

ANÁLISE DO PERFIL DE PLANEJAMENTO ASSOCIADO AO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Fábio Frezatti
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Tânia Regina Sordi Relvas
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Emanuel R. Junqueira
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

Artur Roberto do Nascimento
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o perfil das empresas brasileiras no que se refere à estruturação do processo de planejamento, associado aos estágios do ciclo de vida. O foco está no entendimento de como o processo estruturado de planejamento, que inclui o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário, está sendo utilizado pelas empresas brasileiras nos diversos estágios do ciclo de vida organizacional. Trata-se de uma pesquisa empírica desenvolvida a partir de uma amostra orientada, com 112 empresas. Os métodos de tratamento de dados foram a análise fatorial e a correlação. A justificativa para o estudo está na percepção de que o desenvolvimento de um processo de planejamento estruturado, dentre outras coisas, depende do estágio vivido pela entidade. O estudo conclui que existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e o perfil de formalização de planejamento. Contudo, a inexistência do orçamento tanto no nascimento, quando não se mostra uma prioridade, como no declínio, quando deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação, provoca uma reflexão relevante sobre as possibilidades perdidas por uma organização que não prioriza o processo.

1 INTRODUÇÃO

A primeira década de 2000 está sendo marcada por crises que impactam de maneira decisiva as organizações. Em 2001, casos como os da Enron, WorldCom, Tyco e Vivandi estremeceram o mercado financeiro mundial, provocando significativas alterações na sua regulamentação também na gestão das empresas. Mais recentemente, a crise de 2008 também se mostrou com grande força, apresentando a quebra de várias organizações consideradas tradicionais, em setores financeiros e de serviços, por exemplo.

Os problemas ocorridos despertaram maior interesse na forma como essas empresas são gerenciadas, estimulando o questionamento quanto à governança corporativa delas. No campo da contabilidade gerencial, trouxeram impacto sobre a credibilidade da gestão e, conseqüentemente, se os artefatos utilizados pelas organizações eram suficientes para controlar a sua gestão.

A relação de confiança entre investidor e gestor depende do desempenho alcançado e da forma como desempenhos indesejáveis são eliminados, evitados, ou mesmo justificados. Assim, os gestores, num mundo cada vez mais competitivo, necessitam de suporte para se comportar de maneira assertiva, correndo riscos delimitados, adequando a agressividade ao potencial do ambiente. Investimentos podem deixar de ser feitos em decorrência da falta de

confiança na decisão a ser tomada, contudo a existência de artefatos pode aumentar a assertividade e confiabilidade dos gestores.

As pesquisas anteriores (FREZATTI, 2005; SOUTES, 2006) demonstram que, no ambiente brasileiro, há uma considerável utilização dos artefatos da contabilidade gerencial pelas empresas de grande porte. Entretanto, analisando-se as empresas de médio porte, observa-se que a disponibilidade dos artefatos não é tão homogênea, podendo influenciar a capacidade de evolução e crescimento das empresas que não utilizam adequados artefatos para o suporte de sua gestão. Em relação a esses artefatos, o presente trabalho se detém especificamente sobre a estrutura e o processo de planejamento das organizações, com o intuito de verificar o nível de estruturação e formalização dentro das organizações e, conseqüentemente, se está disponibilizado para apoiar os gestores da organização tanto nas decisões de curto como de longo prazo.

Para atingir esse propósito é utilizada a abordagem do ciclo de vida organizacional, que contribui para o entendimento sobre a utilização de artefatos na contabilidade gerencial. O foco está no entendimento de como o processo estruturado de planejamento, que inclui o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário, está sendo utilizado pelas empresas brasileiras nos diversos estágios do ciclo de vida organizacional. Esta abordagem é utilizada, pois se entende que diferentes estágios demandam atividades e recursos distintos e, portanto, poder-se-á ter diferentes características dos planejamentos dessas organizações.

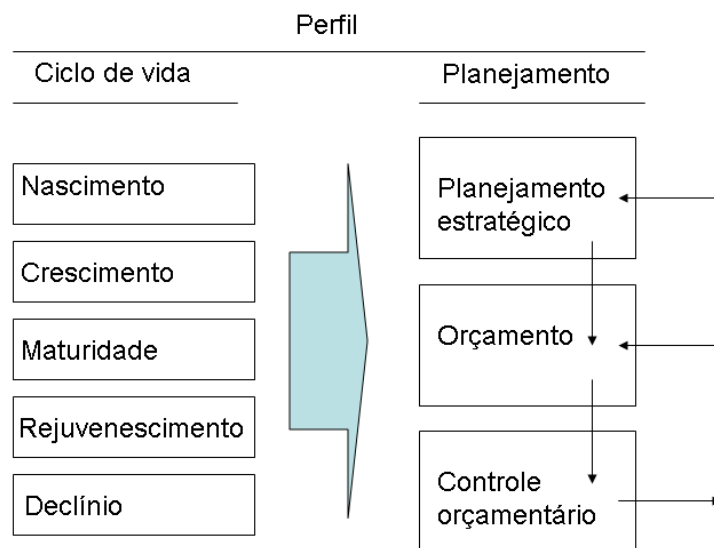


Figura 1. Perfis de ciclo de vida e planejamento

O tratamento do tema tem por objetivo analisar a associação do processo de planejamento estratégico, do orçamento e do controle orçamentário com o estágio do ciclo de vida das entidades. A contribuição a ser proporcionada está associada ao fato de que, dessa maneira, é possível ao grupo executivo entender: (i) o estágio em que a empresa melhor se enquadre, (ii) as características do perfil esperado dado o estágio e (iii) as características do perfil encontrado. Dessa forma, a questão de pesquisa que direciona este trabalho é: *existe associação entre as fases do ciclo de vida e a disponibilidade de um planejamento estruturado nas empresas de médio e grande portes?*

O trabalho está delimitado especificamente ao perfil de disponibilidade do processo de planejamento estratégico, do orçamento e do controle orçamentário, não dando ênfase à maneira como são utilizados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura tratou do (i) planejamento estratégico e orçamento, (ii) controle orçamentário e (iii) ciclo de vida.

2.1 Planejamento estratégico e orçamento

A literatura existente sobre orçamento e planejamento estratégico afirma que a relação entre esses artefatos deve seguir uma estrutura seqüencial (STEINER, 1979), harmônica e consistente (WELSH; HILTON; GORDON, 1988). Entretanto, o grau de intensidade dos esforços despendidos pela organização na etapa estratégica e na etapa do orçamento (tática) depende da formatação do modelo decisório, moldado às necessidades de cada organização. Vários estudiosos consideram que se trata do tópico mais pesquisado na contabilidade gerencial (LUFT; SHIELDS, 2003), o que evidencia a sua relevância e a existência de problemas ainda não plenamente resolvidos.

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para um dado exercício. Covaleski *et al.* (2003, p.4) consideram que o orçamento é utilizado para muitas propostas incluindo planejamento, controle e organização de atividades, alocação de recursos motivando e expressando conformidade com as normas sociais. Embora existam várias perspectivas para o estudo do assunto, comumente as mais encontradas são: econômica, psicológica e sociológica. A vantagem de tratar o tema de maneira integrada, com as três perspectivas, é que isso permite uma compreensão mais ampla sobre a problemática do tema.

Covaleski *et al.* (2003, p.5) comentam que é perceptível que o orçamento pode ser visto como uma ferramenta que proporciona os benefícios para incrementar a eficiência através do planejamento e controle e pode apoiar tanto o controle como o aprendizado pela comparação entre previsto e realizado. Por outro lado, além do custo de dispor de um sistema que permita sua operacionalização, pode criar rigidez, limitar a cooperação e respostas criativas, enfatizar demasiadamente o curto prazo, fortalecer o enfoque *top-down*, encorajar os “jogos” e desmotivar funcionários (HANSEN *et al.*, 2003).

Welsch, Hilton e Gordon (1988, p. 50-52) discutem e defendem a possibilidade de dispor do orçamento de maneira formal – *versus* a informal – e identificam razões para que ele seja formalizado e exista na empresa: (i) o fato de que o processo de gestão não pode ser completamente desenvolvido de maneira aleatória, o que implica que o planejamento e o controle deveriam ser desenvolvidos de maneira lógica, consistente e sistemática; (ii) considerando que, ao existir um grande número de pessoas envolvidas no processo de gestão, o ambiente deve ser caracterizado com razoável nível de estabilidade e consistência para que as pessoas possam ter credibilidade; (iii) objetivos, planos e metas não escritos em termos de prováveis resultados futuros impactam a empresa, freqüentemente tornando vaga e difícil a comunicação, os “meios pensamentos” ou rumores de um ou mais indivíduos; (iv) a efetiva comunicação e o entendimento mútuo exigem certo nível de formalização; (v) a formalização exige o estabelecimento e a observância de cronograma para decisões, implementações e controles; e (vi) a formalização provê a base lógica para o racional, o significativo e a consistente flexibilidade na implementação do planejamento e do controle.

Neste trabalho, os elementos que caracterizam o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário pressupõem integração no que se refere tanto à sua

formalização como seu desenvolvimento. Foram identificados do construto teórico apresentado no Quadro 4.

2.2 Controle orçamentário

Para desenvolver o processo de controle, um sistema de controle orçamentário deve dispor dos seguintes elementos (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007, p. 133): (i) planos e/ou padrões contra os quais o desempenho atual é comparado; (ii) sistema de monitoramento e acompanhamento do desempenho atual, que deverá ser comparado com o planejado; (iii) sistema de geração de relatórios que reconheça, analise e divulgue variações relevantes em relação ao planejado; e (iv) processo que permita ações corretivas para eliminar ou minimizar as variações.

Enquanto o orçamento fornece um conjunto de objetivos para serem alcançados pela organização, o controle orçamentário, uma das principais técnicas de controle utilizadas nas organizações, representa o processo para garantir que o desempenho real esteja em conformidade com os planos (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007, p. 133). Os relatórios fornecidos pelo orçamento destinam-se a afetar o comportamento de um ou outro grupo de pessoas. Isso pode ocorrer, por exemplo, ao incentivá-los a trabalharem para atingir determinados objetivos da organização e a fazer isso de forma coordenada (ATRILL; McLANEY, 2007, p. 194). O processo de controle orçamentário, por sua vez, proporciona o *feedback* para orientar os gestores sobre estarem ou não sendo percebidos como tendo adequado desempenho, e também para reorientação de suas atividades e prioridades, alimentando o próprio processo de planejamento.

Dessa forma, um bom controle orçamentário requer o estabelecimento de sistemas e rotinas para assegurar uma clara distinção entre os objetivos dos diversos gestores e dos diversos centros de responsabilidade da organização, agilidade no processo de tomada de decisão, com relatórios adequados sobre as variações ocorridas e com o comprometimento dos gestores.

A sua operacionalização ocorre a partir do confronto entre previsto e realizado. As variações, dentro de algum critério de relevância, devem ser identificadas, analisadas e, eventualmente, ajustadas. A partir desse processo, a verificação se o realizado está ocorrendo como fora planejado. Nesse processo, considerando a premissa de alinhamento entre os objetivos estratégicos e os orçamentários, o processo de controle orçamentário visa também ajustar o direcionamento da organização em busca de seus objetivos estratégicos.

Os elementos apresentados neste trabalho foram capturados através do construto teórico apresentado no Quadro 4.

2.3 Ciclo de vida

O potencial de influência do estágio vivido pela empresa em termos de demanda e a diferenciação da demanda por artefatos da contabilidade gerencial têm sido estudados sob a perspectiva contextual desde longa data (MOORES; YUEN, 2001, p. 351), sendo citados, dentre outros, Gordon e Miller (1976), Miller (1984), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984). Nessa evolução, a configuração do ciclo de vida das empresas passou a ser percebida como um fator importante na análise do desenvolvimento do MAIS (*Management Accounting Information System*), no qual o processo de planejamento estruturado surge com destaque, manifestado de diversas maneiras a partir de formas de estratégia, características estruturais, liderança e processo decisório. Embora isso faça sentido, sua operacionalização não tem sido definida com clareza e pode tomar várias formas e ações. O tema ciclo de vida das empresas tem sido abordado de várias maneiras, apresentando resultados empíricos muitas vezes distintos (Quadro 1) e observa-se que existem rupturas em relação ao

desenvolvimento do construto teórico. Na verdade, o tema tem sido tratado mais no sentido de criar novas abordagens do que aprofundar aquelas que estão sendo desenvolvidas.

Quadro 1. Algumas contribuições para a abordagem de ciclo de vida

Autores	Comentários
Quinn e Cameron (1983)	Recomendam nove modelos, em quatro estágios: empreendedorismo, coletividade, formalização e controle, e elaboração de estrutura. Suas conclusões não coincidem com Moores e Yuen (2001). Consideram que só é possível prever estágios de organizações maduras.
Miller e Friesen (1984)	Sua contribuição para o tema foi a aplicação de testes empíricos para os elementos que constituem a diferenciação dos ciclos de vida: estratégia, estrutura, ambiente, e processo decisório. Os estudos empíricos mostraram complementaridade entre os elementos.
Kazanjian e Drazin (1990)	Modelo com quatro estágios, sob uma visão contingencial: concepção e desenvolvimento, comercialização, crescimento e estabilidade. Levaram em conta para especificar os estágios: (i) o processo decisório: centralizado ou formalizado; (ii) especialização funcional: marketing / vendas, manufatura, tecnologia/ engenharia; e (iii) taxa de crescimento: acima ou abaixo de referencial.
Baker e Cullen (1993)	Utilizam idade, tamanho e mudança de tamanho como variáveis relevantes. Focalizam os extremos, ou seja, de um lado as empresas jovens, pequenas e em crescimento, que devem ter níveis de reorganização mais altos do que as empresas velhas, grandes e em declínio (1993, p.1252).
Moores e Yuen (2001)	Consideram quatro variáveis que são: estratégia, estrutura, liderança e estilo de processo decisório. Utilizaram variáveis externas para testar o modelo: idade, crescimento das vendas e indicador ponderado de performance. Aplicaram o teste Kruskal-Wallis para essa base de dados, o que se revelou adequado.
Granlund e Taipaleenmäki (2005)	Questionam a abordagem de Miller e Friesen (1984) referente ao ciclo de vida das empresas, particularmente aquelas ligadas à Nova Economia. Adotam a abordagem de Victor e Boynton (1998), ao considerar os estágios de artesanato, produção em massa, aperfeiçoamento de processos, customização em massa e co-configuração/renovação.
Auzair e Langfield-Smith (2005)	Utilizam a abordagem de Miller e Friesen (1984), mas apenas com três estágios: formação, crescimento e maturidade (p.404). Sugerem dois lados do <i>continuum</i> : de um lado mais burocrático-ação e outro informal, flexível com controles interpessoais. Caracterização da diferenciação na estratégia, utilizando a tipologia de Porter (1980), que separa a estratégia em diferenciação e liderança de custo. Inferem, a partir de Kumar e Subramaniam (1997), que a estratégia de diferenciação põe foco na criatividade e no controle de resultados. Utilizaram a abordagem de Kazanjian e Drazin (1990) na auto-categorização dos ciclos.
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Modelo de cinco estágios que se utiliza de quatro variáveis principais: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Os estágios são: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.

Dentre as abordagens disponíveis (Quadro 1), aquela desenvolvida por Lester, Parnell e Carraher (2003) foi escolhida para aplicação nesta pesquisa. Levando em conta quatro fatores (tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão) desenvolvem uma proposta de cinco estágios do ciclo de vida das organizações. Esses estágios (Quadro 2) apresentam caracterizações de seqüenciamento não compulsório, sendo: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

Os principais argumentos para a escolha dessa abordagem (Lester, Parnell e Carraher, 2003) são: (i) não foi projetado apenas para pequenas empresas nem projetado somente para grandes corporações, podendo ser aplicado para todas as organizações; (ii) a relevância do modelo dos cinco estágios se tornou possível graças à incorporação das melhores

características dos principais modelos já pesquisados; (iii) afinidade de variáveis com o propósito do trabalho na área de controle gerencial; e (iv) a importância de reconhecer o declínio como um estágio separado dos demais, identificando suas estruturas e atividades organizacionais.

Uma limitação reconhecida no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) é que ele não reconhece os sub-estágios pelos quais pequenas empresas passam. No entanto, muitos pesquisadores contemplam, em seus trabalhos, esses sub-estágios (CHURCHIL, LEWIS, 1983; SCOTT, 2001). O modelo adotado neste artigo considera as empresas de relativo menor porte, nos dois primeiros estágios: nascimento e crescimento. A caracterização dos estágios identificados por Lester, Parnell e Carraher (2003) está apresentada no Quadro 2.

Quadro 2. Características dos estágios do modelo Lester, Parnell e Carraher (2003)

Estágio	Descrição
Nascimento	Conhecida como fase do nascimento, a existência é marcada pelo começo do desenvolvimento organizacional. O foco é a viabilidade, ou seja, um número suficiente de clientes que suporte a existência da organização. Geralmente a decisão é centralizada nas mãos de poucas ou até mesmo uma pessoa. Nesse estágio as organizações tendem a criar ou ordenar seu próprio ambiente.
Crescimento	Quando as empresas passam para este ciclo, elas buscam crescer. Desenvolvem alguma formalização estrutural e estabelecem sua própria característica. Geralmente, nessa fase, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas empresas prosperam o suficiente para entrar na fase três, assim como outras falham não conseguindo continuidade operacional.
Maturidade	Geralmente conhecida como fase da maturidade, a fase do sucesso representa uma estrutura organizacional formalizada pela burocracia e controle. As descrições de cargo, políticas e procedimentos e a hierarquia se tornam muito formais. Nessa fase as organizações passaram pelo crescimento, crescendo a um ponto que podem proteger tudo que conquistaram em vez de procurar novos mercados. O foco da administração de cúpula é o planejamento estratégico, enquanto que as operações diárias são executadas por gerentes medianos.
Declínio	Embora o ciclo de vida de uma empresa possa se encerrar em qualquer estágio, a fase do declínio pode iniciar seu falecimento. A fase de declínio é caracterizada por um momento em que a preocupação dos administradores com suas metas pessoais se sobrepõem às da organização. Em alguns casos, a inabilidade em conhecer as demandas em um estágio anterior conduziu a organização ao estágio de declínio com prejuízos e perda de mercado. O controle e a decisão voltam a ser centralizados nesse período.
Rejuvenescimento	A organização nesse estágio tem um desejo de voltar num tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe faziam nascer criatividade e inovação. A decisão, nessa fase, é totalmente descentralizada e a estrutura matriz é muito utilizada. As necessidades dos clientes são colocadas à frente das dos sócios, mas estes ainda são encorajados a entrar na organização dado seu tamanho.

3 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa leva em conta:

- **Natureza do estudo**

Considerando a escassez e a necessidade de informações para melhor entendimento do tema no que se refere às empresas brasileiras, trata-se de pesquisa que visa identificar, a partir de dados primários, questões com características descritivas que possam ser encontradas, visando buscar elementos para pesquisas futuras. É uma estratégia de pesquisa do tipo *survey*, com obtenção de dados qualitativos e tratamento através de técnicas de análise fatorial e correlação.

- **População e amostra**

A população a ser considerada leva em conta tanto as empresas com ações em bolsa, como as de capital fechado (nacionais ou não, públicas ou privadas), desde que operem no Brasil. A base de dados considerada foi a da revista Melhores e Maiores, dada sua qualidade e a disponibilidade do banco de dados, base de dados da edição de 2006, que considerou dados do ano 2005, com empresas de médio e grande portes. As empresas que tiveram faturamento anual superior a R\$ 10,5 milhões (BNDES; circular 64/2002) foram classificadas como de médio porte.

- **Estratos da população**

Fundamental para o desenvolvimento do trabalho, o setor e o porte do faturamento foram considerados como elementos de estratificação da população para a obtenção da amostra (Tabela 1):

Tabela 1 Segmentação da amostra e erro estatístico

Setor	Faixa de Faturamento Anual (em milhões de R\$)							Total
	<50	>50<100	>100<250	>250<500	>500<1000	>1000<3000	>3000	
Alimentos-Bebidas-Fumo	2	1	2	1	1	-	-	7
Atacado e Com. Exterior	1	1	2	-	1	1	1	7
Automotivo	1	2	-	-	3	1	2	9
Comércio Varejista	-	-	-	2	2	-	1	5
Confecções e Têxteis	-	3	-	-	1	-	-	4
Construção Civil	1	1	1	1	-	-	-	4
Eletroeletrônico	2	-	-	2	1	-	-	5
Energia Elétrica	1	1	-	-	2	4	1	9
Farmacêut.-Higien.-Cosmêt.	1	-	-	-	3	-	-	4
Instituições Financeiras	2	-	-	2	-	2	3	9
Química e Petroquímica	-	1	1	2	3	1	1	9
Serviços Públicos	-	1	2	-	1	1	-	5
Siderurgia e Metalurgia	2	-	1	-	3	1	2	9
Tecnologia e Computação	1	-	1	1	-	-	-	3
Telecomunicações	-	-	1	1	-	-	1	3
Transporte e Logística	1	1	-	1	1	1	-	5
Outras Indústrias	3	1	2	1	-	-	-	7
Outros Serviços	-	3	1	-	-	-	-	4
Diversos	1	1	-	1	-	-	1	4
TOTAL GERAL	19	17	14	15	22	12	13	112

- **Setor da economia**

Foram considerados os setores da economia brasileira, a partir da definição da publicação Maiores e Melhores, que se constituem em 24 diferentes camadas. Posteriormente, dada a grande dispersão em alguns setores que apresentavam uma pequena quantidade de entidades, foram resumidas em 18 grupos, dentro do critério de maior homogeneidade possível.

- **Cabimento amostral**

Como estruturação da amostra, a abordagem probabilística baseada em números aleatórios foi aplicada. Uma vez identificada a população e definido o tamanho da amostra, as empresas foram sorteadas dentro da estratificação escolhida. Nos casos de empresas que não responderam o questionário, novo sorteio foi feito para reposição, até que esgotassem as possibilidades de completar o estrato. Ao final da pesquisa de campo, de um total de 2.181 empresas (população), foram obtidas 134 empresas, com 112 questionários válidos.

A situação crítica na análise de dados para a definição do tamanho da amostra foi a análise fatorial. Como foi realizada uma análise para cada fase do ciclo de vida, o máximo de variáveis em uma dada análise foi de apenas 4. A recomendação de Hair Jr. *et al.* (2005, p.98) é de uma amostra igual a dez vezes a quantidade de variáveis, mas não inferior a 50 casos, portanto, uma amostra de 112 casos foi mais que suficiente.

- **Variáveis de interesse e escala**

As variáveis significativas para a pesquisa estão divididas em dois grupos: **variáveis do construto teórico** (ciclo de vida) e **variáveis do objeto do estudo** (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário). A escala, em todos os casos das variáveis do objeto de estudo, é binária (sim ou não = 0 e 1), enquanto que todas as variáveis do construto teórico foram captadas sob a escala ordinal, com opostos semânticos (1 a 5):

Quadro 3. Descrição das variáveis do construto teórico

Numeração	Indicadores para mensuração do estágio do ciclo de vida	Estágio
1	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nascimento
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Maturidade
3	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Rejuvenescimento
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Nascimento
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Crescimento
6	O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de acionistas.	Maturidade
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada na visão departamental e funcional.	Maturidade
9	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Rejuvenescimento
10	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Rejuvenescimento
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
12	Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados.	Crescimento
13	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca".	Nascimento
14	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento
15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Maturidade
16	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Rejuvenescimento
17	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Declínio
18	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Declínio

Numeração	Indicadores para mensuração do estágio do ciclo de vida	Estágio
19	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Declínio
20	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Crescimento

Como se percebe pelo quadro 3, a lógica de construção do modelo de mensuração leva em conta questões que possam capturar a essência do construto, em suas várias perspectivas de estágios. No quadro 4 são apresentados os itens para mensurar os artefatos Planejamento estratégico, Orçamento e Controle orçamentário.

Quadro 4. Descrição das variáveis do objeto de estudo

Artefatos considerados	Itens para mensuração dos artefatos
Planejamento estratégico	Visão
	Missão
	Objetivos de longo prazo
	Cenários externos
	Cenários internos
	Estratégias
	Plano de investimento
	Planos operacionais de longo prazo
	BSC como etapa de controle
Orçamento	Premissas econômico-financeiras
	Plano de marketing
	PSPE – Suprimentos, Produção e Estocagem (quando aplicável)
	Plano de RH
	Plano de investimentos no Ativo Permanente
Controle orçamentário	Demonstrações contábeis projetadas
	Acompanha todas as linhas do balanço
	Acompanha todas as linhas da demonstração de resultados
	Acompanha todas as linhas do fluxo de caixa
	Acompanha todas as linhas de custos e despesas
	Acompanha o retorno
	Acompanha o fluxo de caixa
	Acompanha o EVA
Acompanha o valor da empresa	
Acompanha os indicadores-chave	

- **Tratamento estatístico**

O tratamento estatístico, considerado tratamento dos dados, foi o seguinte:

- Análise fatorial para avaliar a validade e confiabilidade das escalas utilizadas para a mensuração dos construtos;
- Análise correlacional entre os escores fatoriais dos construtos.

- **Instrumento de obtenção dos dados e respondentes**

A escolha do questionário para captação dos dados necessários deve-se à sua adequação em termos de abrangência e objetividade. Como instrumento de coleta de dados foi definido o questionário semi-aberto como a maneira mais adequada de formatação. O principal executivo financeiro ou o responsável pelo relacionamento com o mercado foram os respondentes considerados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados começou pela identificação dos indicadores que compõem os vários estágios. Dos 20 indicadores, 18 foram utilizados e 2 (indicadores 9 e 18) foram descartados por inconsistências em termos de captar o que deveriam para operacionalizar o construto.

Os valores recomendados por Hair Jr. *et al.* (2005, p.489-490) para a validade convergente são: comunalidade e variância extraída acima de 0,5 e para a confiabilidade valores superiores a 0,7. No geral, três dos sete fatores apresentaram variância extraída e comunalidade um pouco inferiores ao recomendado e apenas um dos fatores não teve confiabilidade superior a 0,7. Para futuras pesquisas é necessário um incremento na quantidade de itens para se mensurar esses construtos. Individualmente, por estágio, foram obtidos os resultados apresentados nas Tabelas 2 a 8.

Tabela 2. Fatores do estágio de nascimento

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q1) Pequena quando comparada com concorrentes	0,732	0,536
q4) Poder decisório centralizado	0,463	0,215
q7) Estrutura organizacional simples	0,626	0,392
q13) Processamento das informações é simples	0,671	0,450
Variância extraída		39,8%
Confiabilidade composta		0,721

Nota-se que o conjunto de fatores do nascimento é representativo. Na verdade, é o estágio mais bem caracterizado pela metodologia. O menos enfatizado é a centralização do poder decisório, o que não deixa de ser curioso nesta fase do desenvolvimento da entidade.

Tabela 3. Fatores do estágio de crescimento 1

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q14) Processamento de informações monitorador e facilitador	0,826	0,682
q12) Organização com especialistas (contadores, engenheiros, etc.)	0,826	0,682
Variância extraída		68,2%
Confiabilidade composta		0,811

Tabela 4. Fatores do estágio de crescimento 2

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q20) Processo de decisão descentralizado	0,764	0,583
q5) Poder decisório dividido entre donos e investidores	0,764	0,583
Variância extraída		58,3%
Confiabilidade composta		0,737

Foi percebido que as características do crescimento apresentaram perfis muito distintos e, como consequência, foram desdobrados em crescimento 1 e crescimento 2. Significa dizer que foram encontrados dois tipos diferentes de formas de buscar o crescimento. No tipo 1, a caracterização leva em conta que vários tipos de especialização profissional são encontrados e o sistema de informações é estruturado para apoiar o processo

decisório. Por sua vez, o crescimento 2 tem como característica marcante a descentralização do processo decisório e o controle do capital migrando para a separação entre dono e investidor.

Tabela 5. Fatores do estágio de maturidade 1

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q15) Processamento de informações é sofisticado	0,774	0,598
q8) Estrutura organizacional departamental e funcional	0,774	0,598
Variância extraída	59,8%	
Confiabilidade composta	0,749	

Tabela 6. Fatores do estágio de maturidade 2

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q6) Poder decisório na mão de muitos acionistas	0,710	0,504
q2) Maiores que a maioria dos concorrentes	0,710	0,504
Variância extraída	50,4%	
Confiabilidade composta	0,670	

Analogamente ao crescimento, a maturidade também pode ser dividida em dois tipos. O tipo 1 se caracteriza por um processamento de informações sofisticado e estrutura tradicional, enquanto que o tipo 2 é caracterizado pelo poder decisório na mão de muitos acionistas, ou seja, trata-se de entidade que migra em direção a abertura de capital, e o porte maior do que a maioria dos concorrentes; o que é consistente com a idéia de participação em bolsa para entidades que se destaquem.

Tabela 7. Fatores do estágio de declínio

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q11) Estrutura organizacional centralizada	0,700	0,489
q17) Processamento de informações não é muito sofisticado	0,678	0,460
q19) Processo decisório centralizado na alta administração	0,651	0,423
Variância extraída	45,7%	
Confiabilidade composta	0,717	

Todos os fatores do declínio são relevantes na carga fatorial, mostrando uma forte tendência para a centralização, tanto do processo decisório como na estrutura e o sistema de informações não se caracteriza pela sofisticação.

Tabela 8. Fatores do estágio de rejuvenescimento

Fatores	Carga fatorial	Comunalidade
q16) Processamento de informações complexo	0,744	0,553
q10) Estrutura organizacional divisional ou matricial	0,678	0,459
q3) Possui diretores e acionistas	0,563	0,317
Variância extraída	44,3%	
Confiabilidade composta	0,702	

No que se refere ao estágio de rejuvenescimento, as cargas fatoriais da complexidade do processamento de informações, a estrutura matricial ou divisional e separação entre

acionistas e investidores são relevantes, indicando que a demanda por informações num ambiente descentralizado é um destaque.

No conjunto dos elementos, pode-se dizer que a pesquisa corroborou o construto de Lester *et al.* (2003).

Como seqüência da análise, foi montada uma tabela de correlações relacionando as várias fases e os artefatos (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário). Na Tabela 9, pode ser percebido que, levando em conta o nível de confiança de 90%, algumas evidências podem ser apresentadas:

- **Nascimento:** embora nenhuma empresa tenha faturamento inferior a R\$10,5 milhões, o que indica que não se trata de empresas de pequeno porte, constatou-se a **ausência do orçamento** nessa fase. Com isso, pode-se inferir que o estágio do ciclo de vida, independentemente do porte, se caracteriza por ausência de estrutura para a formalização do processo de planejamento como um todo. Como consequência, não existe a perspectiva de existência do controle orçamentário.
- **Crescimento 1:** não foi possível evidenciar, dado o nível de significância estabelecido.
- **Crescimento 2:** a não existência de controle orçamentário surge como característica percebida. Isso se mostra consistente com a perspectiva de que, na fase de crescimento, a entidade não valoriza o controle, mas sim o crescimento do negócio. Uma reflexão relevante para esse achado é o fato de que a não disponibilidade dos artefatos pode impedir que a entidade migre para maturidade ou então que impulse a migração para o estágio de declínio.
- **Maturidade 1:** a existência do orçamento na fase de maturidade é o destaque dessa etapa e o seria mesmo que o nível de significância fosse alterado para 95%. Provavelmente nessa fase, em que o crescimento do faturamento deixa de ser a ênfase, o controle dos gastos passa a ser fundamental para atingir os resultados financeiros desejados. Nessa perspectiva, é imprescindível dispor de um processo de planejamento fortemente estruturado e formalizado.
- **Maturidade 2:** não foi possível evidenciar, dado o nível de significância estabelecido. De qualquer forma, aparentemente (já que o teste de significância não permite que se avance mais), esse segundo grupo de maturidade tem menor afeição pelo processo de planejamento. Não se pode inferir, mas não deixa de ser uma possibilidade, que tais empresas estejam migrando da maturidade para o declínio, estágio em que o planejamento formalizado é muito pouco evidenciado.
- **Declínio:** de maneira consistente, esse estágio indica que os três artefatos (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário) não são verificados nas entidades. No caso do orçamento, até o nível de significância de 99% seria validado. A pesquisa não dispõe de dados para entender se a ausência de planejamento formalizado é causa ou efeito, mas é relevante pensar que, diferentemente da maturidade, quando a entidade tem o seu ápice e o orçamento é fortemente evidenciado, no declínio todo o processo de planejamento formalizado é preterido (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário).
- **Rejuvenescimento:** não foi possível evidenciar, dado o nível de significância estabelecido, muito embora o sinal positivo proporcione percepção de que tenderia a enfatizar o processo de planejamento.

Tabela 9. Matriz de correlações

Descrição	Planejamento	Orçamento	Controle Orçamentário
Nascimento	-0,083	-0,294	-0,160
Crescimento-1	0,018	0,147	-0,025
Crescimento-2	-0,134	-0,125	-0,190
Maturidade-1	0,142	0,221	0,053
Maturidade-2	-0,042	-0,051	-0,080
Rejuvenescimento	0,139	0,125	0,146
Declínio	-0,174	-0,374	-0,195
Média	7,89	6,04	6,54
Desvio-Padrão	2,71	1,75	2,56
Escala	0 a 10	0 a 7	0 a 10

Nota 1: Correlações iguais ou superiores a |0,160| eram significantes ao nível de 10%,
Correlações iguais ou superiores a |0,190| eram significantes ao nível de 5% e
Correlações iguais ou superiores a |0,262| eram significantes ao nível de 1%

Nota 2: Os escores dos artefatos (planejamento, orçamento e controle orçamentário)
foram obtidos pela soma das respostas “sim” aos itens apresentados no quadro 4.

Nota 3: Os escores não-padronizados para as fases do ciclo de vida foram obtidos a
partir dos pesos fatoriais obtidos na análise de componentes principais de acordo
com o procedimento descrito por Bido (2009).

Alguns comentários devem ser feitos:

- A análise é eminentemente qualitativa, sendo muito relevante que as perguntas que estruturam o construto realmente captem a sua essência e identifiquem aspectos de peculiaridades que diferentes ambientes possam proporcionar. Algumas adaptações foram feitas e duas questões foram descartadas para evitar contaminação na amostra;
- Ao identificar os fatores dos estágios não é possível relacionar causalidade entre eles, ou seja, uma entidade que está no declínio não tem foco na formalização do processo de planejamento ou, porque não tem foco em planejamento, pode estar em declínio;
- A separação nos vários estágios, ao mesmo tempo em que proporciona entendimento de questões não percebidas com quantidade menor, ao desdobrar para sete estágios cria um novo problema que é a caracterização destes.

5 CONCLUSÕES

Uma das críticas mais comuns no que se refere aos trabalhos sobre ciclo de vida refere-se à comparabilidade entre empresas de um mesmo setor ou segmento, já que os construtos são constantemente revistos e alterados. Outra crítica diz respeito ao tipo de organização pesquisada, o que torna o crescimento do conhecimento mais árduo e menos pronto para ser obtido. Ao utilizar a abordagem de Lester *et al.*, a pretensão inicial, além de utilizar o construto mais adequado, era aperfeiçoar o modelo, além de contribuições para a literatura. Dessa maneira, as contribuições deste trabalho para o entendimento do tema podem ser divididas em: (i) confirmação do construto, (ii) peculiaridades do ambiente e (iii) relacionamento do processo de planejamento formalizado e as fases do ciclo de vida organizacional.

No que se refere à primeira contribuição, as tabelas 3 a 8 confirmam o modelo pelas altas cargas fatoriais que todos os ciclos proporcionaram. Isso é relevante para que novos estudos sejam desenvolvidos e a literatura possa ser aperfeiçoada. As peculiaridades do ambiente são relevantes, pois a estrutura de mercado de capitais, por exemplo, é diferente de um país para outro e, neste caso específico, traz conseqüências para a captura do construto. No caso Brasileiro, por exemplo, a entrada de empresas na Bolsa de Valores não é algo tão

evidente, simples e vivenciado como no ambiente Americano. Da mesma forma, o modelo pode ser aperfeiçoado a partir do momento em que alguns estágios possam ser identificados como tendo caminhos alternativos. Foi o que aconteceu tanto com o crescimento quanto com a maturidade.

Finalmente, no que se refere ao processo formalizado de planejamento, pode-se constatar que, dependendo do estágio, a ênfase no processo seja diferente. Em nenhum dos estágios o planejamento estratégico foi evidenciado. Na maturidade e rejuvenescimento, houve uma aproximação, mas não se pode afirmar que estejam presentes nos dois estágios, mesmo com nível de significância de 90%. A inexistência do orçamento tanto no nascimento, quando não se mostra uma prioridade, como no declínio, quando deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação, provoca uma reflexão relevante sobre as possibilidades perdidas por uma organização que não prioriza o processo. O controle orçamentário está atrelado ao orçamento e, neste estudo, só se evidencia correlação negativa, ou seja, não foram encontrados, no crescimento 2 e no declínio, estágios em que, consistentemente, não é prestigiada a formalização do planejamento.

REFERÊNCIAS

ATRILL, P.; McLANEY, E. **Management accounting for decision makers**. Essex: Pearson Education Limited, 2007.

AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research**, [S.l.], v.16, p.399-421, 2005.

BAKER, D.D.; CULLEN, J.B. Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size and change in size. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v.36, n.6, p.1251-1277, 1993.

BIDO, D. S. **Como obter os escores fatoriais na mesma escala dos itens?** Disponível em: <<http://groups.google.com.br/group/fatorial/web/curiosidades-e-dicas>>. Acesso em 25/02/2009.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. **Harvard business review**, [S.l.], v. 61, n.3, p. 30-50, 1983.

COVALESKI, M.A.; EVANS III, J.H.; SHIELDS, J.L. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, [S.l.], v.15, p.3-49, 2003.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administrative Review**, Curitiba, v. 2, n.1, p.73-87, jan.-jun., 2005.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective. **Management Accounting Research**, [S.l.], p.73-87, 2005.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, S.C.; OTLEY, D.T.; VAN DER STEDE, W. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, [S.l.], 2003.

- KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R., A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. **J.Bus. Venturing**, [S.l.], n.5, p.137-150, 1990.
- LESTER, D., PARNELL, J.A.; CAHARRER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LUFT, J.; SHIELDS, M.D. **Mapping management accounting**: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, 2003. Working Paper.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle, **Organization Studies**, [S.l.], v.4, n.3, p. 339-356, 1984.
- MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organization and Society**, [S.l.], v.26, p.351-389, 2001.
- QUINN, R.E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, [S.l.], v.29, p.33-51, 1983.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, California: Sage, 2001.
- SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo, 2006.
- STEINER, G. A. **Strategic planning**. New York: The Free Press, 1979.
- WELSCH, G. A., HILTON, R. W.; GORDON, P. N. **Budgeting**: profit planning and control. 5 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.
- WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. **Management accounting change**: approaches and perspectives. London: Routledge, 2007.