

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOÃO MARCOS BARBOSA JÚNIOR

PLANEJAMENTO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL:
Um estudo com prestadores de serviços contábeis da cidade de Sousa-PB.

**SOUSA – PB
MARÇO 2014**

JOÃO MARCOS BARBOSA JÚNIOR

PLANEJAMENTO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL:
Um estudo com prestadores de serviços contábeis da cidade de Sousa-PB.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Fabiano F. Batista

SOUSA/PB
MARÇO 2014

JOÃO MARCOS BARBOSA JÚNIOR

PLANEJAMENTO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL:
Um estudo com prestadores de serviços contábeis da cidade de Sousa-PB.

Essa monografia foi dita como adequada para a apresentação no curso de Ciências Contábeis, e aprovada pela banca examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Fabiano F. Batista
. (Orientador)

Prof^a. Me Maria de Fátima - Membro externo

Prof Me Marcos Macri - Membro externo

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Planejamento versus ciclo de vida organizacional: Um estudo com prestadores de serviços contábeis da cidade de Sousa-PB, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 23 de Março de 2014.

João Marcos Barbosa Júnior
Orientando

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que é base de tudo na minha vida, aos meus pais Marcos e Margarida a minha irmã Lanuza e também a minha Esposa Analiane e meu filho João Neto pessoas essas que me inspiram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nos conceder tantos momentos de felicidade e satisfação ao lado de quem amamos.

Aos meus Pais por todo esforço que fizeram e fazem para me fazer um cidadão de bem e com propósitos na vida, sempre pensando em ser uma pessoa melhor e colaborar para o bem da sociedade, a minha irmã pela força e apoio em vários momentos de dificuldade, a meu sogro e minha sogra por toda ajuda em momentos importantes com meu filho João Neto, e claro que também a minha esposa Analiane Barbosa pela parceria e companheirismo em todo nosso convívio até aqui e que será eterno.

A meu orientador Prof.: Fabiano Ferreira que me orientou, pelo seu compromisso e sua paciência ao longo desse trabalho de conclusão de curso.

A todos os professores que contribuíram transmitindo seus conhecimentos.
Aos colegas de classe e de curso pelos momentos de compartilhamento de conhecimento, de alegrias, de conquistas e algumas amizades que serão eternas.

A todos os meus verdadeiros amigos que tenho como irmãos e me fazem refletir sobre o que realmente vale a pena na vida.

A todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para que se tornasse possível essa conquista.

“O Homem Sonha e Deus Realiza” frase que nesse momento diz tudo e que eu sempre Creio.

“Não confunda jamais conhecimento
com sabedoria. Um ajuda a ganhar a vida,
o outro a construir uma vida”.

Sandra Carey.

RESUMO

O acréscimo na demanda pela rapidez na tomada de decisões tem obrigado as empresas a se adequarem às constantes mudanças, realizadas por fatores como a competição e o avanço da tecnologia. Nesse sentido, a qualidade dos produtos ou serviços tornou-se fator fundamental para a sobrevivência das organizações. Dessa forma, as teorias do ciclo de vida organizacional são usadas para justificar mudanças estruturais e de comportamento dentro das empresas, auxiliando-as a se adaptarem a novos cenários. Assim, esse estudo teve como objetivo o de identificar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas que prestam serviços de contabilidade na cidade de Sousa-PB. Utilizou-se dos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, bibliográfica, descritiva e qualitativa e de um questionário, como instrumento de coleta, que foi aplicado juntos aos profissionais que prestam serviços contábeis em 6 escritórios (sendo representados pelas letras: A, B, C, D, E). Os resultados demonstram que, quanto ao ciclo de vida, o escritório A e F, encontram-se na fase de crescimento, o escritório B está na fase de renascimento, caracterizado pela diversificação, altos níveis de monitoramento e controle, possivelmente evitando entrar em declínio. As Empresas C e D foram classificadas na fase de declínio, apesar do pouco tempo em atividade, apresentando falta de sofisticação no processamento das informações. Diante do exposto identificou-se que no estágio de Crescimento, existe uma relação com os indicadores de planejamento estratégico, orçamento e o seu controle, pelo fato de serem utilizados pela organização. Na fase de crescimento, os escritórios utilizam-se de indicadores relacionados ao planejamento, buscando novos serviços com qualidade para se manter no mercado. Já na fase de declínio, notou-se uma subutilização dos indicadores possivelmente pela ausência de um processamento de informações mais sofisticado. Devido ao número reduzido de empresas investigadas, não se pode generalizar os resultados dessa pesquisa, apenas considerar os resultados de forma isolada e sugerir para futuras investigações a aplicação do instrumento de coletas utilizado nesta, com a finalidade de verificar o cenário vivenciado pelas empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Sousa/PB, ou até mesmo em outros ramos de atividades.

Palavras-chave: Planejamento. Ciclo de Vida. Escritórios de Contabilidade.

ABSTRACT

The increase in the demand for speed in decision making has forced companies to suit the constant changes made by factors such as competition and technological advances. In this sense, the quality of products or services has become critical to an organization's survival factor. Thus, theories of organizational life cycle are used to justify structural and behavioral changes within companies, helping them to adapt to new scenarios. Thus, this study aimed to identify the relationship of the different stages of the organizational life cycle with the planning process of companies providing accounting services in the city of Sousa -PB. We used the methodological procedures of fieldwork, bibliographic, descriptive and qualitative and a questionnaire as data collection instrument, which was administered to professionals who provide accounting services in 6 offices together (being represented by the letters A, B, C, D, E). The results demonstrate that, as the life cycle, the firm A and F, are in the growth phase, the firm B is in the Renaissance stage, characterized by diversification, high levels of monitoring and control, potentially avoiding to decline. Companies C and D were placed in the decline phase, despite the short time in operation, showing a lack of sophistication in processing information. Given the above it was identified that there is a relationship with indicators of strategic planning, budget and its control, because they are used by the organization in the stage of growth. In the growth phase, the offices are used for indicators related to planning, seeking new service quality to stay in the market. In phase of decline noted was an underspend of indicators possibly the lack of a more sophisticated information processing. Due to the small number of companies investigated, one can not generalize the results of this survey, only consider the results in isolation and suggest for future research the application of the instrument used in this collection, in order to verify the scenario experienced by companies providing accounting services in the city of Sousa / PB, or even in other fields of activity.

Keywords: Planning. Life Cycle. Accounting Offices.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Escala relacionada ao Ciclo de Vida da Empresa	43
Tabela 2 - Indicadores relacionados ao Planejamento,	45
Tabela 3 - A relação entre o Ciclo de Vida e o Planejamento	47

SUMÁRIO

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	11
1.1 Tema e Problema da Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.3 Justificativa	155
1.4 Metodologia.....	16
2 REFERENCIAL TEORICO	21
2.1 A Empresa e o Mercado	21
2.1.1 Estrutura Organizacional	22
2.1.2 Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis.....	24
2.2 O Processo do Planejamento.....	26
2.2.1 O Planejamento Estratégico	27
2.2.2 Orçamento	29
2.2.3 Controle Orçamentário	30
2.2.4 A Contabilidade Gerencial	31
2.3 Conceitos do Ciclo de Vida Organizacional.....	34
2.3.1 Modelo Miller e Friensen (1984)	36
3 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.1 Parte I - Perfil dos Respondentes	41
3.2 Parte II – Classificação da Empresa com o Ciclo de Vida.....	42
3.3 Parte III - Planejamento, Orçamento, Controle Orçamentário.....	45
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERENCIAS	52

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O acréscimo na demanda pela rapidez na tomada de decisões tem obrigado as empresas a se adequarem às constantes mudanças, realizadas por fatores como a competição e o avanço da tecnologia. Dessa forma, as organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes que auxiliem no controle e monitoramento do desempenho de suas atividades, bem como investir em produtos/serviços que a satisfação dos seus clientes, na tentativa de garantir a continuidade do negócio.

Como o cliente está sempre em busca de novos produtos e serviços, para satisfazê-los as empresas devem acompanhar as mudanças do mercado e oferecer um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo diante da competitividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Crepaldi (2007) afirma que qualquer empresa que deseja se manter no mercado e aumentar seus lucros, deve executar suas atividades com eficácia e adotar estratégias adequadas para cada objetivo que se deseja alcançar.

Com isso, existe a necessidade de se acompanhar as atividades operacionais de uma organização, buscando controlar seus orçamentos, pois só assim a mesma obterá lucros, além de conseguir manter a continuidade no seu negócio. Assim, a realização de um planejamento estratégico também auxilia na adaptação da empresa ao ambiente em que esta inserida, no intuito de acompanhar as evoluções do mercado. Já que, uma empresa que planeja suas ações, pode ganhar maior relevância competitiva superando seus concorrentes, além de conquistar mais clientes.

Dentre os conceitos que visam explicar o desenvolvimento e crescimento das empresas e que se transformam em função das atividades cotidianas tem-se o conceito de ciclo de vida relacionado com o planejamento, que geram um desafio na gestão empresarial e nos seus processos estratégicos e decisórios. Sendo este tema desse estudo, já que a teoria do ciclo de vida pode ser utilizada com a finalidade de explicar as mudanças organizacionais.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

O mercado está sujeito a variações que impactam de maneira significativa o destino das organizações. Nesse sentido, as empresas devem se adaptar a novos cenários, através de novas estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento ao longo do tempo. Assim, no atual cenário organizacional, percebe-se que as empresas disputam, cada vez mais, pela preferência de um mesmo cliente.

Nesse sentido, a qualidade dos produtos ou serviços tornou-se fator fundamental para a sobrevivência das organizações. No entanto, o que diferencia uma empresa da outra, é a qualidade do serviço prestado. Dessa forma, as teorias do ciclo de vida organizacional são usadas para justificar mudanças estruturais e de comportamento dentro das empresas, auxiliando-as a se adaptarem a novos cenários.

Segundo Beuren, Rengel e Hein (2012), a investigação do ciclo de vida organizacional possibilita estudar elementos que influenciam o desenvolvimento das organizações, as características de estratégias, processos e estruturas em cada uma de suas etapas.

Faveri *et al* (2012, p.2) comentam que:

As etapas de desenvolvimento do ciclo de vida estão embasadas em estágios com características que são definidas ao longo da vida da organização. De acordo com estudos na área, a postura dos gestores e as práticas de gestão adotadas por eles podem influenciar as possibilidades de sucesso. Levando em consideração o fato de que as práticas de gestão podem mudar os estágios de ciclo de vida, faz-se necessário conhecer estas práticas em cada estágio de desenvolvimento para aperfeiçoar a maneira como a organização está sendo gerenciada, garantindo seu crescimento e futura consolidação no mercado.

Frohlich, Rossetto e Silva (2007) acrescentam que estudos acerca do ciclo de vida evidenciam a postura da administração e aumentam as chances de sobrevivência das empresas, através das práticas de gestão durante os estágios de desenvolvimento de cada fase.

Entende-se que, através do ciclo de vida, é possível verificar em qual fase a empresa está vivendo, entre elas: uma fase de nascimento, ou de crescimento, bem como na sua maturidade ou declínio de seus produtos ou serviços. Observa-se, com isso, que

as empresas crescem por meio dessas fases, estas por sua vez, estão relacionadas as práticas de gestão adequadas, que possam influenciar na criação de novas estratégias, garantindo seu crescimento.

Faveri *et al* (2012), comenta que existem vários modelos de ciclo de vida organizacional. No entanto, o modelo que mais se destaca em diversos estudos é o de Miller e Friesen (1984), formado por cinco estágios, tais quais: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.

Correia *et al* (2010), em seu estudo sobre a análise dos modelos do ciclo de vida, mencionam outros modelos de ciclo de vida organizacional, utilizados em pesquisas empíricas no período de 2001 a 2009, além do modelo de Miller e Friesen (1984), são eles: modelo de Scott e Bruce (1987), modelo de Kazanjian e Drazin (1990), modelo de Victor e Boynotn (1998) e modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Modelos estes que destacam diferentes fatores para explicar a mudança dentro das organizações ao longo de sua existência, considerando ainda as transformações nas formalidades no Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG), desde o nascimento até o crescimento. Já que, a contabilidade gerencial recebe influência dos estágios do ciclo de vida organizacional (CORREIA *et al*, 2010).

Nesse contexto, compreende-se que o ciclo de vida de uma empresa começa com as fases de nascimento e crescimento, fases nas quais, a empresa busca estrutura e tem elevados investimentos para se inserir no mercado. Depois a empresa busca a lucratividade e o retorno do que foi investido, chegando à fase da maturidade que influencia na maximização do fluxo de caixa. Compreende-se ainda, que cada fase desse ciclo influencia nas práticas gerenciais da organização, das quais estão relacionadas com a contabilidade gerencial.

Ainda de acordo com Correia *et al* (2010, p. 1) essas praticas “são influenciadas por padrões ambientais, estruturais e estratégicos e pelos processos decisórios, os quais impactam os sistemas de contabilidade gerencial”. Os autores destacam que as organizações devem adotar um novo enfoque gerencial, através de práticas gerenciais adequadas à nova realidade empresarial, tendo como suporte um Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) que atenda às necessidades específicas de cada fase do ciclo de vida.

Verifica-se, nesse contexto que, os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida consistem em um período com características próprias e se definem na trajetória de vida de uma organização, influenciado na gestão da mesma e estando diretamente ligado à contabilidade gerencial, bem como ao planejamento e orçamento da empresa.

Assim, verifica-se a necessidade das organizações em avaliar os estágios do ciclo de vida, objetivando melhorar a qualidade do seu negócio, pois só assim poderá melhorar o seu desempenho e garantir a continuidade de seus serviços. Diante do exposto, essa pesquisa busca responder a seguinte problemática: **Qual a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas que prestam serviços de contabilidade na cidade de Sousa-PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas que prestam serviços de contabilidade na cidade de Sousa-PB.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Verificar em qual estágio do ciclo de vida organizacional cada empresa se encontra;
- Averiguar os indicadores de gestão utilizados pelas empresas.

1.3 Justificativa

No momento em que se buscam modelos de gestão para um melhor gerenciamento dentro das empresas, tornam-se necessários estudos que analisem o planejamento relacionado com o ciclo de vida organizacional. Pois, conforme Frezatti *et al* (2010, p.5), o reconhecimento dos estágios do ciclo de vida dentro de uma empresa torna-se um fator importante para o seu controle gerencial bem como seu desenvolvimento, se destacando o processo de planejamento, além das formas estratégicas, liderança e processo decisório. Os autores ainda afirmam que:

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.

Para Beuren, Rengel e Hein (2012), quase todos os modelos de ciclo de vida estão ligados com uma orientação estratégica, estilos de tomada de decisões ou ainda características estruturais, no que se refere à estruturação do processo de planejamento, associado aos estágios do ciclo de vida.

Assim, este estudo justifica-se na perspectiva de aplicar o modelo de Miller e Friensen (1984) numa amostra de empresas que prestam serviços contábeis na cidade de Sousa-PB, no intuito de identificar o estágio em que se encontram em seu ciclo de vida e relacionar com o seu planejamento. Com isso, essa pesquisa torna-se relevante, pela possibilidade de auxiliar o gestor em medidas preventivas para evitar problemas organizacionais futuros, por conhecer características dos seus estágios de vida.

Justifica-se também, conforme Faveri *et al* (2012), por analisar empresas prestadoras de serviços contábeis, já que a contabilidade é um importante instrumento que fornece dados úteis para a tomada de decisões nas empresas. Outro motivo, que se concorda com os autores, está relacionado com o profissionalismo do contador, uma vez que, com a demanda do setor de serviços contábeis, aumenta a responsabilidade e a capacidade desse profissional, por garantir a qualidade de seus serviços bem como de

se mantendo competitivo no mercado. E, com isso, para se manter no mercado e vencer a concorrência é necessário que tais contadores criem planejamento estratégicos.

Assim, como qualquer empresa, as que prestam serviços contábeis necessitam de planejamento, estratégias e competência, no intuito de oferecer qualidade e conseguir permanecer no mercado (FAVERI *et al*, 2012). Nesse sentido, considera-se relevante identificar como acontece o ciclo de vida organizacional desse tipo de empresas, buscando conhecer os padrões de comportamentos relacionados com os respectivos estágios.

Assim, a pesquisa justifica-se por verificar que um processo de planejamento estruturado, bem como um controle orçamentário, depende, principalmente, da fase em que a empresa está vivendo e, possibilitando, com isso, um melhor controle gerencial.

1.4 Metodologia

O percurso metodológico refere-se ao caminho trilhado para atingir os objetivos definidos, no qual deverá explicitar os instrumentos e as fontes de pesquisas que deverá ser utilizada (GONSALVES, 2007).

Com o intuito de direcionar o trabalho, além da revisão bibliográfica, foram utilizadas na pesquisa técnicas de análise e o questionário, como ferramentas de obtenção de dados. Sendo realizada junto com os profissionais contábeis de uma amostra no setor de serviços contábeis, podendo ser classificada como pesquisa: descritiva, qualitativa, além da pesquisa de campo, como está sendo evidenciado nos próximos tópicos.

1.4.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos, será realizada uma pesquisa descritiva, uma vez que, esse tipo de estudo objetiva escrever as características de um objeto de (GONSALVES, 2007). Que nesse caso, visa identificar o ciclo de vida organizacional, buscando descrever as

características de cada fase e relacioná-las com o planejamento. De acordo com Gil (1999, p.42):

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Com relação aos procedimentos adotados será utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p.40) essa pesquisa obtém dados através de fontes secundárias, tais como materiais publicados: livros, teses, revistas, entre outros. Para Gil (1999, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, através desse tipo de pesquisa, buscou-se dados literários relacionados ao tema em estudo e sua importância no contexto empresarial.

Ainda com relação aos procedimentos, utilizou-se da pesquisa de levantamento de dado, que de acordo com Gil (1999, p. 50), as pesquisas de levantamento “[...] procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa, uma vez que, possibilita analisar e identificar os principais aspectos do objeto estudado preocupando-se com a interpretação dos fatos. Gonsalves (2007) explica que, esse tipo de pesquisa preocupa-se com a compreensão e a interpretação dos fatos.

1.4.2 Universo e amostra da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada junto aos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa. O número exato de escritórios registrados é desconhecido uma vez que foi solicitado ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Paraíba não obtendo resposta em tempo hábil.

Assim, a amostra trabalhada nesta pesquisa foi definida por acessibilidade, sendo, portanto, não probabilística, compreendendo 6 escritórios de contabilidade, que se dispuseram a responder ao questionário.

1.4.3 Procedimentos e Coleta dos Dados

A coleta dos dados foi feita através de questionários, estes sendo uma replique do questionário utilizado na pesquisa de Favéri *et al* (2012), que teve o tema: Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um estudo com prestadoras de serviços contábeis do estado de Santa Catarina. Os autores afirmam que esse questionário foi elaborado com base em outra pesquisa, a de Frezatti *et al* (2010), que buscou identificar o “Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras”.

O período analisado foi o ano de 2012, no entanto o questionário foi aplicado entre os meses de julho e agosto de 2013. Já o modelo relacionado ao ciclo de vida organizacional aplicado foi o modelo de Miller e Friensen (1984), o mesmo da pesquisa de Favéri *et al* (2012), que abrange estágios como: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.

Conforme Favéri *et al* (2012), o questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira, que abrange 20 questões, objetiva identificar em qual estágio do ciclo de vida as organizações se encontram. Utilizando-se de uma escala ordinal crescente de 1 a 5, sendo considerada como escala tipo *Likert* de 5 pontos para mensurar o grau de satisfação dos sujeitos que responderam os questionários, onde:

- 1= Discordo Totalmente,
- 2= Discordo,
- 3= Indiferente,
- 4= Concordo,
- 5= Concordo Totalmente.

Evidencia-se no Quadro 1 as assertivas utilizadas no questionário para identificação do estágio de ciclo de vida das empresas prestadoras de serviços contábeis, sendo possível identificar qual o estágio está relacionado com cada assertiva. Para isso, no

intuito de classificar as empresas em um ou outro estágio do ciclo de vida somou-se a pontuação por empresa, dos 5 grupos de assertivas que representam cada estágio.

Quadro 1 – Indicadores que mensuram os Estágios do Ciclo de Vida

Assertivas	Indicadores para mensuração do estágio do ciclo de vida	Estágios do Ciclo de Vida Organizacional
1	Como organização, somos menores do que a maioria dos nossos concorrentes.	Nascimento
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.	Maturidade
3	Somos uma organização com sócios, gerentes e coordenadores.	Renascimento
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Nascimento
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos sócios, gerentes e coordenadores.	Crescimento
6	O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de sócios	Maturidade
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada na visão funcional.	Maturidade
9	O estilo de decisão leva em conta a inovação e o risco.	Renascimento
10	A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.	Renascimento
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
12	Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	Crescimento
13	O processamento de informações na organização pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento
14	O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo “boca a boca”.	Nascimento
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 sofisticação e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos clientes de diferentes portes e segmentos.	Renascimento
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 lata administração considerado não muito complexo.	Declínio
20	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões dos sócios e são mais centradas entre os gerentes e coordenadores.	Crescimento

Fonte: Frezatti *et al* (2010, apud Favari *et al*, 2012).

Considerando que a escala é ordinal crescente, classificou-se a empresa no estágio que obteve maior pontuação. Foram calculadas as pontuações totais (por assertiva) de cada uma das empresas. Assim, as empresas de contabilidade foram classificadas no estágio que obtiveram maior pontuação, uma vez que a escala utilizada foi definida como crescente. Método esse utilizado também na pesquisa de Favari *et al* (2012).

A segunda parte do questionário foi formada por 23 assertivas que tem por finalidade verificar os elementos de planejamento utilizados pelas prestadoras de serviços contábeis. Assim, utilizou-se uma escala binária, em que 1 representava “sim” e 0 representava “não”. Podendo ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores que mensuram os Elementos do Planejamento

Elementos do Planejamento	Indicadores para mensuração os elementos do planejamento
Planejamento Estratégico	Visão Missão Objetivo de longo prazo Análise de cenários externos Análise de cenários internos Estratégias Plano de investimento Planos operacionais de longo prazo BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) como etapa de controle
Orçamento	Premissas econômico-financeiras Plano de <i>marketing</i> Plano de RH Plano de investimento no ativo permanente Balanço Patrimonial projetado Balanço do Resultado do Exercício projetado Fluxo de Caixa projetado
Controle Orçamentário	Acompanha todas as linhas do balanço, confrontando o orçado com o realizado. Acompanha todas as linhas da demonstração de resultado, confrontando o orçado com o realizado. Acompanha todas as linhas do fluxo de caixa, confrontando o orçado com o realizado. Acompanha todas as linhas de custos e despesas, confrontando o orçado com o realizado. Acompanha o EVA (Valor Econômico Agregado), confrontando o orçado com o realizado. Acompanha os indicadores chave, confrontando o previsto com o realizado. Acompanha o valor da empresa

Fonte: Frezatti *et al* (2010, apud Favari *et al*, 2012).

De forma que o profissional teve que marcar a opção conforme a existência de cada indicador nas atividades dentro da empresa, escolhendo entre “Sim” ou “Não”. Assim, utilizou-se uma escala binária, em que 1 representava “sim” e 0 representava “não”. Logo, o número mínimo de pontos que cada empresa poderia fazer por variável seria 0 (não utiliza o artefato) e o número máximo seria 9 para planejamento estratégico e controle orçamentário e 6 para orçamento. Essa mesma metodologia foi utilizada na pesquisa evidenciada por Marques *et al* (2012).

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 A Empresa e o Mercado

As organizações buscam oferecer no mercado produtos e serviços objetivando alcançar a satisfação de cada consumidor e a lucratividade. Para isso, existe a segmentação de mercado e a diversidade, que juntas torna o negócio viável, além de gerar lucratividade para a organização.

Schiffman e Kanuk (2000, p.31) definem a segmentação de mercado como:

[...] um processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um mix ou composto de marketing distinto. Antes da aceitação generalizada da segmentação de mercado, o método predominante de se fazer negócios com os consumidores era através do marketing de massa – ou seja, oferecer o mesmo e o mesmo composto de marketing a todos os consumidores.

Nesse sentido, entende-se que a segmentação de mercado está relacionada com as necessidades e características comuns dos clientes, realizado através de um marketing distinto. Assim, essa segmentação serve para diferenciar os produtos e, os negócios em conformidade com a demanda.

Ainda conforme os autores já mencionados, Schiffman e Kanuk (2000, p. 33), “os estudos de segmentação são idealizados para descobrir as necessidades e os desejos de grupos específicos de consumidores.” De forma que os serviços são desenvolvidos para satisfazer as necessidades de cada grupo de cliente, aumentando ou não a demanda um produto.

A demanda do mercado representa o valor de consumo que refletem em um volume de gastos realizados em determinado setor varejista (PARENTE, 2000). Sob esse aspecto, para administrar uma organização e obter lucro é preciso conhecer como funciona o mercado, pra só a partir desse momento buscar definir estratégias para os respectivos setores, principalmente, o de varejo.

Assim, as mudanças e as inovações são atualmente uma tendência no mercado, que está investindo cada vez mais em diversos produtos, como também na tecnologia e treinamentos para seus funcionários. Com o objetivo de oferecer um atendimento rápido, eficaz e com qualidade aos clientes, buscando focar no aumento das vendas e na diversidade dos produtos, pois só assim a empresa obterá melhores resultados.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços. Com isso, torna-se necessário que as empresas acompanhem as mudanças desse novo mercado, oferecendo um atendimento de qualidade e, que assim se fortalecerá diante da concorrência.

Nesse sentido, observa-se que existem diversas atividades dentro do ambiente organizacional que precisam ser planejadas e comparadas na tentativa de atender aos seus objetivos. Para isso, é necessário que as atividades sejam guiadas por uma boa gestão, através de um processo que se inicia na missão da empresa e no modelo de administração, observando o conjunto de valores que orientam o comportamento dos gestores (PARENTE, 2000).

Segundo o autor, para garantir a continuidade da empresa é necessário ter um controle de desempenho das diversas unidades de negócio, como também na qualidade dos serviços como um todo. Devendo ser realizados planejamentos e estratégias de marketing.

2.1.1 Estrutura Organizacional

Antigamente, a estrutura organizacional era idealizada com base nas indústrias, com ambientes estáveis. No decorrer dos anos, com a passagem da economia industrial para uma economia de serviços, o ambiente foi exigindo mudanças mais frequentes das empresas, através de estruturas organizacionais mais inovadoras (CÁLIA; GUERRINI, 2006).

Nesse sentido, define-se estrutura organizacional muitas vezes pela especificação de atividades como pelo delineamento de sistemas de comunicação para atingir os

objetivos da empresa. No contexto tradicionalmente, as empresas adotavam estruturas organizacionais específicas, como: a Estrutura Funcional, Geográfica, Por Processo, Por Cliente, Por Produto, entre outras. No entanto, com o aumento da competitividade, o ambiente organizacional buscou adotar estruturas inovadoras, através de Departamentos por Centro de Lucros, por Projetos, entre outros (CÁLIA; GUERRINI, 2006).

Segundo Michieletto *et al* (2010), as estruturas organizacionais permitem que as empresas gerem resultados e alcancem suas metas, e permitam que as decisões tomadas e as atividades desenvolvidas. Desta forma, o entendimento do funcionamento da estrutura organizacional torna-se fundamental para que a empresa possa se posicionar no mercado e esquematizar planos futuros.

Com isso, entende-se por estrutura organizacional, os meios em que as empresas buscam para exercer suas atividades, bem como os meios para definir suas metas e se manter no mercado. Definindo seu funcionamento através da estrutura funcional, geográfica, por processo, por cliente, por produto, entre outros meios que identifiquem seu ambiente organizacional.

Cália e Guerrini (2006) explicam que para competir no atual mercado globalizado, a estrutura organizacional deve ter um equilíbrio entre sua infra-estrutura (que refere-se recursos e práticas de gestão compartilhados), e suas adaptações ao ambiente específico de cada localidade de atuação da empresa (relacionadas às preferências dos clientes, às características da força de trabalho e aos regulamentos governamentais).

Nesse sentido, a estrutura organizacional está relacionada com os recursos e práticas de gestão, além das preferências dos clientes e regulamentos governamentais. Assim, entende-se que para uma empresa formar sua estrutura, deve-se levar em consideração tudo que envolve seu ambiente interno e externo, buscando um equilíbrio das condições que abrange tais ambientes.

2.1.2 Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis

O mercado está ficando cada vez mais competitivo, com isso vem exigindo das empresas uma atuação estratégica, devendo esta ser iniciada mesmo antes de começar suas atividades, precisando avaliar o mercado em que pretendem atuar, principalmente em um ambiente de muitas mudanças, como tem ocorrido no sistema econômico brasileiro.

Conforme Pereira (2004, p. 2), as mudanças também abrangem as empresas de serviços contábeis, por isso, existe a necessidade de qualificação de suas atividades. “A melhoria nos processos ajudará na redução do risco inerente ao desenvolvimento da atividade empresarial”. Já que nesse setor o profissional deve a concorrência que aumenta a cada dia, bem como as dificuldades referentes à insatisfação dos clientes e as novas tecnologias.

Segundo Shigunov e Shigunov (2003), o mercado no setor contábil está ficando cada vez mais competitivo devido ao grande número de profissionais atuantes na área, isso aumenta a concorrência. Sendo necessário que o contador se torne um componente ativo na gestão interna, dando prioridade a qualidade, custo, atendimento e inovação na prestação de serviços dos seus clientes.

Essas empresas que prestam serviços são classificadas como serviços profissionais. No caso, aquelas que prestam serviços contábeis, fornecendo informações sobre o patrimônio e suas variações, e atende as exigências da legislação fiscal e tributária das empresas clientes, também necessitam planejar suas atividades, examinando sua real capacidade e qualidade nos serviços do negócio para não perder mercado. Fazendo com que o cliente identifique o serviço oferecido como diferente dos demais das empresas concorrentes (PEREIRA, 2004).

Entende-se que as prestadoras de serviços contábeis estão sofrendo várias transformações no mercado competitivo, e para se manterem ativas, estas precisam passar por um processo evolutivo buscando vencer a concorrência, oferecendo serviços de qualidade que atraia muitos clientes.

A contabilidade nos últimos anos passou a ser usada como um instrumento de gestão para o planejamento, controle e tomada de decisões. Com, isso as prestadoras desses

serviços buscam o desenvolvimento das empresas que são seus clientes, permitindo aos usuários acompanhar e avaliar a evolução de suas atividades empresariais através da correta aplicação das normas brasileiras de contabilidade e princípios fundamentais de contabilidade como meio para atingir estes fins, pois através das informações contábeis o gestor tomar suas decisões de forma mais adequada dentro das empresas (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003).

Conforme Scarpin, Scarpin e Calijuri (2000, p. 2):

O contabilista tem dinamizado seu trabalho pela evolução dos sistemas operacionais e pela informática, mas não utiliza técnicas mercadológicas na comercialização de seu produto. Falta programa de marketing sobre os serviços contábeis. O código de ética profissional, com tendências conservadoras, limitou o marketing à preparação das funções de escrituração e preparação de guias e relatórios contábeis. As empresas de contabilidade não realizam pesquisas de marketing no sentido de saber se está atendendo as necessidades do cliente.

Nesse contexto, observa-se que os escritórios de contabilidade oferecem serviços aos seus clientes, relacionados ao desenvolvimento das atividades empresariais dos mesmos, através de um acompanhamento e avaliação do negócio, buscando mantê-la sempre ativa e lucrativa. Com isso, o profissional contábil deve planejar seu serviços antes mesmo de oferecê-los, já que os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes.

As funções e atividades do profissional de contabilidade se encontram vinculadas com o negócio do consumidor, ou seja: o cliente (SCARPIN; SCARPIN; CALIJURI, 2000). Esses clientes estão cada vez mais exigentes, por sua vez é preciso que os contadores adotem práticas eficazes de gestão, afim de preservar e obter novos clientes (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003).

Nesse sentido, os escritórios de contabilidade devem-se direcionar suas atividades com enfoque gerencial, centrado na qualidade e baseado na participação de seus colaboradores, com o objetivo de alcançar e manter a lucratividade através da satisfação e dos benefícios para os clientes, colaboradores e para a sociedade (*op cit*, 2000).

Conforme Pereira (2004) empresas que prestam serviços contábeis, durante seu ciclo de vida, relaciona-se com clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários, governo, entre outros. Esse relacionamento, é conhecido como o meio ambiente em que a empresa está inserida para o desempenho de suas atividades. Nesse caso, o profissional deve estar atento as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, seja internamente ou externamente.

Diante do exposto, compreende-se que as prestadores de serviços devem sempre ficar atentas as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, buscando acompanhar tais mudanças de forma a garantir seu lugar no mercado. Já que suas funções são desempenhadas e voltadas ao negócio do seu cliente, orientando-os a manter sua lucratividade. Com isso, torna-se preciso que adotem práticas eficazes de gestão, no intuito de preservar e garantir novos clientes.

2.2 O Processo do Planejamento

O aumento da concorrência no mercado globalizado é visível, e isso ocorre porque as facilidades e oportunidades de se colocar um negócio são cada vez maiores. Assim para que uma empresa permaneça no mercado é necessário que os seus gestores tenham uma visão empreendedora.

Entende-se que planejar é um passo muito importante para a empresa crescer e obter os resultados desejados, oferecendo produtos e serviços de qualidade. De acordo com Maximiano (2007, p. 79):

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

O planejamento se configura na realização de uma análise do mercado com o objetivo de obter informações necessárias para a criação dos planos que devem ser utilizados para alcançar as metas e objetivos determinados pela empresa. Assim, pode-se afirmar que um planejamento é o processo de decisão antecipado relacionado a determinada atividade, no intuito de escolher as melhores alternativas para realizá-la.

Garrison e Noreen (2007), explicam que para uma empresa fazer um planejamento é necessário identificar as alternativas, e depois selecionar e executar a que melhor atende aos objetivos da empresa. Percebe-se, portanto que planejar significa escolher alternativas que possibilitem alcançar resultados lucrativos.

Nesse contexto, entende-se que o planejamento auxilia no controle administrativo, buscando diminuir os riscos e as incertezas nas atividades realizadas bem como, no processo decisório. Através da elaboração de etapas, identificando os pontos fortes e fracos, além de diretrizes estratégicas, que devem ser seguidas até alcançar as metas, obtendo ainda uma vantagem competitiva.

Marques *et al* (2012) explicam que o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário tornam-se ferramentas importantes para o processo de planejamento dentro de uma empresa, já que contribuem para o desempenho organizacional. Além de proporcionar aos gestores subsídios à tomada de decisão.

2.2.1 O Planejamento Estratégico

Observa-se que nas últimas décadas, as empresas vêm enfrentando maiores dificuldades para desenvolver-se nos negócios, este fato se dá pela exigência do consumidor. Para minimizar esse problema, torna-se necessário que as mesmas invistam mais no planejamento, tanto do seu produto como da imagem da organização.

Conforme Casas (2000), a estratégia faz parte do planejamento em que o varejista decide como atingir as metas e objetivos estabelecidos, com escolhas de direções para alcançar novos recursos. Para Oliveira *et al* (2006, p. 17):

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado as organizações a uma revisão de seus parâmetros de gestão. A principal ferramenta que viabiliza essa revisão é o planejamento estratégico. Planejar estrategicamente exige a relação entre o ambiente interno e externo da organização, considerando uma visão de futuro e seus meios para alcançá-lo.

Diante do exposto, entende-se que para uma empresa obter sucesso, o seu negócio deve ser definido buscando não só a lucratividade, mas também planejar de forma estratégica, orientando sua produção conforme a demanda. Assim, além das metas internas, os desejos do consumidor se tornam também a base para realizar um planejamento estratégico.

Hitt (2002, *apud* Oliveira *et al*, 2006), completa o raciocínio quando explica que planejar estrategicamente significa dizer que a empresa deve estudar os seus ambientes externo e interno, no intuito de identificar as oportunidades e ameaças do mercado. Pois só assim, será possível determinar suas competências essenciais na busca dos resultados estratégicos desejados.

De acordo com Faveri *et al* (2012, p.6), “o planejamento estratégico é definido para períodos longos de tempo e busca analisar o ambiente interno e externo a fim de definir o rumo a ser tomado pela empresa”. Os autores ainda comentam que tal planejamento pode ser entendido como um processo pelo qual se tomam as decisões do caminho que a empresa deverá seguir no decorrer dos anos.

Frezatti *et al* (2010) explicam que o planejamento estratégico envolve decisões com impactos no longo prazo e que afetam várias atividades da organização. Nesse sentido, os elementos que envolvem esse tipo de planejamento estão relacionados com a visão e missão da empresa, além dos objetivos e análise do ambiente externo e interno, bem como projetos de longo prazo.

Entende-se que, com a evolução do mercado e o aumento das necessidades do consumidor, a utilização do planejamento estratégico deixou de ser direcionada apenas para obter o crescimento em receitas lucrativas, passando também a identificar e avaliar a relação entre o produto e o consumidor, estabelecendo estratégias que envolva o negócio e o meio ambiente em que o mesmo está inserido, assim a empresa poderá se destacar e se manter no mercado.

Oliveira *et al* (2006) ainda comenta que a estratégia define o conjunto de necessidades do cliente em que a empresa pretende satisfazer por meio de seus produtos e/ou serviços. Assim, só se formula uma estratégia, quando se tem o objetivo de alcançá-la. Nesse sentido, o processo de planejamento, se refere a um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que busca um objetivo e uma mudança futura.

2.2.2 Orçamento

O orçamento materializa a ação planejada para a manutenção de suas atividades e na execução de seus projetos. Da mesma forma que uma família realiza um planejamento, prevendo suas despesas, direcionando seus gastos, definindo suas prioridades, as empresas usam o orçamento como forma de planejar e controlar suas operações.

Assim, a maioria das organizações usa os orçamentos para focalizar a atenção nas suas operações e finanças (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2006). O orçamento é o plano financeiro que auxilia na programação da estratégia para um dado exercício da empresa (FRIZATTI *et al*, 2006).

Orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos, composto por dados financeiros (BITTENCOURT, 1999). De acordo com Lunkes (2007, p.14):

Orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período.

Nota-se, portanto, que o orçamento é uma ferramenta que avalia as reais necessidades financeiras, ou seja, é um cálculo prévio de receita e despesa. Sem orçar pode haver um descontrole nas finanças, gastando-se mais do que se ganha, ou seja, as despesas, os gastos, os desembolsos, superam as receitas, levando a falência das empresas.

Assim, os orçamentos são documentos formais que evidenciam os planos de uma organização ajudando-a a atingir seus objetivos, no qual possibilita estabelecer o planejamento e o controle, já que estes auxiliam na coordenação das atividades dos gestores (JIAMBALVO, 2009, p.281). O autor ainda explica que:

Os orçamentos são preparados para os departamentos, para as divisões e para a empresa como um todo. [...] Em geral, o comitê do orçamento trabalha com os departamentos para desenvolver planos realísticos que sejam condizentes com os planos globais da empresa. [...] são úteis no processo de controle porque fornecem uma base para se avaliar o desempenho, [...], certificar-se de que ela está seguindo na direção adequada e operando eficientemente.

Neste sentido, verifica-se que o orçamento materializa a ação planejada para a manutenção e execução de seus projetos, sendo capaz de mostrar os pontos que mais devem ser debatidos de modo a corrigir gastos excessivos, bem como novos investimentos, redução de custos e um controle eficaz.

Quando uma empresa elabora e executa um orçamento, ela pode obter benefícios, entre eles: o de ajudar os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar; fornecer expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho da empresa; e o de ajudar os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos satisfaçam aos objetivos já definidos (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2006).

Diante do exposto, verifica-se que o orçamento é uma ferramenta que avalia as reais necessidades financeiras da empresa, com o objetivo de verificar as possíveis execuções do que se foi planejado, ajudando-a a atingir seus objetivos e metas determinadas pela organização, sem exceder nos gastos.

2.2.3 Controle Orçamentário

O controle visa assegurar o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo efetuadas corretamente, de acordo com as circunstâncias. Sobre esse aspecto, fica evidente que para que a empresa atinja sua missão tem que haver um controle orçamentário.

Compreende-se que o planejamento é o primeiro passo para as empresas obtenham os resultados positivos, no entanto para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que haja organização nas atividades da empresa, bem como nos seus orçamentos. De acordo com Garrison e Noreen (2007) os administradores planejam suas ações com o intuito de obter um controle eficaz em torno dos orçamentos.

Assim, o controle orçamentário é formado por técnicas utilizadas nas organizações, que servem para garantir que o desempenho das atividades esteja em conformidade com os planos (WICKRA-MA SINGHE; ALAWATTAGE, 2007 *apud* FREZATTI *et al*, 2010).

Frezatti *et al* (2010, p. 386) ainda explica que:

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, entende-se que o controle orçamentário determina que a organização de estabelecer uma rotina que possibilite confrontar o que foi previsto, ou seja, planejado, e o que foi ou está sendo realizado. Assim, pode-se afirmar que é importante para o desenvolvimento de uma empresa controlar seu processo de planejamento, no intuito de verificar o quanto foi realizado daquela meta antes planejada. Pois só assim, será possível identificar se os objetivos desejados estão sendo alcançados.

2.2.4 A Contabilidade Gerencial

A Ciência Contábil busca estudar o patrimônio das organizações, na qual indica uma das principais ferramentas de auxílio na administração, bem como no desenvolvimento das entidades. Como define Marion (2008), que a contabilidade é um instrumento que fornece informações destinadas a prover seus usuários de dados, capazes de auxiliá-los na tomada de decisões.

Para Crepaldi (2007) a Contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar seus resultados, bem como prestar informações sobre esses resultados aos diversos usuários das informações contábeis.

Percebe-se, com isso, que a contabilidade deixa de ser vista apenas para cumprimento de obrigações fiscais e determinações legais, e passa a ser um instrumento de grande valia para as empresas, por fornecer informações aos gestores, para que estes possam analisar e tomar a decisão correta e com lucratividade.

Assim, pode-se afirmar que a contabilidade está relacionada ao processo de gestão, e auxiliando com informações que facilitem a possíveis planejamentos e posteriores

tomadas de decisões dentro de uma organização. Já que o processo de gestão das organizações é caracterizado por um conjunto de técnicas gerenciais voltadas pelo fornecimento de informações contábeis.

Nesse contexto, destaca-se a Contabilidade Gerencial, que por sua vez, tem sido reconhecida como um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais, como afirma Souza, Lisboa e Rocha (2003). Esse ramo da contabilidade auxilia os gestores a desenvolver suas atividades, que compreendem o planejamento, direção, motivação e o controle das mesmas.

Iudícibus (1998, p. 21), caracteriza a Contabilidade Gerencial como:

[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Já Crepaldi (2007, p. 20) define Contabilidade Gerencial como:

O ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Diante de tais definições, compreende-se que a contabilidade gerencial possibilita aos empresários melhores condições de analisar seus negócios, podendo eliminar situações futuras que podem até inviabilizar a continuidade da empresa, através das informações financeiras e contábeis.

Garrison e Noreen (2007) explicam que esse tipo de contabilidade serve para planejar, controlar e avaliar o desempenho da empresa. Com decisões que afetam o futuro, pois suas informações são oportunas e relevantes para dar continuidade a organização, através de relatórios detalhados sobre seus clientes, departamentos, produtos e até mesmo seus fornecedores.

Entende-se que, que esse tipo de contabilidade auxilia os gestores em suas práticas gerenciais. Estas, por sua vez, surgem como alternativa significativa para o gestor, com capacidade de contribuir para que as entidades consigam manter-se atuantes no mercado (STEVEN, 2005). Entre essas práticas, conforme o autor encontra-se o processo de Gestão, o Orçamento, a Estratégia Competitiva, o Planejamento, O Controle Orçamentário, entre outras.

Assim, uma organização deve sempre adotar diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações, tendo como finalidade, atingir seus objetivos e também dá continuidade as suas atividades. Segundo Marion (2008, p.4):

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, etc., fatores esse que sem dúvida contribuem para debilitar a empresa. [...] constatamos que muitas vezes, a cédula onerosa não repousa nessas críticas, mas na má gerencia, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Observa-se, diante das palavras do autor, que a falta de gerencia por parte dos empresários ainda representa o maior motivo de falência das empresas. Por existir ineficiência em diversas atividades operacionais que deviam ser planejadas, monitoradas, executadas e analisadas na tentativa de atingir as metas da empresa.

Diante dos fatos, observa-se que a contabilidade gerencial tem como objetivo avaliar qual o custo benefício das atividades desenvolvidas que podem influenciar nas decisões dos gestores para tomada de decisões futuras que venham a dá lucratividade a organização. Sendo utilizada através das práticas gerenciais que induzem as empresas a planejarem mudanças nos seus mais diversos modelos de gestão, evitando a falência.

2.3 Conceitos do Ciclo de Vida Organizacional

As últimas décadas foram marcadas por diversas mudanças no ambiente empresarial, ocasionado pela competitividade bem como pelas exigências dos clientes, determinando, com isso que as organizações revise suas estratégias, hábitos e métodos para adequar-se a nova realidade do mercado.

De acordo com Marques *et al* (2012), as organizações estão em constante mudança, sendo influenciadas pelo ambiente externo e interno, com isso percorrem um ciclo de vida que vai do nascimento à morte, passando por estágios evolutivos e com características bem definidas, no intuito de identificar como ocorre seu desenvolvimento.

Correia (2010, p. 20), em seu estudo evidencia os resultados de várias pesquisas relacionadas ao ciclo de vida organizacional e os impactos que contribuem para desenvolvimento da empresa, podendo entender que:

As mudanças e os impactos que ocorrem no ambiente organizacional também contribuem para o desenvolvimento das organizações. Fato esse que pode ser verificado nas evidências encontradas nas pesquisas estruturadas sob o arcabouço teórico do ciclo de vida organizacional. Essas pesquisas evidenciam que as organizações, ao longo do tempo, desenvolvem-se por meio de fases distintas, com a utilização de práticas de gestão compatíveis com a exigência de cada fase e que essas fases são configuradas com características específicas, como estruturas organizacionais, estratégias, processamento de informação e estilos de tomada de decisão.

Nesse sentido, compreende-se que as variações desse ciclo de vida mostram em qual processo evolutivo a empresa se encontra, permitindo que a mesma reveja seu planejamento e estratégias em busca de melhores práticas de gestão, com isso, passando por estágios evolutivos.

O conceito de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) baseia-se na suposição de que, assim como os seres vivos, as empresas percorrem um ciclo de vida que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas (OLIVEIRA, 2011).

O de ciclo de vida organizacional é utilizado para explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do caminho em que a empresa percorre, e a consequente interação com o ambiente em que está inserida, de maneira a compreender as evoluções (CORREIA, 2010).

Entende-se que a abordagem do ciclo de vida das organizações aplicada com os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas pode contribuir com novas possibilidades para entender o desenvolvimento organizacional, nem como para colaborar com pesquisas relacionadas a Contabilidade Gerencial (CORREIA, 2010).

Nesse contexto, verifica-se que os estágios do ciclo de vida evidenciam as principais características existentes na organização que vai do crescimento ao seu envelhecimento. Assim, um estudo dentro da empresa no intuito de obter informações relacionado à qual estágio se encontra, torna-se essencial para que se entenda a sua evolução, como também os processos pelos quais essa empresa vem passando ao longo do tempo.

Para Correia (2010) a Teoria do ciclo de vida serve para explicar o desenvolvimento de uma organização, a partir do seu início de vida até o seu desaparecimento. Com isso, existe a necessidade de mudanças, pois a entidade em desenvolvimento tem forças que proporcionam movimentos a partir de um determinado ponto de partida para seguir seu caminho até o estágio atual, passando de um estágio embrionário para um estágio mais maduro.

Marques *et al* (2012) corrobora com Correia quando comenta que a teoria do ciclo de vida apoia-se no fato de que durante seu período de existência as empresas passam por diversas fases caracterizadas de desenvolvimento. Numa relação ao desenvolvimento de um ser vivo muitos teóricos denominaram essa evolução de ciclo de vida organizacional.

Oliveira (2011) explica que por meio das análises de CVO, a empresa encontra indicadores que tornam-se bastante úteis para sua gestão, pois através do resultado obtido na análise o gestor consegue descrever um seu perfil empresarial, o que possibilita definir quais etapas devem ser superadas pela administração da mesma, formalizando um processo contínuo de adaptação ao ambiente em que está inserida.

Entende-se que a teoria do ciclo de vida relaciona as fases de desenvolvimento de uma empresa com as fases de um ser vivo, partindo do nascimento, crescimento, desenvolvimento e a morte. Dessa mesma forma, é reconhecido o ciclo de vida de uma empresa, na qual quando é constituída, encontra-se na fase de nascimento, depois vai se desenvolvendo, até chegar à fase declínio. Assim, quando a empresa chega a essa fase, torna-se necessário rever suas estratégias no intuito de formalizar um novo processo contínuo de adaptação da empresa, para que consiga permanecer no mercado.

2.3.1 Modelo Miller e Friensen (1984)

O tema ciclo de vida organizacional tem sido abordado de diversas maneiras na literatura, o que levou à criação de uma variedade de modelos de ciclo de vida. Esses modelos são utilizados em diversos segmentos empresariais, sendo desenvolvido sob a percepção de vários autores, que buscavam adaptá-los as necessidades de cada setor organizacional, no intuito de identificar qual a evolução da empresa.

Assim como afirma Marques *et al* (2012), entre os diversos autores que criaram modelos de ciclo de vida, destaca-se: Quinn e Cameron (1983) que elaboraram o modelo a partir da revisão de outros autores, associando critérios de eficácia organizacional com o ciclo de vida; Baker e Cullen (1993), que buscam investigar o nível de reorganização administrativa em empresas em diferentes estágios do ciclo de vida; entre outros autores destaca-se também o modelo de ciclo de vida de Miller e Friensen (1984), sendo este último utilizado e abordado de forma mais detalhada nesse estudo.

O ciclo de vida abordado por Miller e Friensen (1984) envolve fases que vai do nascimento ao declínio das atividades de uma empresa. Assim, os autores consideram cinco estágios, são eles: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio. Esse modelo determina que não existem uma sequência lógica dos estágios no desenvolvimento da empresa e que é possível retroceder, caso se necessário, nos estágios do ciclo de vida.

Oliveira (2011) comenta que o modelo de ciclo de vida organizacional desenvolvido por Miller e Friensen (1984), tornou-se um dos modelos mais reconhecidos pelos

pesquisadores, sendo utilizado em pesquisas empíricas, principalmente na área de Contabilidade Gerencial. Esses autores (*op cit*, 1984) criaram esse modelo com o objetivo de prever as diferenças nas características organizacionais entre as diversas fases do desenvolvimento organizacional, tendo como variáveis a estratégia, a estrutura, o estilo de tomada de decisão e os fatores situacionais ou de contexto.

Nesse sentido, entende-se que esse modelo envolve os estágios da empresa que vai desde a sua criação até as fases da maturidade e do declínio, esta, por sua vez, é quando a empresa já se encontra com dificuldades de se manter no mercado.

Conforme Oliveira (2011), o modelo de Miller e Friesen (1984) evidencia a existência de uma interdependência entre as variáveis do passado que influenciam diretamente nas ações do futuro dentro de uma organização, fortalecendo as implicações quanto às variações de algumas categorias ao longo das fases do ciclo de vida, como o aumento das diferenças estruturais.

Marques *et al* (2012), explica que esse modelo possibilita a empresa prever diferenças entre características ambientais e organizacionais (como diferenças na estratégia, na estrutura ou no estilo de tomada de decisão), nos diversos estágios do ciclo de vida.

A Figura 1 evidencia como as fases do ciclo de vida vão evoluindo dentro de uma organização, esse exemplo foi criado conforme os estágios de vida determinados por o modelo de Miller e Friesen (1984).

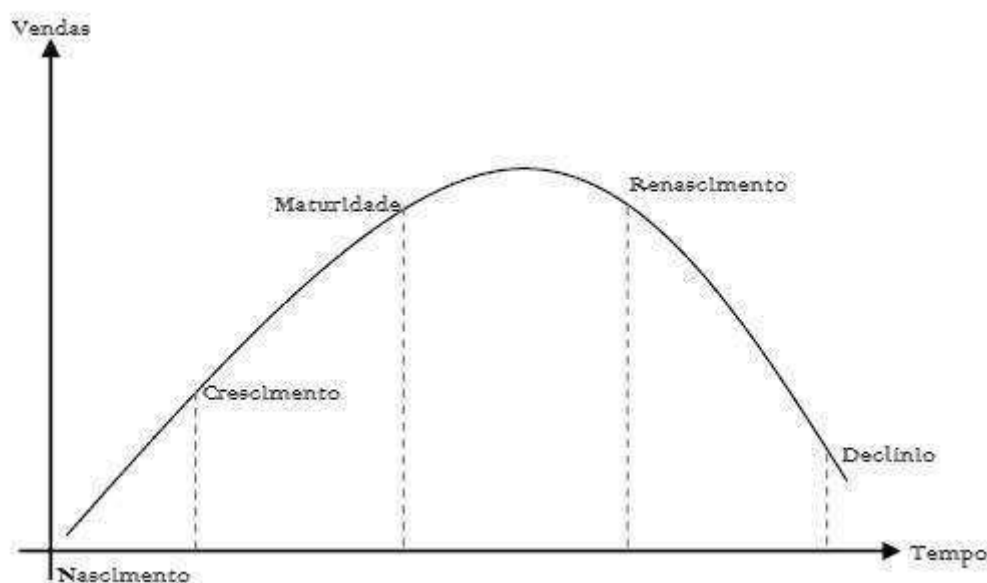


Figura 1 – Evolução das fases do ciclo de vida de uma organização
Fonte: Miller e Friesen (1984)

Verifica-se que a empresa nasce, cresce, chega à fase de maturidade, em seguida busca o renascimento, com o objetivo de se manter no mercado, aumento seu faturamento através de novos produtos e, logo depois cai em decadência.

Oliveira (2011) explica de forma resumida como funciona o processo entre essas fases do ciclo de vida. Verificando que, o estágio do crescimento refere-se a busca por novos mercados. Já na fase da maturidade, a estrutura se torna mais burocrática, sendo apresentada a fase de renascimento, em que há a produção de novos produtos, possuindo alta diversificação, altos níveis de monitoramento e controle da produção voltada para o mercado.

A empresa encontra-se em declínio quando suas tentativas de mudanças já não respondem aos estímulos propostos pelo mercado e pelos administradores, com isso, passa a existir regressos administrativos pela falta de habilidade e conhecimentos, bem como pela não evidencição dos recursos administrativos que a empresa obtivera nas fases passadas (OLIVEIRA, 2011).

O Quadro 1 evidencia, no contexto mais amplo, os critérios bem como as definições, de cada fase do modelo definido por Miller e Friesen (1984). Assim, sob a percepção de Marques *et al* (2012), Oliveira (2011) e Correia (2010), pode-se observar o conceito de cada um desses estágios.

Observa-se que a fase do nascimento é caracterizada pelo tempo de funcionamento, com menos de 10 anos de mercado, sendo considerada uma empresa jovem e administrada por seu proprietário, tendo estrutura simples e formal.

Na fase de crescimento, a empresa já possui um volume maior de vendas, com 15% a mais no seu faturamento, com expansão de nicho no mercado e uma evolução na sua estrutura organizacional.

Quadro 1 – Definição das Fases do Ciclo de Vida Organizacional

Estágios	Definições	Critérios
Nascimento	As principais características dessa fase são: empresas jovens, dominadas por seus proprietários e com uma estrutura simples e informal. Ou seja, essa fase nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando a empresa e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> -Inferior a 10 anos de idade; -Estrutura informal; -Dominada pelo proprietário-gerente
Crescimento	É caracterizada por organizações maiores, crescendo rapidamente, que tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada. Fase em que possivelmente a empresa tenha estabelecido suas habilidades distintivas e obtido sucesso com o produto ou mercado inicial.	<ul style="list-style-type: none"> -O crescimento de vendas superior a 15%; -Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
Maturidade	Essa fase caracteriza-se pela estabilização do nível de vendas, diminuição do nível de inovação e o estabelecimento de uma estrutura organizacional mais burocrática, no qual as metas tornam-se funcionalmente homogêneas e eficientes. Assim, é a época em que as empresas têm estabilidade e eficiência como meta, cai o nível de inovação e uma estrutura mais burocrática é implantada.	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento de vendas inferior a 15%; -Organização com nível maior de burocratização.
Renascimento	Essa fase ocorre a diversificação e expansão do produto e do mercado. As empresas adotam estrutura fim de lidar com mercados mais complexos e heterogêneos. Pelo mesmo motivo há ênfase em controles mais sofisticados e sistemas de planejamento. Considerada como a fase de renovação, sendo caracterizada por diversificação de mercados, dos produtos, em vez de uma estrutura funcional, com altos níveis de inovação e o uso de controles formais com mais ênfase.	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento de vendas superior a 15%; -Diversificação das linhas de produto; -Divisionalização; -Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG).
Declínio	Essa fase caracteriza-se pela estagnação do mercado, queda da rentabilidade em virtude dos desafios externos e da falta de inovação, levando ao declínio das empresas. Fase em que evidencia as características a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a tornam obsoletas.	<ul style="list-style-type: none"> -Sem crescimento (estagnado); -Baixa taxa de inovação de produtos; -Queda da rentabilidade.

Fonte: Marques et al (2012), Oliveira (2011) e Correia (2010).

Na fase de maturidade, suas vendas caem, o setor administrativo fica mais burocrático. Assim, é a época em que as empresas têm estabilidade e eficiência como meta, mas cai o nível de inovação.

Na fase renascimento, a empresa tem uma diversificação maior de produtos, aumentando, com isso, suas vendas. Sendo caracterizada por diversificação de mercados, os produtos com altos níveis de inovação e o uso de controles formais com mais ênfase.

A última fase, considerada como declínio, a empresa não tem crescimento e obtêm uma queda na rentabilidade. Sendo caracteriza-se pela estagnação do mercado, em virtude dos desafios externos e da falta de inovação, evidenciando a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a tornam obsoletas.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo evidencia-se o resultado da pesquisa, obtido de acordo com os questionários aplicados aos profissionais que prestam serviços contábeis, no intuito de identificar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento desses escritórios de contabilidade localizados na cidade de Sousa-PB.

O número exato de escritórios registrados é desconhecido uma vez que foi solicitado ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Paraíba não obtendo resposta em tempo hábil. Assim, a amostra trabalhada nesta pesquisa foi definida por acessibilidade, obtendo retorno de 6 escritórios que se dispuseram a responder o questionário. Com isso, tais empresas serão representadas na análise dos dados como: “Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C”, “Empresa D”, “Empresa E”, e “Empresa F”. O questionário foi dividido em três partes: Parte I – Perfil dos Respondentes; Parte II – Classificação da Empresa com o Ciclo de Vida; Parte III - Planejamento, Orçamento, Controle Orçamentário.

3.1 Parte I - Perfil dos Respondentes

Dentre os respondentes, os dois profissionais possuem nível superior, graduados em Ciências Contábeis. Verifica-se no Gráfico 1 que 33% dos profissionais tem entre 1 a 5 anos de experiência na função de contador e outros 67% tem entre 6 a 10 anos.

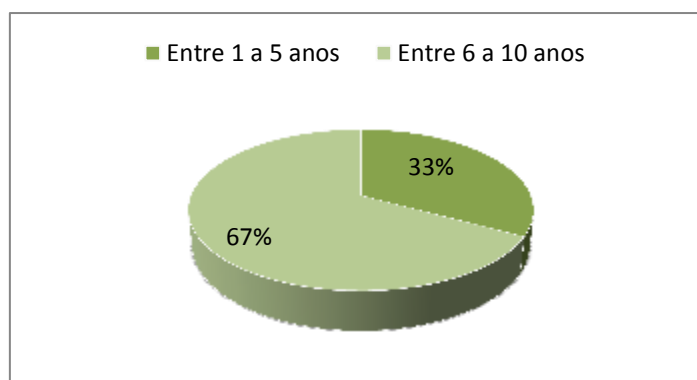


Gráfico 1 - Tempo de Experiência na Função
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Quando questionados sobre o ano em foi fundado o escritório, a Empresa A respondeu, afirmando que abriu o escritório em 2002. Assim, verifica-se que essa empresa tem 11 anos de existência e, conforme os critérios do ciclo de vida explanado nesse estudo, verifica-se que já passou da fase de nascimento. Oliveira (2011) explica que, o estágio do crescimento refere-se à busca da empresa por novos mercados.

A Empresa C abriu seu escritório em 2007 e a Empresa D abriu em 2012. Observa-se que ambas estão dentro do ciclo de vida na fase do nascimento (com 7 anos e com 2 anos, respectivamente), por terem menos de 10 anos no mercado. As demais empresas (B,E,F) não responderam.

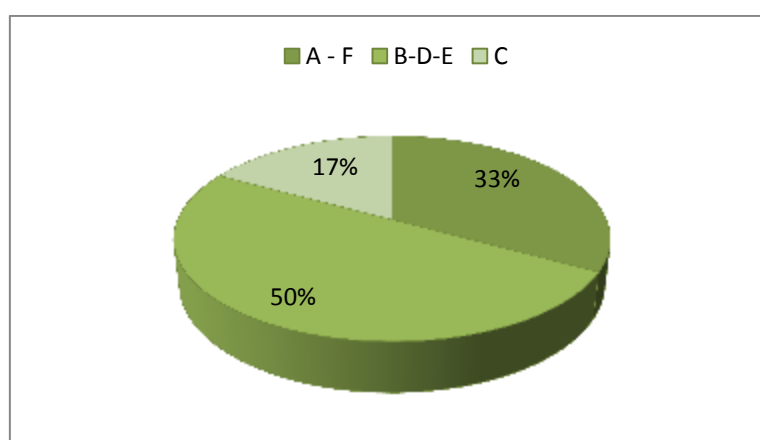


Gráfico 2 - Quantidade de Sócios no Escritório
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Com relação a quantidade de sócios foi identificado que as Empresas A e F tem 3 sócios. As Empresas B, D, E tem 2 sócios e, a Empresa C é Firma Individual. Esses sócios, de ambas as empresas, também possuem um nível educacional superior, não sendo identificado em qual área (Gráfico 2).

3.2 Parte II – Classificação da Empresa quanto ao Ciclo de Vida

Nesse subitem serão evidenciados dados relacionados ao ciclo de vida dos escritórios. Assim, ficou disponível aos profissionais uma série de assertivas no intuito de detectar qual a classificação da empresa, devendo marcar a opção conforme a sua opinião utilizando uma escala ordinal crescente de 1 a 5, onde 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - indiferente; 4 - concordo; e 5 - concordo totalmente (Tabela 1).

Os resultados com média menor que 3 significam percepção discordante da característica do estágio, média igual a 3 significa sem opinião ou indiferente (sendo considerado, nesses casos, a escala “0-zero” para cada resposta). Já a média maior que 3, serão concordantes das características determinadas nas alternativas, considerando escala “1-um” para cada alternativa.

Cada assertiva representa uma fase do ciclo de vida organizacional, assim a fase do Nascimento está sendo representada nas assertivas 1, 4, 7 e 14. A fase do Crescimento encontra-se nas assertivas: 5, 12, 13, 20. A fase da Maturidade está nas assertivas: 2, 6, 8 e 15. A fase do Renascimento encontra-se em: 3, 9, 10 e 16. A fase do Declínio é representada nas assertivas: 11, 17, 18 e 19.

No intuito de classificar as empresas em um ou outro estágio do ciclo de vida somou-se a pontuação por alternativa de cada empresa individualmente, dos 5 grupos de assertivas que representam cada estágio. Considerando que a escala é ordinal crescente, classificou-se a empresa no estágio que obteve maior pontuação. Assim, as empresas de contabilidade foram classificadas no estágio que obtiveram maior pontuação, uma vez que a escala utilizada foi definida como crescente.

Tabela 1- Escala relacionada ao Ciclo de Vida da Empresa

Empresas	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Renascimento	Declínio	Classificação da Empresa
Empresa A	0	4*	3	3	0	Crescimento
Empresa B	3	2	2	4*	0	Renascimento
Empresa C	2	1	1	0	4*	Declínio
Empresa D	2	2	1	0	3*	Declínio
Empresa E	3*	1	0	2	0	Nascimento
Empresa F	2	3*	0	2	0	Crescimento

Legenda: (*) a maior pontuação caracteriza a classificação da empresa no ciclo de vida

Fonte: Dados da pesquisa 2013

Diante desse resultado, verifica-se que a Empresa A classifica-se na fase de crescimento. Pois, de acordo com Marques *et al* (2012) e Oliveira (2011), essa fase é caracterizada pelo crescendo rápido, que tentam ampliar-se o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada. Fase em que possivelmente a empresa tenha estabelecido suas habilidades distintivas e obtido sucesso com o produto ou mercado inicial.

Esse resultado foi coerente com o tempo de atuação, no qual, foi identificado que tal empresa encontra-se com mais de 10 anos no mercado (3.1 – perfil do respondente) evidenciando também, conforme os critérios que determinam os estágios do ciclo de vida, que a mesma poderia ser classificada na fase de Crescimento, quando considerado o seu tempo de existência. O mesmo fato ocorre com a Empresa F, classificando-se na fase de crescimento.

Já Empresa B está na fase de Renascimento. Essa fase indica que há a produção de novos produtos, possuindo alta diversificação, altos níveis de monitoramento e controle da produção voltada para o mercado, como afirma Oliveira (2011). Nesse caso, possivelmente, a empresa evitando entrar em declínio, buscou soluções para atrair novos clientes, bem como conquistar os já existentes. Através de uma prestação de serviços com mais qualidade.

Enquanto as Empresas C e D foram classificadas no ciclo de declínio, apesar de estarem no mercado ainda na fase de crescimento. Essa avaliação evidencia que tais empresas encontram-se no estágio de vida em declínio, possivelmente pelo fato do processamento de informações não é muito sofisticado, como afirmam no questionamento.

Conforme Marques *et al* (2012) e Oliveira (2011), essas Empresas C e D encontram-se numa fase em que caracteriza-se pela estagnação do mercado, queda da rentabilidade em virtude dos desafios externos e principalmente pela falta de inovação, levando ao declínio das mesmas. Fase em que evidencia as características a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a tornam obsoletas.

A Empresa E foi classificada na fase de nascimento. As principais características dessa fase, segundo Correia (2010), são: empresas jovens, dominadas por seus proprietários e com uma estrutura simples e informal. Ou seja, essa fase nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando a empresa e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos.

3.3 Parte III - Planejamento, Orçamento, Controle Orçamentário.

Nessa terceira parte da análise, os dados foram coletados através uma série de indicadores que tentaram detectar qual a classificação da empresa relacionada ao seu planejamento (9 indicadores), orçamento (6 indicadores) ou controle orçamentário (9 indicadores). De forma que o profissional teve que marcar a opção conforme a existência de cada indicador nas atividades dentro da empresa, escolhendo entre “Sim” ou “Não”. Assim, utilizou-se uma escala binária, em que 1 representava “sim” e 0 representava “não”.

Logo, o número mínimo de pontos que cada empresa poderia fazer por variável seria 0 (não utiliza o artefato) e o número máximo seria 9 para planejamento estratégico e controle orçamentário e 6 para orçamento.

Diante desse contexto, com o objetivo de classificar as empresas em um ou outro indicador somou-se a pontuação por empresa. Considerando que a assertiva deveria ser positiva ou negativa sob o ponto de vista do respondente, classificou-se a empresa utiliza mais os indicadores que obtiver maior pontuação (na Tabela 2).

Tabela 2 - Indicadores relacionados ao Planejamento, Orçamento e Controle Orçamentário

Empresas	Planejamento Estratégico	Orçamento	Controle Orçamentário
Empresa A	9	6	9
Empresa B	6	4	8
Empresa C	1	0	3
Empresa D	5	2	6
Empresa E	9	6	9
Empresa F	6	4	8

Fonte: Dados da pesquisa 2013

O resultado da análise evidencia que as Empresas A e E utilizam todos os indicadores referentes ao planejamento estratégico, orçamento, bem como controle orçamentário. Esse alto grau de utilização do planejamento estratégico, bem como do orçamento e seu controle, demonstra a importância que essa empresa dá a indicadores como: missão, visão, estratégias, objetivos de longo prazo, plano de marketing. Além de acompanhar todas as linhas do fluxo de caixa e as linhas do balanço, confrontando o orçado com o que foi realizado.

Nesse sentido, o planejamento e o controle são atividades fundamentais para as organizações que buscam adequar-se a essa nova realidade, pois permitem ao gestor acompanhar e monitorar o desempenho da estratégia organizacional adotada (MARQUES *et al*, 2012).

As Empresas B e F utilizam mais os indicadores relacionados ao Controle Orçamentário, pois existem indicadores como: acompanhar todas as linhas do fluxo de caixa e as linhas do balanço, confrontando o orçado com o que foi realizado. Acompanhando também as linhas de balanço, confrontando o que foi orçado com o realizado, entre outros. No entanto, observa-se que os indicadores relacionados ao orçamento deu inferior aos do controle orçamentário, tais indicadores menos utilizados como: plano RH, plano de investimento no ativo permanente, demonstrações contábeis, entre outros.

Este mesmo fato ocorreu na pesquisa de Marques *et al* (2012), no qual apenas 61% das empresas utilizam o orçamento, mas 78% utilizam o controle orçamentário. Resultado este, que chama a atenção já que o percentual do orçamento é inferior aos do que utilizam o controle orçamentário.

Nesse sentido conforme o autor (*op cit* 2012), este fato pode ter ocorrido em razão da falta de conhecimento sobre controle orçamentário por parte dos respondentes, ou por falta de orçamento, ou ainda, pelo fato de algumas questões relativas a estes indicadores (relacionados ao controle orçamentário) estarem relacionadas aos demonstrativos contábeis.

Observa-se ainda na Tabela 2, que as Empresas C e D são as que menos utilizam os indicadores estudados, destacando-se apenas os indicadores relacionados ao Controle Orçamentário e, no caso do escritório D, 5 indicadores do Planejamento Estratégico. Fazendo uma relação com a fase do ciclo de vida, pode ser que a pouca utilização dos indicadores tenha relação com a fase em que ambos os escritórios vivenciam, que é o declínio.

A Tabela 3 evidencia uma relação entre o ciclo de vida e o indicador de planejamento de cada empresa analisada, no intuito de correlacionar os resultados obtidos na análise, identificando os indicadores em que cada empresa se encontra no momento, bem como qual o seu atual ciclo de vida.

Tabela 3 - A relação entre o Ciclo de Vida e o Planejamento

Empresas	Ciclo de Vida	Indicador de Planejamento	Situação da Empresa no Mercado
Empresa A	Crescimento	Planejamento Estratégico; Planejamento e Controle Orçamentário	Busca ampliar o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional.
Empresa B	Renascimento	Controle Orçamentário	Indica que a empresa busca produzir novos produtos, possuindo alta diversificação, altos níveis de monitoramento e controle da produção.
Empresa C	Declínio	Controle Orçamentário	Possui queda da rentabilidade em virtude dos desafios externos e principalmente pela falta de inovação.
Empresa D	Declínio	Planejamento Estratégico	Possui queda da rentabilidade em virtude dos desafios externos e principalmente pela falta de inovação.
Empresa E	Nascimento	Planejamento Estratégico; Planejamento e Controle Orçamentário	Empresa jovem, dominada por seus proprietários e com uma estrutura simples e informal.
Empresa F	Crescimento	Controle Orçamentário	Busca ampliar o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa 2013

Nesse contexto, compreende-se que as empresas A e F estão em uma fase em que possivelmente tenham estabelecido suas habilidades distintivas e obtido sucesso com o produto ou mercado inicial. Ainda no caso da empresa A, por utilizar um alto grau de utilização do planejamento estratégico, bem como do orçamento e seu controle, essa empresa demonstra a importância que dá a indicadores como: missão, visão, estratégias, objetivos de longo prazo, plano de marketing.

Já as Empresas B e F utilizam mais os indicadores relacionados ao Controle Orçamentário, no intuito de acompanhar o fluxo de caixa e as linhas do balanço. Nesse sentido, tais empresas deixam a desejar na sua administração por não praticarem de uma forma completa o planejamento estratégico, já que estas são atividades fundamentais para as organizações que buscam adequar-se a essa nova realidade do mercado, pois permitem ao gestor acompanhar e monitorar o desempenho da estratégia adotada.

No ciclo de vida da empresa B, pode-se afirmar que, possivelmente, a empresa evitando entrar em declínio, buscou soluções para atrair novos clientes, bem como conquistar os já existentes.

Enquanto as Empresas C e D foram classificadas no estágio de vida em declínio, possivelmente pelo fato do processamento de informações não ser muito sofisticado, que evidencia as características a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a tornarem atrasadas. Também, estas são as empresas que menos utilizam os indicadores de planejamento estudados, destacando-se apenas os indicadores relacionados ao Controle Orçamentário e, no caso do escritório D, 5 indicadores do Planejamento Estratégico. Fazendo uma relação com a fase do ciclo de vida, pode ser que a pouca utilização dos indicadores tenha relação com a fase em que ambos os escritórios vivenciam, que é o declínio.

Com relação à empresa E, encontra-se numa fase de nascimento, no qual mostra uma empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando e, tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos. No entanto, utilizar um alto grau de planejamento estratégico, bem como do orçamento e seu controle, evidenciando a importância que dá a indicadores como: missão, visão, estratégias, objetivos de longo prazo, plano de marketing.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações buscam oferecer no mercado produtos e serviços objetivando alcançar a satisfação de cada consumidor e a lucratividade. Assim, as empresas devem se adequar às constantes mudanças globais, realizadas por fatores como a competição e o avanço da tecnologia. Com isso, existe a necessidade de se acompanhar as atividades operacionais, buscando controlar seus orçamentos, pois só assim conseguirá manter a continuidade no seu negócio.

Assim, esse estudo buscou em seu objetivo geral, identificar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas que prestam serviços de contabilidade na cidade de Sousa-PB. Entende-se que a realização de um planejamento auxilia na adaptação da empresa ao ambiente em que está inserida, no intuito de acompanhar as evoluções do mercado. Quanto ao ciclo de vida é possível verificar em qual fase a empresa está vivendo, entre elas: uma fase de nascimento ou de crescimento. Possibilitando que a empresa seja influenciada na criação de novas estratégias, garantindo seu crescimento.

Nesse sentido, essa pesquisa conseguiu responder aos seus objetivos específicos, entre eles o de verificar o perfil do profissional que atua como gestor nos escritórios de contabilidade. Obtendo na análise que os profissionais têm entre 1 a 10 anos de experiência na função de contador, sendo graduados em Ciências Contábeis. Com relação aos sócios, foi identificado que entre as 6 Empresas pesquisadas, que apenas a Empresa C possui Firma Individual, as demais têm entre 2 ou 3 sócios. Esses sócios, também possuem um nível educacional superior, não sendo identificado em qual área.

Foi identificado o estágio do ciclo de vida organizacional cada empresa se encontra. Assim, Empresa A e F classificam-se na fase de crescimento. É nessa fase em que a organização tenta expandir o seu nicho no mercado, já que possivelmente a empresa tenha estabelecido suas habilidades distintivas e obtido sucesso com o produto ou mercado inicial.

A Empresa B está na fase de Renascimento, justificada pela existência de fornecimento de novos serviços, alta diversificação, alta níveis de monitoramento e controle da produção voltada para o mercado. Buscando soluções para atrair novos

clientes, bem como conquistar os já existentes, através de uma prestação de serviços com mais qualidade.

As Empresas C e D foram classificadas no ciclo de declínio, na qual caracteriza-se pela estagnação do mercado, queda da rentabilidade em virtude dos desafios externos e principalmente pela falta de inovação, e como consequência suas linhas de produtos começam a tornam obsoletas. A Empresa E classifica-se no ciclo de nascimento, poder ser considerada uma empresa jovem, com uma estrutura simples e informal. Ou seja, evidencia-se uma empresa de pequeno porte, e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos.

Averiguou-se o nível de utilização do processo de planejamento das empresas de serviços contábeis em estudo. O resultado da análise evidencia que as Empresas A e E utilizam todos os indicadores referentes ao planejamento estratégico, orçamento, bem como controle orçamentário, por isso foi identificado nos resultados da análise que as mesmas encontram-se em fase de crescimento e nascimento, respectivamente.

Por utilizarem um alto grau de utilização do planejamento estratégico, bem como do orçamento e seu controle, demonstra a importância que essa empresa dá a indicadores como: missão, visão, estratégias, objetivos de longo prazo, plano de marketing. Além de acompanhar todas as linhas do fluxo de caixa e as linhas do balanço, confrontando o orçado com o que foi realizado.

As Empresas B e F utilizam mais os indicadores relacionados ao Controle Orçamentário, pois existem indicadores como: acompanhar todas as linhas do fluxo de caixa e as linhas do balanço, confrontando o orçado com o que foi realizado. Acompanhando também as linhas de balanço, confrontando o que foi orçado com o realizado, entre outros.

No entanto, observa-se que os indicadores relacionados ao orçamento deu inferior aos do controle orçamentário, tais indicadores menos utilizados como: plano RH, plano de investimento no ativo permanente, demonstrações contábeis, entre outros. Esse fato pode ter ocorrido em razão da falta de conhecimento sobre controle orçamentário por parte dos respondentes, ou por falta de orçamento, ou ainda, pelo fato de algumas questões relativas a estes indicadores (relacionados ao controle orçamentário) estarem relacionadas aos demonstrativos contábeis.

Já as Empresas C e D são as que menos utilizam tais indicadores, destacando-se apenas os relacionados ao Controle Orçamentário. Diante dos fatos, compreende-se tais deficiências nessas mesmas empresas quando analisadas em qual estágio do ciclo de vida elas se encontravam, ambas encontram-se na fase de declínio.

Nesse contexto, foi possível ainda dentro da análise mostrar os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas. Verifica-se que a maioria das empresas possuem visão e missão, bem como realizam estratégias e planos de investimentos e marketing, além de analisar cenários ambientais tanto internos, como externos. Afirmam ainda, quanto a prática de gestão orçamentária, realizarem premissas econômicas-financeiras e demonstrações contábeis projetadas. Acompanham suas linhas relacionadas aos demonstrativos contábeis, no intuito de confrontar o que foi orçado com o realizado.

Diante do que foi exposto, Identificou-se que no estágio de Crescimento, nas Empresas A e E, existe uma relação com os indicadores de planejamento estratégico, orçamento e o seu controle, pelo fato de serem utilizados pela organização. As Empresas B e F, que encontra-se com o ciclo de vida na fase de Renascimento, entende-se que tal empresa utiliza-se de indicadores relacionados ao planejamento, buscando novos serviços com qualidade para se manter no mercado. No entanto, foi encontrada deficiência nas Empresas C e D, por utilizarem menos indicadores relacionados ao planejamento e controle orçamentário, bem como possivelmente pela ausência de um processamento de informações mais sofisticado.

Compreende-se que teoria do ciclo de vida organizacional criada por Miller e Friesen (1984), parte da suposição que as organizações se desenvolvem por meio de fases e que utilizam um conjunto de práticas de gestão compatíveis e adequadas a cada fase. Tais práticas são influenciadas por padrões ambientais, estruturais e estratégicos e pelos processos decisórios, os quais impactam os sistemas de contabilidade gerencial.

Devido ao número reduzido de empresas investigadas, não se pode generalizar os resultados dessa pesquisa, apenas considerar os resultados de forma isolada e sugerir para futuras investigações a aplicação do instrumento de coletas utilizado nesta, com a finalidade de verificar o cenário vivenciado pelas empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Sousa/PB, ou até mesmo em outros ramos de atividades.

REFERENCIAS

ANTONOVZ, Tatiane; PANUCCI-FILHO, Laurindo; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci . **Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso**. Artigo foi submetido e apresentando no XII Semead (2009). Disponível em: <http://eduem.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/11021/6232>. Acesso em: 28/07/2013.

BEUREN, Ilse Maria; RENGEL, Silene; HEIN, Nelson. **Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina**. Rev. Adm. (São Paulo) vol.47 no.2 São Paulo Apr./June 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000200004&script=sci_arttext. Acesso em: 25/07/2013.

BITTENCOURT, O.N.S. **O emprego do método de custeio baseado em atividades: Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

CALIA, Rogério Cerávolo. GUERRINI, Fábio Müller . **Estrutura Organizacional para a Difusão da Produção mais Limpa: uma Contribuição da Metodologia Seis Sigma na Constituição de Redes Intra-Organizacionais**. Gestão & Produção, v.13, n.3, p.531-543, set.-dez. 2006

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Serviços**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000 (páginas 57 a 64).

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 2007.

CORREIA, Rorildo Barbosa, *et al.* **Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.contabeis.ufba.br/Site/arquivos/Editor/file/Mestrado/Artigos/2010/cbc2010_Ciclo%20de%20Vida.pdf. Acesso em: 25/07/2013.

FAVERI, Dinorá Baldo de, *et al.* **Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um estudo com prestadoras de serviços contábeis do estado de Santa Catarina**. 2012. Disponível em: http://www.furb.br/_upl/files/especiais/anpcont%207/3806/ccg%20226.pdf?20130709023825. Acesso em: 25/07/2013.

FREZATTI, Fábio, *et al.* **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras.** Revista de Administração - RAUSP,ISSN (Versão impressa): 0080-2107, Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2234/223417440006.pdf>. Acesso em: 25/07/2013.

FROHLICH, Luzia; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Implicações das Práticas de Gestão no Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso.** Análise 140 , Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan./jun. 2007 Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/363/266>. Acesso em: 25/07/2013.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial.** Trad. José Luiz Paravato. 11° Ed., Rio de Janeiro: LTC, 2007. Disponível em: <HTTP://meuartigobrasilecola.com> Acesso em: 05/07/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a Pesquisa Científica.** 4ª Edição. Revisada e Ampliada. Campinas/SP: Alínea, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial.** 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial.** 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

LUNKES,R.J. Manual do Orçamento. 2° Ed., Editora Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6° Ed., São Paulo, Editora Atlas S.A-2007.

MARION, J. C. **Contabilidade básica.** 8ª Ed. -3. Reimp- São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Leandro, *et al.* **Relação entre o Ciclo de Vida Organizacional e o Processo Orçamentário em Empresas Metal Mecânicas do Alto e Médio Vale do Itajaí.** 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012. Disponível em: www.congressosp.fipecafi.org. Acesso em: 28/07/2013.

MICHIELETTO, Olivia Valente. *et al.* **Análise do Modelo de Direção de Escritórios de Contabilidade a Partir das Contribuições de Mintzberg sobre Configurações.** UNINOVE – Universidade Nove de Julho. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas – FACESM. XIII Semead – Seminários em Administração, setembro 2010.

OLIVEIRA, Carolina Salem de. *et al.* **Um Estudo sobre Planejamento em Logística de Distribuição de Produtos para Consumo não Durável:** estudo de caso de uma indústria de bebidas. Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente. Presidente Prudente /SP, 2006.

OLIVEIRA, Victor do Carmo. **Sinais de Longevidade e Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: um estudo no setor de distribuição de gás liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.** Faculdade Novos Horizontes. Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado, Belo Horizonte 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Mário César Cordeiro. **Empresas de Serviços Contábeis: Condicionantes Estratégicas para uma Atuação Empreendedora.** 2004. Disponível em: www.atenas.org.br > Capa > Vol. 7, No 29 (2005) > Pereira. Acesso em: 30/08/2013.

SANTANA, Alberto Ferreira Queiroz. TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Estratégias de Marketing no Varejo: o Caso das Lojas de Conveniências.** IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: www.adm.convibra.com.br. Acesso em:

SCARPIN, Maria Aparecida; SCARPIN, Jorge Eduardo Scarpin; CALIJURI, Mônica Sionara S. **MARKETING: UM INSTRUMENTO PARA A VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL.** Londrina-PR, 2000. Disponível em: www.milenio.com.br. Acesso em: 01/09/2013.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUNK. Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora, 2000.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zunino; SHIGUNOV, André Rogério. **A Qualidade Dos Serviços Contábeis como Ferramenta de Gestão para os Escritórios de Contabilidade**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 2, n. 1, maio/2003. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>. Acesso em: 29/07/2013.

SOUZA, Marcos Antonio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Welington. **Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 32, p. 40 - 57, maio/agosto 2003.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, Antonio Carlos de. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STEVEN. T.H.. **Modelos de Gestão: o que e quando devem ser usados**, São Paulo, 2005.

APENDICES

Pesquisa de Campo

Senhor Contador,

Solicitamos sua colaboração na resposta ao questionário abaixo, uma vez que sua participação é muito valiosa, por se tratar de estudo de caso, intitulado: Planejamento versus Ciclo de Vida Organizacional: Um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Sousa-PB”, sob a orientação do professor Ms. Fabiano Ferreira Batista e que objetiva cumprir as exigências para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

1. Tempo de experiência na função?
 - () 1 à 5 anos
 - () 6 à 10 anos
 - () 11 à 15 anos
 - () Acima de 15 anos

2. Qual o seu Grau de Instrução Educacional?
 - () Ensino Superior Completo
 - () Pós-Graduado
 - () Mestrado
 - () Doutorado

3. Caso tenha feito Pós-graduação, informe qual foi a área:
 - () Administração
 - () Economia
 - () Direito
 - () Ciência Contábeis
 - () Outras. Especificar _____

4. Em que ano sua empresa foi fundada? _____

5. Quantos sócios possuem a sua empresa?
 - () individual
 - () 2 sócios
 - () 3 sócios
 - () 4 sócios
 - () mais de 4 sócios

6. Os sócios possuem escolaridade?
 - () ensino fundamental
 - () ensino médio
 - () ensino superior

Parte 1 – Classificação da Empresa com o Ciclo de Vida

Abaixo consta uma série de assertivas que tentam detectar qual a classificação da empresa relacionada ao ciclo de vida. Você deverá marcar a opção conforme a sua opinião utilizando uma escala ordinal crescente de 1 a 5, onde 1 - desconcordo totalmente; 2 - discordo; 3 - indiferente; 4 - concordo; e 5 - concordo totalmente.

Nº	ASSERTIVAS	1	2	3	4	5
1	Como organização, somos menores do que a maioria dos nossos concorrentes.					
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.					
3	Somos uma organização com sócios, gerentes e coordenadores.					
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.					
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos sócios, gerentes e coordenadores.					
6	O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de sócios					
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.					
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada na visão funcional.					
9	O estilo de decisão leva em conta a inovação e o risco.					
10	A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.					
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.					
12	Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.					
13	O processamento de informações na organização pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.					
14	O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca".					
15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.					
16	O processamento de informações é sofisticação e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos clientes de diferentes portes e segmentos.					
17	O processamento de informações não é muito sofisticado.					
18	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.					
19	O processo decisório é centralizado na administração considerado não muito complexo.					
20	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões dos sócios e são mais centradas entre os gerentes e coordenadores.					

Parte 2 – Planejamento, Orçamento, Controle Orçamentário

Abaixo consta uma série de indicadores que tentam detectar qual a classificação da empresa relacionada ao planejamento. Você deverá marcar a opção conforme a existência de cada indicador nas atividades dentro da empresa.

Elementos do Planejamento	Indicadores para mensuração os elementos do planejamento	SIM	NÃO
Planejamento Estratégico	Visão		
	Missão		
	Objetivo de longo prazo		
	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) como etapa de controle		
	Análise de cenários internos		
	Análise de cenários externos		
	Estratégias		
	Plano de investimento		
	Planos operacionais de longo prazo		
Orçamento	Premissas econômico-financeiras		
	Plano de marketing		
	<i>PSPE- suprimentos, produção e estocagem (quando aplicável)</i>		
	Plano RH		
	Plano de investimento no ativo permanente		
	Demonstrações contábeis projetado		
Controle Orçamentário	Acompanha todas as linhas do balanço, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha todas as linhas da demonstração de resultado, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha todas as linhas do fluxo de caixa, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha todas as linhas de custos e despesas, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha o retorno, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha o fluxo de caixa, confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha o EVA (Valor Econômico Agregado), confrontando o orçado com o realizado.		
	Acompanha os indicadores chave, confrontando o previsto com o realizado.		
	Acompanha o valor da empresa, confrontando com o previsto realizado		

Grato pela sua colaboração!!!