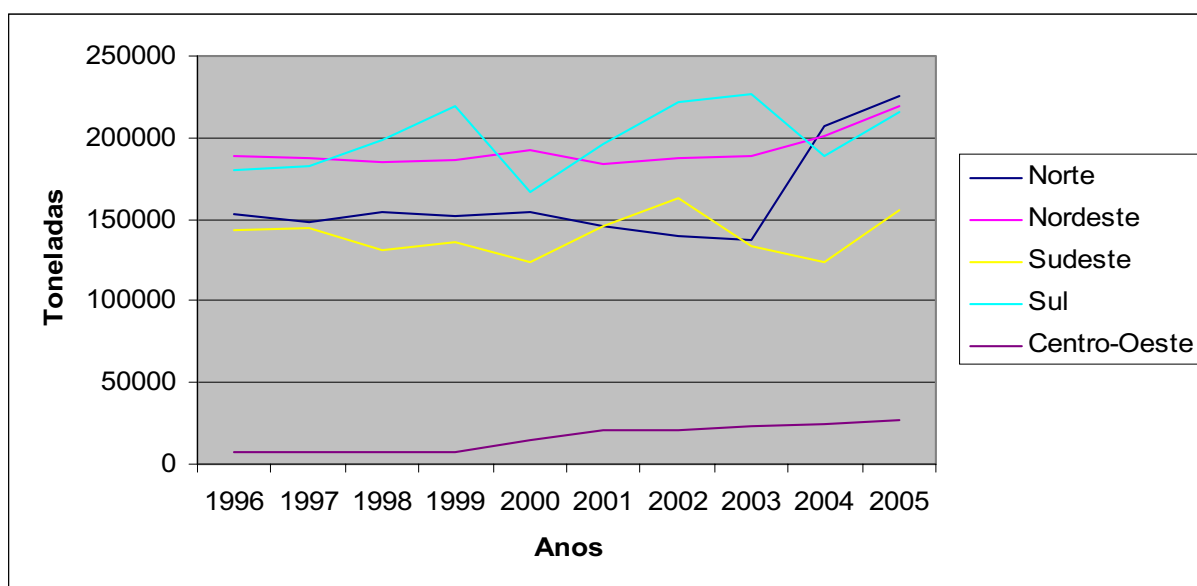


Gráfico 2 – Produção Brasileira de pescado (t), segundo as grandes regiões da federação.  
Fonte: SEAP, 2006

Na região Sul está localizado um grande pólo pesqueiro brasileiro. Esta posição é consequência da abundância de recursos pesqueiros costeiros nesta região, devido a correntes marinhas ricas em nutrientes, associadas às zonas de ressurgência. Além disso, a Região Sul possui a maior frota pesqueira do país, com aproximadamente 950 embarcações utilizadas na atividade. O grande número de empresas processadoras de pescado, com grande capacidade de absorção de mão-de-obra também se constitui em uma característica da pesca na referida região (COSTA, 2006).

A região Sul conta com os portos de Paranaguá, São Francisco, Itajaí, Laguna, Imbituba e Rio Grande, além de terminais pesqueiros para apoio à frota em atividade. São aproximadamente 5.500 operações de descarga por ano. Estas embarcações contam com estaleiros navais devidamente capacitados para reparos e construções de embarcações de pequeno, médio e grande porte (OLIVEIRA, 2005).

No entanto, como destaca Costa (2006), o mercado da pesca, como os demais, também passa por problemas que afetam a rentabilidade do setor. O desempenho da economia nacional reflete diretamente na comercialização e consumo do pescado. As crises sanitárias, envolvendo o consumo de outras carnes, injetando no mercado interno grande oferta a preços baixos de carnes e frangos, resultam na queda do consumo de pescado tanto na Região Sul, como em todo o território nacional.

Os aumentos nos preços do petróleo em 2004, que se prolongaram pelo ano de 2005, prejudicaram a rentabilidade do setor, por ser um componente de peso elevado no

custo de captura, correspondendo a 40% do custo de extração. Além disso, as altas taxas de juros para financiamentos, visto que a pesca não é considerada uma atividade agrícola, a elevada carga tributária e o câmbio desfavorável à exportação penalizam o setor pesqueiro, que fica com sua rentabilidade reduzida (OLIVEIRA, 2005).

As maiores exportações de produtos pesqueiros, em termos de valores, são registradas na região Nordeste. As regiões Norte e Sul alternam-se na segunda posição de maior exportadora, vindo a seguir a Região Sudeste. A região Centro-Oeste, por sua vez, sempre se caracterizou pela menor exportação entre as regiões brasileiras (Oliveira, 2006, p. 217).

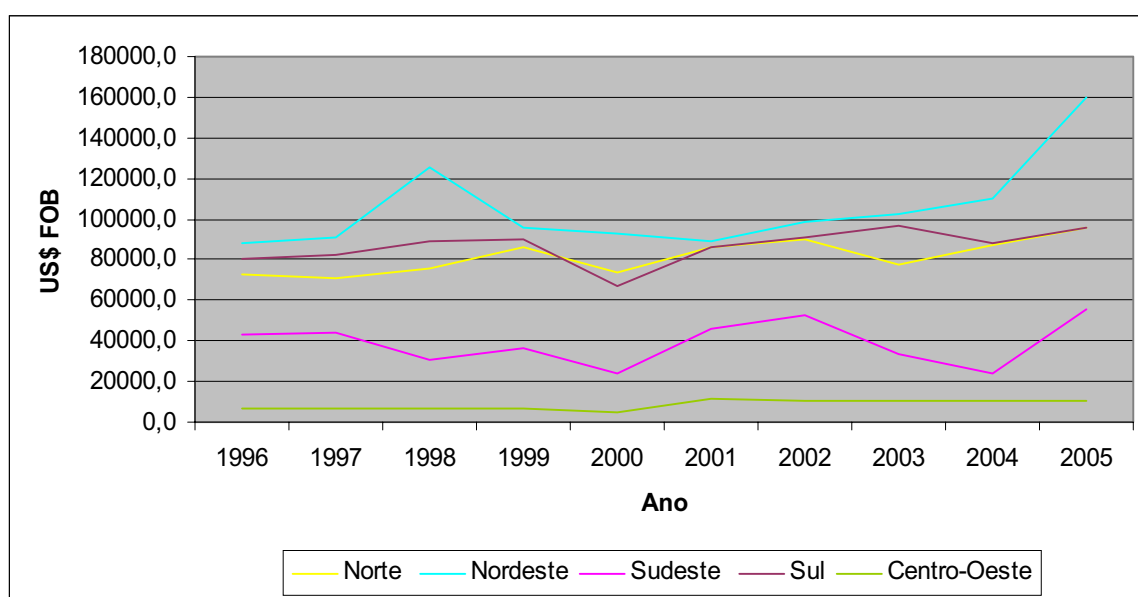


Gráfico 3 – Exportações Brasileiras de Produtos Pesqueiros por Regiões  
Fonte: Oliveira, 2006

As importações de produtos pesqueiros da Região Sudeste foram as maiores do país, em termos de valores, nunca sendo inferiores a 70% do valor total importado de 1997 a 2005; as importações da região Sul vieram a seguir, durante os anos de 1996-1998 e 2005; e as da região Nordeste ocuparam o segundo lugar nos anos de 1999-2003 e 2005. Os menores valores de importações foram registrados na região Norte (Oliveira, 2006, p.233).

A participação do Sul no mercado externo ainda é muito baixa em relação a seu potencial e os recursos a serem explorados. A implementação de diretrizes que modifiquem esta realidade é fundamental. As potencialidades devem ser exploradas dentro de um ciclo de desenvolvimento para a aqüicultura e pesca capaz de afirmar a validade e a

atualidade da transição de um modelo de exploração calcado na maximização da rentabilidade e na degradação ambiental, em direção a um novo projeto para o setor, que harmonize o econômico, o social e o ambiental, impulsionando o crescimento da produção, a distribuição de renda, a inclusão social e a sustentabilidade ambiental (PROGRAMA SETORIAL DE PESCA (2007-2010) DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, 2007, p.12).



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como eixo norteador deste estudo o Controle Gerencial e a Teoria Institucional, nesta seção são apresentados conceitos gerais relativos ao tema da pesquisa, tais como as ferramentas da Contabilidade Gerencial, as colocações da Teoria Neoclássica, a nova análise ambiental a partir da ótica da velha Teoria Institucional.

#### 3.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Um sistema é um procedimento preestabelecido para executar uma atividade ou um conjunto de atividades dentro de uma organização. Dentro de uma organização comumente depara-se com situações para as quais as regras do sistema não estão bem definidas, então muitas providências administrativas necessitam de um banco de informações para o constante controle de seu desempenho.

O controle gerencial é a atividade intermediária entre o planejamento estratégico e o controle operacional ou de atividades existentes em uma organização. Segundo Antony e Govindarajan (2002), enquanto o planejamento estratégico concentra-se em resultados de longo prazo e aproximações imprecisas do futuro, e o controle de tarefas tem seu enfoque nas atividades de curto prazo, o controle gerencial relaciona-se com a operação contínua da empresa, consistindo em uma seqüência bem regular, decorrente de atividades inter-relacionadas.

Para Iudícibus (1998), o controle gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras e não-financeiras, utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle de uma organização.

A informação que fornece é utilizada como subsídio à tomada de decisões com implicação na geração de recursos às diversas atividades, na utilização desses recursos no seio das organizações e na distribuição da riqueza gerada pelos diversos agentes que contribuem para a sua criação. (BRANCO, 2006)

Os sistemas de controle gerencial dão ênfase a técnicas específicas, seja a preparação de orçamentos, de preços de transferência, de remuneração de executivos, avaliação de desempenho, levando em consideração o lado comportamental ligado ao uso destas técnicas, tais como motivação, consistência de objetivos ou relações entre superiores e subordinados. (MERCHAND, 1998)

Segundo Wood Jr (1999), o sistema de controle gerencial está constituído pelo conjunto de medidas adotadas e aplicadas por cada instituição em cumprimento às obrigações gerenciais, e tem como objetivo maximizar o uso de recursos, garantir a confiabilidade e correções das operações e da informação, assim como estimular a adesão às políticas e normas estabelecidas.

O controle gerencial dirige-se, principalmente, a satisfazer os requerimentos e necessidades gerencias, tendo em vista obter o máximo de eficiência e economia no uso de recursos e efetividade nos resultados.

Koontz (1987), afirma que a eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que necessitam de planejamento e organização, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. Assim, eficiência indica o ponto em que uma organização utiliza corretamente seus recursos para a produção de bens e serviços aceitáveis em função de uma norma, um padrão, um objetivo ou critério.

No que diz respeito a economicidade, Koontz (1987) determina que esteja associada à redução dos custos na aquisição e consumo dos recursos. Concentra-se na administração prática e sistemática das operações de uma organização, buscando custos operacionais mínimos ao realizar as funções que lhe são atribuídas.

Ao visar a economia, é necessário obter recursos em quantidade suficiente e de qualidade satisfatória com o mínimo custo e, como eficiência revela o vínculo entre insumos e produtos, os princípios da eficiência e economicidade estão intimamente ligados. O cumprimento destes princípios, ao longo do tempo é o foco da efetividade para a sobrevivência da organização.

Com base na continuidade da organização, a função gerencial concentra-se nos melhores resultados com os menores esforços e recursos. Sendo assim, toma decisões cuja verificação cabe ao controle gerencial de suas atividades.

De acordo com Gomes *et al* (1999), o processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração de resultados. Para os autores o controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda a organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

O controle gerencial oferece aos diversos agentes uma base comum de raciocínio para o entendimento da realidade e uma linguagem comum para que possam comunicar e

interagir, além de produzir a informação necessária para fundamentar as suas decisões. (BRANCO, 2006)

Para Iudícibus (1998), o sistema de controle gerencial organizacional é aquele que possibilita o aprendizado, de modo que a organização possa corrigir seus erros e reforçar seus pontos fortes na busca de seus objetivos. Para isso, o processo de controle requer informações que possibilitem a formulação de diretrizes e a mensuração dos resultados.

Beuren *et al* (2006) complementa que o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. Na ausência de um fluxo de informações constantes, os gestores sentem-se imponentes para qualquer coisa.

Meer-Kooistra e Vosselman (2000) atentam para o fato de como o fluxo de informações pode ser útil para se tirar conclusões de como diversos fatores podem influenciar no estabelecimento de estruturas de controle. Em sua pesquisa, eles ressaltaram a presença de fatores estratégicos, culturais e históricos de grande relevância para o processo de tomada de decisões e para a constituição das estruturas de controle.

Padoveze (1996) destaca que, uma vez determinadas e classificadas as necessidades de produção de informações num sistema de relatórios regulares para a tomada de decisões pelos diversos administradores, projeta-se um sistema de alimentação de informações para garantir que os dados básicos sejam classificados e codificados, tendo em vista estarem facilmente disponível para uso. Em outros termos, deve ser montado um sistema de processamento visando uma codificação das informações obtidas, por meio de relatórios periódicos à administração.

Os sistemas de controle gerencial incluem avaliações de caráter financeiro e não financeiro. A dimensão financeira concentra-se no resultado econômico, em itens como a receita líquida, o retorno do investimento e outros parâmetros similares de ordem financeira. Por outro lado, as organizações têm objetivos não financeiros como qualidade dos produtos, participação no mercado, satisfação de clientes, pontualidade das entregas e produtividade dos funcionários.

### 3.2 O PROCESSO DE CONTROLE GERENCIAL

O controle refere-se às ferramentas e métodos que as organizações utilizam para seguir o caminho dos objetivos traçados. O processo de controle usualmente envolve o direcionamento para o alvo de desempenho, medição desse desempenho, comparação de

desempenho, análise das variações entre objetivos e a avaliação do desempenho obtido. Feito isso, permite tomar as decisões necessárias em repostas às variações.

Um aspecto central no processo de controle é o nível objetivo de desempenho. Para Antony e Govindarajan (2002), uma medida de desempenho, seja ela financeira ou não financeira, é uma medida concisa do sucesso das estratégias e táticas operacionais numa organização. É de larga utilização, porque está focalizada na lucratividade e qualidade dos produtos e serviços da empresa.

A idéia central do controle é detectar uma medida que possa prover ou servir como um indicador de desempenho que seja um sinal de alerta quando o desempenho varia dos resultados esperados e, até mesmo, detectá-los. A análise destas variações permite elaborar respostas às conseqüências de eventos que possam vir a ocorrer. Cabe salientar que as ferramentas de controle são muitas e variadas, e são empregadas de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada organização. (BEUREN, 2006)

Whitley (1999) afirma que os procedimentos de controle gerencial variam significativamente entre organizações, setores e sociedades. E quatro características podem variar consideravelmente dentro destes. Estas são: a extensão em que o controle é executado e as regras e procedimentos formais envolvidos, o grau de controle empregado sobre as atividades da unidade, a influência e participação dos membros da unidade sob o processo de controle e o tipo de informação utilizada no processo de controle, no que diz respeito às avaliações de desempenho e à tomada de decisões.

Para Antony e Govindarajan (2002), grande parte do controle gerencial compreende comunicações e interações entre executivos e entre estes e seus subordinados. Este processo gerencial ocorre dentro de um sistema estruturado de planejamento e controle. Tal sistema inclui planejamento estratégico, preparação do orçamento, execução e avaliação de programas.

Beuren *et al* (2006) corrobora estas necessidades de interações não somente entre os executivos, mas também entre os processos. Em seu trabalho sobre a utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses, os autores abordam a integração entre mecanismos de disseminação de informações dentro do ambiente organizacional e concluem que nestas empresas existem elementos facilitadores a estes canais de comunicação.

O controle gerencial é apenas um dos vários instrumentos que os executivos utilizam para atingir as estratégias. Como estas diferem de organização para organização,

os controles devem ser projetados para as necessidades específicas das estratégias adotadas por cada uma (Antony e Govindarajan, 2002).

De acordo com Oliveira (1998), os sistemas de controles gerenciais são um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Segundo Silva (2004), um sistema de controle gerencial coleta, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações, extraídas de bases de dados compartilhadas, para o uso do planejamento e orçamento necessários às ações da gerência.

Após a coleta de dados e a transformação destes em informações, o sistema de controle gerencial tem como principal função prover o gerente com todo o histórico das operações internas e do ambiente da empresa. E assim, orientando-os para a tomada de decisões gerenciais e assegurando que os objetivos traçados sejam alcançados de modo satisfatório.

Antony e Govindarajan (2002) afirmam que o sistema de controle gerencial influencia as diferentes áreas funcionais dentro da organização, reunindo informações pertinentes a cada uma delas. Esse busca agregar os dados de determinada operação, fornecendo informações consolidadas da mesma, num dado período de tempo, para que o gerente tenha um panorama geral do comportamento e dos resultados daquele tipo de operação.

Cabe salientar que se torna imprescindível à empresa ter controle e confiabilidade sobre as informações utilizadas, para que as ações a serem tomadas com base nestas tragam resultados compensatórios.

### 3.3 TEORIA NEOCLÁSSICA

Uma grande variedade de teorias e um diferente número de abordagens metodológicas são usados para estudar as práticas da contabilidade gerencial. Uma delas estendeu o domínio teórico da economia para o estudo de tais práticas. A chamada teoria neoclássica da firma foi desenvolvida para prever comportamentos e efetuar uma análise do mercado como um todo. A teoria neoclássica tem orientado fortemente os preceitos teóricos da contabilidade gerencial (SCAPENS, 2006). Ela tem seu conhecimento fundamentado em um comportamento racional, focado na otimização das ações e atitudes dos gestores, bem como nos lucros da empresa como um todo. De acordo com sua linha de

pensamento, os objetivos de uma organização são obtidos pela utilização eficaz das informações disponíveis no sistema.

O pressuposto da racionalidade econômica considera que as atitudes racionais que cada indivíduo toma levam ao equilíbrio geral do mercado. Como se o equilíbrio das forças de mercado fosse unicamente alcançado por ações individuais e racionais, sem ser influenciadas por outras dimensões como a psicológica e a sociológica (GUERREIRO, 2006).

Frezatti *et al* (2005) ressalta que para a contabilidade gerencial a visão normativa possui grande influência no âmbito conceitual. Sendo que um retrato desta realidade é o fato de a maioria dos textos de contabilidade gerencial serem desenvolvidos com a idéia de uma firma na qual não existem problemas informacionais.

Pela influência desta corrente de pensamento, as organizações passaram a ser analisadas como um complexo sistema de gestão, no qual para seu perfeito funcionamento, atuam agentes econômicos racionais preocupados somente com a maximização do lucro. Por esta influência, a contabilidade gerencial é vista como a fornecedora destas informações adequadas. Para consagrar-se nesta função, seus estudos são desenvolvidos para o aprimoramento contínuo de suas estruturas de decisão e modelos de gestão, no entanto sem considerar a dimensão humana envolvida (SCAPENS, 2006).

Fonseca e Machado-da-Silva (2001) ressaltam que na abordagem institucional não se excluem a possibilidade de organizações serem orientadas em grande parte pela lógica da eficiência produtiva, preocupadas predominantemente com os aspectos técnicos dos processos envolvidos. Levando em consideração o âmbito institucional, as organizações são resultados do processo de institucionalização e de seu impacto sobre as atitudes e ações dos agentes envolvidos neste processo.

Scapens (2006) corrobora esta afirmação quando afirma que o comportamento organizacional pode ter elementos institucionais e técnicos simultaneamente. Além disso, ressalta que esta aproximação entre elementos técnicos e institucionais tendem a fornecer introspecções úteis, na medida em que amplia o foco da pesquisa em contabilidade gerencial para além da racionalidade econômica.

### 3.4 TEORIA INSTITUCIONAL

Institucionalismo representa uma abordagem significativamente distinta para o estudo dos fenômenos sociais, políticos e econômicos. (Dimaggio e Powell, 1991)

De acordo com Silva (2005), na Teoria Institucional destaca-se como pioneiro desta abordagem Philip Selznick, na sua vertente de análise das organizações como tipo diferenciado de sistema social. Para este autor o institucionalismo percebe que o ambiente não influencia a organização somente em relação aos *inputs* e *outputs*, mas também regula a legitimidade social da estrutura e dos processos institucionais.

Os grupos legitimam as atividades organizacionais quando a instituição reproduz na sua estrutura e nos seus processos as crenças e as normas que são difundidas no ambiente externo no qual está inserida. A Teoria Institucional apresenta a emergência de diversas formas, processos, estratégias e competências que surgem de padrões resultantes da interação e adaptação organizacionais. Esses padrões precisam ser entendidos como respostas tanto ao ambiente externo quanto ao interno. O aspecto mais significativo do institucionalismo parece ser a inclusão de valores nos aspectos técnicos das tarefas. Os valores possuem um destaque exclusivo na Teoria Institucional (Selznick apud Silva, 2005).

Dimaggio e Powell (2005) salientam que o novo institucionalismo na teoria organizacional compreende uma rejeição da concepção racionalista, um interesse nas instituições como variáveis independentes, um retorno em direção às explicações cognitivas e culturais e um interesse em unidades supra-individuais de análise, que não podem ser reduzidas em agregações ou consequência direta dos atributos dos indivíduos.

A teoria institucional busca entender porque as organizações adotam determinadas fórmulas, buscando explicar homogeneidade, em vez de diferenciação, colocando em discussão aspectos da realidade organizacional como a legitimidade e o isomorfismo.

Machado-da-Silva (2001) afirma que, nas sociedades modernas, estruturas organizacionais formais, originam-se em contextos altamente institucionalizados. Esse processo faz com que muitas organizações incorporem práticas e procedimentos definidos como conceitos racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos. Dentro disto, mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado, ou de maximização de preferências individuais, situam-se dentro de uma realidade socialmente construída.

Dimaggio e Powell (2005) sustentam que os mecanismos de racionalização e burocratização mudaram. Os autores explicam que as organizações ainda estão se tornando mais homogêneas e a burocracia permanece a forma organizacional comum. No

entanto, a mudança estrutural nas organizações demonstra-se cada vez menos dirigida para a competição ou eficiência, como Weber propunha. Ao invés disso, os autores afirmam que a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares sem necessariamente fazê-las mais eficientes.

A forma de homogeneização de um campo organizacional deve considerar todos os atores relevantes para a totalidade do processo, como fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que estão envolvidas no mesmo negócio (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Ou seja, as instituições não podem ser definidas apenas como organizações, leis, costumes, rotinas, hábitos, tradições ou regras do jogo. Em outras palavras, as instituições não podem ser tomadas apenas como mecanismos externos, de forma a colocar restrições ao livre comportamento e dar configurações às interações humanas. Para Scott (1995) as instituições possuem três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo.

O pilar regulativo pode ser entendido como “processos sociais pelos quais são estabelecidas regras de comportamento, efetuando o monitoramento do seu cumprimento e efetuando sanções – na forma de recompensas ou punições – de maneira a influenciar as condutas para direções determinadas” (PONDÉ, *apud* Felipe 2006). Para Scott (1995), estes processos podem significar mecanismos informais e difusos ou mecanismos altamente formalizados e designados para atores e fins específicos, como a polícia ou os tribunais.

O aspecto regulativo está ligado às instituições formais - com uma complexa distribuição da competência para estabelecer e monitorar o cumprimento de regras pelos indivíduos, através de instrumentos explícitos e pré-estabelecidos de recompensa e punição – e às instituições informais - restringindo-lhes, mesmo por regras não escritas, o leque de escolhas, impondo-lhes padrões pré-estabelecidos de comportamentos aceitos e esperados. (FELIPE, 2006)

Dois pontos precisam ser destacados sobre o pilar regulativo. Em primeiro lugar, existe um fluxo potencialmente unidirecional de regulação e de influência das instituições sobre os indivíduos e grupos. Neste caso, prevalece a imposição de regras e normas de cima para baixo, inclusive prescrevendo instrumentos específicos de coerção, com pouca interatividade (feed-back) dos indivíduos para com as instituições. Em segundo lugar, este aspecto está ligado à pressuposição de alguma forma de racionalidade no comportamento dos agentes econômicos. Isto porque, ao diminuir a liberdade de escolha individual em



favor da busca de regularidade no comportamento coletivo, as “regras do jogo” tornam os agentes cômicos da possibilidade de punição por um comportamento fora da regra. Este aspecto leva a um tipo de conduta marcada pela busca de interesses e benefícios próprios (SCOTT, 1995).

O pilar normativo das instituições, por sua vez, está ligado ao comportamento social enquanto senso moral de obrigações sociais (SCOTT, 1995). Neste caso, as instituições se materializam em “valores” e “normas” definidas através de um processo evolutivo e cultural do que seja preferível ou desejável, de forma que estabeleça padrões de comportamentos para o conjunto da coletividade (PONDÉ *apud* Felipe, 2006). É o pilar normativo que dá significado ao comportamento coletivo, criando estabilidade por meio de indicações do que seja “moralmente aceitável”.

A cultura, os hábitos, os tabus, as maneiras à mesa, as ações de voluntariado, o sistema de crenças religiosas, a divisão dos papéis específicos de cada classe social são todos aspectos normativos das instituições. Novamente aqui as instituições diminuem a liberdade de ação dos indivíduos, embora por mecanismos implícitos de redução de escolhas possíveis e ao mesmo tempo estabelecendo sanções para comportamentos não esperados. A quebra de regras se evidencia por um tipo de comportamento que diverge do que é socialmente adequado em cada situação específica (FELIPE, 2006). A punição para este tipo de comportamento não se dá por meio de explícitos instrumentos coercitivos pré-determinados, mas através de “punições sociais”, principalmente por redução de espaços e de acesso ao grupo.

Quando se considera este pilar das instituições, o fluxo de regulação e de influência não se dá apenas na direção de uma imposição por parte das instituições para com os indivíduos e grupos. Ao contrário, há aqui uma relação clara de influência de indivíduos entre si e deles para com as instituições. Embora não se possa dizer que isso signifique um maior poder de mudar as instituições, existe um grau maior de feed-back e interação entre as ações dos indivíduos e a configuração institucional normativa. (SCOTT, 1995).

Já o pilar cognitivo está mais diretamente ligado às estruturas cognitivas individuais, através dos quais, por um complexo processo de captação, tratamento e julgamento de informações – sempre em conformidade com experiências passadas – se constrói os símbolos, as crenças, as representações e as categorias que estruturam as maneiras pelas quais os agentes econômicos percebem e interpretam o mundo natural e social, identificam e classificam suas partes constitutivas e concebem suas linhas de ações (PONDÉ *apud* Felipe, 2006).

Ou seja, representam as estruturas cognitivas, pelas quais os indivíduos constroem sua percepção da realidade, percebem e interpretam o mundo em sua volta, como identificam as transformações e mudanças no ambiente social em que estão inseridos, como percebem os problemas e elaboram as soluções possíveis. Ou seja, as instituições, enquanto aspectos cognitivos, constroem em cada indivíduo, uma versão simplificada da realidade (FELIPE, 2006) que lhes permite estruturar suas ações, diminuindo o grau de complexidade que precisam enfrentar a cada momento.

Estes aspectos são considerados significativos em termos de possibilidade de mudança institucional, pois é com base nestes três pilares que Scott (1995) vai propor sua definição de instituições como sendo estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que proporcionam estabilidade e sentido ao comportamento social.

As organizações procuram então a homogeneidade dentro de um contexto. Vários programas e tecnologias são adotados nas organizações por força de pressões deste contexto, refletindo regras e significados fixados por estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade. O fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir de exigências do seu ambiente é explicado através de práticas isomórficas.

Nesse sentido, dois tipos de isomorfismo emergem: o isomorfismo competitivo, fruto das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado contexto organizacional, e o isomorfismo institucional, que incorpora a luta por legitimidade (MACHADO-DA-SILVA, 2001).

DiMaggio e Powell (2005) apresentam três mecanismos de mudança isomórfica institucional:

- 1) Coercitivo: que se origina das influências políticas e dos problemas de legitimidade;
- 2) Mimético: resultante de padrões de resposta a incertezas;
- 3) Normativo: associado à profissionalização.

Cabe salientar que estas mudanças nem sempre se apresentam de forma clara e podem acontecer simultaneamente. As pressões isomórficas são indicativas da limitação da ação dos atores organizacionais. A inovação não é mais resultante de escolhas bem-sucedidas decorrentes de decisões acertadas, mas de imposições do campo organizacional.

Além das contribuições sobre mudança organizacional, a teoria institucional procura esclarecer o conceito de ambiente técnico e ambiente institucional nos quais estas mudanças ocorrem.

O ambiente técnico tem como ênfase o ambiente de mercado, levando em consideração como as organizações que nele se incluem desempenham tecnicamente seu trabalho, através do controle ambiental sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade (FONSECA, 2001).

O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações devem conformar-se para obter apoio e legitimidade do ambiente (MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Em resumo, ambiente técnico salienta o desempenho da organização enquanto que ambiente institucional avalia a adequação da estrutura e ação dessa organização aos padrões institucionalizados no ambiente, independente do desempenho que esses possam obter.

As dimensões assumidas pelo ambiente, quanto às variações nas pressões de natureza técnica e institucional, são relevantes na explicação do emprego do controle gerencial necessário para conduzir uma organização ao sucesso, ou até mesmo para explicar um dado desempenho. Este aspecto pode moldar a aplicação e o enfoque do controle gerencial em uma organização.

Meyer e Rowan (1991) enfatizam que geralmente torna-se difícil diferenciar empiricamente regras e procedimentos técnicos de institucionais, pois ambos ao longo do tempo assumem características comuns aos dois.

Scott e Meyer (1991) apresentam seis hipóteses sobre as implicações das relações entre os tipos de ambiente e estrutura. Sendo as seguintes:

1) Organizações em setores técnicos terão sucesso ao controlar e coordenar suas atividades de produção, protegendo-os das influências ambientais;

2) Organizações em setores técnicos terão sucesso na extensão em que eles desenvolverem atividades eficientes de produção e efetivas estruturas de coordenação;

3) Organizações em setores institucionais não tentarão coordenar e controlar estreitamente suas atividades de produção, mas buscarão proteger ou separar essas atividades das estruturas organizacionais;

4) Organizações em setores institucionais terão sucesso na medida em que forem hábeis para adquirir tipos de pessoal e desenvolver arranjos estruturais e processos de produção que se conformam às especificações das normas estabelecidas e/ou autoridades dentro daquele setor;

5) Organizações funcionando em setores que são altamente desenvolvidos institucionalmente e tecnicamente desenvolverão sistemas administrativos mais complexos e elaborados e experimentarão níveis elevados de conflito interno;

6) Organizações funcionando em setores que não são altamente desenvolvidos nem tecnicamente nem institucionalmente tendem a ser relativamente pequenas em tamanho, e fracas em termos de capacidade de sobrevivência.

As formas como se estruturam os campos organizacionais e a dimensão assumida pelo ambiente, bem como os valores, crenças e padrões difundidos pelas práticas isomórficas empregadas podem delinear como se dá a aplicação do controle gerencial em uma organização de um determinado setor.

Dimaggio e Powell (2005) apresentam uma série de indicadores que ajudam na identificação do grau de estruturação e institucionalização de um campo organizacional, como segue:

- \* aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- \* emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos;
- \* aumento no volume de informação com que as organizações em um campo devem lidar;
- \* desenvolvimento de uma consciência mútua, entre os participantes de um grupo de organizações, sobre o fato de que estão envolvidos em um empreendimento comum.

Com base neste conjunto de indicadores, Vieira e Carvalho (2003) apresentam um modelo composto por quatro etapas:

1. campo em pré-formação: contém organizações isoladas e independentes;
2. campo emergente: possui enlaces inter-organizacionais e alguma concentração de organizações;
3. campo em expansão: aumentam os enlaces e valores convergentes;
4. campo institucionalizado: possui alto nível de enlaces inter-organizacionais e valores compartilhados.

Fonseca (apud SILVA *et al*, 2005) esclarece que o processo inverso também pode ocorrer, isto é, um processo de desinstitucionalização. Esta situação é possível porque mesmo que a legitimidade se estabeleça, algumas organizações podem passar a questionar aquelas regras e práticas impostas pelo ambiente externo às quais devem se adequar.

### 3.5 O CONTROLE GERENCIAL E A TEORIA INSTITUCIONAL

Segundo Frezatti *et al.* (2006) o mundo tem evoluído em complexidade como resultado da grande relação de interdependência entre as economias mundiais. E simultaneamente o mundo tem se tornado muito mais dinâmico em decorrência da explosão de canais de comunicação em rede mundial. Para sobreviver nesta situação, as organizações não devem permanecer sem mudanças por muito tempo. Em tese, as empresas são induzidas a implementar processos de mudanças nos seus mais diversos modelos de gestão, e conseqüentemente nos seus instrumentos gerenciais, sendo um destes o Controle Gerencial.

No entanto, apesar deste quadro de iminente modernização da Contabilidade Gerencial, ela pouco tem se modificado. Muitos autores, como Guerreiro *et al.* (2006) tem apontado para o problema da “estabilidade da Contabilidade Gerencial”, alertando que as pesquisas nesta área pouco tem tido aplicação na prática empresarial e para as diferenças entre o que é proclamado na teoria e feito na prática. Embora as mudanças venham ocorrendo, as empresas em grande extensão continuam a se apoiar em modelos contábeis desatualizados.

Silva (2004) relata que é possível observar que muitas empresas estão ainda trabalhando na introdução e desenvolvimento do que muitos autores poderiam caracterizar como sistemas de custeio tradicionais. O que se observa é que os sistemas contábeis são difíceis de mudar, apesar da influência das mudanças de mercado que coloca grande pressão para que a contabilidade de modifique.

Segundo Machado-da-Silva (2006) a adoção do enfoque institucional como *insight* teórico para explorar processos de mudança contábeis é recente. Os pesquisadores da teoria institucional defendem as idéias dessa teoria a partir de fundamentadas críticas à teoria neoclássica. Essa teoria neoclássica da firma foca a mudança na contabilidade como um produto de um comportamento racional que visa otimizar o lucro com base na geração informações eficazes.

Frezatti (2006) acrescenta que a teoria neoclássica parte de duas pressuposições importantes: a maximização racional dos agentes econômicos e o equilíbrio geral proporcionado pelas forças de mercado. O primeiro pressuposto da racionalidade econômica dos indivíduos considera que os mesmos estão sempre tomando individualmente decisões racionais, ignorando todas as demais dimensões que cercam o ser humano, dentre elas a psicológica e a sociológica. O equilíbrio de mercado, o segundo

pressuposto, é visto como uma consequência destes comportamentos econômicos individuais, se estabelecendo pela soma destes comportamentos e não considerando outras variáveis externas ao modelo da racionalidade econômica.

No entanto o modelo neoclássico pautado na racionalidade dos indivíduos se mostra insuficiente para explicar como as organizações evoluem de um estágio para outro da atividade econômica, fato que motiva as abordagens institucionais nas pesquisas em contabilidade gerencial. Verifica-se que a interação dos fatores psicológicos e sociológicos aos processos de institucionalização complementa a abordagem institucional e contribui para entender como são formadas as instituições nas organizações. (ALMEIDA *et al*, 2007)

Santos (2003) sustenta esta afirmação mencionando que o institucionalismo surge das divergências com linha ortodoxa de pensamento econômico, leia-se teoria neoclássica da firma, que objetiva explicar a realidade pelo uso de modelos abstratos e matemáticos e desconsiderando o ambiente institucional que condiciona a política econômica.

Segundo Beuren *et al* (2006), nesse contexto, a Contabilidade Gerencial tem a missão de prover as informações adequadas para que os gestores maximizem o resultado econômico de suas decisões. Como consequência, os estudos da contabilidade são desenvolvidos sobre essa orientação, buscando sempre modelos e soluções mais eficientes que levem a maximização do lucro da empresa. Já a teoria institucional se apresenta como uma abordagem sociológica que tem sido aplicada na área contábil para explicar muitas de suas aplicações, causas e consequências. Na teoria institucional a contabilidade é enfocada como uma instituição que dá sentido a determinado grupo social.

Fonseca e Machado da Silva (2002) esclarecem que na abordagem institucional não se exclui a possibilidade de existirem organizações predominantemente voltadas à eficiência, nas quais se privilegia a natureza técnica do processo produtivo. No entanto, na teoria institucional o conceito de organização baseia-se no desencadeamento do processo de institucionalização e nos seus efeitos sobre os comportamentos e ações.

Segundo Scapens (1994) a abordagem institucional não deve ser considerada nem a única, nem a melhor abordagem, porém demonstra ser uma estrutura válida para o entendimento das práticas contábeis gerenciais como rotinas institucionalizadas e para explorar a interação entre a Contabilidade Gerencial e outras instituições sociais.

Práticas contábeis e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando elas se tornam amplamente aceitas na organização e quando elas se tornam formas de controle gerencial inquestionáveis. Dessa forma, o Controle

Gerencial como uma instituição corresponde a um conjunto de rotinas institucionalizadas e aceitas na organização, sendo que a ela tanto é moldada quanto impacta em outras instituições no âmbito da organização.

Segundo Burns *apud* Almeida (2007), as rotinas incluem um comportamento programático baseado em regras o qual está fundamentado em repetidamente seguir tais regras formais ou informais. Com o passar do tempo, as rotinas se tornam crescentemente suportadas por conhecimento tácito que os indivíduos adquirem pela monitoração reflexiva do comportamento passado.

A Contabilidade Gerencial passa a ser vista dentro das organizações como uma instituição cujos hábitos e rotinas permitem que os “atores” organizacionais lhes dêem credibilidade e as mesmas se institucionalizem. Uma vez que os processos são entendidos e praticados habitualmente pelos “atores”, se tornam rotinas, ao se tornarem rotinas estruturam as instituições fornecendo estabilidade e previsibilidade à continuidade da atividade econômica da organização. (ALMEIDA *et al*, 2007)

Dambrin *et al* (2007) estudaram o processo de como uma mudança na lógica institucional de um campo organizacional se difunde através do sistema de controle gerencial de uma empresa. A estrutura teórica proposta por estes autores permite descrever o processo de institucionalização de sistemas de controle gerencial mais detalhadamente a partir das técnicas, ideais e opiniões traduzidas nos sistemas de controle de uma organização.

Segundo Guerreiro *et al* (2006), a Contabilidade Gerencial estabelece uma estrutura fundamental para que os eventos econômicos sejam apresentados e representados para os membros da organização. O desempenho organizacional é reportado tanto internamente como externamente de acordo com regras e convenções. Os eventos econômicos não respondem por si mesmos, as atividades organizacionais são vistas pelas pessoas de acordo com a lógica da mensuração contábil.

Nesse contexto, além de adotar na Contabilidade Gerencial os preceitos da teoria convencional, como geradora de informações para a tomadora de decisões racionais para a maximização do lucro, pode-se também explorá-la como uma base institucional para a tomada de decisões e estruturar a formação de crenças e expectativas. A questão é o entendimento de como suas práticas proporcionam coerência social, bem como significado

ao comportamento organizacional, permitindo aos indivíduos e grupos dentro da organização dar significado às suas atividades do dia-a-dia.

Scapens (1994, p. 303) resume dizendo que não importa o *gap* existente entre a teoria e a prática, o importante é estudar a prática da contabilidade gerencial. Para o encaminhamento de propostas de solução ou de minimização do problema caracterizado, é necessário compreender a verdadeira natureza do problema e estudar as suas possíveis causas geradoras. A visão da Contabilidade Gerencial como uma instituição, ou seja, como um conjunto de rotinas desempenhadas de forma habitual por um grupo de indivíduos, evidencia a natureza social e não técnica do problema da Contabilidade Gerencial.



#### 4 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como sendo, quanto aos objetivos um estudo descritivo, quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados, uma pesquisa de levantamento e ainda não-experimental, pois não envolve manipulação de variáveis, e no que diz respeito à abordagem do problema, de natureza quantitativa e qualitativa.

Na concepção de Gil (1999 apud Beuren 2004), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Um de seus aspectos mais significativos está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Neste sentido Andrade (2002) corrobora destacando que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem que o pesquisador neles interfira. Devido a isto, segundo Triviños (1987), a população e a amostra devem ser delimitadas, assim como os objetivos, os termos, as variáveis, as hipóteses e as questões de pesquisa.

Beuren *et al* (2004) ressalta que vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. E muitas delas se utilizam desta metodologia para avaliar instrumentos contábeis aplicados na gestão das organizações, normalmente com o emprego de técnicas estatísticas. Destaca-se, também, que o método de investigação será conduzido de acordo com uma pesquisa de levantamento que, conforme Selltiz (1987), em uma pesquisa social, frequentemente desejamos estar aptos a responder questões acerca da distribuição de certas variáveis, bem como das relações entre as características das mesmas como ocorrem em situações naturais. Assim, este método é direcionado para a descrição e compreensão completa das relações dos parâmetros estudados pertinentes às diversas organizações envolvidas na investigação.

Na caracterização desta pesquisa, pode-se afirmar também que se trata de um estudo não experimental. Pois como modo de investigação o método de levantamento está centrado na realidade concreta e complexa das organizações e não, como na experimentação em laboratório, num objeto de pesquisa artificialmente reduzido à capacidade de manipulação do pesquisador. (SELLTIZ, 1987)

Para Kelinger (1964), para realizar pesquisas de levantamento, coletam-se dados de toda ou parte de uma população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-

relações de fenômenos que ocorrem naturalmente. Algumas pesquisas de levantamento tentam ir além do relato de distribuições e relações para realizar a sua interpretação. Selltiz (1987) dá continuidade ao raciocínio afirmando que a pesquisa de levantamento justifica e reforça sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

O método de levantamento pode visar a retrair as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação, mas pode, igualmente, basear-se em diversas variáveis medidas, por uma análise das séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre as variáveis intervenientes. (Selltiz, 1987)

E Triviños (1987) afirma que os estudos de levantamento proporcionam ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, dentre outros, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Os estudos de levantamento permitem que seja formulado um número maior de perguntas em relação ao fenômeno estudado, levantando elementos que possam confirmar os encontrados. Segundo Selltiz (1987), o método de levantamento é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde o contato com a realidade de pesquisa torna as conclusões mais bem fundamentadas.

O estudo de levantamento fornece dados descritivos acerca da população, bem como descreve as inter-relações dos dados relacionados aos parâmetros a serem analisados. Neste trabalho todas as empresas componentes da amostra final foram devidamente caracterizadas, sendo que a autora comprometeu-se em manter sigilo sobre a identidade destas. No entanto foi permitida a exposição de suas características peculiares, bem como o perfil dos membros entrevistados. Optou-se por esta caracterização para que, com a finalização da pesquisa, houvesse um delineamento das empresas de maior representatividade no setor, bem como dos membros que atuam na gerência e controle das mesmas.

Levou-se em consideração também a maneira como se dão os controles de gestão, em todos os seus domínios, na forma como são empregados – se os são informalmente ou formalmente. Além de ser questionado a frequência com que são utilizadas estas ferramentas, ou seja, as informações geradas por estas. E ainda as formas de

disponibilização das informações geradas por estes controles, isto é, quem tem contato e conhecimento com estas. Na entrevista foram constituídas duas pesquisas de natureza dissertativa para que com as respostas dadas pelos entrevistados se pudessem saber a real compreensão conceitual dos controles de gestão e a relação dos controles de gestão utilizados com o funcionamento em suas respectivas empresas.

Selltiz (1987) conclui que a pesquisa de levantamento assume formas muito variadas, segundo o número das organizações analisadas, a natureza e o tratamento dispensado aos dados do estudo. Mas pode utilizar uma amostra de organizações, das quais analisa as variáveis mais relevantes para a pesquisa, para aprofundar a investigação, a fim de refinar as conclusões obtidas.

No desenvolvimento da pesquisa optou-se por trabalhar com as duas metodologias para abordagem de um problema de pesquisa, a qualitativa e a quantitativa. No que diz respeito à abordagem qualitativa, os estudos que empregam esta metodologia podem descrever a complexidade de determinado fenômeno, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos em maior nível de profundidade. (BEUREN, 2004)

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa assumiu grande importância neste estudo, pois teve como função garantir a precisão dos resultados obtidos, evitando distorções de análise e interpretação, e proporcionando uma margem de segurança quanto às conclusões obtidas. Além de, conforme Beuren (2004), a metodologia quantitativa ser frequentemente aplicada em estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos, pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, o que se enquadra na situação desta pesquisa.

#### 4.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões da presente pesquisa são:

- ✓ Quais as práticas de contabilidade gerencial utilizados pelo setor pesqueiro do Sul do país?
- ✓ Qual a ocorrência de elementos facilitadores para o processo de estabilidade dessas práticas?

- ✓ Qual o grau de compreensão das práticas e de suas respectivas conseqüências de implementação por parte dos gestores?
- ✓ Qual a relação das práticas com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização?

#### 4.2 AMOSTRA DE PESQUISA

A população-alvo constituiu-se de empresas produtoras, comerciais e industriais, excluindo-se as exclusivamente voltadas ao comércio, atuantes no setor pesqueiro do Estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, selecionadas segundo o número de funcionários. A seleção da amostra a ser pesquisada partiu da compilação de todas as empresas atuantes no setor pesqueiro da Região Sul e devidamente registradas junto aos Sindicatos das Empresas Pesqueiras de cada Estado desta região até o mês de janeiro do ano de 2007.

Santa Catarina possui dois sindicatos, o Sindipi (Itajaí) com 245 afiliados e o Sindifloripa (Florianópolis) com 23 afiliados. Rio Grande do Sul possui apenas o Sindicato de Rio Grande (Rio Grande) com 13 afiliados. Já o Estado do Paraná não possui sindicato exclusivo deste setor, e mediante outras fontes procuradas, como a Federação Paranaense de Indústrias, nenhuma empresa de participação expressiva. As empresas que atuam no setor pesqueiro do Estado do Paraná trabalham com a atividade de comércio e distribuição, atuando como entrepostos de pescados. Além destas empresas (3), através de contato telefônico com as mesmas, não possuem o número mínimo de funcionários estabelecidos para seleção da amostra da presente pesquisa.

Durante a compilação dos dados, optou-se por trabalhar com as empresas que possuíam um número superior a cem funcionários, devido ao grande número de micro e pequenas empresas deste setor, além do difícil contato e acesso a estas. Para a seleção da amostra foi efetuado contato telefônico com a população estabelecida, esclarecendo o valor e os objetivos da pesquisa e solicitando seus endereços de funcionamento e a participação de cada uma delas. As entrevistas e questionários foram executados in loco pela própria pesquisadora. O trabalho realizado apresentou uma perspectiva do tipo transversal, pois a pesquisa se deu em um dado momento do tempo, enfocando apenas um instante do funcionamento da empresa.

### 4.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Minayo (1998), para a plena realização de um trabalho científico exigem-se várias articulações que devem ser estabelecidas pelo investigador. Uma dessas articulações compreende a definição de como será estabelecida a coleta de dados.

Segundo Lakatos *et al* (1986), o processo de coleta de dados é definido como a etapa da pesquisa e que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos.

Fundamentado na classificação de Lakatos *et al* (1986), que definem os dados primários como sendo dados históricos, informações extraídas através de instrumentos direcionados, pesquisa e material de arquivos oficiais e particulares, além de documentação pessoal e correspondência pública e privada; e dados secundários como sendo dados adquiridos através da imprensa em geral e obras literárias, pode-se afirmar que no estudo serão utilizados dados primários e secundários.

Segundo Richardson (1985), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. Para o autor, a entrevista é uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Selltiz (1987) complementa que em uma entrevista, o entrevistador tem a oportunidade de observar e avaliar tanto o sujeito como a situação total na qual a resposta ocorre, sendo desta forma diferente do questionário que é aplicado ao informante sem a presença do pesquisador.

Para Selltiz (1987), a qualidade da entrevista depende, em primeira instância, de um planejamento adequado. Dentro dos limites do levantamento há um amplo espaço para o entrevistador demonstrar suas habilidades na criação de uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas.

Segundo Richardson (1985), na entrevista dirigida o pesquisador, através de um conhecimento prévio dos aspectos que deseja estudar, formula as perguntas e dirige o processo evitando desvios do entrevistado. Para o autor, este tipo de técnica permite uma maior liberdade que o questionário para as respostas dos indivíduos. Selltiz (1987) ressalta que, em se tratando de questionário e entrevista, há técnicas e experiências a serem utilizadas, algumas diretrizes gerais a serem seguidas, pré-testes exaustivos a serem feitos e várias revisões a serem elaboradas. Tanto os questionários quanto a entrevista não são

um fim em si, são valiosos instrumentos de coleta e obtenção de informações, cujas qualidades e limitações devem ser controladas, e onde as conseqüências do mau uso dependem exclusivamente do pesquisador (RICHARDSON, 1985).

#### 4.4 PRÉ-TESTE

Antes do início do processo de coleta de dados foram feitos dois pré-testes nos quais toda a estrutura do instrumento foi revisada. Conforme afirmam Lakatos e Marconi (2001, p.227), “[...] o teste piloto tem, como uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados”.

Foi solicitado a dois funcionários de cada empresa que respondessem as entrevistas e, em seguida, foi colocado em pauta todo o roteiro para se entender as dúvidas e melhorarem as questões. Foi verificada a complexidade das questões, o tempo que o respondente levou para concluir, o entendimento do que estava sendo perguntado e a validação da importância das variáveis que foram utilizadas na entrevista, bem como das práticas de controle pré-selecionadas para compor a mesma.

Cabe ressaltar aqui que as práticas a qual se refere o parágrafo acima são as ferramentas que foram questionadas quanto a sua utilização, a frequência e aos níveis hierárquicos. Com base no trabalho de Moreira (2003), foram selecionadas doze ferramentas das vinte e quatro citadas em seu trabalho, sendo essas as mais mencionadas no ambiente de sua pesquisa.

Já a seleção dos elementos facilitadores para a estabilidade das práticas foi através do trabalho de Beruren *et al* (2006) onde estes pesquisadores fizeram uso dos mesmos elementos – assessoria contábil, softwares profissionais e planilhas de cálculo desenvolvidas internamente – nos questionários aplicados nas maiores indústrias catarinenses.

No primeiro pré-teste executado, opiniões como o esclarecimento de questões com entendimento dúbio, vocabulário demasiadamente rebuscado foram levantadas e as devidas reparações sugeridas. No segundo pré-teste, já com as primeiras alterações feitas, foi sugerido pelo segundo respondente uma reformulação no *lay-out* do roteiro de entrevista e destacada a agilidade e clareza das questões levantadas.

Também foi discutida a questão de confidencialidade das informações para entender e assegurar que os respondentes estavam confortáveis em responder com

veracidade sobre suas concepções e se estavam seguros que os dados seriam utilizados apenas pela pesquisadora.

No que diz respeito às perguntas constantes no Anexo 2 sobre as características institucionais, estas foram baseadas no trabalho de Abreu (2006), no qual este pesquisador trabalhou com os três pilares. São eles: cognitivo, normativo, e regulativo em uma multinacional. São definidos da seguinte forma, de acordo com Silva (2005):

- ✓ Cognitivo: O grau de interação entre as organizações e os membros que as compõem.
- ✓ Normativo: O grau de interação entre as organizações e as instituições profissionais a elas relacionadas.
- ✓ Regulativo: O grau de interação entre as organizações foi observado por meio da percepção que os atores expressaram das relações e atitudes existentes entre as organizações e do papel político, institucional e técnico que cada uma desempenha.

Com as devidas alterações, o processo de coleta de dados desta pesquisa se deu através de entrevistas dirigidas e estruturadas aos componentes da amostra, desenvolvendo-se o assunto a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem estabelecida. Optou-se por esta sistemática, seguindo a mesma ordem e redação para todos os entrevistados para que, ao final, os dados coletados pudessem receber tratamentos estatísticos.

Dessa forma, esta sistemática tem como finalidade refinar e dar uma maior sustentação aos achados da pesquisa, além de ajudar a pesquisadora a lapidar as entrevistas e modificar o foco de algumas perguntas das que seriam realizadas e dar maior embasamento para que as entrevistas fossem mais proveitosas.

Os dados secundários serão coletados por meio de publicações literárias que apresentarem estudos sobre o tema abordado, como forma de acompanhamento e checagem das informações extraídas através das entrevistas aplicadas.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para Vieira (2005), a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão. O autor enfatiza que para isso existe a necessidade de se quebrar

monopólios monometodológicos, descritos fundamentalmente por meio de dois tipos: o método quantitativo e o método qualitativo.

Conforme afirma Patton (1990, p.132), os métodos quantitativos e qualitativos constituem alternativamente, mas não mutuamente de forma exclusiva, estratégias para pesquisa, pois eles possuem diferentes forças e fraquezas. Desta forma, ambos, qualitativo e quantitativo, podem ser coletados em um mesmo estudo.

De acordo com Richardson (1985), o método quantitativo caracteriza-se pela quantificação na fase de coleta de dados, como também pelo emprego de técnicas estatísticas para tratamento e interpretação das informações obtidas. O autor salienta que este método é utilizado quando procura-se representar a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança com relação às inferências.

Este método é aplicado em estudos descritivos, no qual procura-se descobrir a natureza do fenômeno como tal, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1985).

Desta forma em posse das respostas dadas, para realizar a mensuração do grau de institucionalização e da relação das práticas com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização foi utilizada a Escala Likert (GOODE et al, 1960) numeração de 1 a 5 pontos para cada questão. Sendo assim, elaborou-se uma planilha onde os dados foram tabulados, recebendo cada alternativa respondida para cada questionamento efetuado um código numérico correspondente. Foram 42 perguntas com este objetivo. Para cada pergunta o respondente tinha a opção dos seguintes opostos semânticos: Discordo Totalmente, Discordo, Depende da situação, Concordo e Concordo Totalmente.

Tabela 2 – Escala Lickert

Escala	Valor
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Depende da situação	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Fonte: Dados Primários



Para classificar o grau de institucionalização, em relação aos sistemas de controle gerencial, de acordo com os indicadores em alta, moderada e baixa institucionalização, houve a necessidade de se inverter nas contra-perguntas, a pontuação das perguntas de 6 a 9 e de 11 a 14. Desta forma, o entrevistado que respondeu que concordava com a pergunta 9, por exemplo, recebeu a pontuação 2 e não a pontuação 4. A interpretação desta forma de classificação mostra que, quanto menor a pontuação, menos institucionalizado está o respondente, e quanto maior a pontuação, mais institucionalizado ele está em relação aos sistemas de controle gerencial. Desta forma, foi possível mensurar a correta média de institucionalização.

Foram dois respondentes por cada uma das vinte e quatro empresas, e quarenta e duas questões. Procedeu-se desta maneira para que, na utilização dos coeficientes de correlação, os números encontrados fossem passíveis de uma interpretação coerente da realidade apresentada.

Para Richardson (1985), o método qualitativo não pretende enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas através de um instrumental estatístico. Para o autor, a abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um problema, analisar a relação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, com maior profundidade, entender as particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1985).

Vieira (2005) reforça que o ideal é que os diferentes métodos sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas como quantitativas.

Para o estudo, os dados compilados serão organizados, recebendo tratamento quantitativo, tabulando-os primeiramente em planilha eletrônica. Em seguida, considerando-se o objetivo do estudo, serão elaboradas tabelas que permitirão a análise dos dados e o emprego de uma metodologia qualitativa para analisar a relação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos com maior profundidade e elaborar inferências sobre os controles de gestão utilizados nas organizações estudadas e as pressões institucionais as quais estas estão sujeitas.

#### 4.5.1 SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)

O SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) é um poderoso programa utilizado para executar análises estatísticas, manipular dados e gerar tabelas e gráficos que resumem os dados. As análises que podem ser executadas vão desde estatísticas descritivas como média, desvio-padrão e tabelas de frequências até métodos de inferência estatística como análise de variância, modelos de regressão multivariável, análise fatorial e outros. O SPSS ainda dispõe de ferramentas para a manipulação de dados (recodificação e criação de novas variáveis), procedimentos para a combinação de diferentes bancos de dados, bem como diferentes formas de resumir e apresentar dados em tabelas e gráficos. (GEORGE, 2003)

Existem boas razões para que, entre as opções disponíveis, a escolha recaia sobre um programa como o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Em primeiro lugar, o SPSS é um programa extremamente confiável não só pela qualidade dos resultados que produz, mas também por sua estabilidade no ambiente Windows. E em segundo lugar, é um programa bastante difundido podendo ser encontrado em praticamente qualquer instituição que tenha tradição em pesquisa. (WAGNER, 2004)

#### 4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Deve-se levar em consideração que a utilização do estudo em empresas que compõe o setor pesqueiro restringe-se às empresas pesquisadas, não se permitindo a generalização das conclusões para outras organizações. Apenas permite conclusões para o grupo específico entrevistado.

Segundo Selltiz (1987), as críticas em relação à validade externa geralmente acontecem devido ao fato do método de levantamento, trabalhar com uma base de informação para fazer as generalizações. Entretanto, estes tipos de crítica são implicitamente contrastantes com o caso da pesquisa empírica, onde a amostra, se selecionada corretamente, prontamente generaliza para um amplo universo.

Isso porque uma vez que a pesquisa de levantamento lida principalmente com variáveis que ocorrem naturalmente, e que não podem ser casualizadas e manipuladas, tanto a seqüência temporal de ocorrência como as explicações alternativas para as relações tornam-se problemáticas. Desta forma, a generalização não é automática. A teoria deve ser testada através de replicações dos achados em segundos e terceiros objetos de estudo com as mesmas particularidades. (SELLTIZ, 1987)

Sendo assim, a presente pesquisa não se torna conclusiva, mas buscará identificar o maior número possível de hipóteses que possam por ocasião de outros estudos serem testadas e confirmadas.

Finalmente, recomenda-se uma maior agilidade na efetivação dos sistemas de informação, implantação e realização do censo da pesca e da aquicultura em todo o território brasileiro, bem como um maior suporte às atividades desenvolvidas dentro deste setor.

#### 4.7 QUESTÕES ÉTICAS E DE CONFIABILIDADE

Esta pesquisa teve a preocupação de buscar o consentimento das empresas pesquisadas para a realização e publicação deste estudo, a fim de garantir que as informações apresentadas seguissem um padrão de ética e veracidade. Além disso, todos os participantes foram solicitados a consentir verbalmente sobre a participação na pesquisa.

Ao mesmo tempo, a pesquisadora se comprometeu a não divulgar nenhum dado individual dos participantes que pudesse prejudicá-los em sua respectiva organização ou fora dela.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se as informações analisadas e agrupadas conforme os objetivos específicos desta pesquisa. Seguem abaixo as informações relativas às empresas desde sua caracterização, como também as práticas de controle utilizadas, seus elementos facilitadores, e a relação destas com os valores aceitos e compartilhados pelos membros das organizações.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Os questionários foram aplicados *in loco* pela própria pesquisadora entre os meses de fevereiro e maio de 2007. A amostra estudada constituiu-se de empresas produtoras, comerciais e industriais, excluindo-se as exclusivamente voltadas ao comércio, atuantes no setor pesqueiro do Estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, afiliadas aos sindicatos da pesca de seus respectivos estados, e com um quadro funcional composto por um número superior a cem funcionários.

Santa Catarina possui dois sindicatos, o Sindipi (Itajaí) com 245 afiliados e o Sindifloripa (Florianópolis) com 23 afiliados. O Rio Grande do Sul possui apenas o Sindipesca (Rio Grande) com 13 afiliados. Na listagem completa fornecida por cada um dos sindicatos consta: que no Sindipi (Itajaí), dos 245 afiliados 193 (78%) deles são pessoas físicas e 52 (22%) pessoas jurídicas legalmente estruturadas. No Sindifloripa (Florianópolis) dos 17 afiliados 10 (59%) deles são pessoas físicas e 07 (41%) pessoas jurídicas legalmente estruturadas. E no Sindipesca (Rio Grande) dos 13 afiliados todos (100%) são pessoas jurídicas legalmente estruturadas.

Com a população de 72 empresas, efetuou-se uma busca de seus respectivos contatos telefônicos. Destes contatos, 26 delas não possuíam mais registros ou estavam com estes desatualizados. Com as 46 empresas restantes, foi estabelecido contato telefônico, e a partir do número de funcionários apresentados por cada uma destas chegou-se ao total de 25 organizações pertencentes a esta amostra. E das 25 empresas selecionadas, uma delas foi excluída da pesquisa, pois encontrava-se em processo de

falência e já não exercia mais suas atividades no setor pesqueiro, gerando um percentual de respondentes, dentro da amostra de 25 empresas, no valor de 96%.

Diante desta amostra, os respondentes foram questionados, no primeiro bloco de perguntas sobre seu cargo, empresa vinculada, tempo de atuação nesta e sua formação e sobre os aspectos relacionados ao controle gerencial existente em cada uma. Como forma de caracterização da empresa vinculada ao respondente, este também foi questionado quanto ao número de funcionários atuantes na empresa e o tempo de atuação desta no mercado. Além disso, procurou-se caracterizar quais atividades eram exercidas por cada empresa dentro do setor pesqueiro, sendo que as que exerciam somente a atividade de comércio já não pertenciam mais a esta amostra. Abaixo seguem estas e outras informações obtidas pelos respondentes e que traçam a realidade das empresas pesquisadas.

No que tange às atividades exercidas, 100% das empresas constantes na amostra tanto as atuantes na captura, quanto na indústria comercializam seus produtos, ou seja, atuam no comércio. Conforme no gráfico 4, observa-se que das empresas pesquisadas formaram-se três grupos de empresas, sendo que: 62% atuam no segmento capturando, processando e vendendo o pescado, 8% atuam na captura e no comércio do pescado in natura e 30% apenas compram o pescado de outras empresas ou armadores, processam e vendem o produto industrializado.

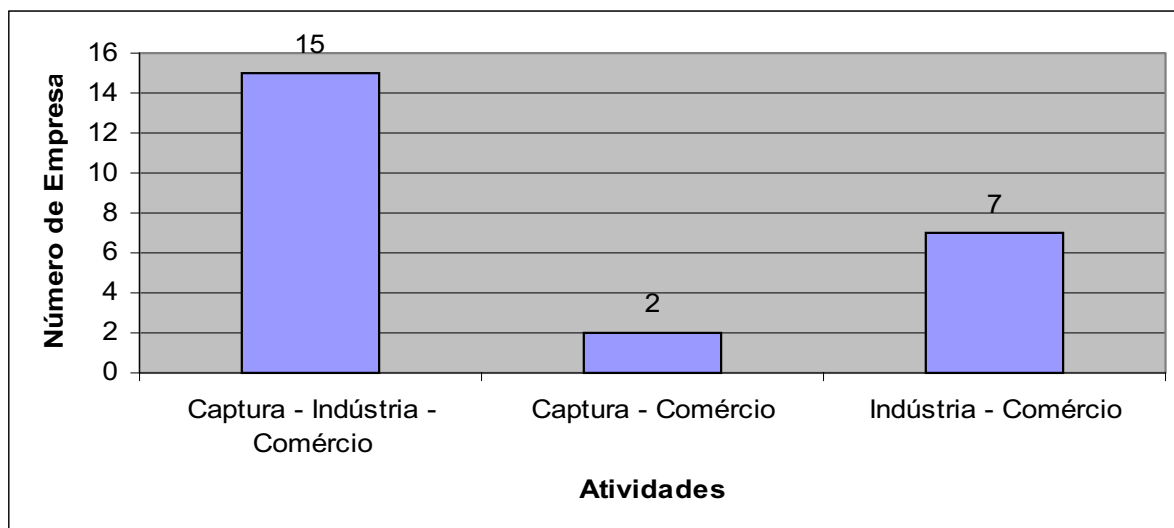


Gráfico 4: Atividades Exercidas  
Fonte: Dados Primários

Para a execução destas atividades, conforme no gráfico 5, pode-se observar que apesar de exercerem em sua maioria mais de uma atividade, as empresas têm como

características: 75% (18) estão juridicamente estruturadas em apenas uma empresa e através destas executam e prestam contas de suas atividades ao governo; 21% (5) da amostra possui duas empresas juridicamente estruturadas para consecução de suas atividades; e apenas uma (4%) utiliza de três empresas para executar cada atividade isoladamente.

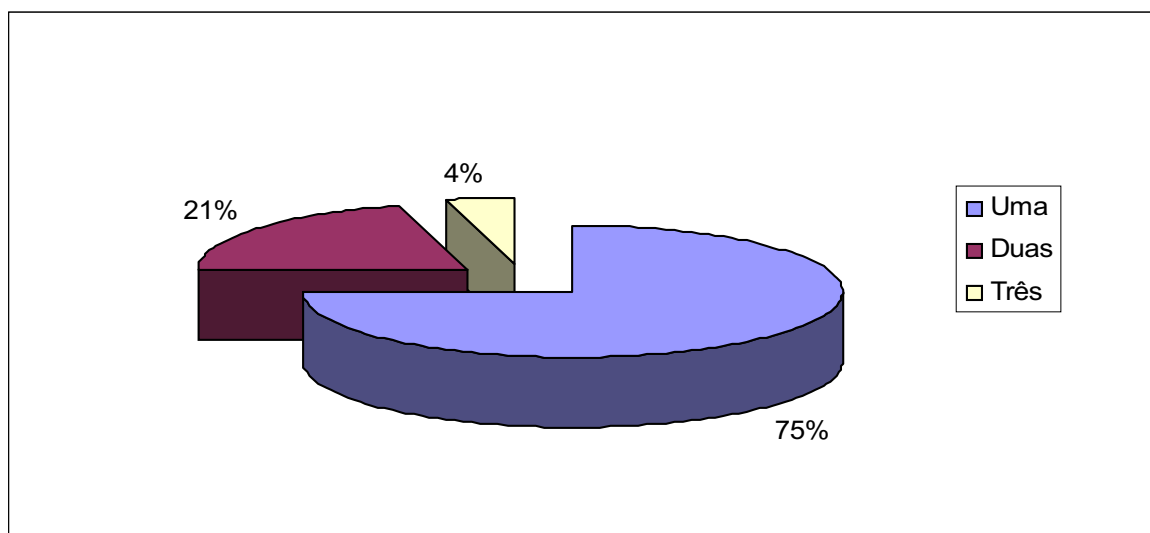


Gráfico 5: Empresas Juridicamente Estruturadas  
Fonte: Dados Primários

Na tentativa de dimensionar o perfil destas empresas no que diz respeito à produção e à receita, questionou-se aos respondentes a representatividade de cada atividade executada pela empresa na produção e seu respectivo impacto na receita. Levando em consideração a produção, percebe-se que a linha de absorção é peculiar a cada empresa. Mesmo assim torna-se interessante observar o comportamento destas em três opções de atuação:

1) Quinze (62,5%) empresas que atuam com captura, indústria e comércio, destinam sua produção própria para o abastecimento de sua linha de processamento, e relataram que nos casos onde a espécie capturada não é rentável à industrialização é que estas empresas comercializam sua produção in natura. No entanto, dentro das quinze empresas observadas, em 12 (80%) delas sua capacidade de captura própria é muito inferior a sua capacidade de processamento, o que torna necessária a compra de matéria-prima de outros produtores.

2) Duas (8,5%) empresas que atuam somente com a captura e comércio destinam toda sua produção à comercialização in natura. Nestas duas empresas existem duas formas de posicionamento do produto capturado. Uma delas são as espécies destinadas ao

comércio atacadista e varejista. Estas espécies são comercializadas in natura em mercados de abastecimento de grandes capitais ou em postos de venda distribuídos nas cidades onde as empresas atuam. E outra forma de escoamento da produção nestas empresas que não possuem planta física de processamento é a indústria, onde as empresas pagam pelos serviços de processamento e comercializam espécies não demandadas nos mercados de produtos in natura.

3) Sete (29%) empresas atuam somente no processamento e comercialização de seus produtos. Estas empresas compram toda a sua matéria-prima de outras empresas ou produtores. Elas trabalham com o processamento e o congelamento de produtos, sendo que em algumas situações, quando possuem capacidade ociosa de produção, elas oferecem serviços de manipulação e armazenagem para empresas que não possuem capacidade física para isso, ou seja, aquelas que possuem frota para captura, mas quando necessitam processar a matéria-prima capturada contratam os serviços de empresas que os dispõem.

Levando em consideração a característica receita anual, 17 (70%) das empresas pesquisadas atribuem mais de 50% de representatividade de seu faturamento à atividade industrial; 4 (17%) destacam que a atividade de captura é responsável por mais de 50% de seu faturamento; e 3 (13%) das empresas atribuíram 50% de representatividade à atividade industrial e 50% à atividade de captura.

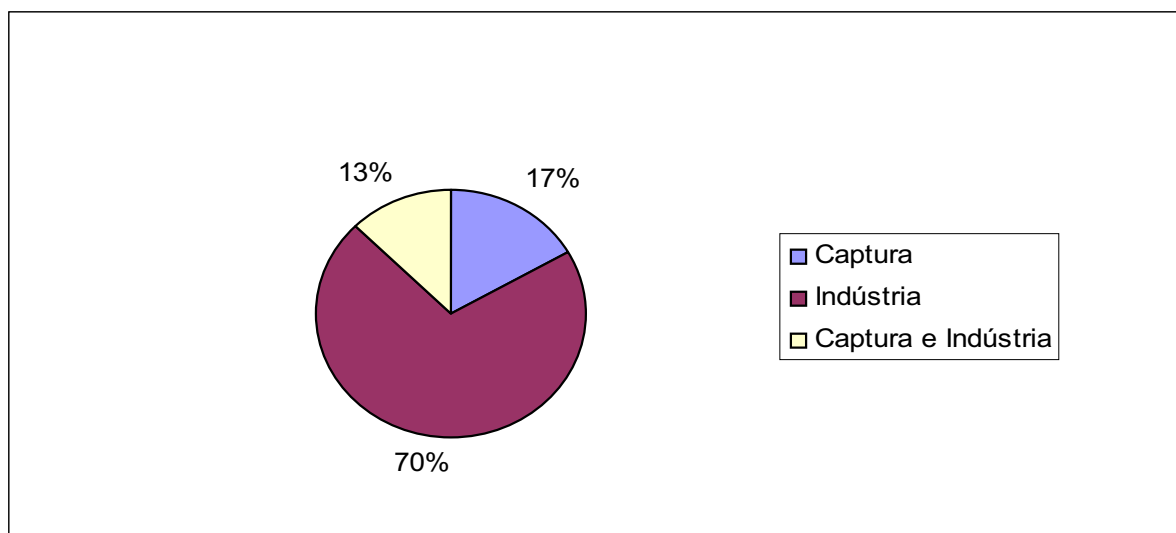


Gráfico 6: Representatividade na receita  
Fonte: Dados Primários

## 5.2 PERFIL DA ADMINISTRAÇÃO

Conforme no gráfico 7, observa-se que 75% (18) das empresas do setor pesqueiro participantes da amostra se destacam por possuírem uma administração familiar. Segundo Lodi (1998), a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. E ressalta que este conceito de administração familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. No entanto, 17% (4) destas têm uma administração profissional, ou seja, apesar de pertencer a um proprietário, a organização não é gerida por ele ou sua direção composta por membros da família. E 8% (2) se destacam por serem estruturadas como uma unidade de negócio de uma organização multinacional.

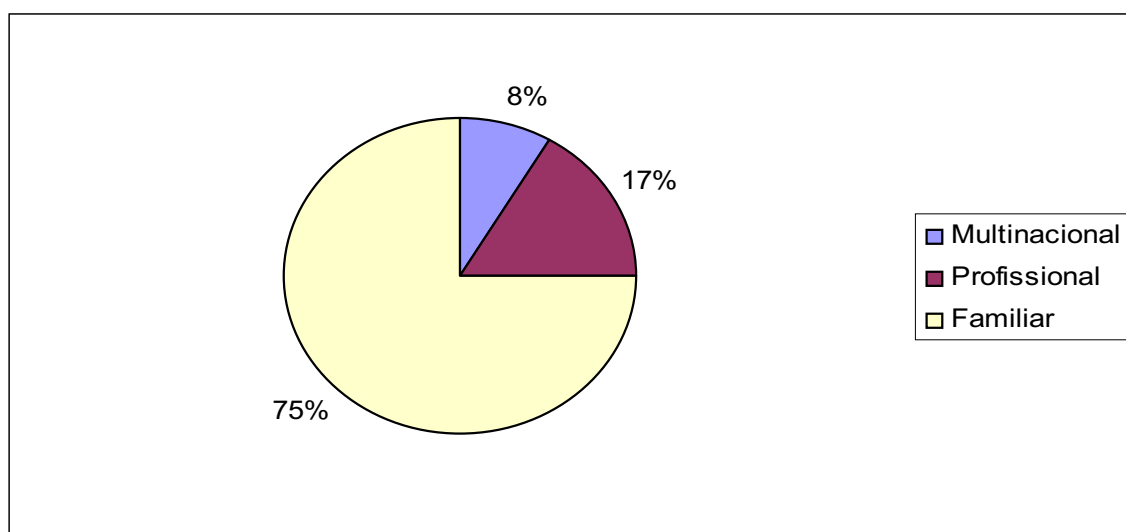


Gráfico 7: Administração  
Fonte: Dados Primários

Com relação ao quadro funcional da empresa, as entrevistadas empregam no total 6.541 pessoas; a empresa que tem um maior quadro funcional emprega 1.230 funcionários e a empresa com menor, emprega 102 pessoas. Estas atuam nos níveis operacional e gerencial, gerando uma média de 272,5 funcionários por organização. Quando considera-se o número de funcionários em relação às atividades exercidas, o que se percebe é que as empresas que trabalham com as três atividades, captura – indústria – comércio, contribuem com 79% (5178) dos vínculos empregatícios nas organizações pesquisadas. A fatia que tem como atividades a indústria e o comércio detém 17% (1088) e o conjunto das atividades de captura e comércio contribui com 4% (275) da força de trabalho destas empresas.



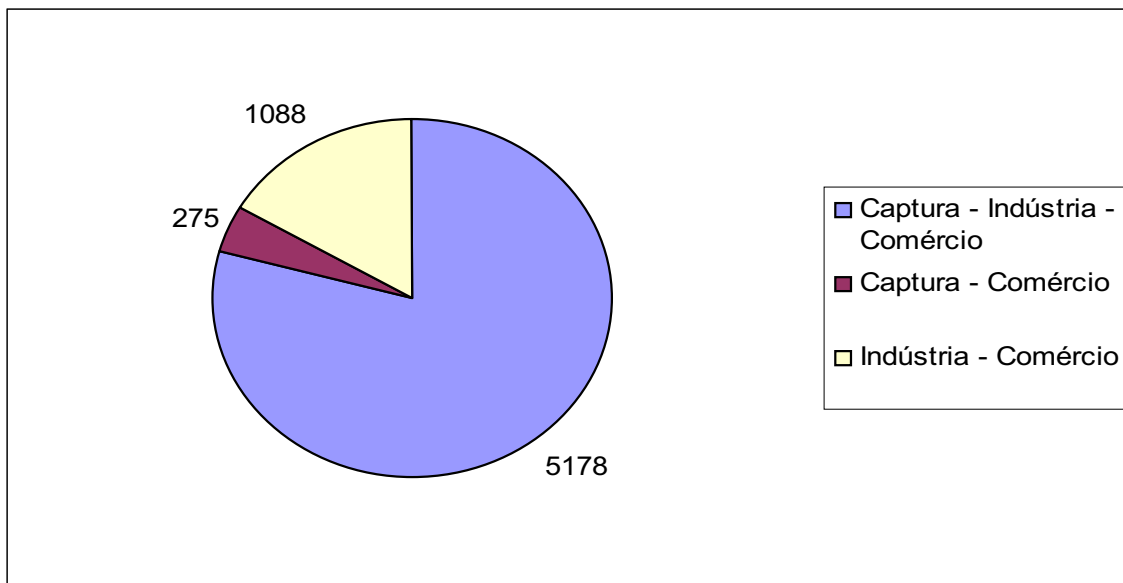


Gráfico 8: Atividades Exercidas X Número de Funcionários  
 Fonte: Dados Primários

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, no quesito de formação quanto ao nível de escolaridade, na análise da figura 5 percebemos que 50% (12) da amostra possuem nível superior completo, e 17% (4) superior incompleto, sendo que 4% (1) têm pós-graduação completa na área contábil. E ainda 21% (5) possuem o ensino médio completo. Além de 8% (2) terem formação técnica em Contabilidade. Dos 21% (5) com apenas o ensino médio completo, 40% (2) são diretores-proprietários das organizações em que atuam.

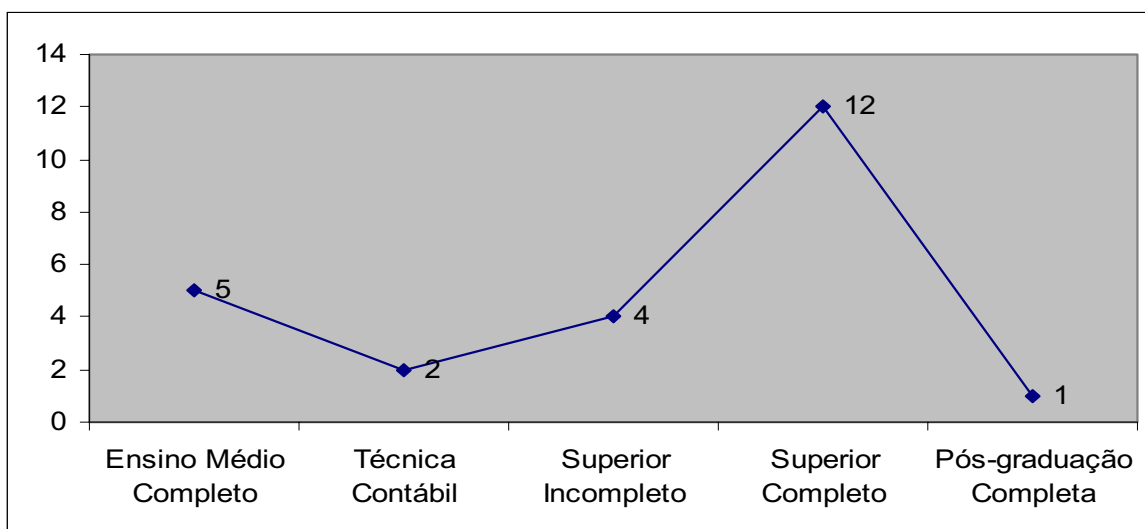


Gráfico 9: Distribuição Escolaridade  
 Fonte: Dados Primários

Em relação ao tempo de atuação, nos dados encontrados 67% (16) dos entrevistados são funcionários que atuam a mais de quinze anos na mesma organização, pessoas que trabalham nas empresas desde sua fundação ou foram contratadas logo depois do início das suas atividades. Observa-se também que 17% (4) dos respondentes pertencentes ao nível gerencial das empresas pesquisadas são pessoas que atuam no setor pesqueiro a menos de cinco anos. Estes 17% (4) são pessoas com nível superior completo, sendo que um deles possui pós-graduação na área contábil.

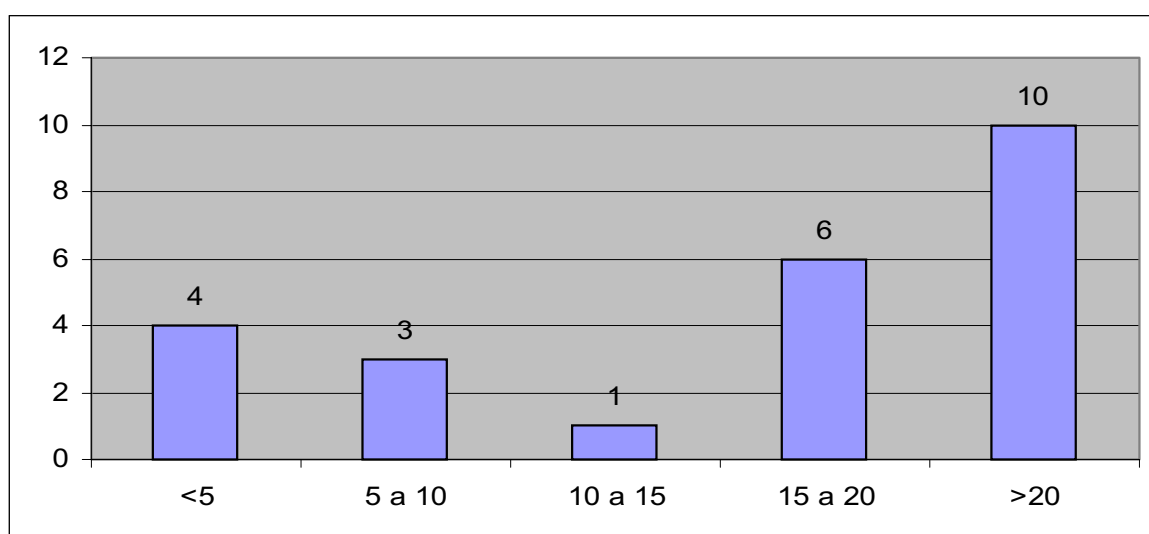


Gráfico 10: Distribuição por Tempo de Atuação  
Fonte: Dados Primários

Quando analisamos o cruzamento do tempo de atuação com o nível de escolaridade dos respondentes, o que se percebe é um quadro funcional que vem se profissionalizando, no qual os gestores atuais destas organizações são indivíduos que priorizaram o conhecimento técnico. Além desses indivíduos que já se encontram devidamente empregados pelas organizações pesquisadas, é alto também o nível de contratação de profissionais habilitados para gerir estas empresas. Quatro (17%) dos entrevistados eram pessoas que possuíam nível superior, um pós-graduado, que atuavam no setor da pesca há menos de seis anos, mas que antes disso já haviam atuado em outros setores e trazido um pouco do know-how para dentro de suas empresas atuais.

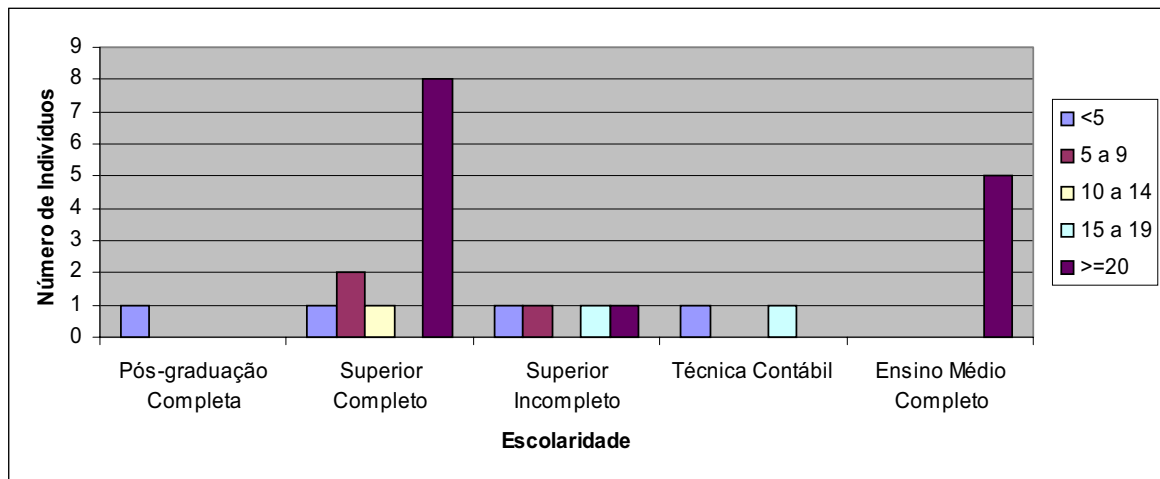


Gráfico 11: Tempo de Atuação X Escolaridade  
Fonte: Dados Primários

### 5.3 CONTROLE GERENCIAL NO SETOR PESQUEIRO

Para o delineamento do sistema de controle gerencial das empresas entrevistadas foram apresentadas aos respondentes doze ferramentas de controle. Para cada ferramenta de controle apresentada foram feitos três questionamentos, o primeiro sobre como se fazia uso da respectiva ferramenta, o segundo sobre a frequência com que era empregada e o terceiro sobre o nível gerencial que tinha acesso as informações geradas. Pelas respostas, procurou-se apresentar um panorama geral da forma como os sistemas de controle gerencial se comportam nas organizações entrevistadas.

#### 5.3.1 Utilização

Com base nas lista de ferramentas apresentada por Moreira (2003) em seu trabalho sobre sistemas de informações gerenciais nas empresas de indústria de pesca da Foz do Rio Itajaí-Açu, foram selecionadas, e posteriormente analisadas, 12 ferramentas, sendo elas: planejamento estratégico, orçamento, comparação orçado e realizado, análise de resultado por área de negócios, análise de resultados por produto, análise do ponto de equilíbrio, fluxo de Caixa, análise e controle de Custos, análise de informações contábeis, recuperação de investimento, *benchmarking* e metodologias de qualidade. Conforme a figura 5, observa-se como se comporta a utilização de cada uma das ferramentas de controle anteriormente citadas nas organizações pesquisadas, com relação a não-utilização (nível 1), a utilização informal (nível 2) e a utilização formal (nível 3).

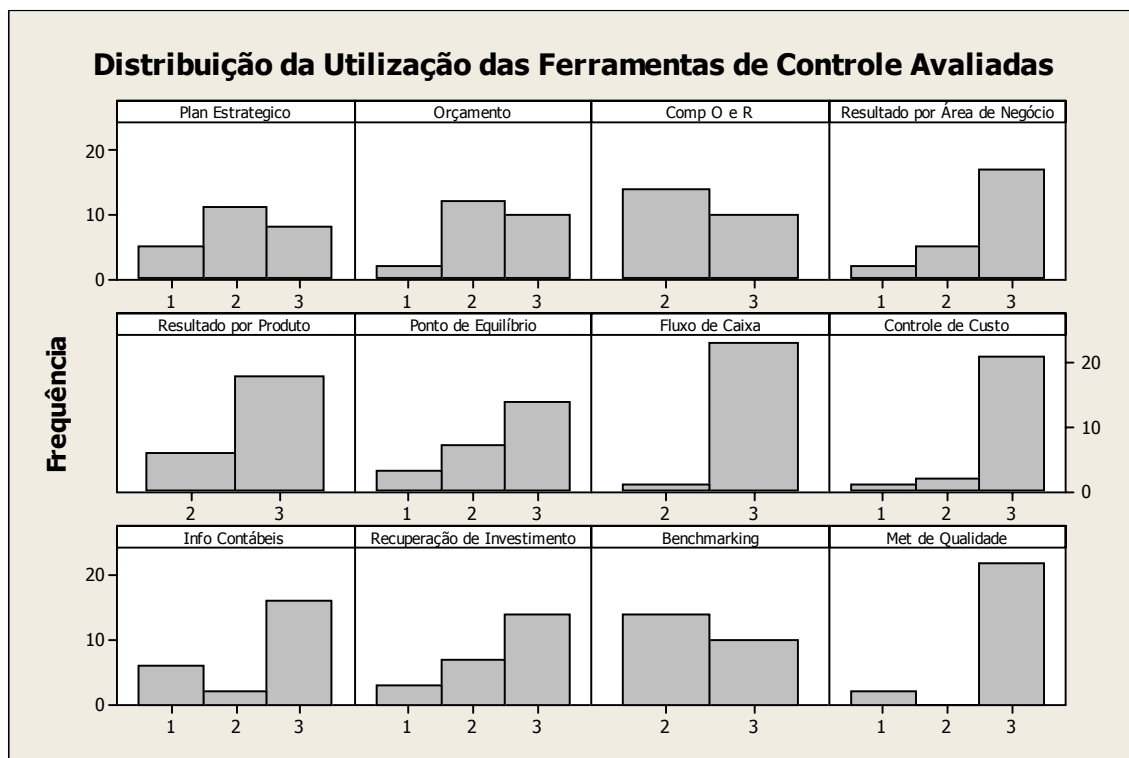


Figura 1: Distribuição da Utilização das Ferramentas de Controle Avaliadas  
 Fonte: Dados Primários

Ao analisar a utilização das ferramentas individualmente por cada uma das organizações entrevistadas, conforme no gráfico 12, percebe-se cada ferramenta obteve uma média de utilização em um intervalo entre o nível informal e o nível formal. Foi calculada a média de utilização de cada uma delas em cada organização. A ferramenta que obteve a média de utilização mais alta (2,96) foi o fluxo de caixa, sendo quase uma totalidade a utilização formal desta ferramenta nas organizações pesquisadas.

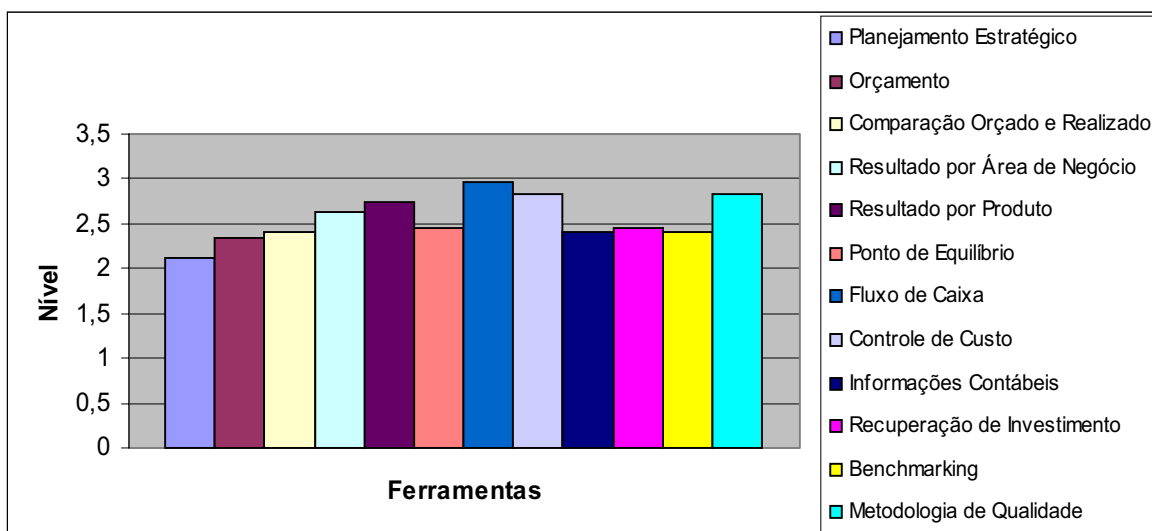


Gráfico 12: Nível de Utilização  
 Fonte: Dados Primários

Logo, atrás do fluxo de caixa vem a preocupação das empresas com seu controle de custos (2,83) e com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (2,83). Entre as menores médias estão as ferramentas como o planejamento estratégico (2,12) e o orçamento (2,33).

No que tange as metodologias de qualidade utilizadas, cabe ressaltar que nas organizações pesquisadas o único selo de qualidade que 92% (22) delas possuem, apenas duas (8%) não o têm, é o Selo de Inspeção Federal (SIF). Através desta certificação, as empresas ficam habilitadas a comercializar suas mercadorias em âmbito nacional e internacional. Trata-se de uma obrigatoriedade para empresas que têm como um de seus objetivos a exportação. Uma outra certificação, esta uma exigência somente para as que exportam para a Comunidade Européia, é o APCC (Análise de Pontos Críticos de Controle). Das empresas que possuem o Selo de Inspeção Federal, apenas uma (4,5%) não o tem.

Esta situação de obrigatoriedade para a atividade de comercialização pode explicar em parte a grande incidência e preocupação de estas empresas utilizarem destas metodologias de qualidade em seus processos de trabalho.

Ao se analisar a utilização das ferramentas de controle como um conjunto, agrupando as respostas dadas por cada empresa a cada ferramenta, obteve-se uma média de utilização do conjunto de ferramentas pelas organizações componentes da amostra no valor de 2,55, sendo este um nível entre o informal e o formal.

### 5.3.2 Freqüência

No que tange à variável freqüência, o comportamento das ferramentas de controle gerencial nas organizações deve ser analisada comparando-se cada ferramenta individualmente nas diferentes organizações. Optou-se por não analisar o controle gerencial como um conjunto dentro de cada empresa, visto que para cada ferramenta há uma freqüência distinta. Como exemplo, a freqüência de utilização das informações provenientes do fluxo de caixa é diferente da freqüência de uso das resultantes do planejamento estratégico, pois se trata de mecanismos de avaliação de curto e longo prazo respectivamente. Sendo assim, os resultados obtidos com relação à freqüência de utilização de cada ferramenta no conjunto de empresas podem ser melhor visualizados no gráfico 13.

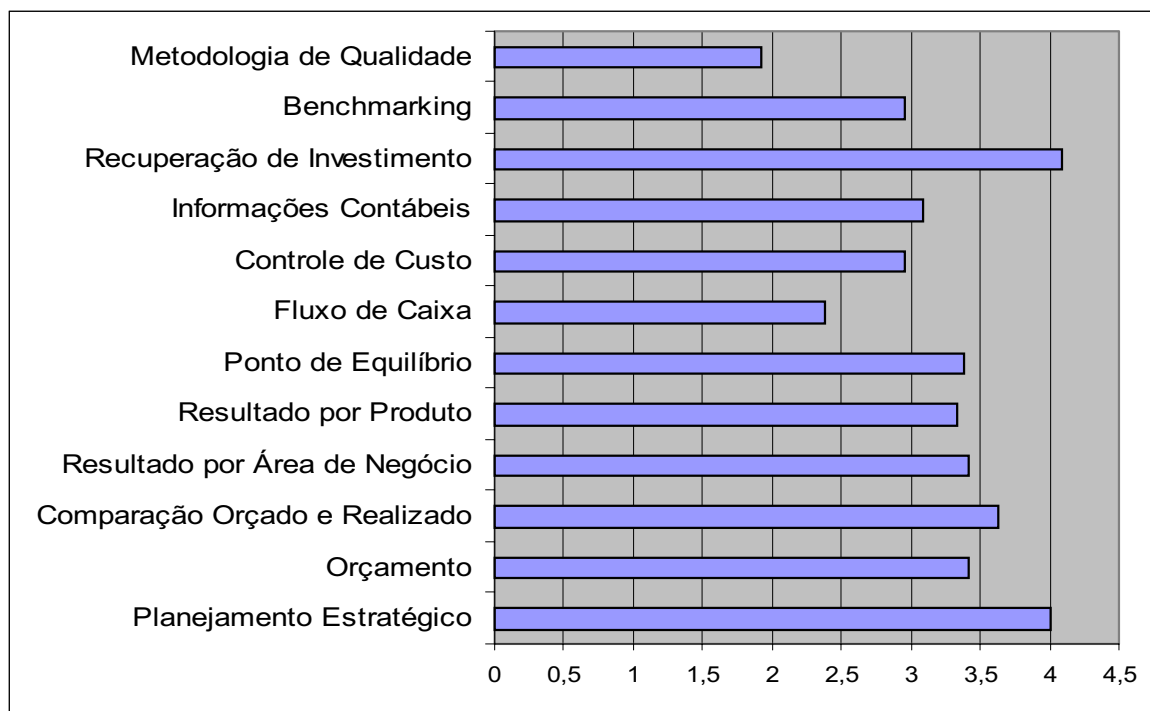


Gráfico 13: Distribuição de Frequência  
 Fonte: Dados Primários

Os valores apresentados no gráfico correspondem à média de frequência de utilização das informações para cada ferramenta dentro das organizações participantes da amostra. Sendo que, como esclarecido na metodologia, as respostas: nunca, semanal, mensal, semestral e anual receberam os valores 1, 2, 3, 4 e 5 respectivamente, para tratamento estatístico.

Como forma de verificar o posicionamento de cada ferramenta de controle gerencial avaliada com relação a sua frequência e a sua forma de utilização dentro das organizações pesquisadas, pode-se cruzar a distribuição destas, ressaltando que se trata apenas de uma forma elucidativa de observar o comportamento das respectivas ferramentas, pois frequência e utilização encontram-se classificadas em diferentes unidades.

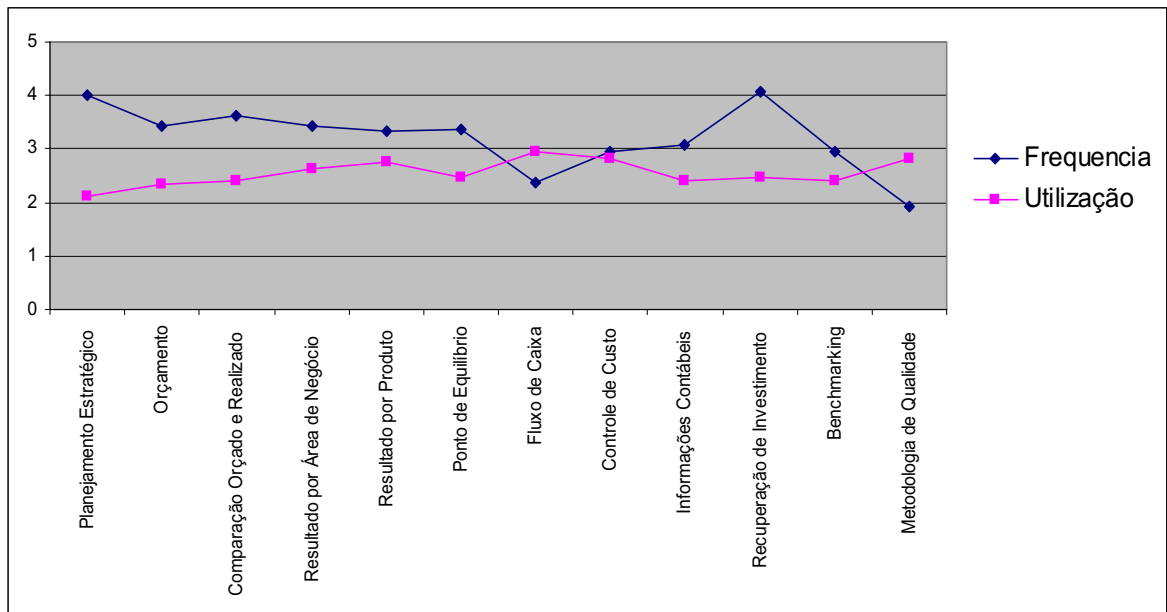


Gráfico 14: Frequência X Utilização  
 Fonte: Dados Primários

### 5.3.3 Níveis Hierárquicos

Levando em consideração a variável níveis hierárquicos (Gráfico 15), o que se percebeu durante as entrevistas foi o domínio quase absoluto do acesso às informações geradas nos sistemas de controle gerencial, pelo nível gerencial (2,19). Durante as entrevistas, verificou-se que as ferramentas que proporcionam informações de cunho estratégico, ou mesmo aquelas que sinalizam valores monetários sobre o desempenho geral da organização são, em sua grande maioria, de uso exclusivo dos indivíduos que ocupam cargo de gerência.

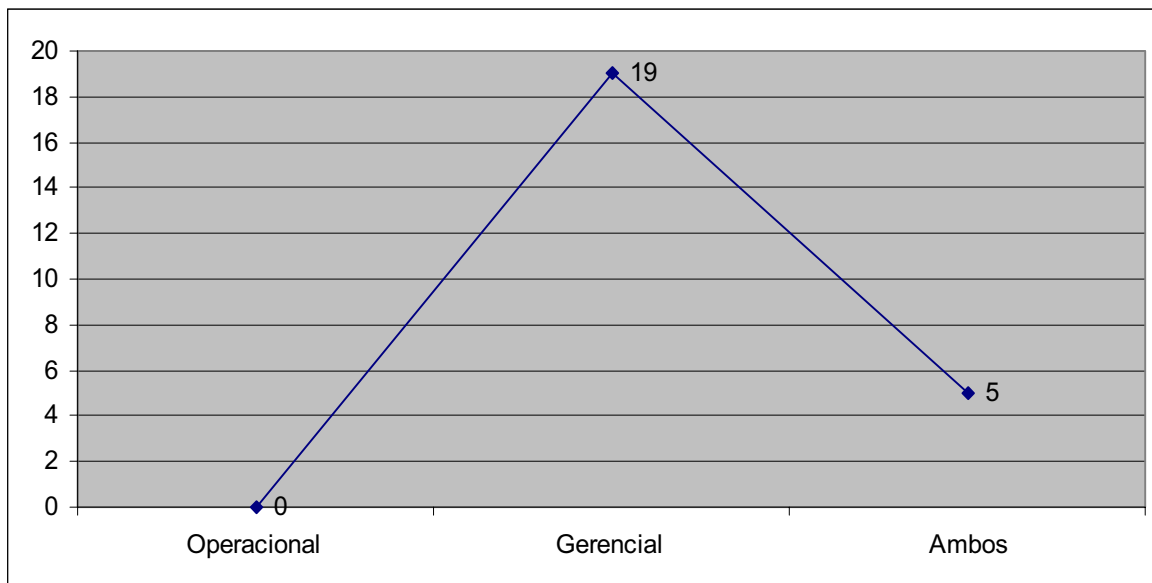


Gráfico 15: Distribuição por Níveis Hierárquicos por Empresas  
 Fonte: Dados Primários

Já nas ferramentas que necessitam do conhecimento e da participação de todos os colaboradores de uma organização, como nas metodologias de qualidade e o controle de custos, além do fluxo de caixa, observa-se maior abertura no acesso às informações disponíveis no sistema. A distribuição dos níveis hierárquicos por ferramentas pode ser melhor visualizada na gráfico 16.

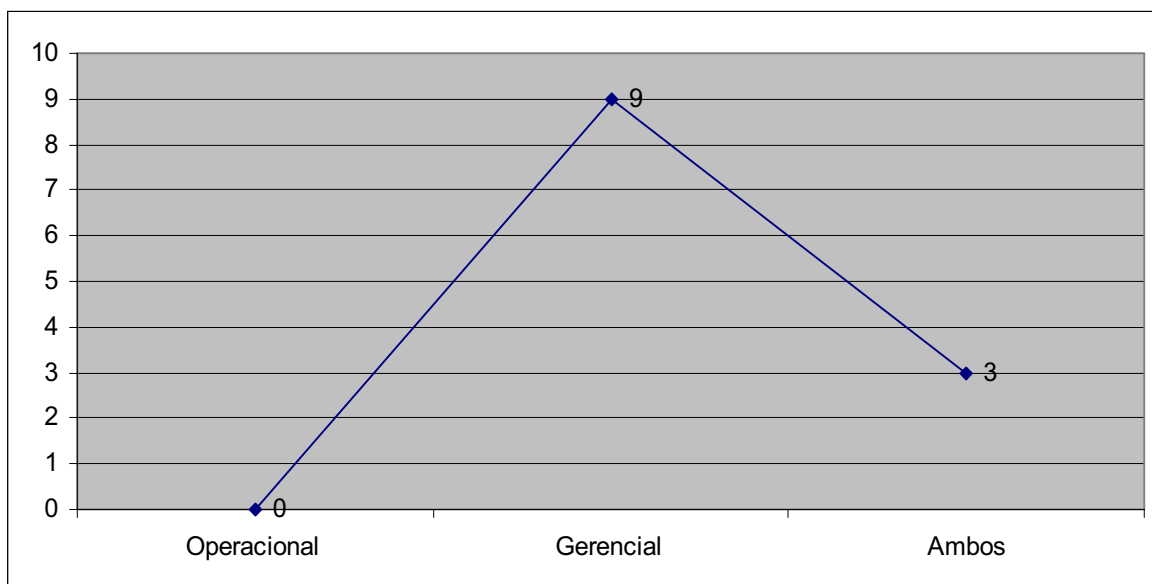


Gráfico 16: Distribuição por Níveis Hierárquicos por Ferramentas  
 Fonte: Dados Primários

Quando esta variável é analisada como um conjunto dentro de cada organização entrevistada, a situação não se altera. O que pode levar à conclusão que, além de as



ferramentas em geral serem de difícil acesso ao nível operacional (12,5%), no conjunto de empresas, cada uma das organizações mantém o acesso às informações quase exclusivamente ao nível gerencial (79%). A distribuição dos níveis hierárquicos por empresas pode ser melhor visualizada na figura 10.

#### 5.4 ELEMENTOS FACILITADORES PARA ESTABILIDADE DAS PRÁTICAS

Para averiguar como as informações contidas nos controles de gestão disseminam-se na empresa e como são disponibilizadas dentro da organização, investigaram-se as empresas quanto à integração dos sistemas e às tecnologias empregadas para a efetiva disponibilização das informações.

Dessa forma, neste tópico são apresentados três mecanismos de disseminação de informações dentro de uma organização. Em relação à integração dos sistemas, verificou-se que 6,94% das empresas não possuem seus sistemas de controle de gestão integrados, 80,56% têm seus sistemas integrados e 12,5% estão com os controles de gestão parcialmente integrados. Abaixo serão descritas como cada uma é estruturada e integrada aos processos de controle das empresas entrevistadas.

Tabela 3 – Integração dos Mecanismos de Disseminação de Informações

Mecanismos de Disseminação de Informações		Não Integrado	Parcialmente Integrado	Integrado	Total
Assessoria Contábil	n° de empresas	0	8	16	24
	% de empresas	0,00%	33,33%	66,67%	100%
Software Profissionais	n° de empresas	4	1	19	24
	% de empresas	16,67%	4,17%	79,17%	100%
Planilhas de Cálculo	n° de empresas	1	0	23	24
	% de empresas	4,17%	0,00%	95,83%	100%
Total		6,94%	12,50%	80,56%	100%

Fonte: Dados Primários

##### 5.4.1 Assessoria Contábil

Foi questionado aos respondentes seu sistema contábil quanto a sua estruturação e sua integração. Como resultado do primeiro questionamento, 62% da amostra pesquisada

possui sua assessoria contábil interna, ou seja, a sua contabilidade, do simples pagamento de impostos até a elaboração de demonstrações aos acionistas, dentre outras situações, é executada por um departamento internamente. Na outra fatia da amostra (38%), a assessoria contábil é terceirizada. As organizações contratam serviços externos para a execução das atividades descritas anteriormente.

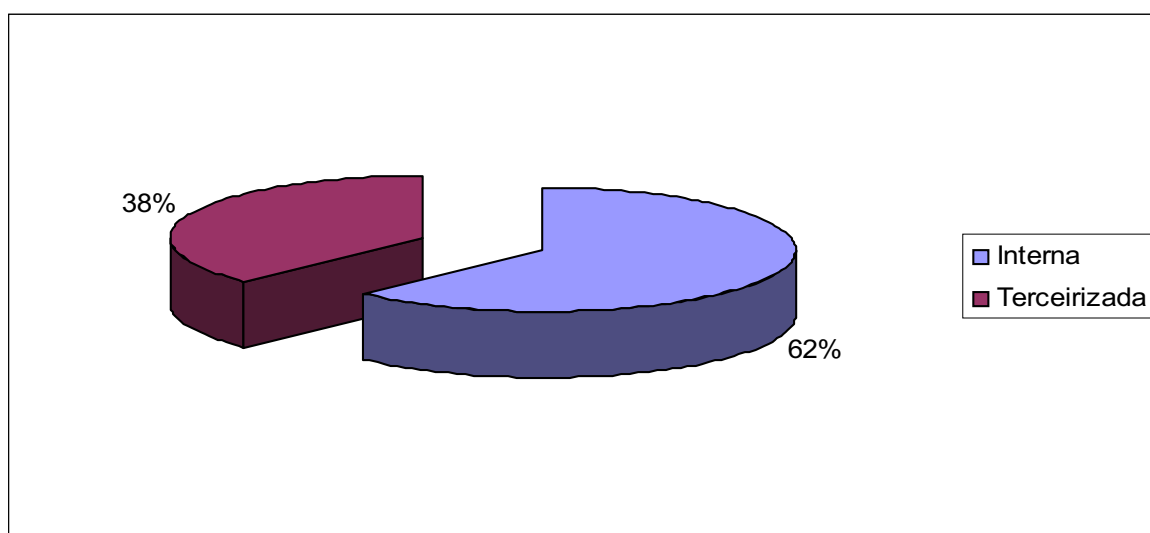


Gráfico 17: Assessoria Contábil  
Fonte: Dados Primários

De acordo com o exposto no capítulo referente à metodologia, no qual se atribui as respostas: não integrado, parcialmente integrado e totalmente integrado, os valores 1, 2, 3 respectivamente, para tratamento estatístico. Na análise da integração das atividades das organizações com seus respectivos sistemas contábeis, obteve-se uma média de integração no valor de 2,67, o que indica um patamar elevado de integração. Todos (100%) os profissionais entrevistados ressaltaram o peso elevado da carga tributária e do excesso de exigências na prestação de contas, e ressaltaram que sua contabilidade interna está integrada com a contabilidade que é apresentada ao Fisco, pois existem situações que os obrigam a isso.

#### 5.4.2 Softwares profissionais

A utilização de softwares foi apresentada pelos entrevistados como um mecanismo de auxílio à compactação dos dados. Durante a aplicação da entrevista foi ressaltado que muitos dos processos, que eram executados ou controlados manualmente, agora são

automatizados nesses tipos de programas, destacando a eficiência que a tecnologia oferece. Os profissionais destacaram a relevância dada por suas organizações aos aspectos técnicos de controle, onde a importância na empresa é atribuída a continuidade dos processos. Conforme exposto na figura 8, 79% (19) das empresas pesquisadas têm seu software profissional totalmente integrado às ferramentas de controle utilizadas. Em 4% (1) das organizações é parcialmente integrada, e em 17% (4) o software não está integrado. A integração entre estes softwares profissionais e as atividades executadas na empresa obteve uma média de 2,62 pontos.

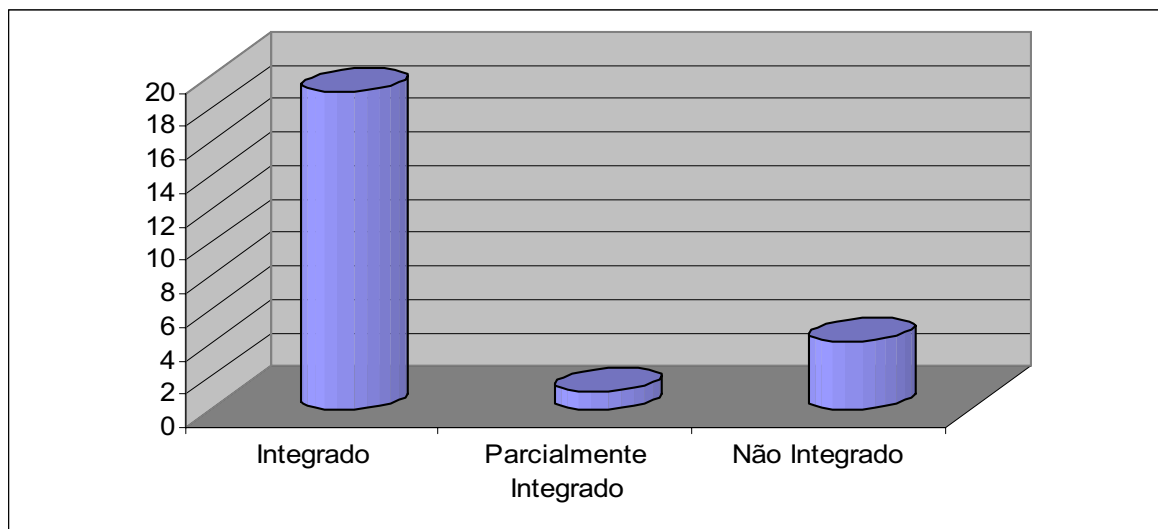


Gráfico 18: Integração de Softwares Profissionais  
Fonte: Dados Primários

#### 5.4.3 Planilhas de Cálculo Desenvolvidas Internamente

Dezoito (75%) das organizações pesquisadas utilizam as planilhas de cálculos desenvolvidas internamente lado a lado na combinação de informações com os softwares. Somente nos casos específicos de empresas que não possuem este último, devido à baixa informatização de seus processos, é que a utilização destas planilhas de cálculos é a forma de disseminação das informações de controle gerencial mais importante.

Apesar de, como visto anteriormente, as organizações em estudo demonstrarem a integração de seus mecanismos facilitadores com seus processos de disseminação de informações de controle gerencial, a análise feita sobre os níveis hierárquicos que fazem uso das ferramentas de controle e das informações provenientes destas corrobora que a integração existe, em grande parte, somente no nível gerencial (79%).

Como forma de analisar o desempenho do conjunto de elementos facilitadores para a estabilidade das práticas de controle nas organizações pesquisadas, a figura abaixo mostra a distribuição de frequência destes em relação a cada uma das empresas componentes da amostra. A distribuição com relação à integração das planilhas de cálculos desenvolvidas internamente mostra uma situação quase em sua totalidade linear, onde apenas uma empresa (número 17) não integra suas planilhas de cálculo com seus processos internos de disseminação de informações de controle gerencial.

No entanto, verifica-se que em muitas empresas existe a conciliação dos três tipos de elementos facilitadores analisados neste estudo, ou seja, existem empresas que utilizam destes mecanismos de forma totalmente integrada aos seus processos, onde a informação de controle gerencial é processada e disseminada eqüitativamente por estas vias.

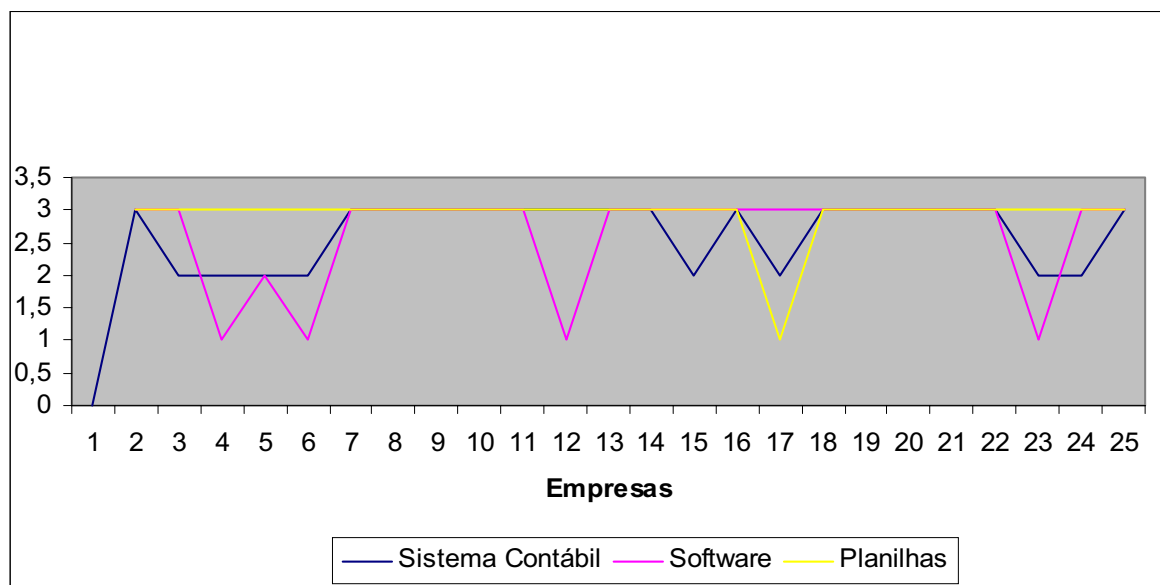


Gráfico 19: Distribuição por Frequência da Integração dos Elementos Facilitadores  
Fonte: Dados Primários

## 5.5 COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS DE CONTROLE

Através de duas perguntas abertas procurou-se, de maneira geral, identificar a visão que os respondentes têm da finalidade dos sistemas de controle gerencial praticados em sua empresa. Bem como de quem partiu a decisão de implementação, há quanto tempo são utilizados estes sistemas nestas organizações, além das mudanças que ocorreram nas empresas pesquisadas a partir da implementação destes sistemas de gestão.

No que tange a compreensão das práticas de controle e de suas respectivas conseqüências de implementação por parte das organizações constantes na amostra, observou-se de acordo com as respostas dadas que, por unanimidade, as empresas atribuem a implementação das práticas de controle ao aprimoramento de seus processos técnicos. Foi destacada a necessidade de se aderir “às inovações tecnológicas disponíveis para o auxílio à gestão”. Sendo assim, os respondentes destacaram que como são eminentemente voltadas ao lucro, implantaram os sistemas de controle gerencial “com o objetivo de obter maior dinamismo e agilidade em seus processos de tomada de decisões”.

Com relação à finalidade dos sistemas de controle praticados em cada uma das empresas individualmente, o que mais foi destacado nas respostas foi a objetividade. Devido à importância estratégica da informação no processo de vendas, a agilidade em seu processamento foi tida como fundamental. As afirmações enfatizam que o sistema de controle gerencial quando implementado em uma empresa tem como objetivo, principalmente, “permitir segurança no processo de tomada de decisões”, e ainda o “acompanhamento das conseqüências das ações tomadas pela empresa como um todo, desde o controle das atividades diárias até o comportamento geral da organização em longo prazo”.

Além de monitorar as reações do mercado e garantir a competitividade no mesmo, o sistema de controle gerencial para os respondentes tem como objetivo garantir a “...continuação viável do negócio e o bom andamento das atividades planejadas pela empresa e para a empresa, através da sistematização dos processos, garantindo a integridade da organização e a honra de seus compromissos através do controle de suas atividades...”.

Com relação à decisão de implementação, em 83% (20) das empresas pesquisadas o proprietário foi apontado como o responsável por esta decisão. Os outros 17% (4) foram membros da gerência, pertencentes ao departamento financeiro ou contábil, e que desempenham esta função a mais de dez anos. No que diz respeito ao tempo em que são utilizados os controles gerenciais, a média de anos desde a implementação destes sistemas é de 12,15 anos.

Como mudanças que ocorreram após a implementação destes sistemas, percebe-se que a possibilidade de monitoramento das atividades organizacionais, como exemplo o controle dos custos, a agilidade e a qualidade aos processos, são os principais aspectos positivos percebido nos controles de gestão, com maior indicação dos respondentes (96%). Por outro lado, apenas um respondente apontou que diante da situação do setor pesqueiro

em seu Estado (RS), o controle gerencial não faz “nenhum milagre” no papel de uma ferramenta de gestão.

Quanto às metodologias de qualidade, em complemento às respostas dadas, a principal preocupação apontada pelos respondentes atualmente é com “...a ameaça de embargo aos produtos brasileiros”. A União Européia exige das empresas pesqueiras brasileiras adaptações de equipamentos e embarcações, rastreabilidade dos barcos e implantação do APCC, sigla para um conjunto de medidas de segurança alimentar no processamento do pescado. A organização internacional impôs restrições ao pescado enquanto não for atendida.

Esta pressão se deve à política de proteção de mercado adotada pela União Européia. O Brasil rivaliza com países europeus um espaço cada vez maior na comercialização de pescado. Nesse sentido, as alterações nos processos de controle foram tidas como imprescindíveis diante da “necessidade de números que comprovem o comprometimento da organização com a qualidade de seus produtos e com a estabilidade de suas relações comerciais”. Ou seja, tanto nos processos de manufatura de cada produto exportado, bem como na automação eficiente dos processos de gestão envolvidos, foram destacadas medidas tidas como imprescindíveis, pois este mercado foi apontado como de “...suma importância para o setor”.

## 5.6 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS

Para verificar a relação das práticas com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização e para mensuração do grau de institucionalização das empresas pesquisadas em relação aos sistemas de controle gerencial utilizados, foram aplicadas 48 entrevistas uma com o responsável pelo setor operacional e outro com um componente da alta gerência. Cada questionário possuía dois blocos de perguntas, sendo que ambos foram respondidos por dois funcionários diferentes de cada empresa estudada. Para o processo de tabulação dos dados e análise das informações apresentadas foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 14.0.

### 5.6.1 Resultados das Características Institucionais

Este tópico aborda informações a respeito do comportamento de cada pilar institucional – cognitivo, normativo e regulativo - avaliado nas organizações por meio de três

blocos de questões, com relação às práticas de controle gerencial empregadas nestas. As respostas e contra-respostas probatórias serão conhecidas primeiramente por cada pilar avaliado. Neles será apresentada a frequência das respostas dadas a cada questão e observada sua maior incidência, para que se possa posteriormente analisar essas informações com as atividades desenvolvidas pelas organizações, gerando assim um diagnóstico sobre a situação da utilização dos sistemas de controle gerencial pelas organizações pertencentes ao setor pesqueiro.

Pelas observações realizadas na pesquisa através do levantamento dos dados da entrevista, pode-se resumir a classificação de institucionalização dos pilares de acordo com os sistemas de controle gerencial da seguinte forma:

#### 5.6.1.1. Pilar Cognitivo

O grau de interação entre as organizações e os membros que as compõem. Analisou-se o desenvolvimento de uma consciência mútua através do compartilhamento entre os colaboradores da sensação de estarem juntos no desenvolvimento da empresa, assim como da existência de eventos que possam desenvolver uma consciência coletiva e a percepção do papel da empresa em suas vidas.

Com relação a esta sensação de desenvolvimento da empresa como um todo, 85,4% responderam que buscam aceitar as opiniões e sugestões para aprimoramento contínuo no intuito de estarem sempre atualizados nas atividades que desenvolvem. Apenas 14,60% afirmaram que dependendo da “utilidade” da sugestão é que buscam seu aprimoramento pessoal.

Tabela 4 – Pilar Cognitivo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Aprimoramento Contínuo	0	0,00%	0	0,00%	7	14,60%	24	50,00%	17	35,40%	48	100,00%
Atenção às práticas da concorrência	0	0,00%	0	0,00%	5	10,42%	26	54,17%	17	35,42%	48	100,00%
Clareza interna sobre a importância do controle gerencial	1	2,08%	3	6,25%	5	10,42%	17	35,42%	22	45,83%	48	100,00%
Conciliação das solicitações as projeções da empresa	0	0,00%	0	0,00%	8	16,67%	30	62,50%	10	20,83%	48	100,00%
Atenção às solicitações de ajustes nos sistemas de controle	0	0,00%	0	0,00%	17	35,42%	19	39,58%	12	25,00%	48	100,00%
Discussão rotineira dos sistemas de controle	4	8,33%	4	8,33%	14	29,17%	24	50,00%	2	4,17%	48	100,00%

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito à atenção individual que cada um dos membros dispensa aos serviços e práticas empresariais desenvolvidos pela concorrência referente ao uso do controle gerencial e à importância da implementação destas práticas em suas respectivas empresas, 89,58% dos respondentes afirmaram que buscam estar sempre atentos a estas situações com o intuito de estarem sempre atualizados.

Para o desenvolvimento desta mentalidade 81,25%, afirmaram que deixam claro em sua empresa a importância e o objetivo das informações provenientes dos sistemas de controle gerencial. Esta atitude demonstra que os colaboradores estão interessados que em suas empresas se utilize informações com clareza e qualidade. No entanto, 8,33% ressaltaram que em suas empresas não se transmite com clareza a importância destas informações. E 10,42% afirmaram que dependendo da situação ocorre esta disseminação da importância da informação para um sistema de controle gerencial.

Dando continuidade à avaliação dos fatores relacionados ao pilar cognitivo, 83,33% dos entrevistados responderam que procuram conciliar as solicitações de seus colaboradores, o máximo possível, no momento das projeções das metas de sua empresa. E 16,67% afirmaram que dependendo da situação isto pode ocorrer, mas que cada caso tem suas particularidades.

Neste sentido, 64,58% responderam que buscam ajustar as solicitações referentes a mudanças nos sistemas de controle gerencial, quando pertinentes, dos colaboradores antes



de integrá-las aos sistemas de controle de sua empresa. E 35,42% afirmaram que depende da situação para analisarem solicitações referentes a mudanças nos sistemas de controle gerencial.

E como forma de analisar a abertura para discussões sobre o controle gerencial nas empresas pesquisadas, 54,17% afirmaram que contestar os sistemas de controle existentes faz parte da rotina de sua empresa. No entanto a outra metade do grupo ficou dividida da seguinte forma: 16,66% responderam que não se costuma de forma rotineira avaliar os fatores envolvidos nos sistemas de controle gerencial, e 29,17% responderam que, dependendo da situação, esta realidade ocorre.

No intuito de tirar a prova real dos resultados dados anteriormente, segue abaixo a análise das contra-respostas que nesta pesquisa assume caráter probatório. Todas as oito perguntas, como exposto anteriormente, receberam pontuação inversa às apresentadas acima, pois suas afirmações vão de encontro às primeiras perguntas do bloco.

Tabela 5 – Pilar Cognitivo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Aparência de consentimento mesmo não havendo	5	10,42%	8	16,67%	25	52,08%	9	18,75%	1	2,08%	48	100,00%
Inibição de questionamentos sobre a utilidade dos sistemas empregados	5	10,42%	16	33,33%	16	33,33%	11	22,92%	0	0,00%	48	100,00%
Descaracterização de mudança na empresa para evitar alterações	12	25,00%	22	45,83%	9	18,75%	5	10,42%	0	0,00%	48	100,00%
Desconsideração da solicitações e exigências dos colaboradores	3	6,25%	12	25,00%	22	45,83%	11	22,92%	0	0,00%	48	100,00%
Utilização de reuniões formais para manter opiniões pessoais	12	25,00%	17	35,42%	8	16,67%	4	8,33%	7	14,58%	48	100,00%
Utilização de reuniões informais para manter opiniões pessoais	1	2,08%	4	8,33%	24	50,00%	19	39,58%	0	0,00%	48	100,00%
Aproximação por interesse de pessoas com influência	1	2,08%	11	22,92%	3	6,25%	14	29,17%	19	39,58%	48	100,00%
Influência sobre pessoas com poder na empresa	2	4,17%	13	27,08%	3	6,25%	13	27,08%	17	35,42%	48	100,00%

Fonte: Dados Primários

Sendo assim, 27,09% dos respondentes não aparentam concordar com as solicitações colocadas pelos colaboradores, mesmo quando discordam destas. Mais da metade, ou seja, 52,08% afirmaram que dependendo da situação isto ocorre, pois em alguns momentos torna-se conveniente aparentar ou não com opiniões ou solicitações

colocadas pelos colaboradores. E 20,83% responderam que aparentam concordar sim, pois esta atitude se torna conveniente.

Já 22,92% afirmam que nestas situações de conveniência, eles evitam questionamentos por parte dos colaboradores sobre a utilidade dos sistemas empregados e o processo de gestão, para não abrir espaços para discussão. Por outro lado, 43,75% discordam deste tipo de comportamento, pois para eles a discussão é uma forma de desenvolvimento. E 33,33% responderam que dependendo da situação tomam este tipo de atitude.

No que diz respeito a sugestões de mudanças, 70,83% responderam que, se existe sugestões de modificações, eles não procuram descaracterizar a necessidade da mudança na empresa, para evitar a necessidade de alterações, pois nestes momentos podem surgir grandes inovações. Por outro lado, 10,42% afirmaram que fazem uso deste comportamento, pois dentro de sua empresa a mesma é necessária. E 18,75% ressaltaram que dependendo da sugestão esta situação pode ocorrer.

Sobre as conseqüências de desconsiderar as solicitações e exigências dos colaboradores serem administráveis, 31,25% afirmaram que isto não ocorre com eles, pois, se existe uma solicitação, ela deve ser no mínimo estudada. Já 22,92% afirmaram que para eles esta atitude é conveniente. E 45,83% responderam que dependendo da situação esta atitude é a melhor saída.

No que diz respeito ao uso do poder, 22,91% ressaltaram que fazem uso de reuniões formais para manter a sua maneira de pensar sobre o que é melhor para a empresa, pois para eles é uma alternativa eficiente. Já 60,42% não fazem uso deste tipo de reunião formal. E 16,67% responderam que dependendo da oportunidade esta situação ocorre.

Por outro lado, a utilização de reuniões informais para manter a maneira pessoal de pensar sobre o que é melhor para a empresa sobre os demais colaboradores foi apontado por 39,58% dos respondentes como uma forma de se conseguir manter estas opiniões pessoais. Já 10,41% afirmaram que não fazem uso deste método. E exatos 50% responderam que dependendo da situação estas reuniões informais são convenientes.

Ainda com relação à utilização de poder, 25% afirmaram não se aproximar de pessoas que exercem algum tipo de influência dentro de sua empresa apenas para que suas sugestões venham ao encontro de suas necessidades. 6,25% responderam que, dependendo da oportunidade, esta situação ocorre. E a grande maioria, 68,75%, responderam concordar com este tipo de comportamento.

No mesmo sentido, 62,50% buscam influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder em sua empresa para que, quando necessário, estas aceitem suas decisões de mudança. Já 31,25% afirmaram não concordar com este tipo de atitude. E 6,25% responderam que dependendo da situação agem dessa forma.

#### 5.6.1.2. Pilar Normativo

O grau de interação entre as organizações e as instituições profissionais relacionados ao setor pesqueiro. Analisou-se o desenvolvimento de uma consciência mútua através do compartilhamento entre os setores público e privado da sensação de estarem juntos no desenvolvimento do setor da pesca, assim como da existência de eventos que possam desenvolver uma consciência coletiva e a percepção do papel das instituições vinculadas ao setor. Como esclarecido no roteiro de entrevista, entenda-se por instituições profissionais: SEAP, SINDIPI, SINDIFLORIPA, SINDIPESCA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, IBAMA, entre outros.

Tabela 6 – Pilar Normativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Acatamento as exigências sem questionamentos	2	4,17%	7	14,58%	28	58,33%	9	18,75%	2	4,17%	48	100%
Atenção as práticas de mercado relacionadas às solicitações das instituições externas	0	0,00%	3	6,25%	7	14,58%	26	54,17%	12	25,00%	48	100%
Obediência das recomendações provenientes das instituições externas e as coloco em prática.	0	0,00%	0	0,00%	19	39,58%	21	43,75%	8	16,67%	48	100%
Preocupação em estar atualizado sobre exigências das várias instituições, antes de tomar decisões que afetem a empresa.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	47,92%	25	52,08%	48	100%
Negociação com as instituições externas antes de integrá-las aos processos internos da empresa	0	0,00%	1	2,08%	6	12,50%	29	60,42%	12	25,00%	48	100%
Contestação das exigências faz parte da rotina da empresa	3	6,25%	17	35,42%	13	27,08%	13	27,08%	2	4,17%	48	100%

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito aos fatores relacionados ao pilar normativo, 22,92% buscam aceitar as opiniões e sugestões estipuladas pelas instituições sem questionamentos, já que as considero corretas. No sentido inverso, 18,75% responderam que não agem desta forma. E mais da metade, 58,33%, afirmaram que dependendo da situação, leia-se da instituição da qual estão recebendo opiniões, buscam ou não aceitá-las.

Neste mesmo sentido, 79,17% afirmaram que sempre buscam estar atento às melhores práticas no mercado relacionadas às solicitações das instituições externas, na tentativa de implementá-las, pois precisam estar acompanhando as práticas da concorrência. Este número difere do anterior no sentido de aceitar as opiniões diretas das instituições (22,92%), porque os respondentes relataram que após a implementação de

alguma inovação por outra organização é que se tem conhecimento da necessidade de seguir uma exigência das instituições a elas relacionadas. E ainda 14,58% responderam que dependendo da situação buscam ou não estarem de acordo com as solicitações. E 6,25% responderam que não buscam estar atentos às práticas da concorrência.

Quando questionados sobre a obrigatoriedade de se aderir a uma exigência vinda das instituições externas, 60,42% afirmaram que seguem as recomendações provenientes das instituições externas e as colocam em prática quando solicitado. E 39,58% responderam que dependendo da situação agem desta forma.

Mas quando se ressalta o aspecto de tomar decisões que precisem de futuras aprovações ou liberações por parte das instituições externas, 100%, sendo que 52,08% concordaram totalmente com esta afirmação e responderam que buscam informações sobre as exigências das várias instituições com quem mantêm relacionamento, antes de tomar decisões que afetem sua empresa.

Com relação à possibilidade de negociação entre estas instituições e as organizações do setor pesqueiro, 85,42% afirmaram que tentam negociar as regras e normas colocadas pelas instituições externas antes de integrá-las aos processos internos da empresa, 12,50% responderam que depende da situação e 2,08% não utilizam desta possibilidade.

E como forma de analisar a abertura para discussões sobre as regras e normas entre as empresas pesquisadas e as instituições a elas vinculadas, 31,25% afirmaram que contestar regras e normas exigidas pelas instituições externas faz parte da rotina de sua empresa e da prática da negociação. Já 41,67% responderam que não encontram abertura nas instituições externas para expor suas opiniões em discussões deste tipo. E 6,25% afirmaram que dependendo da situação e da instituição isto se torna possível.

No intuito de apresentar as contra-respostas dadas às afirmativas acima, segue abaixo a análise das respostas dadas pelos entrevistados. Todas as oito perguntas como exposto anteriormente receberam pontuação inversa às apresentadas acima, pois suas afirmações vão de encontro às primeiras perguntas deste bloco.

Tabela 7 – Pilar Normativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Aparência de consentimento mesmo não havendo	10	20,83%	9	18,75%	15	31,25%	13	27,08%	1	2,08%	48	100,00%
Evitar visibilidade, se distanciando de vínculos com instituições externas	12	25,00%	21	43,75%	11	22,92%	4	8,33%	0	0,00%	48	100,00%
Descaracterização de mudança na empresa para evitar conformidade com instituições	13	27,08%	13	27,08%	15	31,25%	7	14,58%	0	0,00%	48	100,00%
Desconsideração das solicitações e exigências das instituições externas	10	20,83%	10	20,83%	15	31,25%	11	22,92%	2	4,17%	48	100,00%
Utilização de reuniões formais para ganhar apoio sobre opiniões pessoais	0	0,00%	2	4,17%	9	18,75%	18	37,50%	19	39,58%	48	100,00%
Utilização de reuniões informais para ganhar apoio sobre opiniões pessoais	0	0,00%	4	8,33%	5	10,42%	21	43,75%	18	37,50%	48	100,00%
Influência por interesse sobre pessoas com poder nas instituições externas	0	0,00%	12	25,00%	7	14,58%	12	25,00%	17	35,42%	48	100,00%
Participação em instituições externas com interesses pessoais	1	2,08%	10	20,83%	4	8,33%	13	27,08%	20	41,67%	48	100,00%

Fonte: Dados Primários

Desta forma, 39,58% dos entrevistados responderam que não aparentam cumprir/concordar com as normas/exigências das instituições externas, mesmo discordando ou não as praticando na empresa. Já 29,16% afirmaram que o fazem, pois em algumas situações a simples aparência de cumprimento já se faz suficiente. E 31,25% responderam que depende da situação, da norma/exigência e da instituição que exige.

Na mesma direção, 68,75% afirmaram que não procuram evitar visibilidade, inspeções ou questionamentos por parte das instituições externas com relação às atividades de sua empresa, através do distanciamento destas, pois atualmente esta situação já não depende tanto de suas vontades. 8,33% afirmaram que se distanciam destas instituições para evitar este tipo de inspeções. E 22,92% ressaltaram que novamente depende da situação e da instituição responsável pelas inspeções e questionamentos.

No que diz respeito às pressões exercidas pelas instituições externas vinculadas ao setor pesqueiro, 54,16% responderam que se existem sugestões de modificações, eles não procuram descaracterizar as atividades e domínios da empresa, para evitar a necessidade de alterações, pois geralmente elas são posteriormente inspecionadas. Por outro lado, 14,58% afirmaram que fazem uso deste comportamento, pois este tipo de atitude é comum. E 31,25% ressaltaram que dependendo do tipo de pressão esta situação pode ocorrer.

As conseqüências de desconsiderar as exigências das instituições externas são administráveis, por esta razão as desconsidero. Sobre as conseqüências de desconsiderar as exigências das instituições externas serem administráveis, 41,66% afirmaram que isto não ocorre com eles, pois desconsiderar uma exigência pode trazer problemas no futuro. Já 27,09% afirmaram que para eles esta atitude é conveniente. E 31,25% responderam que dependendo da situação esta atitude é a melhor saída.

No que diz respeito à utilização do poder dentro destas instituições, do governo ou da sociedade, 77,08% ressaltaram que fazem uso de reuniões formais para ganhar apoio sobre sua maneira de pensar sobre o que é melhor para o setor, pois para eles é um canal de comunicação eficiente. Já 4,17% não fazem uso deste tipo de reunião formal. E 18,75% responderam que dependendo da oportunidade esta situação ocorre. Como se percebe acima a utilização de reuniões formais como um canal de comunicação com as instituições externas (77,08%), tem maior incidência do que dentro das organizações (22,91%).

Por outro lado, a utilização de reuniões informais para ganhar apoio sobre sua maneira de pensar do que é melhor para o setor foi apontado por 81,25% dos respondentes como uma forma de se conseguir manter estas opiniões pessoais. Já 8,33% afirmaram que

não fazem uso deste método. E exatos 10,42% responderam que dependendo da situação estas reuniões informais são convenientes. Os números já diferem com os apresentados anteriormente com relação aos canais internos existentes nas organizações, onde 39,58% responderam de forma positiva, e exatos 50% afirmaram que, dependendo da situação, as usam.

Continuando com as relações de poder nestas relações instituições-organizações, 60,42% buscam influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder dentro destas instituições, do governo ou da sociedade, para adequar as exigências às necessidades de suas empresas; 25% afirmaram que não concordam com este tipo de comportamento e 14,58% responderam que dependendo da situação isto ocorre. Com o alto índice de adesão a este tipo de comportamento também dentro das organizações (68,75%), percebe-se que dentro do setor este tipo de comportamento é largamente utilizado, seja nas relações colaboradores-organização ou nas relações organização-instituições.

E no que diz respeito à busca de participação nestas instituições externas com a finalidade de modificar as leis/exigências propostas, 68,75% procuram participar ativamente destas instituições, 22,91% não procuram participar e 8,33% afirmaram que dependendo da situação ou da instituição, ou até mesmo do tipo de decisão a ser tomada, eles procuram ou não a participação nestas instituições.

#### 5.6.1.3. Pilar Regulativo

O grau de interação entre as organizações foi observado por meio da percepção que os atores expressaram das relações e atitudes existentes entre as organizações e do papel político, institucional e técnico que cada uma desempenha. A emergência de estruturas de dominação pode ser determinada através da percepção da existência de organizações de destaque e de organizações líderes, bem como da importância das organizações que integram o setor.



Tabela 8 – Pilar Regulativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Aprimoramento Contínuo	1	2,08%	6	12,50%	17	35,42%	17	35,42%	7	14,58%	48	100%
Atenção às práticas da concorrência	0	0,00%	1	2,08%	5	10,42%	26	54,17%	16	33,33%	48	100%
Clareza sobre a importância da informação para o controle gerencial	0	0,00%	1	2,08%	9	18,75%	25	52,08%	13	27,08%	48	100%
Busca de informações estratégicas da concorrência antes da tomada de decisões	0	0,00%	0	0,00%	4	8,33%	26	54,17%	18	37,50%	48	100%
Avaliação das práticas da concorrência, para possíveis implementações dentro da organização.	0	0,00%	1	2,08%	13	27,08%	21	43,75%	13	27,08%	48	100%
Discussão rotineira das condutas, regras e normas seguidas pela concorrência.	4	8,33%	9	18,75%	15	31,25%	20	41,67%	0	0,00%	48	100%

Fonte: Dados Primários

Neste sentido, a relação das práticas de controle gerencial que você utiliza em sua organização com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelas demais organizações integrantes do setor pesqueiro pôde ser avaliada nesta pesquisa de acordo com alguns fatores adiante expostos.

Quando questionados sobre como a organização se comporta no sentido de aceitar como válidas as opiniões e sugestões das demais organizações integrantes do setor pesqueiro, exatos 50% concordaram com tais atitudes, haja vista que as organizações questionadas atuam no mesmo setor e procuram estar coesas com seus objetivos. Já 14,58% dos respondentes deixaram claro que não buscam aceitar, nem entender sugestões da concorrência. E 35,42% afirmaram que dependendo da situação, ou seja, da sugestão dada, eles procuram adequar seus processos.

No mesmo sentido, 87,5% responderam que sua empresa busca estar atento aos melhores produtos, serviços e práticas empresariais entre as outras organizações no que diz respeito ao uso do controle gerencial, até mesmo pela necessidade de estar sempre se atualizando. E 10,42% afirmaram que dependendo da situação assumem este comportamento. Por outro lado, apenas 2,08% disseram que discordam deste tipo de atitude, pois para eles não traz muitas diferenças.

Com relação às informações sobre o desempenho de outras organizações, 79,16% afirmaram que deixam claro na empresa a importância e o objetivo de conhecer as informações provenientes de outras organizações para utilização nos sistemas de controle

gerencial; 18,75% ressaltaram que depende da situação e 2,08% afirmaram que isto não ocorre em suas empresas.

Na mesma direção, 91,67% afirmaram que antes de tomar decisões que afetem suas empresas procuram informações sobre as práticas da concorrência. E 8,33% afirmaram que dependendo da decisão a que precisam recorrer buscam ou não se manter informados sobre a concorrência.

Sobre a possibilidade de integração de práticas de controle gerencial executadas em outras organizações serem implantadas dentro de suas organizações, 70,83% responderam que procuram repensar as práticas da concorrência, principalmente de organizações líderes no mercado para que, quando pertinentes para sua empresa, esta possa integrá-las a seus processos. Já 27,08% afirmaram que depende da situação e 2,08% não buscam comparar as práticas encontradas nas organizações do setor.

E ainda 41,67% afirmaram que contestar condutas, regras e normas seguidas por outras organizações faz parte da rotina de atualização constante de suas organizações; 31,25% responderam que depende da situação e da importância do comportamento assumido pela concorrência para contestar ou não a importância deste. Já para 27,08% dos respondentes suas empresas não levam à discussão estas situações.

Como contra-repostas avaliadas no pilar regulativo, foram feitos os questionamentos abaixo com o intuito de reafirmar as posições das organizações dentro de seus círculos de negociação. Todas as oito perguntas, como exposto anteriormente, receberam pontuação inversa às apresentadas acima, pois suas afirmações vão de encontro às primeiras perguntas do bloco.

Tabela 9 – Pilar Regulativo: crenças e valores compartilhados pelos membros em suas organizações – contra-respostas

	Discordo Totalmente		Discordo		Depende da Situação		Concordo		Concordo Atualmente		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Aparência de consentimento mesmo não havendo	10	20,83%	10	20,83%	20	41,67%	8	16,67%	0	0,00%	48	100%
Evitar visibilidade, se distanciando de vínculos com outras organizações	12	25,00%	21	43,75%	11	22,92%	4	8,33%	0	0,00%	48	100%
Descaracterização de mudança na empresa para evitar alterações	12	25,00%	16	33,33%	13	27,08%	7	14,58%	0	0,00%	48	100%
Desconsideração das solicitações e exigências de outras organizações	5	10,42%	17	35,42%	19	39,58%	7	14,58%	0	0,00%	48	100%
Utilização de reuniões formais para manter a maneira de pensar da organização	8	16,67%	6	12,50%	12	25,00%	6	12,50%	16	33,33%	48	100%
Utilização de reuniões informais para manter a maneira de pensar da organização	0	0,00%	2	4,17%	5	10,42%	21	43,75%	20	41,67%	48	100%
Aproximação por interesse de pessoas com influência dentro de outras organizações	1	2,08%	9	18,75%	6	12,50%	11	22,92%	21	43,75%	48	100%
Influência sobre pessoas com poder dentro de outras organizações	2	4,17%	12	25,00%	3	6,25%	10	20,83%	21	43,75%	48	100%

Fonte: Dados Primários

Desta forma, 16,67% afirmaram que, em sua empresa, aparenta-se concordar com as práticas de outras organizações, mesmo não concordando com as mesmas. Por outro lado, 41,66% responderam que não tomam este tipo de atitude, pois esta não é necessária. Quando concordam, eles afirmam concordância. Quando discordam, afirmam discordância. E 41,66% afirmaram que não concordam com este tipo de atitude, que neste tipo de relação organizações-organizações não são necessárias essas simulações.

Ainda sobre as relações entre organizações, 8,33% responderam que evitam visibilidade ou questionamentos por parte de outras organizações com relação às atividades de suas empresas, distanciando-se destas. Por outro lado, 68,75% dos entrevistados afirmaram que suas organizações não agem dessa forma. Procuram agir de maneira mais aberta com as outras organizações integrantes do setor. E 22,92% responderam que depende da situação.

Sobre as possibilidades de mudanças em suas empresas, 58,33% afirmaram que, se existem sugestões de modificações, não procuram descaracterizar a necessidade destas mudanças em suas empresas, na tentativa de evitar a necessidade de alterações; 27,08%

responderam que depende da situação e 14,59% concordam com este tipo de comportamento.

Ainda sobre possibilidades de mudanças, 14,58% afirmaram que as conseqüências de desconsiderar as indicações de outras organizações são administráveis; 39,58% disseram que depende da situação isto ocorre, e 45,84% não concordam com esta possibilidade. Para eles as indicações de outras organizações são importantes.

Sobre os canais de comunicação existentes nesta relação organização-organização, 45,83% utiliza de reuniões formais com responsáveis por outras organizações para manter a maneira da organização de pensar sobre o que é melhor para o setor. Por outro lado, 29,17%, não as utilizam e 25% afirmaram que, dependendo da situação e do que vai ser discutido, as organizações assim o fazem.

E com relação à utilização de reuniões informais, 85,42% dos entrevistados afirmaram que fazem uso deste tipo de encontro com responsáveis por outras organizações para manter a maneira de pensar da organização sobre o que é melhor para o setor. Para 10,42% depende da situação e do que vai ser discutido. E 4,17% não concordam com estes tipos de reuniões.

Sobre as relações de poder, 66,67% afirmaram que em suas organizações existe a aproximação de pessoas que exercem algum tipo de influência dentro de outras organizações para que haja encontro das necessidades vistas pelas suas organizações para o setor. Por outro lado, 20,83% não concordam com este tipo de comportamento, e 12,50% afirmaram que dependendo da situação assim o fazem.

Ainda com relação à variável poder, 64,58% responderam que sua organização busca influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder dentro de outras organizações para que, quando necessário, estas aceitem suas decisões de mudança para o setor. Apenas 6,25% afirmaram que dependendo da situação isto ocorre, e 29,17% afirmaram não agir movidos por este tipo de interesse.

#### 5.6.2 Análise da Correlação entre os três pilares por Atividades Exercidas

A partir do cruzamento das médias de respostas de cada uma das quatorze perguntas de cada pilar analisado, tem-se, como apresentado no gráfico 20, o comportamento de cada pilar – cognitivo, regulativo e normativo – no conjunto de organizações pesquisadas. No entanto, posteriormente irá se analisar a correlação entre os pilares em cada grupo de atividades executadas pelas empresas. Esta análise tem como

objetivo detectar o grau de institucionalização no que diz respeito à utilização de sistemas de controle gerencial nas empresas do setor pesqueiro de acordo com os tipos de atividades que cada uma exerce.

Cabe ressaltar aqui que o conceito de correlação refere-se a uma associação numérica entre duas variáveis, não implicando, necessariamente, numa relação de causa-e-efeito.

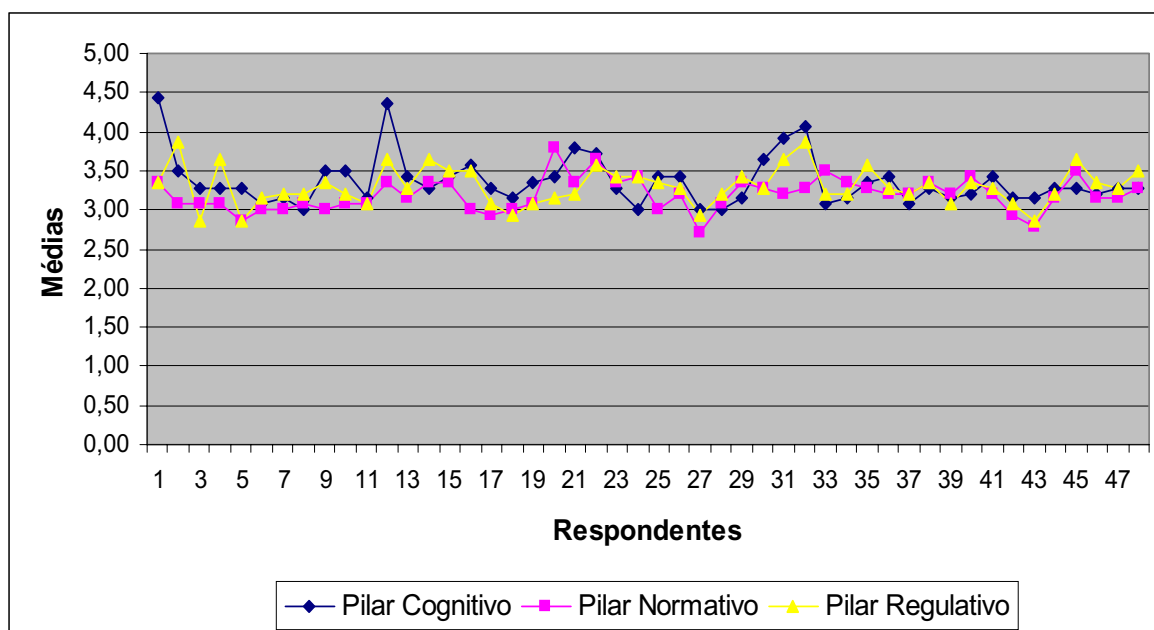


Gráfico 20: Comportamento dos Pilares  
Fonte: Dados Primários

Para descrever a associação entre os três pilares nas 24 organizações pesquisadas, a correlação vai medir o grau de dependência linear entre duas variáveis por análise, ou seja, a intensidade da associação entre os pilares cognitivo-normativo, cognitivo-regulativo e normativo-regulativo. O coeficiente de *Pearson* será a medida implementada, por ser a mais conhecida para o estudo da correlação.

De acordo com a figura 2, pode-se verificar o comportamento das variáveis pilar cognitivo e pilar normativo. De acordo com o gráfico de dispersão apresentado podemos perceber que as variáveis giram em torno de valores similares, sendo estes no intervalo entre 3 e 3,5, o que na entrevista correspondia à resposta “depende da situação”.

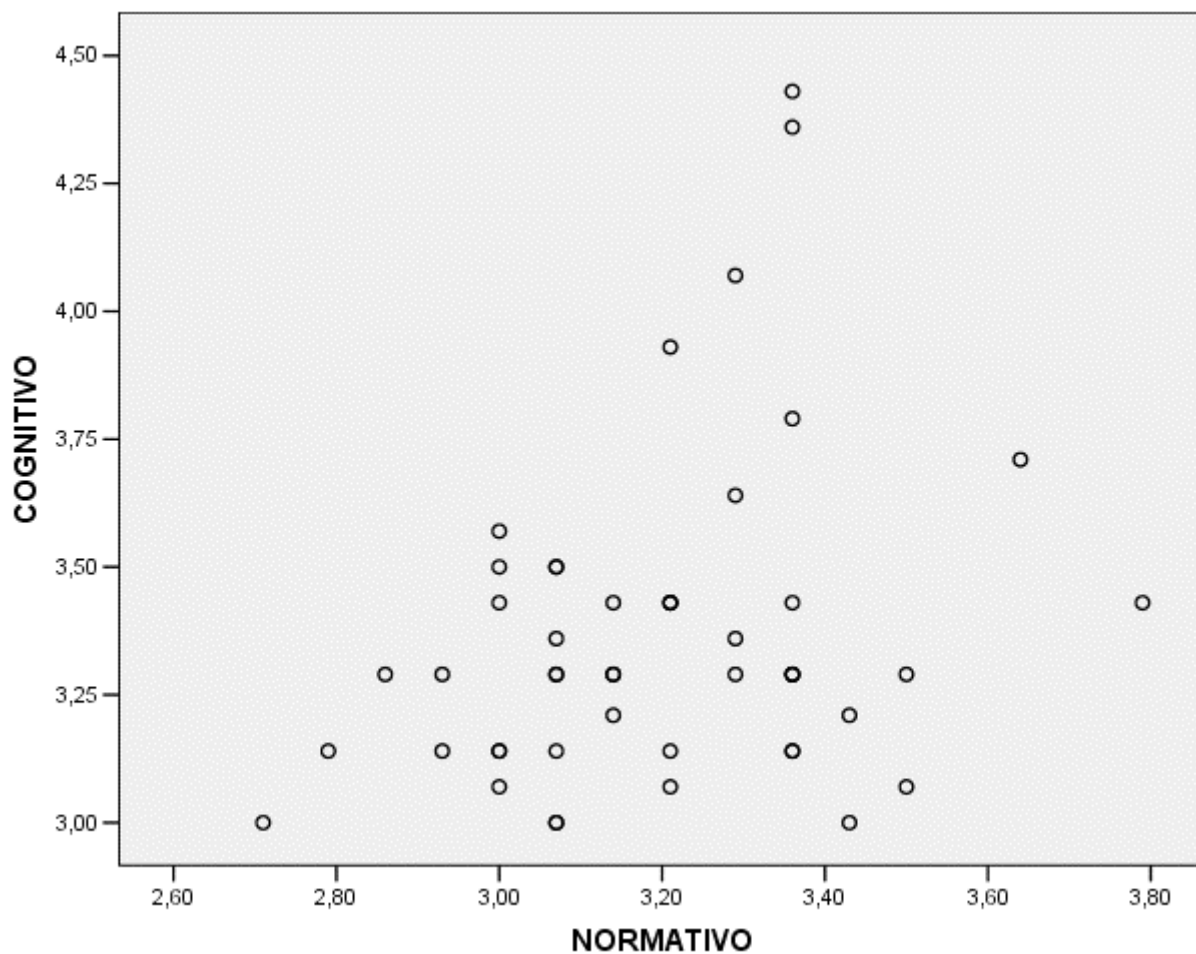


Figura 2: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo  
 Fonte: Dados Primários

Mas para saber exatamente o nível de correlação entre as variáveis pilar cognitivo e pilar normativo, tornou-se necessário o cálculo do coeficiente de *Pearson*.

Tabela 10 – Todas as atividades-Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Normativo

Correlations			
		COGNITIVO	NORMATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,286(*)
	Sig. (2-tailed)		0,049
	N	48	48
NORMATIVO	Pearson Correlation	,286(*)	1
	Sig. (2-tailed)	0,049	
	N	48	48

Fonte: Dados Primários

De acordo com a tabela 10, o coeficiente de *Pearson* ( $r$ ) corresponde a 0,286, o que significa que as duas variáveis estão positivamente correlacionadas. No entanto, a sua correlação não é forte, pois, apesar de os dados formarem uma linha imaginária ascendente, muitos deles ainda estão concentrados abaixo desta. O que significa que algumas das organizações pesquisadas apresentaram comportamento similar quanto ao desenvolvimento desses dois pilares.

No entanto, quando analisamos as variáveis pilar cognitivo e pilar regulativo, de acordo com a figura 3, percebemos que a trajetória da reta é mais concisa, ou seja, os pontos estão mais fortemente concentrados em uma linha imaginária ascendente.

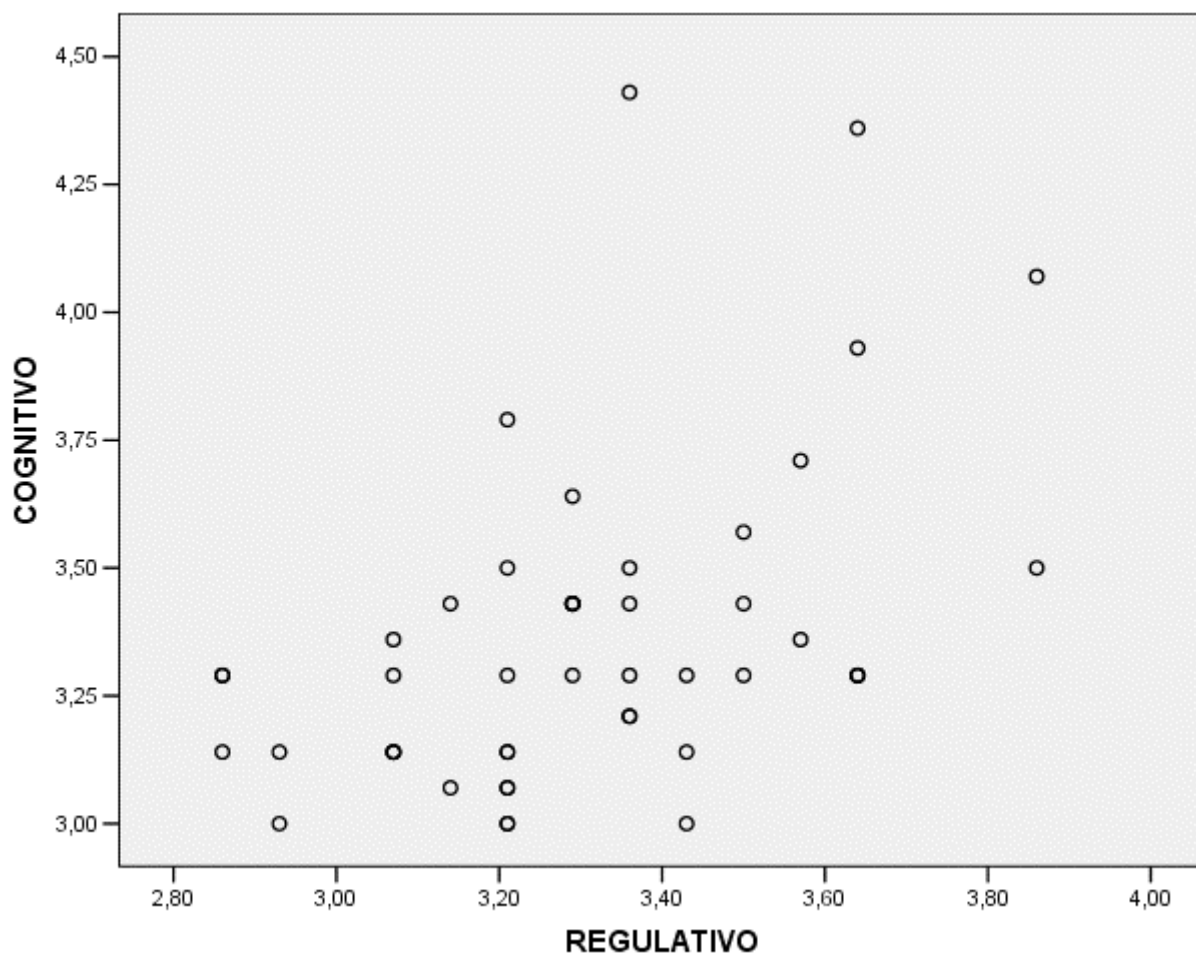


Figura 3: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo  
Fonte: Dados Primários

Sendo assim, seu coeficiente de correlação, de acordo com a tabela 11, é 0,474, o que corrobora a afirmação acima de que a associação entre os pilares cognitivo e regulativo é mais forte do que entre os pilares cognitivo e normativo (0,286). O que indica

que quanto mais alto for a incidência dos fatores relacionados ao pilar cognitivo, provavelmente maior também será a incidência de fatores do pilar regulativo.

Tabela 11 – Todas as atividades-Coefficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo

Correlations			
		COGNITIVO	REGULATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,474(**)
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	48	48
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,474(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	48	48

Fonte: Dados Primários

E para descrever o grau de associação entre as variáveis pilar normativo e pilar regulativo continua-se com o mesmo procedimento. Na figura 4 percebe-se, como visto, entre o pilar cognitivo e regulativo um nível de associação forte. A linha ascendente está bem delineada pela distribuição dos dados.



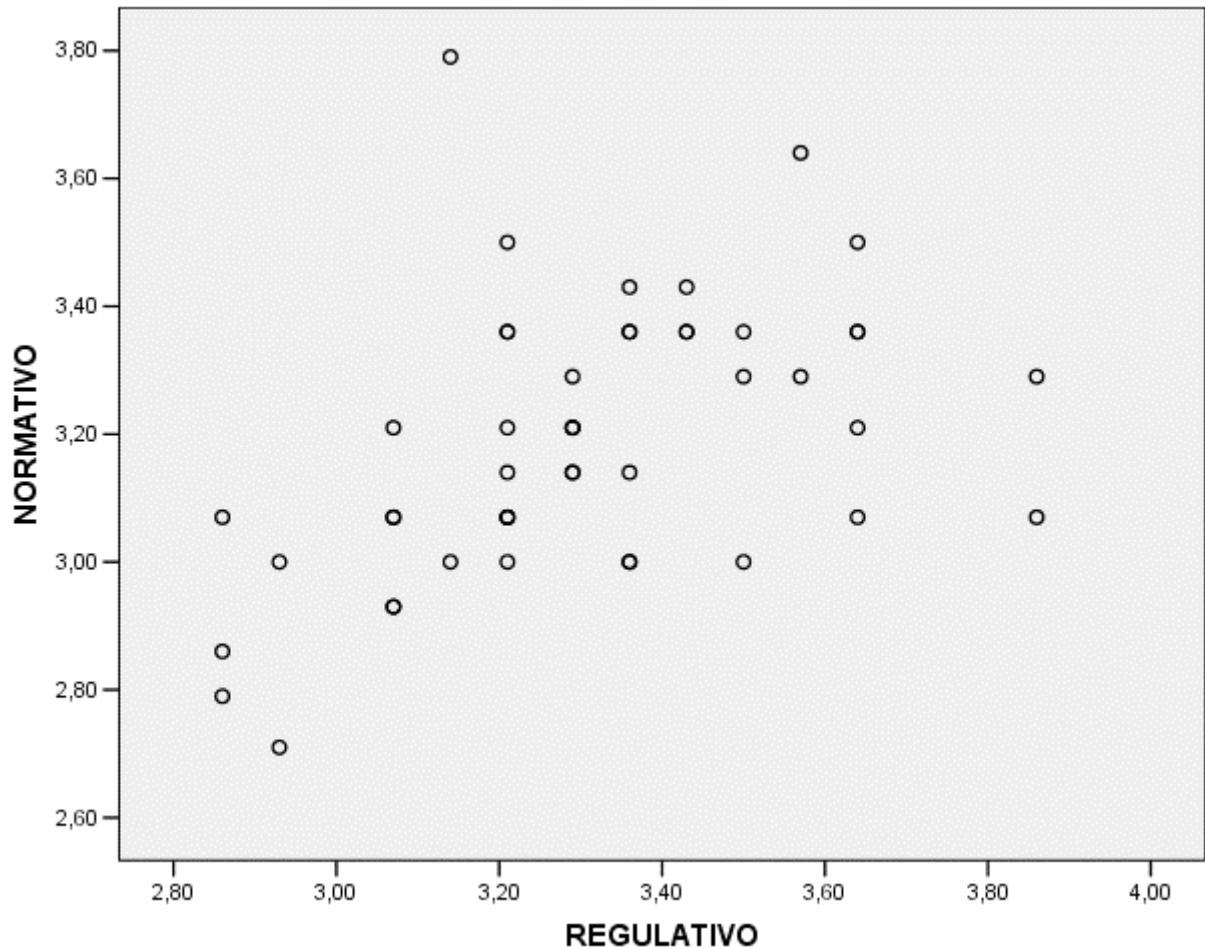


Figura 4: Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo  
 Fonte: Dados Primários

Sendo assim, seu coeficiente de correlação, de acordo com a tabela 12, é 0,467, o que também corrobora a afirmação de que a associação entre os pilares cognitivo e regulativo é forte (0,467), alcançando quase o mesmo valor que entre os pilares cognitivo e regulativo (0,474), no qual ambos apresentam um nível de associação mais forte do que entre os pilares cognitivo e normativo (0,286).

Tabela 12 – Todas as atividades-Coeficiente de *Pearson* - Pilar Normativo X Pilar Regulativo

Correlations			
		NORMATIVO	REGULATIVO
NORMATIVO	Pearson Correlation	1	0,467(**)
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	48	48
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,467(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	48	48

Fonte: Dados Primários

De acordo com os valores acima, abaixo pode-se verificar o comportamento e a correlação entre os pilares de acordo com cada grupo de atividades executadas pelas empresas. Sendo assim, a classificação das empresas de acordo com as atividades exercidas se comporta da seguinte forma: são quinze (62,5%) empresas que atuam na captura, indústria e comércio; sete (30%) que trabalham com indústria e comércio; e duas (8,5%) com captura e comércio.

#### 5.6.2.1 Captura, Indústria e Comércio

São quinze as empresas que atuam tanto na captura quanto na indústria e comércio dentro da amostra pesquisada. Estas quinze empresas correspondem a 62,5% da amostra, ou seja, elas possuem potencial representativo em suas respostas. De acordo com o cruzamento dos pilares segue abaixo as repostas obtidas.

Entre os pilares cognitivo e normativo o comportamento das variáveis no gráfico de dispersão, figura 5, demonstra que os dados procuram descrever uma trajetória retilínea. No entanto, existe uma forte concentração de respostas abaixo fora desta trajetória, abaixo da linha ascendente. Esta concentração é a mesma encontrada no cruzamento entre todas as respostas dadas sobre os pilares cognitivo e normativo, feitas anteriormente. Isto se explica em grande parte pela alta participação deste grupo de empresas no total das 24 organizações pesquisadas.

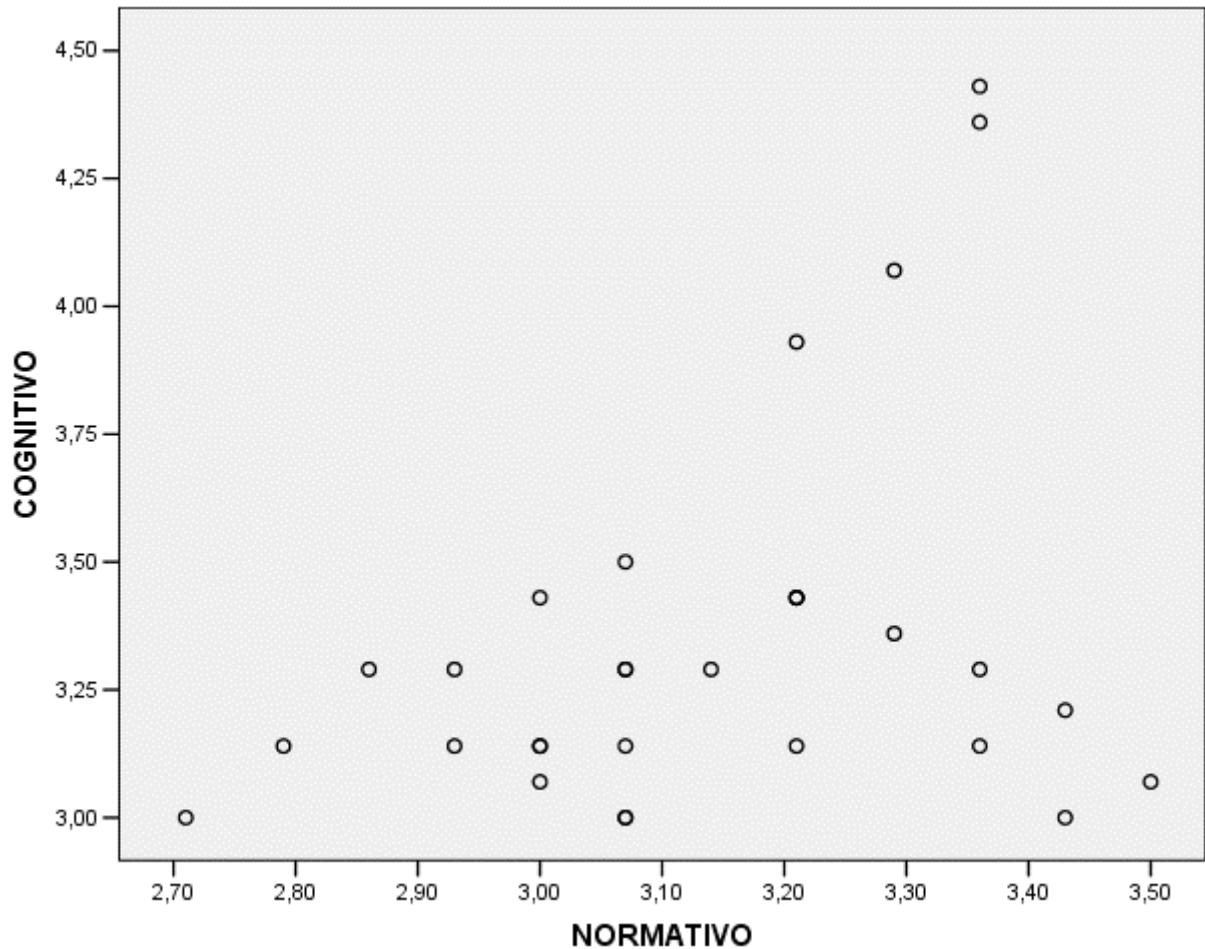


Figura 5: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo  
 Fonte: Dados Primários

Conforme tabela 13, o grau de correlação encontrado entre estas duas variáveis corrobora a afirmação feita anteriormente, o coeficiente de *Pearson* é igual a 0,350, de uma correlação ascendente, porém não muito alta. O que indica que estas duas variáveis estão associadas positivamente, assim, quando se obtiver maior incidência de fatores relacionados ao pilar cognitivo, encontrar-se-á também fatores relacionados ao pilar normativo.

Tabela 13 – Captura, Indústria e Comércio - Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Normativo

Correlations			
		COGNITIVO	NORMATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,35
	Sig. (2-tailed)		0,058
	N	30	30
NORMATIVO	Pearson Correlation	0,35	1
	Sig. (2-tailed)	0,058	
	N	30	30

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito à associação entre os pilares cognitivo e regulativo, conforme figura 6, a trajetória da reta também é ascendente, obtendo o mesmo comportamento encontrado na relação anterior. No entanto, aqui se percebe que os dados encontram-se mais concentrados em uma reta.

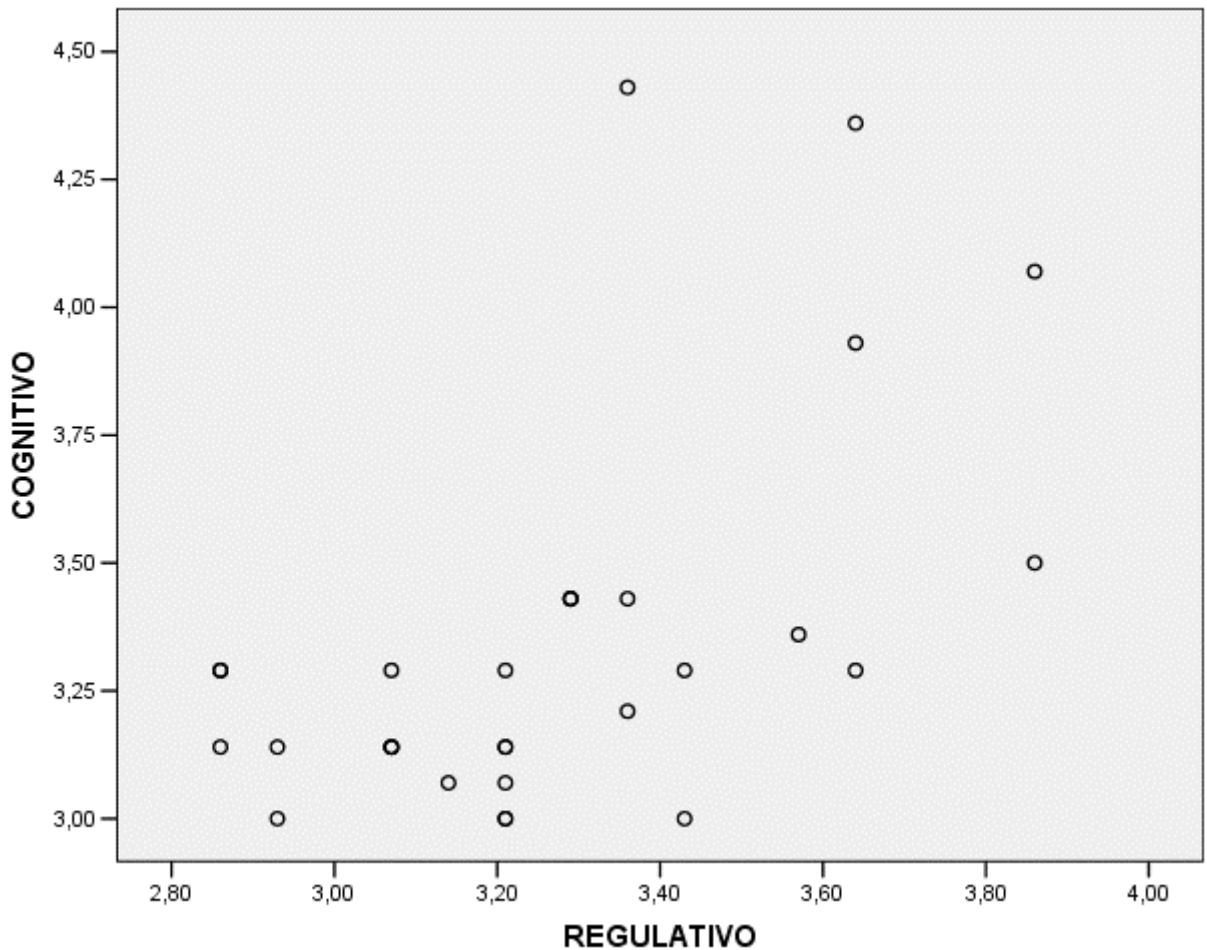


Figura 6: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo  
Fonte: Dados Primários

E o coeficiente de correlação (0,566) destas duas variáveis, pilar cognitivo e regulativo, corrobora a afirmação de que os dados estão mais concentrados, a associação é mais forte, sendo mais provável encontrar-se fatores relacionados ao pilar cognitivo e ao pilar regulativo na mesma organização que trabalha com estas três atividades.

Tabela 14 – Captura, Indústria e Comércio - Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo

Correlations			
		COGNITIVO	REGULATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,566(**)
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	30	30
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,566(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	30	30

Fonte: Dados Primários

Sobre o pilar normativo e regulativo (figura 7), a situação do pilar também confirma uma correlação positiva, ou seja, o comportamento das variáveis delinea uma trajetória ascendente, os dados estão um pouco mais dispersos que os apresentados pelos pilares cognitivo e regulativo, e mais concisos do que os dos pilares cognitivos e normativos.

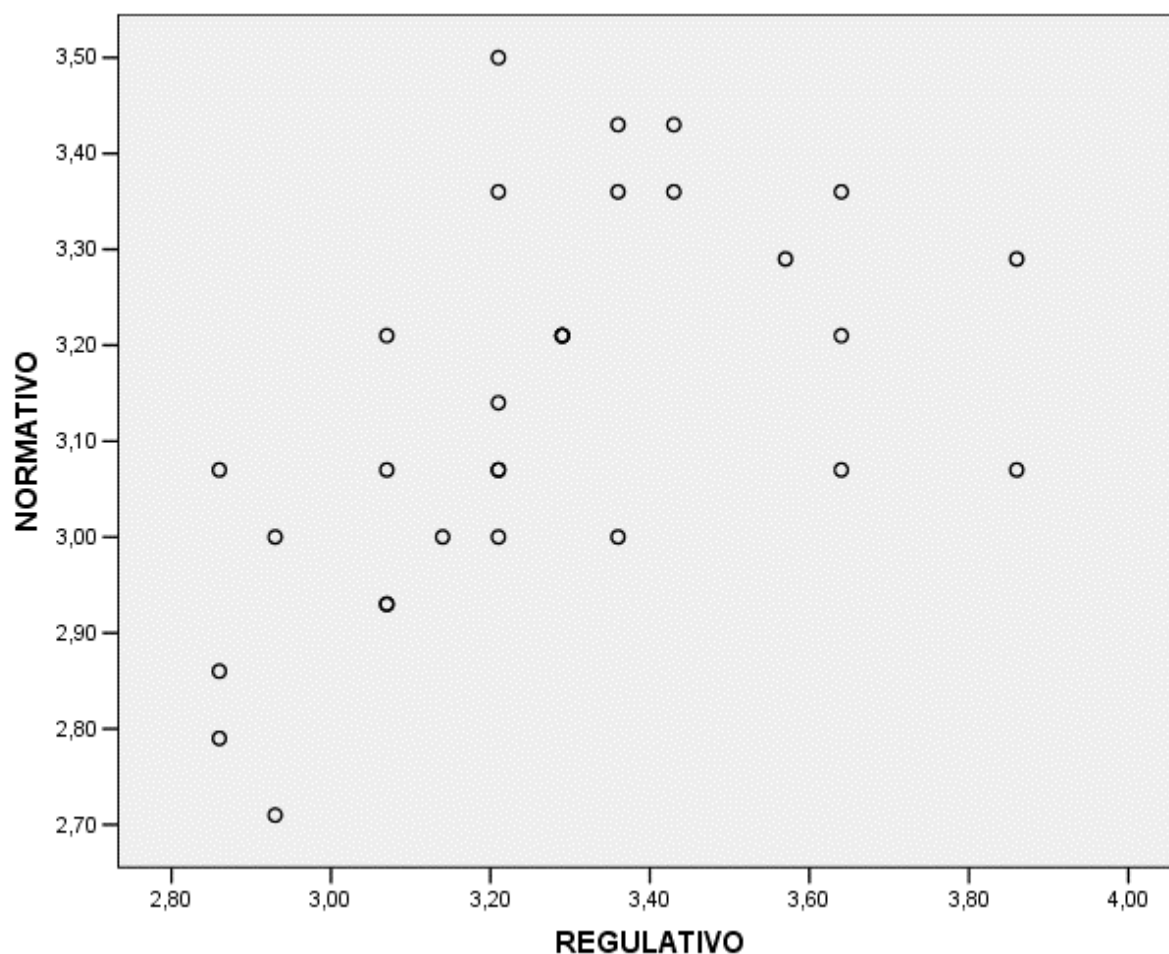


Figura 7: Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo  
 Fonte: Dados Primários

Seu coeficiente de correlação é igual a 0,54, o que demonstra que nas organizações que atuam na captura, indústria e comércio, quando encontramos fatores relacionados ao pilar regulativo, mais provável é de se encontrar demais fatores relacionados às duas outras variáveis – cognitivo e normativo.

Tabela 15 – Captura, Indústria e Comércio - Coeficiente de *Pearson* - Pilar Normativo X Pilar Regulativo

Correlations			
		NORMATIVO	REGULATIVO
NORMATIVO	Pearson Correlation	1	0,540(**)
	Sig. (2-tailed)		0,002
	N	30	30
REGULATIVO	Pearson Correlation	,540(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	
	N	30	30

Fonte: Dados Primários

#### 5.6.2.2 Indústria e Comércio

Neste caso são sete as empresas que atuam tanto na indústria quanto no comércio dentro da amostra pesquisada. No entanto estas sete empresas correspondem a 30% da amostra, ou seja, elas possuem em suas respostas metade do potencial representativo se comparado ao grupo apresentado anteriormente dentro da amostra. De acordo com o cruzamento dos pilares seguem abaixo as repostas obtidas.

Entre os pilares cognitivo e normativo o comportamento das variáveis no gráfico de dispersão, figura 8, demonstra que os dados apresentam respostas diferentes das encontradas no grupo anterior; nas organizações que trabalham com indústria e comércio, a relação entre as variáveis é muito vaga, ou seja, dispersa. Os dados correspondentes às repostas oferecidas não demonstram ligações nos comportamentos das variáveis.

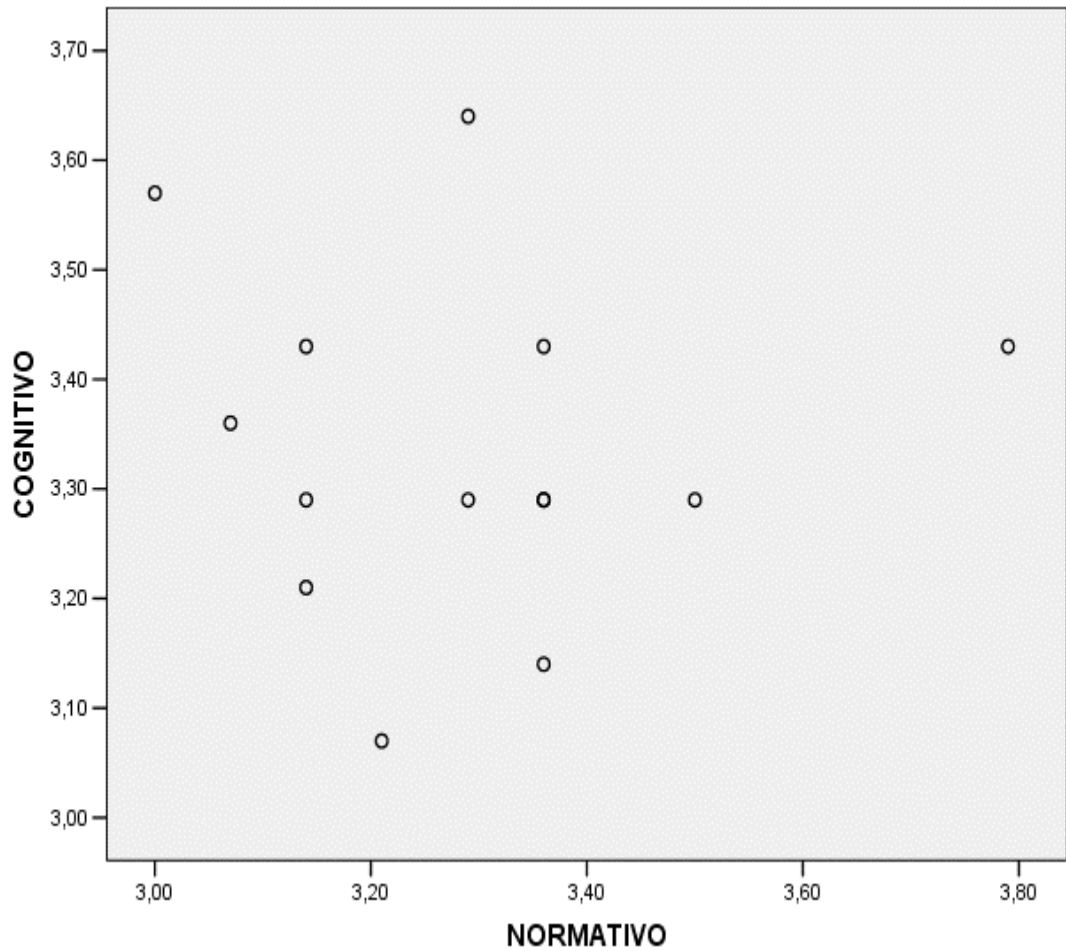


Figura 8: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Normativo

Fonte: Dados Primários

E o coeficiente de correlação no valor de  $-0,041$  entre estas duas variáveis corrobora o que foi escrito anteriormente, que seus valores praticamente não se correlacionam, e quando o fazem seu comportamento é negativo, ou seja, quando encontramos situações com fatores relacionados ao pilar cognitivo provavelmente não encontraremos fatores relacionados aos pilares normativos.

Tabela 16 – Indústria e Comércio-Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Normativo

Correlations			
		COGNITIVO	NORMATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	-0,041
	Sig. (2-tailed)		0,89
	N	14	14
NORMATIVO	Pearson Correlation	-0,041	1
	Sig. (2-tailed)	0,89	
	N	14	14

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito às variáveis pilar cognitivo e regulativo, os resultados encontrados no gráfico de dispersão são muito similares ao encontrados entre os pilares cognitivo e normativo. Sendo que nos primeiros a associação é ainda mais fraca.

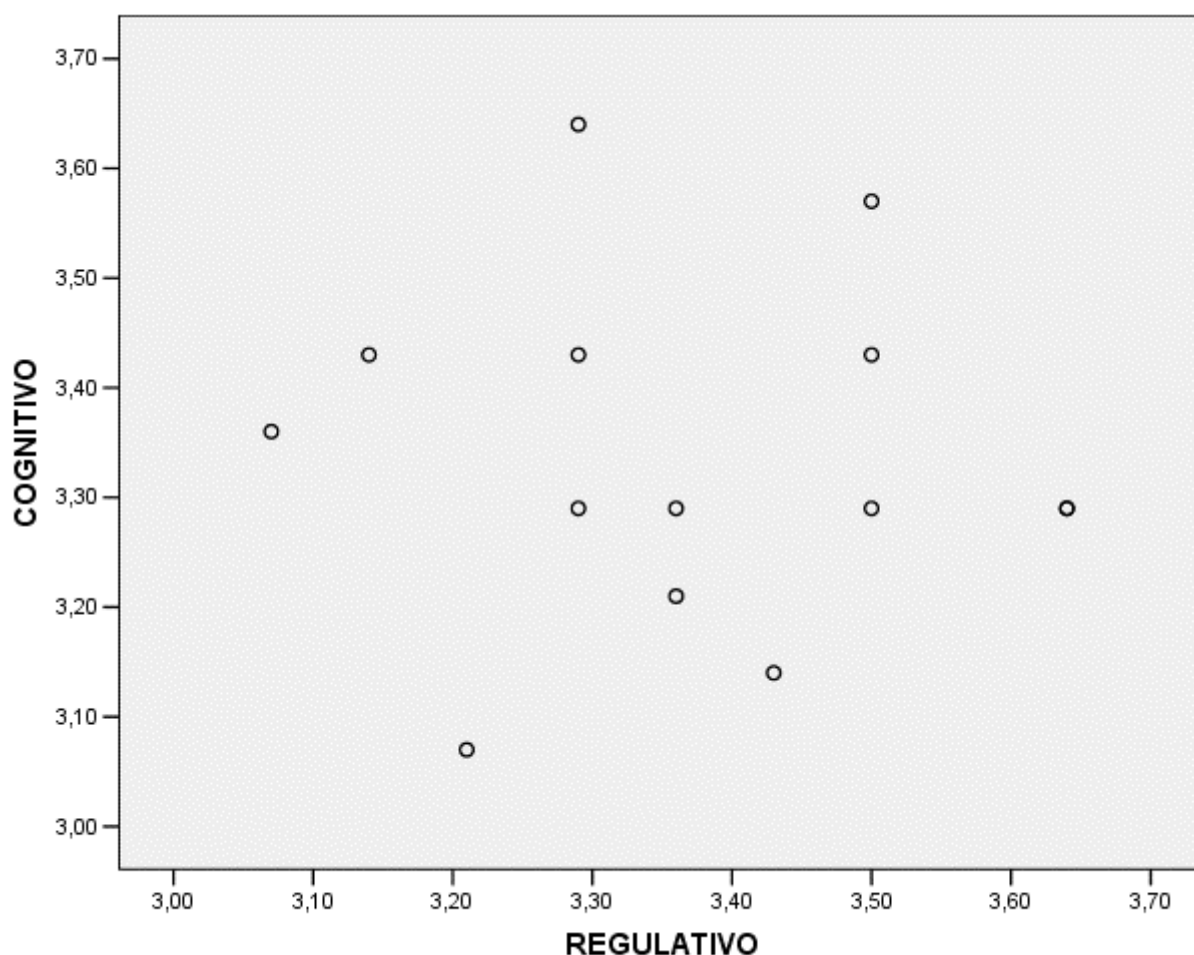


Figura 9: Gráfico de Dispersão – Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo

Fonte: Dados Primários



E seu coeficiente de correlação no valor de  $-0,037$  reafirma a situação exposta acima e confirma o comportamento que as variáveis vêm assumindo neste grupo que trabalha com as atividades de indústria e comércio, de pouca correlação entre seus fatores.

Tabela 17 – Indústria e Comércio-Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo

Correlations			
		COGNITIVO	REGULATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	-0,037
	Sig. (2-tailed)		0,901
	N	14	14
REGULATIVO	Pearson Correlation	-0,037	1
	Sig. (2-tailed)	0,901	
	N	14	14

Fonte: Dados Primários

E a relação encontrada entre os pilares normativo e regulativo é muito similar às duas anteriores. Os pontos continuam dispersos e com pouca associação.

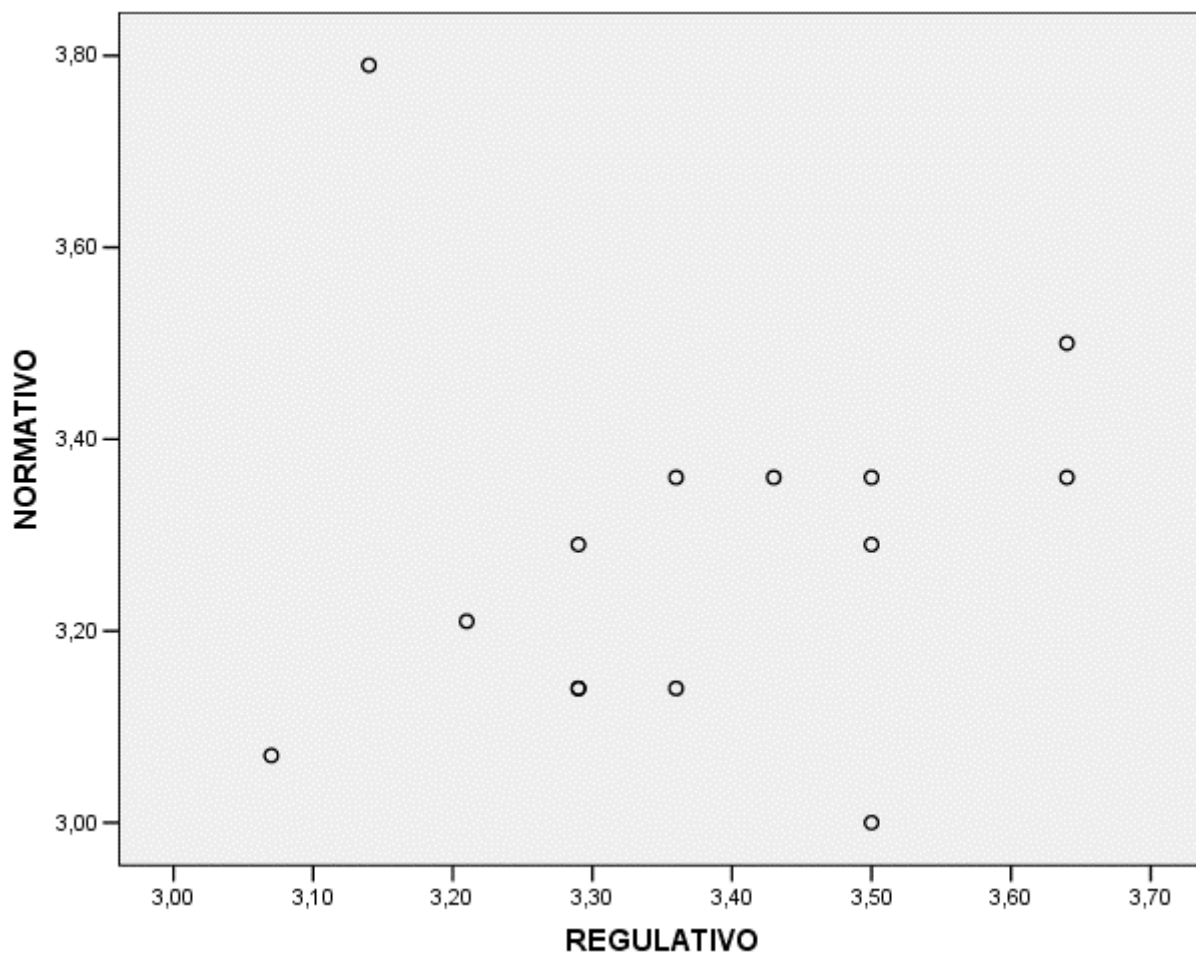


Figura 10: Gráfico de Dispersão – Pilar Normativo X Pilar Regulativo

Fonte: Dados Primários

No entanto, nesta situação a correlação é positiva, mas com o valor muito baixo (0,089), o que demonstra associação muito pequena nestas duas variáveis.

Tabela 18 – Indústria e Comércio-Coeficiente de *Pearson* - Pilar Normativo X Pilar Regulativo

Correlations			
		NORMATIVO	REGULATIVO
NORMATIVO	Pearson Correlation	1	0,089
	Sig. (2-tailed)		0,762
	N	14	14
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,089	1
	Sig. (2-tailed)	0,762	
	N	14	14

Fonte: Dados Primários

O que se tira como conclusão a partir dos valores encontrados entre estes três pilares é que neste grupo de empresas os pilares institucionais não possuem praticamente relação, seu grau de associação é baixo, ou seja, seus fatores não possuem relação.

### 5.6.2.3 Captura e Comércio

São duas as empresas que trabalham tanto na captura quanto no comércio dentro da amostra pesquisada. Devido a isto vale ressaltar que estas duas empresas correspondem a 8,5% da amostra, ou seja, elas possuem em suas respostas um potencial representativo baixo se comparado com os dois primeiros grupos apresentados anteriormente dentro da amostra. Além disso, devido os poucos dados relacionados a este tipo de empresa as conclusões tiradas dizem respeito apenas a estas duas empresas.

Sendo assim, seus pilares cognitivo e normativo possuem uma correlação positiva alta no valor de 0,807, o que demonstra que estas duas empresas têm os fatores relacionados ao pilar cognitivo altamente associados aos envolvidos com o pilar normativo. Desta forma, quando encontramos características de um, muito provavelmente iremos encontrar características de outro.

Tabela 19 – Captura e Comércio- Coeficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Normativo

Correlations			
		COGNITIVO	NORMATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,807
	Sig. (2-tailed)		0,193
	N	4	4
NORMATIVO	Pearson Correlation	0,807	1
	Sig. (2-tailed)	0,193	
	N	4	4

Fonte: Dados Primários

Com relação aos pilares cognitivo e regulativo, o comportamento dos valores correspondentes a estes já difere do anteriormente descrito, seu coeficiente de correlação é baixo (0,157), mas positivo. O que faz concluir que se dentro destas organizações existem características relacionadas ao pilar cognitivo não necessariamente se encontrará características relacionadas ao pilar regulativo e vice-versa.

Tabela 20 – Captura e Comércio-Coefficiente de *Pearson* - Pilar Cognitivo X Pilar Regulativo

Correlations			
		COGNITIVO	REGULATIVO
COGNITIVO	Pearson Correlation	1	0,157
	Sig. (2-tailed)		0,843
	N	4	4
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,157	1
	Sig. (2-tailed)	0,843	
	N	4	4

Fonte: Dados Primários

No que tange aos pilares normativo e regulativo, os valores encontrados são similares aos relacionados entre os pilares cognitivos e normativos, a correlação é alta e positiva, os fatores relacionados a estes pilares são fortemente associados (0,627), o que demonstra que neste tipo de organizações a incidência de um faz com que provavelmente se encontre fatores relacionados ao outro.

Tabela 21 – Captura e Comércio – Coeficiente de *Pearson* - Pilar Normativo X Pilar Regulativo

Correlations			
		NORMATIVO	REGULATIVO
NORMATIVO	Pearson Correlation	1	0,627
	Sig. (2-tailed)		0,373
	N	4	4
REGULATIVO	Pearson Correlation	0,627	1
	Sig. (2-tailed)	0,373	
	N	4	4

Fonte: Dados Primários

Neste grupo as características são particularmente vinculadas a somente duas organizações. No entanto, o que se percebe entre elas é que o pilar normativo é altamente relacionado aos outros dois pilares, ou seja, que nas empresas que se encontra fatores relacionados a este pilar muito provavelmente se encontrarão fatores relacionados aos pilares cognitivo e regulativo, ou seja, o grau de associação entre eles será alto.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho, com o resgate de seus objetivos e resultados alcançados. Além disso, faz-se a recomendação de pesquisas futuras, a partir destes resultados.

### 6.1 CONCLUSÕES

Aqüicultura e a pesca, nos últimos anos, vêm despertando um crescente e renovado interesse no Brasil, nos diferentes agentes sociais, públicos e privados, sendo objeto de estudo e discussões que buscam aprofundar a compreensão de sua dinâmica e otimizar a prática em todas as regiões do país.

O setor pesqueiro é um dos segmentos agrícolas que, sob visão de futuro, pode incrementar a oferta de produtos ao mercado através da diversificação de processos e produtos, cuja matéria-prima está cada vez mais escassa. No entanto, apesar de o Brasil ser um país com esta extensa faixa costeira, ainda há muito que se fazer no sentido do aprimoramento da tecnologia desenvolvida e empregada no setor pesqueiro.

Na busca por melhores resultados e otimização de processos, as organizações pertencentes ao setor pesqueiro estão observando a necessidade de renovação de suas estruturas e inovação nos seus sistemas de gestão. Como não antes observado, estas empresas estão procurando manter-se cada vez mais em sintonia com o mercado e com o que vem acontecendo com este.

O que se observou neste estudo foi no que diz respeito às práticas de controle gerencial utilizadas pelo setor pesqueiro no Sul do país, que, diante das doze ferramentas analisadas, sendo elas: planejamento estratégico, orçamento, comparação orçado e realizado, análise de resultado por área de negócios, análise de resultados por produto, análise do ponto de equilíbrio, fluxo de Caixa, análise e controle de Custos, análise de informações contábeis, recuperação de investimento, *benchmarking* e metodologias de qualidade, percebeu-se que cada ferramenta obteve uma média de utilização em um intervalo entre o nível informal e o nível formal.

Foi calculada a média de utilização de cada uma delas em cada organização. A ferramenta que obteve a média de utilização mais alta (2,96) foi o fluxo de caixa. Logo atrás do fluxo de caixa vem a preocupação das empresas com seu controle de custos (2,83) e com a

qualidade dos produtos e serviços oferecidos (2,83). Entre as menores médias estão as ferramentas como o planejamento estratégico (2,12) e o orçamento (2,33).

No que tange às metodologias de qualidade utilizadas, cabe ressaltar que nas organizações pesquisadas o único selo de qualidade que 92% (22) delas possuem, apenas duas não 8% (2) o têm, é o Selo de Inspeção Federal (SIF). Uma outra certificação, esta uma exigência somente para as que exportam para a Comunidade Européia é o APCC (Análise de Pontos Críticos de Controle). Das empresas que possuem o Selo de Inspeção Federal, apenas uma (4,5%) não o tem.

Com relação à variável frequência, o comportamento das ferramentas de controle gerencial nas organizações foi analisado comparando-se cada ferramenta individualmente nas diferentes organizações. Optou-se por não analisar o controle gerencial como um conjunto dentro de cada empresa, visto que para cada ferramenta há uma frequência distinta. Sendo assim, os resultados obtidos com relação à frequência de utilização de cada ferramenta no conjunto de empresas foram considerados satisfatórios.

Levando em consideração a variável níveis hierárquicos, o que se percebeu durante as entrevistas foi o domínio quase absoluto do acesso às informações geradas nos sistemas de controle gerencial, pelo nível gerencial (2,19). Durante as entrevistas, verificou-se que as ferramentas que proporcionam informações de cunho estratégico são, em sua grande maioria, de uso exclusivo dos indivíduos que ocupam cargo de gerência.

Já nas ferramentas que necessitam do conhecimento e da participação de todos os colaboradores de uma organização, como os controles de qualidade, o controle de custos e o fluxo de caixa, observam-se maiores aberturas no acesso às informações disponíveis no sistema.

Quando esta variável foi analisada como um conjunto dentro de cada organização entrevistada, a situação não se alterou. O que pode levar à conclusão que, além de as ferramentas em geral serem de difícil acesso ao nível operacional (12,5%), no conjunto de empresas, cada uma das organizações mantém o acesso às informações quase exclusivamente ao nível gerencial (79%).

Para averiguar como as informações contidas nos controles de gestão disseminam-se na empresa e como são disponibilizadas dentro da organização, investigaram-se as empresas quanto à integração dos sistemas e às tecnologias empregadas para a efetiva disponibilização das informações. Desta forma, foram apresentados três mecanismos de disseminação de informações dentro de uma organização. Em relação à integração dos sistemas, verificou-se que 6,94% das empresas não possuem seus sistemas de controle de

gestão integrados, 80,56% têm seus sistemas integrados e 12,5% estão com os controles de gestão parcialmente integrados.

Com relação à assessoria contábil, os respondentes foram questionados quanto a sua estruturação e sua integração. Como resultado do primeiro questionamento obteve-se que 62% da amostra pesquisada possuem sua assessoria contábil interna, ou seja, 15 empresas. Na outra fatia da amostra (38%), a assessoria contábil foi terceirizada. Na análise da integração das atividades das organizações com seus respectivos sistemas contábeis, obteve-se uma média de integração no valor de 2,67, o que indica que atualmente as empresas estão procurando apresentar de forma transparente suas atividades ao Fisco. Todos (100%) os profissionais entrevistados ressaltaram o peso de uma alta carga tributária e do excesso de exigências na prestação de contas, e ressaltaram que integram sua contabilidade interna com a apresentada ao Fisco, pois existem situações que os obrigam a isso.

A utilização de softwares foi apresentada pelos entrevistados como um mecanismo de auxílio à compactação dos dados. Durante a aplicação da entrevista foi ressaltado que muitos dos processos que eram executados ou controlados manualmente agora são automatizados nestes tipos de programas, destacando a eficiência que a tecnologia oferece. Os profissionais destacaram a relevância dada por suas organizações aos aspectos técnicos de controle, onde a importância na empresa é atribuída à continuidade dos processos. Na amostra: 8, 79% (19) das empresas pesquisadas têm seu software profissional totalmente integrado às ferramentas de controle utilizadas; 4% (1) das organizações é parcialmente integrado; e em 17% (4) o software não está integrado.

Dezoito (75%) das organizações pesquisadas utilizam as planilhas de cálculos desenvolvidas internamente lado a lado na combinação de informações com os softwares. Somente nos casos específicos de empresas que não possuem este último, devido à baixa informatização de seus processos, é que a utilização destas planilhas de cálculos é a forma de disseminação das informações de controle gerencial mais importante.

Apesar de, como visto anteriormente, as organizações entrevistadas demonstrarem a integração de seus mecanismos facilitadores com seus processos de disseminação de informações de controle gerencial, a análise feita sobre os níveis hierárquicos que fazem uso das ferramentas de controle e das informações provenientes destas corrobora que a integração existe, em grande parte, somente no nível gerencial (79%). No entanto, verifica-se que em muitas empresas existe a conciliação dos três tipos de elementos facilitadores analisados neste estudo, ou seja, existem empresas que utilizam destes

mecanismos de forma totalmente integrada aos seus processos, onde a informação de controle gerencial é processada e disseminada eqüitativamente por estas vias.

No que tange à compreensão das práticas de controle e de suas respectivas conseqüências de implementação por parte das organizações constantes na amostra, observou-se que as empresas atribuem a implementação das práticas de controle ao aprimoramento de seus processos técnicos. Foi destacada a necessidade de se aderir às inovações tecnológicas disponíveis para o auxílio à gestão. Sendo assim, os respondentes ressaltaram que, como são eminentemente voltadas ao lucro, implantaram os sistemas de controle gerencial com o objetivo de obter maior dinamismo e agilidade em seus processos de tomada de decisões.

Com relação à finalidade dos sistemas de controle praticados em cada uma das empresas individualmente, o que mais foi destacado nas respostas foi a objetividade. Devido à importância estratégica da informação no processo de vendas, a agilidade em seu processamento foi tida como fundamental. As afirmações enfatizam que o sistema de controle gerencial quando implementado em uma empresa tem como objetivo, principalmente, permitir segurança no processo de tomada de decisões, e ainda o acompanhamento das conseqüências das ações tomadas pela empresa como um todo, desde o controle das atividades diárias até o comportamento geral da organização a longo prazo.

Com relação à decisão de implementação, em 83% (20) das empresas pesquisadas o proprietário foi apontado como o responsável por esta decisão. Os outros 17% (4) foram membros da gerência, pertencentes ao departamento financeiro ou contábil, e que desempenham esta função a mais de dez anos. No que diz respeito ao tempo em que são utilizados os controles gerenciais, a média de anos desde a implementação destes sistemas é de 12,15 anos.

Como mudanças que ocorreram após a implementação destes sistemas, percebe-se que a possibilidade de monitoramento das atividades organizacionais, como exemplo o controle dos custos, a agilidade e a qualidade aos processos, são os principais aspectos positivos percebidos nos controles de gestão, com maior indicação dos respondentes (96%).

Para verificar a relação das práticas com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização e para mensuração do grau de institucionalização das empresas pesquisadas em relação aos sistemas de controle gerencial utilizados foram aplicados 48 questionários um com o responsável pelo setor operacional e outro com um componente da alta gerência.



Para o pilar cognitivo foi levado em consideração o grau de interação entre as organizações e os membros que as compõem. Analisou-se o desenvolvimento de uma consciência mútua através do compartilhamento entre os colaboradores da sensação de estarem juntos no desenvolvimento da empresa, assim como da existência de eventos que possam desenvolver uma consciência coletiva e a percepção do papel da empresa em suas vidas.

Para o pilar normativo investigou-se o grau de interação entre as organizações e as instituições profissionais relacionados ao setor pesqueiro. Analisou-se o desenvolvimento de uma consciência mútua através do compartilhamento entre os setores público e privado da sensação de estarem juntos no desenvolvimento do setor da pesca, assim como da existência de eventos que possam desenvolver uma consciência coletiva e a percepção do papel das instituições vinculadas ao setor. Como esclarecido no roteiro de entrevista, entende-se por instituições profissionais: SEAP, SINDIPI, SINDIFLORIPA, SINDIPESCA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, IBAMA, entre outros.

E para o pilar regulativo foi avaliado o grau de interação entre as organizações por meio da percepção que os atores expressaram das relações e atitudes existentes entre elas e do papel político, institucional e técnico que cada uma desempenha. A emergência de estruturas de dominação pode ser determinada através da percepção da existência de organizações de destaque e de organizações líderes, bem como da importância das organizações que integram o setor.

A partir do cruzamento das médias de respostas de cada uma das quatorze perguntas de cada pilar analisado obteve-se como se comporta cada pilar – cognitivo, regulativo e normativo – no conjunto de organizações pesquisadas, como também a correlação entre os pilares em cada grupo de atividades executadas pelas empresas, e assim detectou-se o grau de institucionalização no que diz respeito à utilização de sistemas de controle gerencial nas empresas do setor pesqueiro de acordo com os tipos de atividades que cada uma exerce.

Para descrever a associação entre os três pilares nas 24 pesquisadas, a correlação mediu o grau de dependência linear entre duas variáveis por análise, ou seja, a intensidade da associação entre os pilares cognitivo-normativo, cognitivo-regulativo e normativo-regulativo. O coeficiente de *Pearson* foi a medida implementada, por ser a mais conhecida para o estudo da correlação.

De acordo com as atividades exercidas por cada empresa, as empresas pesquisadas foram divididas em três grupos, sendo eles:

1) Captura, indústria e comércio: representam 61,5% da amostra. Entre os pilares cognitivo e normativo o comportamento das variáveis demonstrou uma correlação ascendente, porém não muito alta. O que indica que estas duas variáveis estão associadas positivamente, assim quando se obtém maior incidência de fatores relacionados ao pilar cognitivo se encontra também fatores relacionados ao pilar normativo. No que diz respeito à associação entre os pilares cognitivo e regulativo, o coeficiente de correlação destas duas variáveis afirmou que a associação foi mais forte, sendo mais provável encontrar-se fatores relacionados ao pilar cognitivo e ao pilar regulativo na mesma organização. Sobre o pilar normativo e regulativo, a situação do pilar também confirmou uma correlação positiva, ou seja, o comportamento das variáveis delinea uma trajetória ascendente, os dados estão um pouco mais dispersos que os apresentados pelos pilares cognitivo e regulativo, e mais concisos do que os dos pilares cognitivos e normativos. O que demonstra que neste grupo de organizações, quando se encontra fatores relacionados ao pilar regulativo, mais provável é de se encontrar os demais fatores relacionados às duas outras variáveis – cognitivo e normativo.

2) Indústria e comércio: correspondem a 30% da amostra. Entre os pilares cognitivo e normativo a relação entre as variáveis foi muito vaga. Os dados correspondentes às respostas oferecidas não demonstram ligações nos comportamentos das variáveis, ou seja, quando encontramos situações com fatores relacionados ao pilar cognitivo provavelmente não encontraremos fatores relacionados aos pilares normativos. No que diz respeito às variáveis pilar cognitivo e regulativo, os resultados encontrados no gráfico de dispersão são muito similares aos encontrados entre os pilares cognitivo e normativo. E a relação encontrada entre os pilares normativo e regulativo foi muito similar às duas anteriores. Os pontos continuaram dispersos e com pouca associação. O que se tirou como conclusão a partir dos valores encontrados entre estes três pilares é que neste grupo de empresas os pilares institucionais não possuem praticamente relação, seu grau de associação é baixo, ou seja, seus fatores não possuem relação.

3) Captura e comércio: correspondem a 8,5% da amostra, ou seja, elas possuem em suas respostas um potencial representativo baixo se comparado com os dois primeiros grupos apresentados anteriormente dentro da amostra. Sendo assim, seus pilares cognitivo e normativo possuem uma correlação positiva alta. Desta forma, quando se encontram características de um, muito provavelmente irá encontrar-se características de outro. Com relação aos pilares cognitivo e regulativo, o comportamento dos valores correspondentes a estes já diferiu do anteriormente descrito, seu coeficiente de correlação foi baixo, o que faz

concluir que se dentro destas organizações existem características relacionadas ao pilar cognitivo não necessariamente se encontrará características relacionadas ao pilar regulativo e vice-versa. No que tange aos pilares normativo e regulativo, os valores encontrados são similares aos relacionados entre os pilares cognitivos e normativos, a correlação é alta e positiva, o que demonstra que neste tipo de organizações a incidência de um faz com que provavelmente se encontre fatores relacionados ao outro. Percebe-se que o pilar normativo está altamente associado aos outros dois pilares

As análises permitem afirmar que em relação aos seus sistemas de controle gerencial houve aumento no grau de interação entre as organizações no campo e aumento no volume de informação com que as organizações em um campo devem lidar. No entanto, a emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão ainda não está claramente definida.

E com base neste conjunto de indicadores, podemos concluir que as organizações se encontram em um estágio emergente, devido aos seguintes fatores observados durante a pesquisa: possuem enlaces inter-organizacionais mais fortes e alguma concentração de organizações em torno de um objetivo comum, isto é, desenvolvimento e sustentabilidade para o setor através de sistemas de controle mais transparentes e elucidativos, onde através da representação da realidade os gestores possam alcançar resultados favoráveis as suas organizações ao longo do tempo.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

A grande dificuldade para a obtenção de boas estatísticas no setor pesqueiro são as conhecidas carências de recursos humanos e materiais das agências governamentais, encarregadas dos registros estatísticos, agravadas pelos entraves burocráticos de toda ordem. A melhoria da estatística do setor pesqueiro é tarefa difícil.

Recomenda-se uma maior agilidade na efetivação dos sistemas de informação, implantação e realização do censo da pesca e da aquíicultura, não somente na Região Sul, mas também em todo o território brasileiro, bem como um maior suporte às pesquisas que venham a contribuir para o desenvolvimento do setor, bem como das organizações que dele fazem parte. Sem esses dados torna-se problemático o entendimento das necessidades e do grau de desenvolvimento das empresas.

Finalmente, seria de grande relevância para o processo de desenvolvimento do setor como um todo, estudos que efetuassem a comparação entre as práticas de controle

gerencial utilizadas pelas empresas do Sul com as das demais regiões brasileiras, bem como com as de outros países, principalmente aqueles que desfrutam de situação mais favorável do que a encontrada no Brasil.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Luciano Rogério Couto de. **Grau de Institucionalização e sua Influência na percepção de desempenho no processo de planejamento**: um estudo de caso sob a ótica da teoria institucional. São Paulo, 2006. 128 p.

ALMEIDA, Lauro B.; CROZATTI, Jaime; SANTOS, Ademilson R. dos. **Considerações Sobre o Processo de Institucionalização de Área Organizacional de Controladoria**: Uma Abordagem de Interação da Visão da Psicologia Humana, Cultura Organizacional à Teoria Institucional. In: XXXI Encontro Anual da ANPAD (2007: Rio de Janeiro). Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 3º ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BENNETT, Elizabeth. **Gender, fisheries and development**. Marine Policy: Elsevier BV, 2004.

BEUREN, I. M.; RAUPP, Fabiano Maury; MARTINS, Samuel João. **Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo - SP, v. 1, n. 40, p. 120-132, 2006.

BEZERRA, M.C.L; MUNHOZ, T.M.T. (Coord.) **Subsídios a Elaboração da Agenda 21 Brasileira**: Gestão dos Recursos Naturais. Ministério do Meio Ambiente, IBAMA, Consórcio TC/BR/FUNATURA, 2000.

BRANCO, Manuel Castelo. Uma abordagem Institucionalista da Contabilidade. Revista Contabilidade e Finanças. n. 42. São Paulo, 2006. p. 104-112.

BRUYNE, Paul et. al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. **Conceptualizing management accounting change**: na institutional framework. Management Accounting Research. Manchester: Elsevier BV, 2000. p. 3-25.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COSTA, I. A. **A Pesca Brasileira na Região Sul**: Cenários e Perspectivas. Sindipi: Florianópolis, 2006.

DAMBRIN, C.; LAMBERT, C.; SPONEM, S. *Control and change: Analysing the process of institutionalisation*. Management Accounting Research. Finland: Elsevier BV, 2007. p. 172-208.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

FELIPE, Ednilson Silva. **Instituições e Mudanças Institucionais: Uma visão a partir dos principais conceitos neo-schumpeterianos**. In: Encontro Nacional de Economia ANPEC (2006: Salvador). Brasília: ANPEC, 2006. p. 10-32.

FONSECA, Valéria Silva da. **Além da escolha racional**: Exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas. Florianópolis, 2001.

FONSECA, Valéria Silva da. **Estrutura de decisão**: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: XVI Encontro Anual da ANPAD (1992: Canela). Salvador: ANPAD, 1992. v. 6., p. 209-223.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, Reinaldo; LOPES, Alexsandro Broedel; PEREIRA, Carlos Alberto. **O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional**. Organizações e Sociedade, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2006.

FREZATTI, Fábio. **Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil**. UnB Contábil, Brasília, v. 8, n. 1, p. 9-39, 2005.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, Reinaldo; CASADO, Tânia. **Em busca de um melhor entendimento da Contabilidade Gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e Teoria Institucional**. Revista de Contabilidade e Finanças, Setembro/2006, p.7-21.

GALLO, Ferdinand J, *The future management and its impact on the seafood industry: a comparison of United States and Canadian Fishery Management Policies*. Northwestern Journal of International Law & Business, Ottawa, 1992.

GEORGE, Darren; MALLERY, Paul. **SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference 11.0 Update**. 4. ed. Boston: Pearson, 2003.

GITMAN, Lawrence, J. **Princípios da Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa Qualitativa**: tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas. v. 35. n.3. São Paulo: FGV, 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. **A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. v. 35. n.4. São Paulo: FGV, 1995.

GOMES, J.; SALAS, J. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

GUDMUNDSSON, Eljoyfur. **Market Information and Fisheries Management: Improving Efficiency and Private Property Right Management Systems.** Massachusetts: Proquest Informations and Learning Company, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, F.; PEREIRA, Carlos Alberto. *Evaluating management accounting change according to institutional theory approach: a case study of a Brazilian bank.* *Journal Of Accounting And Organizational Change*, USA, v. 2, n. 3, p. 196-228, 2006.

HENTRICH, Steffen; SALOMON, Markus. *Flexible management of fishing rights and a sustainable fisheries industry in Europe.* Berlin: Elsevier BV, 2005.

HOQUE, Zahirul; HOPPER, Trevor. *Rationality, accounting and politics: a case study of management control in a Bangladeshi organizations.* *Management Accounting Research.* Academic Press Limited, 1994. v.5. p. 5-30.

INDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

JENTOFT, Svein. **Institutions in fisheries:** what they are, what they do, and how they change. *Marine Policy:* Elsevier BV, 2003.

JENTOFT, Svein. **Limits of governability:** Institutional implications for fisheries and coastal governance. *Marine Policy:* Elsevier BV, 2006.

JOSEPH, George. **Understanding developments in the management information value chain from a structuration theory framework.** *International Journal of Accounting Information Systems.* Elsevier BV: Massachusetts, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1980.

KOONTZ, Harold. **Administração, organização, planejamento e controle.** São Paulo: Pioneira, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1986.

LUKKA, Kari. *Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action.* *Management Accounting Research.* Finland: Elsevier BV, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA V. S. da. **Homogeneização e diversidade organizacional:** uma visão integrativa. In: XVII Encontro Anual da ANPAD (1993: Salvador). Salvador: ANPAD, 1993a. v. 9, p. 147-159.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA V. S. da. **Estruturação e estrutura organizacional:** o caso de uma empresa familiar. *Organizações e Sociedade.* v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993b.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA V. S. da; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectiva cognitiva e institucional. In: XVII Encontro Anual da ANPAD (1998: Foz de Iguaçu). Foz de Iguaçu: ANPAD, 2001.

MC. Connell; PRICE, Michael; **The lay system in commercial fisheries**: Origin and implications. Journal of Environmental Economics and Management. Nevada: Elsevier BV, 2005.

MC. KINNON, S.; BRUNS, W. **The information mosaic**: how managers get the information they really need. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

MEER-KOISTRA, J.; VOSSelman, E. G. J.; **Management Control of transaccional relationships**: the case of industrial renovation and maintenance. Accounting, Organizations and Society. Elsevier BV, 2000. p. 51-77.

MELO, Sérgio S. **Termo de Referência Setorial da Pesca**. CAMEX – Câmara de Comércio Exterior- PEE – Programa Especial de Exportação – Fortaleza – Janeiro/2004.

MELO, Sérgio. **Reaberto mercado americano para o camarão brasileiro**. Panorama da Aqüicultura, Botafogo, RJ , v. 14, n. 86 , p. 51-52,, nov./dez. 2004.

MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems**: text & cases. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados**: um estudo de caso. Caderno de pesquisas em Administração, v.2, nº 5, p. 39-46, 1997.

MINAYO, M.C. de S. et al. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MONTEIRO, S. M. M.; CALDASSO, L. P. **Análise Institucional da Pesca Artesanal no Município de Rio Grande/RS**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p. 215-243, 2005.

MOREIRA, Vilson José. Avaliação da estrutura dos sistemas de informações gerenciais nas empresas da indústria de pesca da foz **do rio Itajaí-Açú**. Florianópolis, 2003. 155p.

NOBLE, Bram F. **Institutional Arrangements for Cooperatives Fisheries Management**: Ontário: National Library of Canadá, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, G. M. **Pesca e aqüicultura no Brasil**: Produção e Balança Comercial. Brasília: Ibama, 2005.

OLIVEIRA, G. M. **Pesca**: Produção e Balança Comercial. Brasília: Ibama, 2006.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Performance Drivers**: a practical guide to using the control systems. London: John Wiley & Sons, 1999.



OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. *Case Study Research in management accounting and control*. Management Accounting Research. Manchester: Academic Press Limited, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

POTS, Tavis. **A framework for the analysis of sustainability indicator system in fisheries**. Ocean & Coastal Management. Austrália: Elsevier BV, 2006.

REGUEIRO, J. C. S.; LAFUENTE, M. M. V.; **Pesca e economia**: uma visão geral. Economia Agrária, n. 179. Janeiro/Abril, 1997. p. 41-88.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCAPENS, Robert W. **Understanding management accounting practices**: A personal journey. The British Accounting Review. Manchester: Elsevier BV, 2006. p.1-30.

SCAPENS, Robert W. **Never mind the gap**: towards an institutional perspective on management accounting practice. Management Accounting Research. Manchester: Academic Press Limited, 1994. v.5. p.301-321.

SHAPIRO, Brian; MATSON, Diane. *Strategies of resistance to internal control regulation*. Accounting, Organizations and Society. Elsevier BV, 2007. p.1-30.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. et. Al. **A Indústria Pesqueira no Rio Grande do Sul – Ascensão e Queda**. Revista Eletrônica de Administração. 48 ed. v. 11. n. 6. 2005.

TEWARI, D.D. *The effectiveness of state forest development corporations in Índia: na institucional analysis*. Science Direct. Chicago: Elsevier BV, 2004.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Universidade do Vale do Itajaí . Centro de Ciências Tecnológicas da Terra e do Mar. **Boletim estatístico da pesca industrial de Santa Catarina – ano 2005**: ações prioritárias ao desenvolvimento da pesca no Sudeste e Sul do Brasil. Itajaí : Universidade do Vale do Itajaí, 2004. 80 p.

VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Déborah M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**-Teoria e Prática. 1.ed. Rio de Janeiro: 2005. 1.v.

VIVERO, J.L.S. et al; **Decentralization, regionalization and co-management**: a critical view on the viability of the alternative management models for fisheries in Spain. Marine Policy. vol.21, n.3, Great Britain: Elsevier BV, 1997, p. 197-206

WAGNER, Mário B.; MOTTA, Valter T.; DORNELLES, Cristina. **SPSS passo a passo: statistical package for the social sciences**. Caxias do Sul: Educs, 2004. 172p.

WAHRLICH. **A Reserva Biológica Marinha do Arvoredo (SC) e a Atividade Pesqueira Regional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - Pós-Graduação em Geografia, CFH – 1999.

WHITLEY, R. *Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems*. Accounting, Organizations and Society. n.24. Elsevier BV, 1999. p.507-524.

WOOD JR., T. **Modas e modismos gerenciais: o caso dos sistemas integrados de gestão**. São Paulo: FGV, 1999.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO 1

1.1) Caracterização da empresa respondente.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Razão Social/nome fantasia: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_ Números de Funcionários: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Tempo de Atuação: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

1.2) Quais a(s) atividades(s) exercidas por sua empresa no setor pesqueiro? Podem ser assinaladas mais de uma alternativa.

( ) Captura ( ) Indústria ( ) Comércio

1.3) Estas atividades acima são desenvolvidas por quantas empresas juridicamente estruturadas:

( ) Uma ( ) Duas ( ) Três ou mais.

1.4) Com relação a esta(s) atividade(s), levando em consideração a sua produção anual (em toneladas) quanto aproximadamente em volume de produção decorre (em percentagem):

( % ) Captura – Se o sr.(a) tem captura quanto:( ) Comercializado in Natura( ) Destinado a Indústria

( % ) Indústria

(100%) Comércio

1.4) Com relação a esta(s) atividade(s), levando em consideração a sua receita anual (em Reais) quanto do valor aproximado de suas vendas decorre (em percentagem):

( % ) Captura

( % ) Indústria

(100%) Comércio

2) Com relação a utilização dos instrumentos de controles existentes, responda como você faz uso destas técnicas. E com relação a frequência de utilização das informações em sua empresa, obtidas através dos instrumentos abaixo relacionados, responda com que frequência você emprega estas técnicas. Responda somente a frequência dos instrumentos os quais você faz uso. E ainda com relação aos níveis hierárquicos que fazem uso de informações contidas nos controles de gestão. Lembrando que para cada técnica, instrumento ou índice utilizado pode haver níveis distintos de utilização.

2.1. Planejamento estratégico, ferramenta pela qual a empresa estabelece o caminho a ser seguido para atingir seus objetivos e resultados a longo prazo.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.2. Orçamento, instrumento de planejamento, utilizado para prever receitas e fixar despesas para um determinado período.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.3. Comparação orçado e realizado, comparação entre o que foi planejado para o período e o que foi efetivamente realizado. O resultado pode ajudar a interpretar o desempenho da empresa no período estipulado.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.4. Análise de resultado por área de negócios. O resultado por área de negócios compreende a apuração do rendimento obtido por cada área da empresa. Sendo elas, captura, indústria e comércio.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.5. Análise de resultados por produto. O resultado por produto compreende a apuração do rendimento obtido com a venda de cada tipo de produto comercializado.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.6. Análise do ponto de equilíbrio, o “ponto de equilíbrio” corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir os seus custos.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.7. Fluxo de Caixa, ferramenta destinada para o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.8. Análise e controle de Custos. Destina-se a fornecer informações para diversos níveis gerenciais da empresa. Coleta, classifica e registra os dados, internos e externos, de diversas atividades da empresa, sendo que estes dados podem ser tanto monetários quanto físicos. Exemplos de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas ou quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.9. Análise de informações contábeis. Estas demonstrações têm como objetivo oferecer uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. Podem ser utilizadas para fins gerenciais, fiscais e de divulgação.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.10. Recuperação de investimento. Você utiliza alguma metodologia que calcula o período de recuperação do investimento, ou seja, o tempo necessário para a empresa recuperar o dinheiro aplicado em um negócio.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.11. *Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou em empresas reconhecidas como líderes.

Utilização: ( ) Não Uso ( ) Uso Informalmente ( ) Uso Formalmente

Frequência: ( ) nunca ( ) semanal ( ) mensal ( ) semestral ( ) anual

Níveis Hierárquicos: Nível Operacional ( ) Gerência (direção) ( ) Ambos ( )

2.12. Existe em sua empresa algum tipo de metodologia de qualidade? Por favor, especifique qual(s) metodologia(s) e sua(s) respectiva(s) frequência(s), e ainda, o(s) nível(s) hierárquico(s) que faz(m) uso de informações contidas nos controles de gestão.

R:

2.13. Outros. Por favor, se existir alguma outra técnica, instrumento ou índice não citado, especifique qual(s) metodologia(s) e sua(s) respectiva(s) frequência(s), e ainda, o(s) nível(s) hierárquico(s) que faz(m) uso de informações contidas nos controles de gestão.

R

3) Com relação as ferramentas empregadas para disponibilizar as informações constantes nos controles de gestão, como os sistemas abaixo se relacionam com estas ferramentas desenvolvidas em sua empresa.

3.1. Sistema Contábil. Seu sistema é: ( ) Interno ou ( ) Terceirizado

Não Relacionado ( ) Parcialmente Relacionado ( ) Relacionado( )

3.2. Software de empresas especializadas;

Não Relacionado ( ) Parcialmente Relacionado ( ) Relacionado( )

3.3. Planilhas de Cálculo Desenvolvidas Internamente;

Não Relacionado ( ) Parcialmente Relacionado ( ) Relacionado( )

3.4. Caso a sua empresa não possua uma ferramenta ou tecnologia definida, descreva de que forma são relacionadas as informações.

R:

**4) Com relação a compreensão das práticas de controle e de suas respectivas conseqüências de implementação em sua empresa.**

4.1) Qual a finalidade dos sistemas de controle praticados em sua empresa?

R:

4.2) A decisão de implementação destes sistemas partiu de quem? Há quanto tempo são utilizados estes sistemas? O que você pensa que mudou em sua empresa a partir da implementação destes sistemas de gestão?

R:

## ANEXO 2

1) Todas as perguntas do bloco abaixo se referem a relação das práticas de controle que você utiliza com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização. Favor assinalar para cada afirmação constante no bloco abaixo apenas uma alternativa que melhor caracterize sua maneira de atuar.

1.1) Busco aceitar as opiniões e sugestões para aprimoramento contínuo.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.2) Busco estar atento aos melhores produtos, serviços e práticas empresariais entre a concorrência no que diz respeito ao uso do controle gerencial e procuro implementá-los.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.3) Deixo claro na empresa a importância e o objetivo das informações provenientes dos sistemas de controle gerencial.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.4) Procuro conciliar as solicitações de meus colaboradores, o máximo possível, no momento das projeções das metas da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.5) Busco ajustar as solicitações, quando pertinentes, dos colaboradores antes de integrá-las aos sistemas de controle da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.6) Aparento concordar com as solicitações colocadas pelos colaboradores, mesmo não concordando com as mesmas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.7) Procuro evitar questionamentos por parte dos colaboradores sobre a utilidade dos sistemas empregados e o processo de gestão.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.8) Se existe sugestões de modificações, procuro descaracterizar a necessidade da mudança na empresa, para evitar a necessidade de alterações.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.9) As conseqüências de desconsiderar as solicitações e exigências dos colaboradores são administráveis, por esta razão, as desconsidero.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.10) Contestar os sistemas de controle existentes faz parte da rotina da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.11) Uso reuniões formais para manter a minha maneira de pensar sobre o que é melhor para a empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.12) Uso reuniões informais para manter a minha maneira de pensar sobre o que é melhor para a empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.13) Me aproximo de pessoas que exercem algum tipo de influência dentro da empresa para que suas sugestões venham ao encontro das minhas necessidades.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

1.14) Busco influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder na empresa para que, quando necessário, estas aceitem minhas decisões de mudança.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2) Todas as perguntas do bloco abaixo se referem às entidades externas e profissionais, sobre as exigências e certificações necessárias para a atividade regulamentada do setor, bem como serviços de consultoria e auditoria. Favor assinalar para cada afirmação constante no bloco abaixo apenas uma alternativa que melhor caracterize sua maneira de atuar. Entenda-se por instituições profissionais: SEAP, SINDIPI, SINDIFLORIPA, SINDIPESCA, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, IBAMA, dentre outros.

2.1) Busco aceitar as opiniões e sugestões estipuladas pelas instituições sem questionamentos, já que as considero corretas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.2) Busco estar atento as melhores práticas no mercado relacionadas às solicitações das instituições externas e procuro implementá-las.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.3) Sigo as recomendações provenientes das instituições externas e as coloco em prática.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.4) Busco informações sobre as exigências das várias instituições com que mantenho relacionamento, antes de tomar decisões que afetem a empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.5) Tento negociar as regras e normas colocadas pelas instituições externas antes de integrá-las aos processos internos da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente



2.6) Aparento cumprir/concordar com as normas/exigências das instituições externas, mesmo não concordando ou não as praticando na empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.7) Evito visibilidade, inspeções ou questionamentos por parte das instituições externas com relação as atividades da empresa, através do distanciamento das mesmas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.8) Se existe pressões por modificações, procuro descaracterizar as atividades e domínios da empresa, para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.9) As conseqüências de desconsiderar as exigências das instituições externas são administráveis, por esta razão, as desconsidero.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.10) Contestar regras e normas exigidas pelas instituições externas faz parte da rotina da empresa e da prática da negociação.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.11) Participo de reuniões formais com estas instituições para ganhar apoio sobre a minha maneira de pensar do que é melhor para o setor.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.12) Participo de reuniões informais com estas instituições para ganhar apoio sobre a minha maneira de pensar do que é melhor para o setor.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.13) Busco influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder dentro destas instituições, do governo ou da sociedade, para adequar as exigências às necessidades da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

2.14) Busco participação nestas instituições externas com a finalidade de modificar as leis/exigências propostas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3) Todas as perguntas do bloco abaixo se referem a relação das práticas de controle gerencial que você utiliza em sua organização com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelas demais organizações integrantes do setor pesqueiro. Favor assinalar para cada afirmação constante no bloco abaixo apenas uma alternativa que melhor caracterize a maneira de atuar de sua organização.

3.1) Buscamos aceitar as opiniões e sugestões dos demais integrantes do setor para aprimoramento contínuo.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.2) Buscamos estar atento aos melhores produtos, serviços e práticas empresariais entre as outras organizações no que diz respeito ao uso do controle gerencial e procuro implementá-los.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.3) Deixamos claro na empresa a importância e o objetivo de conhecer as informações provenientes de outras organizações para utilização nos sistemas de controle gerencial.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.4) Buscamos informações sobre as práticas da concorrência, antes de tomar decisões que afetem a empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.5) Procuramos repensar as práticas, quando pertinentes, da concorrência antes de integrá-las aos sistemas de controle da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.6) Aparentamos concordar com as práticas de outras organizações, mesmo não concordando com as mesmas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.7) Evitamos visibilidade ou questionamentos por parte de outras organizações com relação as atividades da empresa, através do distanciamento das mesmas.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.8) Se existe sugestões de modificações, procuramos descaracterizar a necessidade da mudança na empresa, para evitar a necessidade de alterações.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.9) As conseqüências de desconsiderar as indicações de outras organizações são administráveis, por esta razão, as desconsideramos.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.10) Contestar condutas, regras e normas seguidas por outras organizações faz parte da rotina da empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.11) Usamos reuniões formais com responsáveis por outras organizações para manter a nossa maneira de pensar sobre o que é melhor para o setor.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo ( ) Depende da situação ( ) Concordo ( ) Concordo Totalmente

3.12) Usamos reuniões informais com responsáveis por outras organizações para manter a nossa maneira de pensar sobre o que é melhor para o setor.

Discordo Totalmente  Discordo  Depende da situação  Concordo  Concordo Totalmente

3.13) Nossa organização se aproxima de pessoas que exercem algum tipo de influência dentro de outras organizações para que haja encontro das nossas necessidades.

Discordo Totalmente  Discordo  Depende da situação  Concordo  Concordo Totalmente

3.14) Nossa organização busca influenciar pessoas que exercem algum tipo de poder dentro de outras organizações para que, quando necessário, estas aceitem nossas decisões de mudança para o setor.

Discordo Totalmente  Discordo  Depende da situação  Concordo  Concordo Totalmente

