



Revista de Administração - RAUSP  
ISSN: 0080-2107  
rausp@edu.usp.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Frezzatti, Fábio; Sordi Relvas, Tânia Regina; Nascimento, Artur Roberto do; Rodrigues Junqueira,  
Emanuel; Souza Bido, Diógenes de  
Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 45, núm. 4, octubre-diciembre, 2010, pp. 383-399  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417440006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

# *Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras*

*Fábio Frezatti  
Tânia Regina Sordi Relvas  
Artur Roberto do Nascimento  
Emanuel Rodrigues Junqueira  
Diógenes de Souza Bido*

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Iipecaf) pelo apoio proporcionado ao projeto-eixo que originou este artigo.

## **RESUMO**

Neste trabalho, tem-se 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 organizacional. 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 por meio de *survey*, a partir de uma amostra de 111 empresas. Os métodos de tratamento de dados foram a análise fatorial confirmatória com estimativa PLS-PM e a correlação. O estudo justifica-se pela constatação de que o desenvolvimento de um processo de planejamento estruturado, dentre outros fatores, depende do estágio vivido pela entidade e pode contribuir para o entendimento do processo de mudança em seu controle gerencial. Conclui-se que existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e o perfil de formalização do planejamento nas empresas pesquisadas. Contudo, a inexistência do orçamento, tanto no nascimento – quando não é uma prioridade para as empresas – como no declínio – quando deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação –, provoca reflexão relevante sobre as possibilidades perdidas por uma organização que não prioriza o processo de planejamento estruturado.

**Palavras-chave:** ciclo de vida, planejamento, controle gerencial, empresas brasileiras.

## **1. INTRODUÇÃO**

A primeira década deste século está sendo marcada por crises que impactam de maneira decisiva as organizações. Em 2001, casos como os de Enron, WorldCom, Tyco e Vivendi estremeceram o mercado financeiro mundial, provocando significativas alterações em sua regulamentação e também na gestão das empresas. Mais recentemente, a crise financeira mundial deflagrada em

Recebido em 23/março/2009  
Aprovado em 23/março/2010

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

*Fábio Frezatti* é Professor Titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: frezatti@usp.br

Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA – Departamento de Contabilidade e Atuária  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908  
FEA 3 – Sala 266  
Cidade Universitária – Butantã  
05508-010 – São Paulo – SP

*Tânia Regina Sordi Relvas*, Mestre e Doutora pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), é Professora do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: taniarsr@usp.br

*Artur Roberto do Nascimento*, Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Doutorando em Ciências Contábeis no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: arthnascimento@usp.br

*Emanuel Rodrigues Junqueira*, Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01302-907 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: ejunqueira@usp.br

*Diógenes de Souza Bido*, Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01302-907 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: diogenesbido@yahoo.com.br

2008 também está impactando significativamente as organizações e já implicou a quebra de várias organizações consideradas tradicionais e de sucesso, tais como Lehman Brothers e Merrill Lynch. Os problemas ocorridos despertaram maior interesse na forma como essas empresas eram gerenciadas, estimulando questionamentos quanto à existência e ao uso de artefatos e à governança corporativa das empresas. Em relação ao controle gerencial, tais crises afetaram, de alguma forma, a credibilidade da gestão, o que, consequentemente, leva ao questionamento dos artefatos utilizados pelas organizações e de sua suficiência de apoio e controle.

O estabelecimento e a manutenção de relação de confiança entre investidor e gestor dependem de metas estabelecidas serem atingidas em um nível de desempenho considerado adequado. Assim, os gestores, em um mundo cada vez mais competitivo, necessitam de apoio para comportar-se de maneira assertiva, correndo riscos delimitados e adequando a agressividade ao potencial do ambiente. Investimentos podem deixar de ser feitos em decorrência da falta de confiança nos gestores pela falta de instrumentos de controle que evidenciem seu desempenho. Além disso, a existência de artefatos de controle gerencial pode aumentar a assertividade e a confiabilidade dos gestores, impactando e beneficiando seu relacionamento com os investidores e acionistas.

A necessidade de compreender o relacionamento entre sistemas de controle gerencial e especificidades organizacionais tem aumentado nos últimos anos. Nesse sentido, alguns estudos relacionaram sistemas de controle gerencial e ciclo de vida das empresas. Esses trabalhos analisaram o ciclo de vida e os sistemas de controle gerencial sob a perspectiva de recursos humanos (DÁVILA, 2005), variáveis organizacionais e sistemas de controle de contabilidade gerencial (MOORES e YUEN, 2001), utilização do custeio baseado em atividades (KALLUNKI e SILVOLA, 2008), elementos de controle e ciclo de vida (AUZAIR e LANGFIELD-SMITH, 2005) e práticas de controle em empresas da nova economia (GRANLUND e TAIPALEENMÄKI, 2005).

As pesquisas anteriores (FREZATTI, 2005; SOUTES, 2006) demonstram que, no ambiente brasileiro, há considerável utilização dos artefatos de controle 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 detém-se especificamente sobre o processo de planejamento formalizado das organizações de médio e grande portes, com o intuito de verificar o nível de estruturação e formalização e, consequentemente, se ele está disponibilizado para apoiar os gestores da organização tanto nas decisões de curto como nas de longo prazo.

Para atingir esse propósito, é utilizada a abordagem do ciclo de vida organizacional, que contribui para o entendimen-

to sobre a utilização de artefatos de controle gerencial, dentre os quais se evidencia o planejamento estruturado (BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005). Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional permitem entender traços de perfil e constituem análise qualitativa não necessariamente relacionada com o desempenho financeiro. Esse último depende de enorme gama de variáveis que fogem ao controle do paradigma utilizado.

No início da vida das organizações, os executivos tendem a dar maior importância para problemas externos do que para internos, deixando de preocupar-se com estrutura e maturidade da organização, tendo como consequência maior dificuldade em lidar com os problemas (LESTER, PARRELL e CARRAHER, 2003). A partir de seu entendimento, espera-se uma postura proativa no sentido de identificar aspectos de melhoria que possam ser implementados e permitam à organização posicionar-se com maior maturidade em termos de atividade, desenvolvimento de estratégicas (HANKS, 1990) e, consequentemente, em alguma dimensão, obter ou mesmo antecipar melhores resultados. No modelo utilizado, a abordagem que relaciona o desenvolvimento organizacional e o resultado financeiro é representada pela **satisfação com o desempenho**, ou seja, uma abordagem relativa. 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. Essa abordagem é utilizada pois entende-se que diferentes estágios demandam atividades e recursos distintos e, portanto, poder-se-á ter diferentes características dos planejamentos dessas organizações.

Para fins deste estudo, controle gerencial compreende um conjunto de mecanismos formais e informais utilizados com o intuito de direcionar o comportamento das pessoas para o cumprimento dos objetivos organizacionais (ABERNETHY e CHUA, 1996; ALVESSON e KARREMAN, 2004; BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005; CHENHALL, 2007). Esses mecanismos compreendem controle cultural, abarcando controles de clã, valores e símbolos; planejamento, composto de planejamento de longo prazo e de ação; controles cibernéticos, compreendendo orçamento, medidas financeiras e não financeiras; sistemas de recompensas e administrativos, abarcando estruturas de governança, políticas e procedimentos e estrutura organizacional (MALMI e BROWN, 2008). Neste trabalho, focam-se, especificamente, dois tipos de mecanismos: o planejamento estratégico e um dos controles cibernéticos, que é o orçamento.

A contribuição deste trabalho consiste em ampliar a literatura na área de controle gerencial, particularmente na compreensão da relação entre estágio de ciclo de vida organizacional e planejamento estruturado, proporcionando um entendimento de quais mecanismos de planejamento as empresas dispõem em cada ciclo. Adicionalmente, este estudo irá con-

tribuir para testar um modelo de cinco estágios (LESTER, PARSELL e CARRAHER, 2003), cuja aplicação permita às empresas perceber e preparar-se para seus processos de mudança organizacional, em termos da efetividade da estrutura de planejamento de que dispõem frente aos desafios para migrar para um novo estágio de ciclo de vida. 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

Neste trabalho, os elementos que caracterizam o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário pressupõem integração no que se refere tanto a sua formalização como a seu desenvolvimento. A revisão de literatura trata do planejamento estratégico, do orçamento, do controle orçamentário e do ciclo de vida. Esses elementos são analisados dentro de uma concepção de controle gerencial, que é o foco deste estudo.

### 2.1. Planejamento estratégico

O relacionamento do processo de planejamento com metas e sistemas de recompensa e seu papel na tomada de decisão *ex ante* dos gestores (FLAMHOLTZ, DAS e TSUI, 1985; MALMI e BROWN, 2008) torna o sistema de planejamento um dos principais elementos do sistema de controle gerencial de uma empresa (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007) e ajuda os gestores a pensarem em fraquezas, oportunidades, ameaças, forças e, fundamentalmente, o “pensar para frente” (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007).

Dentro do sistema de controle gerencial, o planejamento permite coordenação das diversas áreas organizacionais, facilita o controle da alta gestão e fornece mecanismos de motivação por meio do relacionamento com os sistemas de recompensa, tornando claro o comportamento esperado das pessoas na organização (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007; MALMI e BROWN, 2008). Além disso, permite “[...] escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido” (TERENCE, 2002, p.10), reduzindo a complexidade para que as organizações lidem com os elementos internos e externos (VASCONCELLOS, 1979).

O processo de planejamento contempla o estratégico e o tático. O planejamento estratégico envolve decisões com impactos no longo prazo e que afetam várias atividades da or-

ganização (ACKOFF, 1975). Já o planejamento tático preocupa-se com um prazo menor e concentra-se nos meios necessários para a consecução dos objetivos previstos no planejamento estratégico (ACKOFF, 1975). De alguma forma a organização decide as estratégias para um horizonte de tempo e as implementa por meio de um processo com dado grau de estruturação.

Especificamente em relação às definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreveram a estratégia por meio de cinco abordagens: estratégia como um plano, estratégia como um padrão, estratégias deliberadas e emergentes, estratégia como perspectiva e estratégia como posição.

A estratégia como um plano comprehende o planejamento esperado, o que as organizações desejam fazer. Como alternativa à estratégia como um plano, com visão prospectiva, os autores advogam também o conceito de estratégia como padrão de comportamentos passados, ou seja, o que efetivamente a organização fez ao longo do tempo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As estratégias deliberadas são aquelas efetivamente planejadas e realizadas. Algumas são naturalmente planejadas. Alternativamente à estratégia planejada, existem as estratégias emergentes, aquelas não planejadas e que surgiram a partir de processos inesperados em que se fala de aprendizado, inovação e mudança do ambiente (MINTZBERG e WATERS, 1982; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A estratégia como uma posição comprehende o posicionamento dos produtos e serviços em determinados mercados (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), sendo comumente associada aos trabalhos de Porter (1980). Verificando os aspectos internos, a estratégia como perspectiva está preocupada com os aspectos que fazem determinada organização singular, diferente de outras em sua maneira de organizar e fazer negócios (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A última definição dada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a de estratégia como um **truque**, que consiste nos mecanismos utilizados pelas empresas para enganar seus concorrentes.

Os elementos que caracterizam o planejamento estratégico são (WELSCH, HILTON e GORDON, 1988; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; FREZATTI, 2005): visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários externos, cenários internos, estratégias, plano de investimento, planos operacionais de longo prazo, e *Balanced Scorecard* (BSC) como etapa de controle.

### 2.2. Orçamento

A literatura sobre orçamento e planejamento estratégico afirma que a relação entre esses artefatos deve seguir uma estrutura sequencial (STEINER, 1979), harmônica e consistente (WELSCH, HILTON e 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 em contabilidade gerencial (COVALESKI, EVANS III e SHIELDS, 2003; LUFT e SHIELDS, 2007), o que evidencia 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, Evans III e Shields (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. Os autores também comentam ser perceptível a visão do orçamento como uma ferramenta que proporciona os benefícios para incrementar a eficiência por meio 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 as respostas criativas, enfatizar demasiadamente o curto prazo, fortalecer o enfoque *top-down*, encorajar os **jogos** e desmotivar funcionários (HANSEN, OTLEY e VANDER STEDE, 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:

- 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;
- 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;
- objetivos, planos e metas não escritos em termos de prováveis resultados futuros impactam a empresa, frequentemente tornando vaga e difícil a comunicação, os **meios pensamentos** ou rumores de um ou mais indivíduos;
- a efetiva comunicação e o entendimento mútuo exigem certo nível de formalização;
- a formalização exige o estabelecimento e a observância de cronograma para decisões, implementações e controles;
- a formalização provê a base lógica para o racional, o significativo e a consistente flexibilidade na implementação do planejamento e do controle.

Os elementos que caracterizam o orçamento mais comumente encontrados são (WELSCH, HILTON e GORDON, 1988; FREZATTI, 2005): premissas econômico-financeiras, plano de *marketing*, plano de suprimentos, produção e estocagem, plano de recursos humanos (RH), plano de investimentos no ativo permanente, demonstrações contábeis projetadas.

### 2.3. Controle orçamentário

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

Enquanto o planejamento estratégico e o orçamento fornecem um conjunto de objetivos para serem alcançados pela organização, o controle orçamentário, que constitui uma das principais técnicas de controle utilizadas nas organizações, representa um processo voltado para garantir que o desempenho real esteja em conformidade com os planos (WICKRAMASINGHE e 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 trabalhar para atingir determinados objetivos da organização e a fazer isso de forma coordenada (ATRILL e McLANEY, 2007, p.194). O processo de controle orçamentário proporciona condições de *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, o 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. O controle orçamentário deve seguir, em termos gerais, o princípio da controlabilidade, segundo o qual, os gestores são avaliados pelos fatores sobre os quais tenham algum nível de controle. As variáveis exógenas, não passíveis de controle, não deveriam ser de sua atribuição (GIRAUD, LANGEVIN e MENDONZA, 2008).

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. Nesse processo, considerando a premissa de alinhamento entre os objetivos estratégicos e os orçamentários, o processo de controle orçamentário visa também alinhar as ações operacionais e de curto prazo das organizações aos objetivos de longo prazo. Os elementos que caracterizam o controle orçamentário levam em conta acompanhamento dos seguintes elementos (FREZATTI, 2005): linhas do balanço, da demonstração de resultados, do fluxo de caixa, de custos e despesas, do retorno, do *Economic Value Added* (EVA), do valor da empresa e dos indicadores-chave.

## 2.4. Ciclo de vida

O potencial de influência do estágio vivido pela empresa em termos de demanda e sua diferenciação por artefatos de controle gerencial têm sido estudados sob a perspectiva contextual desde longa data (MOORES e YUEN, 2001, p.351), sendo citados, dentre outros, Gordon e Miller (1979), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984), Miller (1987). De acordo com Granlund e Taipaleenmäki (2005), a relação entre o estágio do ciclo de vida e o controle gerencial pode, inclusive, ser mútua, como é o caso em que os controles gerenciais ajudam empresas da nova economia (*new economy firms*) a se moverem de um estágio para outro. Esses autores, em pesquisa conduzida com o objetivo de explicar práticas correntes de controle gerencial em empresas da nova economia, constataram diferenças na orientação temporal, levando muitas vezes à priorização do planejamento em relação ao controle. Davila e Foster (2005; 2007), por sua vez, constataram que a adoção antecipada do orçamento está associada ao crescimento mais rápido da companhia.

Nessa evolução, a configuração do ciclo de vida das empresas passou a ser percebida como um fator importante na análise do desenvolvimento do controle gerencial, 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 de aprofundar aquelas que estão sendo desenvolvidas.

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), os autores desenvolvem uma proposta de cinco estágios do ciclo de vida das organizações (ver quadro 2), os quais apresentam caracterizações de sequenciamento não compulsório: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

Os principais argumentos para a escolha dessa abordagem (LESTER, PARRELL e CARRAHER, 2003) são:

- o modelo não foi projetado apenas para pequenas empresas nem projetado somente para grandes corporações, podendo ser aplicado em todas as organizações;
  - a relevância do modelo dos cinco estágios tornou-se possível graças à incorporação das melhores características dos principais modelos já pesquisados;
  - a afinidade das variáveis consideradas com o propósito do trabalho na área de controle gerencial;
  - 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 subestágios pelos quais pequenas empresas passam. No entanto, outros pesquisadores contemplam, em seus trabalhos, esses subestágios (CHURCHILL e LEWIS, 1983; SCOTT, 2001). O modelo adotado neste artigo não foi idealizado para focar especificamente empresas de pequeno porte, mas permite, pela forma como foram estruturados os indicadores, incluir na análise empresas de relativo menor porte, relevantes para esta pesquisa. A caracterização dos estágios identificados por Lester, Parnell e Carraher (2003) está apresentada no quadro 2.
- Um aspecto relevante para o construto de Lester, Parnell e Carraher (2003) é que, do ponto de vista organizacional, não existe uma configuração única mais desejada, pois as migrações ocorrem. Por exemplo, depois de a empresa atingir o estágio da maturidade, também denominada de sucesso, o estágio preferido seria o rejuvenescimento, o que seria desejável do ponto de vista de onde se move, mas a entidade poderia mover-se para o declínio, o que não seria desejável. Por algum motivo, poderia sofrer tantas reestruturações que poderia voltar para o crescimento também.

## 3. DESENHO DA PESQUISA

### 3.1. Natureza do estudo

Considerando a escassez e a necessidade de informações para melhor entendimento do tema no que se refere às empresas brasileiras, neste estudo visa-se identificar, a partir de dados primários, questões com características descritivas que possam ser encontradas, visando buscar elementos para trabalhos futuros. É uma estratégia de pesquisa do tipo *survey*, com obtenção de dados qualitativos e tratamento por meio de técnicas de análise fatorial e correlação. A análise quantitativa foi baseada eminentemente em dados qualitativos (PEREIRA, 2001). 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.

### 3.2. 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 utilizada foi a da revista *Exame – Melhores e Maiores* com dados relativos ao exercício de 2005, publicada em 2006. As empresas eram de médio ou grande porte e o critério para essa classificação levou em conta as

**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 as de 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: o processo decisório – centralizado ou formalizado; a especialização funcional – <i>marketing/vendas, manufatura, tecnologia/engenharia</i> ; a 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 (p.1252).
Moores e Yuen (2001)	Consideram quatro variáveis: estratégia, estrutura, liderança e estilo de processo decisório. Utilizaram variáveis externas para testar o modelo: idade, crescimento das vendas e indicador ponderado de desempenho. Aplicaram o teste Kruskal-Wallis para essa base de dados, o que se revelou adequado. Utilizaram Miller e Friesen (1984) como modelo.
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Modelo de cinco estágios que utiliza quatro variáveis principais: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Os estágios são: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.
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> : uma perspectiva mais estruturada e outra mais informal. 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 autocategorização dos ciclos.
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 considerarem os estágios de artesanato, produção em massa, aperfeiçoamento de processos, customização em massa e coconfiguração/renovação.

empresas que tiveram faturamento anual superior a R\$ 10,5 milhões (BRASIL, 2002).

### 3.3. Estratos da população

No desenvolvimento do trabalho, o setor e o porte do faturamento foram considerados como elementos de estratificação da população para obtenção da amostra (tabela 1).

### 3.4. Setor da economia

Foram considerados os setores da economia brasileira, a partir da definição da publicação *Melhores e Maiores* (EXA-

ME, 2006), que constituem 24 diferentes camadas. Posteriormente, dada a grande dispersão em alguns setores que apresentavam pequena quantidade de entidades, elas foram resumidas para 19 grupos, dentro do critério de maior homogeneidade possível.

### 3.5. Perspectiva amostral

Aplicou-se a abordagem probabilística baseada em números aleatórios para estruturar a amostra. 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 sor-

**Quadro 2*****Características dos Estágios do Modelo de 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 o próprio ambiente.
Crescimento	Quando passam para este ciclo, as empresas buscam crescer. Desenvolvem alguma formalização estrutural e estabelecem a própria característica. Geralmente, nesta fase, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas organizações 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 tornam-se muito formais. Nesta fase, as organizações passaram pelo crescimento, desenvolvendo-se 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 as operações rotineiras são executadas por gerentes do nível intermediário.
Declínio	Embora o ciclo de vida de uma empresa possa encerrar-se em qualquer estágio, a fase do declínio pode iniciar seu desaparecimento. Ela é caracterizada por um momento em que a preocupação dos administradores com suas metas pessoais sobrepõe-se 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	Neste estágio, a organização tem um desejo de voltar a um tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe faziam nascer criatividade e inovação. A decisão, nesta fase, é totalmente descentralizada e a estrutura matriz é muito utilizada. As necessidades dos clientes são colocadas à frente das dos sócios, mas eles ainda são encorajados a entrar na organização dado seu tamanho.

teio foi feito para reposição, até que se esgotassem as possibilidades de completar o estrato. Ao final da pesquisa de campo, de um total de 2.181 empresas (população), foram obtidas 134, com 111 questionários válidos.

A situação crítica na análise de dados para definição do tamanho da amostra foi a análise fatorial confirmatória com estimativa por *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM). Como o esquema de ponderação utilizado foi o fatorial (*factor weighting scheme*), apenas regressões simples são utilizadas na estimativa das cargas fatoriais e correlações entre os fatores, por isso Chin e Newsted (1999, p.327) recomendam uma amostra de no mínimo 53 casos para um tamanho de efeito médio; portanto, uma amostra de 111 casos foi suficiente.

### 3.6. Instrumento de coleta de dados e respondentes

A escolha do questionário para captação dos dados necessários deve-se a sua adequação em termos de abrangência e objetividade. Como instrumento de coleta de dados, foi defi-

nido o questionário semiaberto como a maneira adequada de formatação, aplicado por meio de *website*. O principal executivo financeiro ou o responsável pelo relacionamento com o mercado foram os respondentes considerados.

Tendo em vista a perspectiva de comparabilidade entre achados, o questionário aplicado, no que se refere às variáveis que compõem os estágios do ciclo de vida, foi o mesmo utilizado pelos autores Lester, Parnell e Carraher (2003), devidamente traduzido. Aspectos referentes à customização do questionário foram discutidos e a opção foi manter o mesmo conjunto de perguntas dado o interesse de comparabilidade com o trabalho anterior e avaliação da aplicabilidade do modelo. A justificativa do trabalho, inclusive, consiste em verificar a aplicabilidade do modelo em ambiente distinto daquele no qual foi concebido. De qualquer forma, no pré-teste ficou claro que aspectos do ambiente brasileiro, como menor influência do mercado acionário sobre as empresas e as especificidades das empresas familiares nacionais, seriam diferentes daqueles encontrados pelos autores.

**Tabela 1**

**Segmentação da Amostra por Setor e Porte de Faturamento**

Setor	Faixa de Faturamento Anual (em Milhões de R\$)								Total
	<50	>50<100	>100<250	>250<500	>500<1000	>1000<3000	>3000	Total	
Alimentos, Bebidas e Fumo	2	1	2	1	1	-	-	7	
Atacado e Comércio Exterior	1	1	2	-	1	1	1	7	
Automotivo	1	2	-	-	3	1	2	9	
Comércio Varejista	-	-	-	2	2	-	-	4	
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	
Farmacêutico, Higiene e Cosméticos	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	
<b>Total Geral</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>111</b>	

### 3.7. Variáveis de interesse e escala

As variáveis relevantes 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). As características para mensurar os estágios do ciclo de vida foram desenvolvidas e validadas por Lester, Parnell e Carraher (2003, p.344) a partir de uma escala inicial com 53 itens, aplicada a 187 respondentes (etapa exploratória) e depois de revisada para a versão final, de 20 itens, sendo validada em outra amostra de 242 respondentes. Correspondem às variáveis consideradas no construto teórico e que permitem a estruturação do perfil das empresas dentro dos vários ciclos de vida.

A escala, em todos os casos das variáveis do objeto de estudo, é binária para cada um dos elementos (sim ou não = 0 e 1), enquanto todas as variáveis do construto teórico foram captadas sob a escala ordinal, com opostos semânticos (1 a 5).

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 men-

surar os artefatos planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário.

### 3.8. Tratamento estatístico

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa – analisar a associação do processo de planejamento estratégico, do orçamento e do controle orçamentário com o estágio do ciclo de vida das organizações –, foi realizada a análise de correlações entre as seguintes variáveis latentes:

- **Estágios do ciclo de vida** – nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.
- **Estruturação do processo de planejamento** – planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário.

O método escolhido para análise dessas correlações foi a análise fatorial confirmatória com estimativa por PLS-PM, considerando as seguintes limitações das demais opções metodológicas:

- o uso da análise fatorial confirmatória com estimativa via LISREL seria o método mais preciso; entretanto, ele é inadequado para a amostra obtida, que apresentou não normalidade e tamanho de amostra inferior ao recomendado para

**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 grande número de acionistas.	Maturidade
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões 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, tornamo-nos diferenciados.	Crescimento
13	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo <b>boca a boca</b> .	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
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

Fonte: Adaptado de Lester, Parnell e Carraher (2003, p.344).

esse método de acordo com Kline (2005, p.178) e Hancock (2006, p.103);

- o uso de escala somada obtendo o escore fatorial das variáveis latentes como uma média de seus itens para calcular as correlações entre as variáveis latentes (SPECTOR, 1992). Não considera que alguns itens são mais confiáveis que outros e também não considera que as variáveis latentes são correlacionadas;
- o uso dos escores fatoriais obtidos na análise fatorial exploratória (uma para cada variável latente) melhoraria a ponderação entre os itens, mas também não considera que as variáveis latentes sejam correlacionadas;
- o PLS-PM não é tão demandante quanto o LISREL em relação ao tamanho da amostra e não exige a suposição de normalidade da distribuição das variáveis (ZWICKER, SOUZA e BIDO, 2008) comparado às opções de escala somada ou

análise fatorial para obtenção dos escores seguida de análise de correlação. O PLS-PM pondera os itens como é feito na análise de componentes principais, mas considera que as variáveis latentes são correlacionadas.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dado que o desenvolvimento do trabalho pressupõe o entendimento dos construtos de forma segmentada e, ao mesmo tempo, integrados, a análise foi separada em dois blocos: indicadores do ciclo de vida e planejamento e ciclo de vida.

### 4.1. Indicadores do ciclo de vida

A análise dos dados começou pela identificação dos indicadores que compõem os vários estágios. Dos 20 indicadores

**Quadro 4**

**Descrição das Variáveis do Objeto de Estudo**

Artefatos Considerados	Elementos 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 <i>marketing</i> PSPE – suprimentos, produção e estocagem (quando aplicável) Plano de RH Plano de investimentos no ativo permanente Demonstrações contábeis projetadas
Controle orçamentário	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

Fonte: Estruturado de Frezatti (2007).

(quadro 3), 18 foram utilizados e dois (indicadores 9 e 18) foram descartados por inconsistências em termos de captar o que deveriam para operacionalizar o construto.

A análise factorial confirmatória foi realizada em dois estágios. No primeiro foram utilizados todos os indicadores do quadro 3 e no segundo estágio foram retirados sete itens que apresentaram baixa carga factorial. Com isso, os itens efetivamente utilizados na mensuração das variáveis latentes (ver variável latente na tabela 3) apresentaram validade convergente e confiabilidade em nível superior aos valores mínimos recomendados, ou seja, 0,5 para a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) e 0,7 para a confiabilidade composta (CHIN, 1998, p.320-321; TENENHAUS *et al.*, 2005), como pode ser observado na tabela 2. Na solução final, todos os estágios do ciclo de vida foram mensurados por dois ou três itens, o que resultou em valores de alfa de Cronbach inferiores a 0,7. Por isso, futuros usos dessa escala devem prever

um aumento na quantidade de itens. Esse problema (alfa de Cronbach abaixo de 0,7) já estava presente no estudo original de Lester, Parnell e Carraher (2003, p.346), como destacado na tabela 2 para as variáveis latentes crescimento e maturidade.

A validade discriminante foi avaliada pelos dois critérios sugeridos por Zwicker, Souza e Bido (2008). Na matriz de cargas cruzadas (tabela 3), observa-se que todos os indicadores têm carga mais alta em sua respectiva variável latente do que em outra qualquer. Adicionalmente, as correlações entre as variáveis latentes, apresentadas na tabela 4, adiante, são menores do que a raiz quadrada da AVE. Logo, como há validade discriminante pela natureza qualitativa de análise, percebe-se que as empresas tendem a encaixar-se nos estágios, não sendo uma ação determinística e exata.

Na tabela 3 também se destacam os valores médios (terceira coluna) mais baixos para os itens relativos aos estágios nascimento e declínio, sugerindo que na amostra existem pou-

**Tabela 2****Validade Convergente e Confiabilidade**

	Variância Média Extraída	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Lester, Parnell e Carraher (2003, p.346)
Planejamento Estratégico	1	1	1	
Orçamento	1	1	1	
Controle orçamentário	1	1	1	
Nascimento	0,49	0,74	0,50	0,7481
Crescimento	0,68	0,81	0,53	<b>0,6247</b>
Maturidade	0,55	0,78	0,62	<b>0,5704</b>
Rejuvenescimento	0,61	0,76	0,37	0,8085
Declínio	0,60	0,75	0,34	0,8459
<b>Recomendado</b>	<b>&gt;0,5</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>

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

cas empresas representantes desses estágios. O mesmo pode ser observado na tabela 4 para os escores médios de 2,07 e 2,21 referentes ao nascimento e ao declínio, respectivamente.

Os comentários a seguir podem ser feitos quando analisados os vários ciclos em relação ao modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

#### 4.1.1. Nascimento

Do conjunto de quatro indicadores do modelo adotado, três foram confirmados, com destaque para aquele que indica que o **processamento das informações é simples**. Os dois outros referem-se à presença de uma **estrutura organizacional simples** e o **porte da organização que é pequena em relação à concorrência**. Por ter sua gestão desenvolvida de maneira centralizada com foco na sobrevivência, não se espera que tenha grandes esforços para gestão no longo prazo. Os autores do modelo mencionam suas preocupações no sentido de identificar empresas pequenas e com tempo relevante de existência, mas que ainda se comportam como se fossem novas.

#### 4.1.2. Crescimento

O segundo ciclo é igualmente denominado de sobrevivência, pois também acomoda organizações pequenas que focam basicamente seu crescimento. Dos quatro indicadores, os dois confirmados foram: a **presença de várias especializações profissionais**, indicando aumento de complexidade de atividades e demandando informações e abordagens decisórias distintas, e o **processamento de informações está voltado para a**

**avaliação de desempenho**, embora proporcione alguma condição analítica para processo decisório.

#### 4.1.3. Maturidade

Houve dificuldade para caracterizar a amostra neste ciclo, pois o que se revela esperado por especificação conceitual inclui muitas possibilidades. Dentre os quatro indicadores apresentados, três foram verificados: o **processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente** e para atingir os resultados requeridos, a **estrutura organizacional da empresa é formalizada** e a **estrutura organizacional da empresa está baseada na visão departamental e funcional**.

#### 4.1.4. Declínio

Dos quatro indicadores, os dois confirmados foram: a **estrutura organizacional torna-se centralizada** com poucos elementos de controle e o **processamento do sistema de informações não é muito sofisticado**. Uma empresa pode ser encontrada no declínio, vindo de qualquer outra etapa do ciclo.

#### 4.1.5. Rejuvenescimento

Dos quatro indicadores, os dois confirmados foram: a **estrutura organizacional é divisional ou matricial** e o **processamento do sistema de informações é muito complexo** e utilizado para coordenar as atividades que se desenvolvem em vários mercados. Normalmente, o fundador não mais está na entidade, as organizações têm porte superior ao da concorrência e a formalidade é um fato.

**Tabela 3**

**Matriz de Cargas Cruzadas**

	Item	Média	Desvio Padrão	CV	Nasci- mento	Cresci- mento	Maturi- dade	Rejuvenes- cimento	Declínio	Valor-p
Q1	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	1,9	1,31	71%	<b>0,666</b>	-0,185	-0,090	-0,195	0,238	4E-08
Q7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	3,0	1,45	48%	<b>0,626</b>	-0,070	-0,004	-0,0390	0,349	8E-07
Q13	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo <b>boca a boca</b> .	1,7	1,06	64%	<b>0,804</b>	-0,404	-0,420	-0,303	0,380	6E-20
Q12	Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	4,1	1,07	26%	-0,314	<b>0,885</b>	0,627	0,287	-0,392	2E-100
Q14	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	3,9	1,00	25%	-0,245	<b>0,755</b>	0,560	0,096	-0,142	1E-16
Q8	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	4,2	1,05	25%	-0,131	0,315	<b>0,574</b>	0,142	0,048	6E-06
Q9	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	4,5	0,83	18%	-0,216	0,480	<b>0,780</b>	0,218	-0,161	1E-27
Q15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	3,9	1,07	27%	-0,264	0,699	<b>0,839</b>	0,367	-0,407	6E-75
Q10	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	3,5	1,39	40%	-0,295	0,273	0,357	<b>0,805</b>	-0,319	3E-15
Q16	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	3,1	1,29	42%	-0,370	0,111	0,198	<b>0,761</b>	-0,271	1E-08
Q11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	2,1	1,25	60%	0,388	-0,216	-0,174	-0,170	<b>0,726</b>	9E-10
Q17	O processamento de informações não é muito sofisticado.	2,3	1,26	54%	0,343	-0,315	-0,302	-0,397	<b>0,823</b>	5E-27

Nota: Significância estimada por *bootstrap* com  $n = 112$  e 1.000 reamostragens no software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE, WENDE e WILL, 2005).

**Tabela 4****Matriz de Correlações entre as Variáveis Latentes**

	Planejamento Estratégico	Orçamento	Controle Orçamentário	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Escala
Nascimento	-0,120	<b>-0,283</b>	<b>-0,166</b>	2,07	1,93	0,88	42%	1 a 5
Crescimento	0,026	<b>0,184</b>	-0,017	4,02	4,00	0,86	21%	1 a 5
Maturidade	<b>0,190</b>	<b>0,243</b>	-0,013	4,22	4,42	0,73	17%	1 a 5
Rejuvenescimento	0,091	0,107	0,105	3,28	3,48	1,05	32%	1 a 5
Declínio	<b>-0,182</b>	<b>-0,329</b>	-0,100	2,21	2,00	0,98	44%	1 a 5
<b>Média</b>	<b>6,95</b>	<b>5,09</b>	<b>5,61</b>					
<b>Mediana</b>	<b>8,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>					
<b>Desvio Padrão</b>	<b>2,56</b>	<b>1,60</b>	<b>2,41</b>					
<b>CV</b>	<b>37%</b>	<b>31%</b>	<b>43%</b>					
<b>Escala</b>	<b>0 a 9</b>	<b>0 a 6</b>	<b>0 a 9</b>					

Nota: Correlações iguais ou superiores a |0,166| eram significantes ao nível de 10%.

Correlações iguais ou superiores a |0,190| eram significantes ao nível de 5%.

Correlações iguais ou superiores a |0,243| eram significantes ao nível de 1%.

Analogamente ao que foi apurado na pesquisa de Lester, Parnell e Carraher (2003, p.349), o processamento de informações constituiu fator com destaque em todos os ciclos, o que permite inferências sobre a associação com o desenvolvimento do processo de planejamento, que demanda uma estrutura formalizada na organização para desenvolver-se.

## 4.2. Planejamento e ciclo de vida

No conjunto dos elementos, pode-se dizer que a pesquisa corroborou parcialmente o construto de Lester, Parnell e Carraher (2003), pois, em sua aplicação, foram encontradas diferenças relevantes nos ciclos e pela não aderência de alguns aspectos em que aquilo que foi encontrado destoa da aplicação original. Deve ser lembrado que o modelo não é determinístico e indica que, **quanto mais perto** do estágio, mais terá as características apresentadas.

Como sequência da análise da tabela 4, as correlações entre os vários estágios de ciclo de vida e os artefatos (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário) são comentadas a seguir.

### 4.2.1. Nascimento

Neste estágio, as empresas possuem baixo grau de estruturação formal de seu sistema de controle. Isso ocorre em função da homogeneidade dos produtos e mercados, bem como estrutura organizacional simplificada (MOORES e YUEN, 2001, p.384).

Pode-se dizer que o planejamento estruturado e formalizado não existe neste grupo, embora nenhuma empresa tenha faturamento inferior a R\$ 10,5 milhões, o que indica que não se trata de empresas de porte tão reduzido; o valor médio do escore fatorial desse estágio do ciclo de vida foi o menor de todos, sugerindo que a maioria das empresas da amostra não se encontra neste estágio do ciclo de vida. As correlações negativas desse estágio com o orçamento (-0,28;  $p < 0,01$ ) e com o controle orçamentário (-0,17;  $p < 0,10$ ) apontam na direção esperada, ou seja, de que, quanto mais próximo deste estágio de ciclo de vida, menor o uso de orçamento ou controle orçamentário.

Uma vez que o indicador mais acentuado em termos de carga fatorial do estágio foi processamento de informações simples, a existência de processo de planejamento estruturado e formalizado torna-se mais difícil de ocorrer neste ciclo por uma questão de falta de estrutura de processamento e fornecimento de informações. A literatura que trata o tema raramente se atém à discussão dos antecedentes para que o processo de planejamento seja desenvolvido, mas esse é o caso, pois a falta de estrutura determina a não existência de artefatos.

Moores e Yuen (2001, p.357) comentam que a estrutura do sistema de contabilidade gerencial, paulatinamente, torna-se mais complexa e sofisticada à medida que as entidades crescem e descentralizam-se. Nesse sentido, a simplicidade das operações e a ausência de um sistema de informações acabam limitando a possibilidade de dispor de um instrumento de planejamento estruturado. Essa conclusão corrobora as observações de Simons (1995) de que as organizações neste ciclo demandam poucos mecanismos de controle formal, já que, nas organizações menores, os gestores estão **face a face** com as situações que demandam controle.

### 4.2.2. Crescimento

É esperado que as empresas tenham um processo de planejamento superior ao estágio do nascimento para dar conta da maior complexidade e demanda administrativa (MOORES e

YUEN, 2001, p.384). Embora isso seja identificado na pesquisa, foram constatadas as ausências do planejamento estratégico e do controle orçamentário, e a presença do orçamento proporciona uma visão exclusivamente tática. A ausência do planejamento estratégico indica a falta de direcionamento de longo prazo e, por sua vez, a ausência do controle orçamentário dificulta a realimentação do modelo de gestão da organização. A pesquisa não permite dizer que o controle orçamentário seja inexistente, mas que ele não é moldado da forma como foi proposto (detalhes no quadro 4), ou seja, em grau de detalhamento que inclui **todas as linhas das demonstrações contábeis**.

O foco voltado para avaliação de desempenho e disponibilidade de processamento de informações demanda o orçamento; entretanto, sem o controle orçamentário, no nível de detalhe proposto, o modelo pode deixar de atender a seu principal objetivo. 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, buscando informações para atender a demandas do mercado. Uma reflexão relevante para esse achado é o fato de que a não disponibilidade dos artefatos pode impedir que a entidade migre para a maturidade ou, o que é pior, pode impulsioná-la a migrar para o estágio de declínio. É provável que uma crise provoque uma mudança de perfil e, consequentemente, de estágio.

#### 4.2.3. Maturidade

As organizações devem desenvolver suas ferramentas de apoio (*intelligence systems*) ao processo decisório e, em função de sua crescente estabilidade, aumentam a flexibilidade (MOORES e YUEN, 2001, p.384). Entretanto, embora encontrados tanto o planejamento estratégico como o orçamento, o controle orçamentário não é um destaque nas empresas que se aproximam deste estágio, o que implica fragilidade quando se pensa em realimentação do sistema. A correlação significante com o planejamento estratégico e com o orçamento (0,19 e 0,24;  $p < 0,01$ ) são os destaques. A forte presença do orçamento permite entender que existe interesse em controlar as atividades. Por outro lado, a ausência de uma postura mais clara no acompanhamento orçamentário nos moldes propostos deixa de obter benefícios da efetivação do controle e realimentação do sistema, perdendo oportunidade de ajustar e redirecionar alguns tipos de ações. Não significa que as empresas deixem de fazer o **controle orçamentário**, mas que não o fazem no nível de detalhe proposto, ou seja, em todas as linhas da demonstração de resultados, do balanço patrimonial e de indicadores relevantes. A disponibilidade de estrutura de processamento de informações é crucial e foi encontrada aliada a uma estrutura organizacional formalizada disponibilizando a estrutura de planejamento. Este estudo confirmou Lester, Parnell e Carraher (2003) que esperariam, neste estágio, encontrar o processo de planejamento formalizado.

#### 4.2.4. Declínio

Seria de esperar neste estágio que os sistemas de planejamento e controle fossem menos formais (MOORES e YUEN, 2001, p.384). De maneira consistente entre si, este estágio indica que os três artefatos não são verificados nas entidades. No caso do planejamento estratégico até o nível de -0,18 e  $p < 0,10$  e do orçamento até o nível de significância de -0,33 e  $p < 0,01$ , 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 seu ápice e o orçamento é fortemente evidenciado, no declínio todo o processo de planejamento formalizado é preterido (planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário).

#### 4.2.5. Rejuvenescimento

Organizações neste estágio gerenciam as crises a partir de seus sistemas formais de controle (MOORES e YUEN, 2001, p.384). Não foi possível evidenciar correlações significantes, muito embora o sinal positivo proporcione percepção de que tenderia a enfatizar o processo de planejamento e de controle. Uma das possíveis estratégias de recuperação leva em conta a revitalização dos sistemas formais de controle, o que não foi observado nesta pesquisa (MOORES e YUEN, 2001, p.384).

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao utilizar a abordagem de Lester, Parnell e Carraher (2003), a pretensão era gerar contribuições para a literatura, bem como perseguir oportunidades para aperfeiçoar o modelo para fins de futuras pesquisas. Dessa maneira, as contribuições deste trabalho para o entendimento do tema podem ser divididas em: confirmação parcial da operacionalização do construto; identificação de peculiaridades do ambiente que influenciam o modelo; percepção da necessidade de identificar novos indicadores para aumentar a confiabilidade do construto; estudo do relacionamento do processo de planejamento formalizado e das fases do ciclo de vida organizacional.

Em relação à primeira contribuição, vale destacar que as tabelas 2, 3 e 4 confirmaram parcialmente o modelo pelas altas cargas fatoriais que os ciclos proporcionaram. Isso é relevante para que novos estudos sejam desenvolvidos e para que a literatura possa ser aperfeiçoada. Tal confirmação não foi uniforme, sendo mais forte no nascimento do que em todos os outros estágios. Esse aspecto faz sentido devido aos diferentes tipos de complexidade que uma organização pode ter ao longo de seu desenvolvimento.

Existem dois tipos de aperfeiçoamentos percebidos para futuras aplicações do construto. O primeiro refere-se às adaptações para tratar peculiaridades do ambiente de pesquisa, as quais são relevantes. Isso porque, por exemplo, a estrutura de

mercado de capitais, as complexidades de relevância de setores da economia, o potencial da área de tecnologia de informação para lidar com a complexidade das operações e mesmo o porte das empresas são diferentes de um país para outro, afetando a operacionalização dos conceitos. No caso brasileiro, por exemplo, a entrada de empresas na bolsa de valores não é tão comum, simples e vivenciada tão amplamente como no ambiente norte-americano, devendo ser contemplada essa realidade nos indicadores.

O segundo diz respeito ao número de indicadores dos estágios de ciclo de vida, necessários para sua melhor caracterização. Lester, Parnell e Carraher (2003) trabalharam inicialmente com uma quantidade maior de indicadores, depois reduzidos, pois, para a finalidade da análise da pesquisa por eles desenvolvida, não agregavam valor. É provável que alguns desses indicadores descartados pudessem reforçar a aderência aos estágios.

No que se refere ao processo formalizado de planejamento, pode-se constatar que, dependendo do estágio, a intensidade desse processo pode ser diferente. Em síntese, o processo formal e estruturado de planejamento mostra-se pouco enfatizado (no **crescimento**, apenas com a visão orçamento), ou por não estar completo no que se refere ao planejamento e ao controle (na **maturidade** o planejamento estratégico e o orçamento são encontrados, mas foi impossível não evidenciar o controle orçamentário no nível de detalhe especificado), ou por não existir de forma relevante (no **nascimento** e no **declínio**).

O planejamento estratégico foi evidenciado apenas no estágio da **maturidade**, corroborando Lester, Parnell e Carraher (2003), mas destoando da literatura específica de planejamento estratégico, que deixa de tratar essa lacuna. O orçamento, por sua vez, foi um destaque no estágio do **crescimento**, sem

o planejamento estratégico, o que torna o processo eminentemente tático, sem os benefícios de uma visão temporal mais alongada e essencialmente estratégica.

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 a existência desse processo. O orçamento constitui um dos pilares do processo de governança de uma organização e sua existência sem a plenitude pode trazer consequências relevantes no gerenciamento das entidades e em seu desenvolvimento.

O controle orçamentário, conceitualmente falando, está atrelado ao orçamento e, neste estudo, só se evidencia correlação negativa, ou seja, não foram encontradas evidências de ênfase em nenhum dos estágios. O fato de pesquisar se a organização estaria utilizando todas as linhas da demonstração de resultados seria uma abordagem relativamente rigorosa e proporcionaria impacto sobre os achados. Em algumas situações, as organizações utilizam parte da demonstração de resultado, como linha de receita líquida, custos e margem, deixando de fora as demais informações.

Num ambiente de mudança e maior volatilidade, como o que as organizações vivem no início do século XXI, um diferencial competitivo relacionado à gestão das organizações pode ser o grande trunfo. Nesse sentido, o processo de planejamento e controle estruturado, composto pelo planejamento estratégico, pelo orçamento e pelo controle orçamentário, pode ser um diferencial competitivo no que se refere ao desenvolvimento da organização para que ela, adequadamente preparada, se beneficie das oportunidades de negócios. ♦

## REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.A.; CHUA, W. A field study of control system "redesign": the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, v.13, n.2, p.569-806, Fall 1996.
- ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, [S.I.], v.29, n.3/4, p.423-444, Apr.-May 2004.
- ATRILL, P.; McLANEY, E. *Management accounting for decision makers*. Essex: Pearson Education, 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.I.], v.16, n.4, p.399-421, Dec. 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.I.], v.36, n.6, p.1251-1277, Dec. 1993.
- BERRY, A.J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. *Management control: theories, issues and performance*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). *Carta-circular 64/2002 de 14 de outubro de 2002*. Porte das Empresas. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- CHENHALL, R. Theorizing contingencies in management control systems research. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.; SHIELDS, M.D. *Handbook of management accounting research*. Amsterdam: Elsevier, 2007.
- CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p.295-336.
- CHIN, W.W.; NEWSTED, P.R. Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares. In: HOYLE, R.H. (Org.). *Statistical strategies for /small sample research*. California: Sage, 1999. p.307-341.
- CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Boston, v.61, n.3, p.30-50, May-June 1983.

**REFERÊNCIAS**

- 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.I.], v.15, n.1, p.3-49, 2003.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems' adoption decisions: evidence and performance implications from startup companies. *The Accounting Review*, [S.I.], v.80, n.4, p.1039-1068, Oct. 2005.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, [S.I.], v.82, n.4, p.907-937, July 2007.
- DÁVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, [S.I.], v.30, n.3, p.223-248, Apr. 2005.
- EXAME. Revista Melhores e Maiores. EXAME: São Paulo, Edição 2005.
- EXAME. Revista Melhores e Maiores. EXAME: São Paulo, Edição 2006.
- FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLAMHOLTZ, E.G.; DAS, T.K.; TSUI, A.S. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, [S.I.], v.10, n.1, p.35-50, May 1985.
- 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.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial – planejamento e controle empresarial*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIRAUD, F.; LANGEVIN, P.; MENDONZA, C. Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, [S.I.], v.19, n.1, p.32-44, Mar. 2008.
- GORDON, L.A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, [S.I.], v.1, n.1, p.56-69, Jan.-Feb. 1979.
- GRANLUND, M.; TAIPALEENMÄKI, J. Management control and controllership in new economy: firms – a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, [S.I.], v.16, n.1, p.21-57, Mar. 2005.
- HANCOCK, G.R. Power analysis in covariance structure modeling. In: HANCOCK, G.R.; MUELLER, R.O. *Structural equation modeling: a second course*. Connecticut: IAP – Information Age Publishing, 2006. p.69-115.
- HANKS, S. *An empirical examination of the organizational life cycle in high technology firms*. 1990. Doctoral dissertation – University of Utah, Utah, USA.
- 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.I.], v.15, n.1, p.95-116, 2003.
- KALLUNKI, J.; SILVOLA, H. The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*, [S.I.], v.19, n.1, p.62-79, Mar. 2008.
- KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. *Journal of Business Venturing*, [S.I.], v.5, n.3, p.137-150, May 1990.
- KLINE, R.B. *Principles and practices of structural equation modeling*. 2<sup>nd</sup>ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, V. A contingency framework for the mode of entry decision. *J World Business Research*, [S.I.], v.32, n.1, p.53-72, Spring 1997.
- LESTER, D.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, [S.I.], v.11, n.4, p.339-354, Oct.-Dec. 2003.
- LUFT, J.; SHIELDS, M. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. In: CHAPMAN, C.; HOPWOOD, A.G. *Handbook of management accounting research*. Amsterdam: Elsevier, 2007. p.27-95.
- MALMI, T.; BROWN, D.A. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, [S.I.], v.19, n.4, p.287-300, Mar. 2008.
- MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W.A. *Management control systems*. 2<sup>nd</sup> ed. Essex: Prentice-Hall, 2007.
- MILLER, D. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, [S.I.], v.12, n.4, p.686-701, Oct. 1987.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization Studies*, [S.I.], v.4, n.3, p.339-356, Oct. 1984.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, [S.I.], v.25, n.3, p.465-499, Sept. 1982.
- MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organization and Society*, [S.I.], v.26, n.4-5, p.351-389, May-July 2001.
- PEREIRA, J.C.R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3.ed. São Paulo: Edusp, 2001.
- PORTER, M.G. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- QUINN, R.E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, [S.I.], v.29, n.1, p.33-51, Jan. 1983.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, A. *SmartPLS 2.0 M3 (beta)*. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <www.smartpls.de>. Acesso em: 25 out. 2009.
- SCOTT, W.R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- SIMONS, R. *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SOUTES, D.O. *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. 2006.

**REFERÊNCIAS****ABSTRACT****RESUMEN**

- Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.
- SPECTOR, P.E. *Summated rating scale construction: an introduction*. Newbury Park: Sage, 1992.
- STEINER, G.A. *Strategic planning*. New York: The Free Press, 1979.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C.P. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, [S.I.], v.48, n.1, p.159-205, Jan. 2005.
- TERENCE, A.C.F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do orçamento*. 2002. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil, 2002.
- VASCONCELLOS, P. *Planejamento estratégico*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.
- VICTOR, B.; BOYNTON, A. *Invented here: managing your organization's internal growth and profitability*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- WELSCH, G.A.; HILTON, R.W.; GORDON, P.N. *Budgeting: profit planning and control*. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.
- WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. *Management accounting change: approaches and perspectives*. London: Routledge, 2007.
- ZWICKER, R.; SOUZA, C.A.; BIDO, D.S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimativa e modelagem usando PLS (*partial least squares*). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

**The planning profile and the organizational lifecycle of Brazilian companies**

This study aims to analyze the profile of Brazilian companies in terms of their structuring of the planning process, in relation to their organizational lifecycle stage. It focuses on understanding how the structured process of planning, including strategic planning, the budget and budgetary control is being used by Brazilian companies in various stages of the organizational lifecycle. This empirical study was based on a survey of a sample of 111 companies. The data treatment methods were confirmatory factor analysis with PLS-PM estimation and correlation. The reason for conducting the study was the observation that the development of a structured planning process, among other factors, depends on the stage at which the organization finds itself, which may help one to understand its management control change process. The study concludes that there is a correlation between organizational lifecycle stages and the formal planning profile among the companies surveyed. However, the lack of a budget at company startup, when this is not regarded as an enterprise priority, and when the firm is in decline, when it should be seen as a lever for recovery, induces reflections on the opportunities missed by those organizations that do not prioritize a structured planning process.

**Keywords:** lifecycle, planning, management control, Brazilian companies.

**Perfil de planificación y ciclo de vida organizacional en las empresas brasileñas**

El objetivo en este trabajo es analizar el perfil de las empresas brasileñas en lo que concierne a la estructuración del proceso de planificación, vinculado a las etapas del ciclo de vida organizacional. El propósito está en entender cómo dicho proceso estructurado de planificación, que incluye la planificación estratégica, el presupuesto y el control presupuestario, es utilizado por las empresas brasileñas en las diversas etapas del ciclo de vida organizacional. Se trata de una investigación empírica desarrollada por medio de *survey*, con una muestra de 111 empresas. Los métodos de tratamiento de datos fueron el análisis factorial confirmatorio por PLS-PM y la correlación. El estudio se justifica por la comprobación de que el desarrollo de un proceso de planificación estructurada, entre otros factores, depende de la etapa vivida por la entidad, y puede contribuir para entender el proceso de cambio en su control de gestión. Se concluye que existe correlación entre las etapas del ciclo de vida organizacional y el perfil de formalización de la planificación en las empresas investigadas. Sin embargo, la inexistencia del presupuesto, tanto en el nacimiento, cuando no es una prioridad para la empresa, como en el declive, cuando debería entenderse como una palanca de recuperación, da lugar a reflexión relevante sobre las posibilidades perdidas por una organización que no prioriza el proceso de planificación estructurada.

**Palabras clave:** ciclo de vida, planificación, control de gestión, empresas brasileñas.