

**TRANSIÇÃO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E IMPLANTAÇÃO DO  
ORÇAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**JUSTINE MARIA ARRUDA DE SOUZA NETO**

**MIKAÉLI DA SILVA GIORDANI**  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**VINÍCIUS GIOVANI JACINTHO**

**DANIEL MAGALHÃES MUCCI**  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

**FRANCIELE BECK**  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

## TRANSIÇÃO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações confrontam-se com uma série de desafios que estão presentes em maior ou menor grau em todos os estágios do seu desenvolvimento. Para enfrentar esses desafios, à medida que as empresas ganham certo nível de complexidade em termos de tamanho e processos, elas tendem a implantar práticas gerenciais que podem auxiliá-las a alcançar os seus objetivos (Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira & Bido, 2010). A teoria do ciclo de vida propicia uma base conceitual para a caracterização desses estágios de desenvolvimento, como as relações entre os indivíduos, o processamento de informações, e as práticas de gestão (Lester, Parnell & Carraher, 2003; Moores & Yuen, 2001).

Nas empresas familiares essa discussão é mais complexa do que abordado pela teoria do ciclo de vida pois existem outros elementos a serem considerados, que podem estimular ou restringir o desenvolvimento das empresas e sua transição para estágios mais avançados (Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011; Le Breton-Miller & Miller, 2013). Nesse sentido, as empresas familiares consistem em um ambiente ainda mais complexo, visto que essas empresas possuem características únicas que decorrem das interações entre familiares e negócios (Chrisman, Chua & Steier, 2005; Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2012).

O ciclo de vida organizacional facilita o entendimento sobre as fases e transições vivenciadas pelas empresas e permite identificar aspectos positivos e negativos referentes ao desenvolvimento do negócio familiar (Frezatti, Bido, Mucci & Beck, 2017). A compreensão do ciclo de vida organizacional de empresas familiares é fundamental, pois tem reflexos no processo e no horizonte de planejamento e nas decisões do negócio (Cohn, 1991). O modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester et al. (2003), que abrange qualquer tipo de empresa (familiar e não familiar) considera cinco estágios de desenvolvimento, os quais correspondem ao nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

O estágio do ciclo de vida ao nível da empresa é um construto complexo, pois abrange uma série de elementos como estrutura organizacional e produtos (Dickinson, 2011). Ainda, conforme Lester et al. (2003) o ciclo de vida da empresa corresponde a mais do que uma interpretação coletiva do meio ambiente da organização com base na avaliação pela alta administração. Desta forma, o ciclo de vida das empresas abrange todas as alterações que a empresa sofre com o passar do tempo, em que as organizações simples se tornam mais complexas (Lester, et al., 2003). Além disso, mesmo que as organizações apresentem uma tendência de evoluir em uma sequência linear nos estágios de ciclo de vida, pode ocorrer evoluções não lineares, uma vez que em cada estágio de ciclo de vida as empresas apresentam características particulares (Miller & Friesen, 1984).

Conforme Moores e Yuen (2001) as características da organização em cada fase no ciclo de vida alteram as necessidades do sistema de gestão. O conhecimento do atual ciclo de vida da organização contribui para que a alta administração compreenda a relação com as estratégias e desempenho da empresa (Lester et al., 2003). Neste sentido, tendo em vista o estágio de desenvolvimento da empresa, pode surgir a necessidade do uso de diferentes ferramentas de gestão as quais também podem ser utilizadas de formas e intensidades distintas nessas fases para maximizar o desempenho da empresa (Su, Baird & Schoch, 2015).

Na perspectiva do orçamento, este corresponde a um plano explícito das metas financeiras e pode ser utilizado para uma série de funções, como o controle do desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016; Hansen & Van Der Stede, 2004). O uso de controles de gestão é reflexo de elementos organizacionais, como o tamanho, complexidade, formalização e estrutura organizacional (Frezatti et al., 2010). Esses aspectos instigam a realização de

pesquisas que busquem evidenciar a relação do sistema de controle com o ciclo de vida, especialmente quando trata-se de empresas familiares, visto que essas apresentam peculiaridades (Frezatti et al., 2017).

O processo orçamentário traz vários benefícios para organização como: (i) estimula os gestores a planejarem; (ii) fornece informações para o processo decisório; (iii) possibilita melhor comunicação e coordenação; (iv) além de viabilizar análise dos resultados e avaliação de desempenho (Hansen & Mowen, 1996). A implantação dessa ferramenta demanda mudanças de comportamento, principalmente dos gestores da organização, sendo que em empresas familiares esse impacto se estende à cultura e a relação entre os membros no negócio da família. Ou seja, a discussão da implantação do orçamento na empresa, especialmente nas empresas familiares, vai além de uma necessidade do estágio de ciclo de vida organizacional, mas sim de demandas, algumas vezes subjetivas decorrentes da presença da família no negócio.

Conforme o contexto acima exposto, o qual relata sobre ciclo de vida organizacional e o uso de ferramenta de gestão, especificamente o orçamento, este trabalho procurou focar a seguinte questão de pesquisa: De que forma as características da empresa familiar que passa pela transição entre os estágios de nascimento e crescimento, dificultam a implantação do orçamento empresarial na empresa? Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar o processo de implantação do orçamento empresarial em relação aos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida em uma empresa familiar.

Esse trabalho traz uma série de contribuições para a literatura. Primeiramente, trabalha com temas importantes para empresas familiares, como o ciclo de vida e implantação de uma ferramenta de gestão, o orçamento, que pode contribuir para o sucesso dessas empresas no longo prazo. O estudo demonstra as barreiras enfrentadas para a implantação do orçamento e a associação do processo com o estágio do ciclo de vida organizacional. Além disso, conforme Melo, Oliveira e Paiva (2008) é inegável a importância das empresas familiares no Brasil, tanto para o cenário econômico, quanto social e cultural. O estudo também traz indícios sobre a influência da família no negócio, como a combinação de governança; gestão e propriedade; cultura familiar e estrutura; experiência e gerações (Sharma, 2004), e por investigar a relação entre o envolvimento da família e o negócio (Dawson & Mussolino, 2014).

O estudo contribui para o crescente campo de pesquisas sobre empresas familiares, ao analisar o ciclo de vida organizacional, as diferentes características presentes em cada estágio e a não linearidade desse ciclo (Frezatti et al., 2017). A contribuição também está voltada para o processo de implantação do orçamento, ao identificar as necessidades, as mudanças, as expectativas e a influência da família quanto à implantação do orçamento empresarial. Por fim, constata-se a importância da pesquisa em realizar um estudo de caso que envolve esses temas.

O presente estudo está estruturado em outras cinco seções. A próxima seção, trata-se do referencial teórico, que explana sobre ciclo de vida organizacional e sistema de controle gerencial. Na sequência, a terceira seção apresenta a metodologia adotada no presente estudo. Na quarta seção é apresentada a análise dos resultados e por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico abordam-se dois aspectos com o intuito de auxiliar o embasamento da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o ciclo de vida organizacional e empresas familiares, na sequência, é discutido o orçamento empresarial.

### **2.1 Ciclo de Vida Organizacional e Empresas familiares**

As empresas familiares compõem um dos tipos mais importantes negócios de hoje. A conexão família e empresa integra vários componentes, como membros da família, cultura e propriedade familiar (Ayranci, 2014). Entre as definições para negócios familiares

que envolvem fatores, são utilizados como requisitos, a propriedade e o controle da família, a influência familiar na tomada de decisões e a intenção de transferir a empresa para a próxima geração (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). A essência de uma empresa familiar consiste em uma visão desenvolvida pela aliança entre uma ou poucas famílias e a intenção de dar continuidade, que é potencialmente sustentável através das gerações da família ou famílias (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Compreender as empresas familiares implica em buscar entender o seu ciclo de vida organizacional, o qual pode ser definido como os ciclos ou estágios pelos quais as organizações permeiam durante sua existência (Beuren & Pereira, 2013; Giovannoni et al., 2011). O ciclo de vida organizacional correlaciona-se com a evolução biológica dos seres vivos, onde as empresas nascem, crescem e morrem (Kimberly & Miles, 1980). Lester et al. (2003) relatam que esse processo pode ser representado por cinco estágios, os quais correspondem ao nascimento, sobrevivência, maturidade, rejuvenescimento e declínio.

O estágio do nascimento representa o início do desenvolvimento da organização, ou seja, é o momento em que são dados os primeiros passos, no qual o foco está voltado para aspectos que apoiem a existência da organização, como clientes. Este estágio caracteriza-se pela concentração da tomada de decisão em algumas pessoas e contempla uma estrutura organizacional simples (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008).

No estágio do crescimento, as empresas buscam estabelecer as suas próprias competências distintivas (Miller & Friesen, 1984). Nesta fase as empresas procuram crescer e desenvolver uma formalização na estrutura organizacional, além de estabelecer objetivos e metas que proporcionem gerar receitas necessárias para manter a sustentabilidade e a competitividade da organização. O crescimento também é caracterizado pela tomada de decisão mais descentralizada, com a finalidade de crescimento rápido por meio da divisão do trabalho (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008).

Na maturidade, estágio também chamado de sucesso, o ambiente da empresa é visto como analisável (Daft & Weick, 1984). A empresa detém o controle através da burocracia e os procedimentos tornam-se mais formais. Neste estágio a alta administração concentra-se no planejamento e na estratégia da empresa, sendo que atividades rotineiras ficam sob a responsabilidade de gerentes de nível médio. Quanto a estrutura, na maturidade esta apresenta-se variada, podendo ser organizada de acordo com produtos ou áreas produtivas, devido à necessidade de atender grandes mercados (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008; Lester, Parnell & Maneffe, 2008).

No estágio de rejuvenescimento, as empresas desejam retornar a um período em que o trabalho em equipe e a colaboração entre as pessoas proporcionavam inovação e criatividade (Miller & Friesen, 1984). A tomada de decisão descentralizada e a estrutura matricial promoviam a criatividade. Neste estágio a empresa ainda é grande, burocrática, os clientes são priorizados e em alguns casos as empresas utilizam a estrutura matricial para assegurar o trabalho em equipe a fim de alcançar o sucesso da colaboração (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008).

O estágio do declínio pode provocar a morte. Este estágio é caracterizado por atitudes políticas e de poder, no qual os membros da empresa preocupam-se mais com metas pessoais do que com metas organizacionais. O controle e a tomada de decisões neste estágio tendem a retornar para as mãos de poucas pessoas (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008). Este estágio pode ser consequência da incapacidade da empresa em atender a demandas externas de um estágio anterior, fato que leva a empresa a ter prejuízos e perda de mercado (Miller & Friesen, 1984).

Na literatura sobre ciclo de vida organizacional e sistemas de controle, Moores e Yuen (2001) revelaram que a formalidade do sistema de contabilidade gerencial se altera para complementar as características organizacionais nas fases do ciclo de vida. A escolha do

sistema de controle gerencial é influenciada pelo tipo de serviço, a estratégia de negócios a fase em que a empresa se encontra (Auzair & Langfieldsmith, 2005). Nesse sentido Fröhlich, Rossetto e Silva (2007) relatam que as mudanças das práticas de gestão podem influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo que a mesma entre na fase de declínio ou morte.

A pesquisa de Frezatti et al., (2010) evidenciou que os estágios de ciclo de vida organizacional estão correlacionados com o perfil de profissionalização do planejamento, e constata que em determinados estágios, a ênfase no processo se difere. Conforme o estudo de Antonovz, Panucci Filho e Espejo (2010) observa-se que no estágio do crescimento, a empresa inicia a formalização de sua estrutura e a descentralização do poder. Segundo Silvola (2008) nesta fase as empresas desenvolvem o sistema de controle da organização para fins gerenciais, diversificam suas estratégias e aumentam sua estrutura organizacional. Neste sentido, infere-se que o desenvolvimento organizacional, tem como consequências o aumento da demanda por sistemas de controle e utilização de ferramentas gerenciais, como por exemplo, o orçamento.

## **2.2 Orçamento empresarial**

O ambiente competitivo, traz como consequência o aumento da complexidade no âmbito organizacional, deste modo torna-se essencial a adesão de controles e instrumentos que auxiliem a tomada de decisão e forneça suporte para os momentos difíceis. Nesse sentido, cada empresa possui suas particularidades que correspondem à forma própria, única e individual de administrar o negócio. Tratando-se de empresas familiares, resultantes das interações entre familiares e negócios (Chrisman, Chua & Steier, 2005), os controles gerenciais, refletem as ações, crenças e valores dos gestores envolvidos e direcionam o negócio (Frezatti, et al., 2010).

Para Müller e Beuren (2010), nas empresas familiares, o fundador detém o conhecimento necessário para a tomada de decisões e a capacidade de definição de estratégias essenciais para o desenvolvimento da empresa, desde o controle financeiro até o processo produtivo. Desta forma, a contabilidade gerencial possui como atribuição auxiliar os gestores na tomada de decisão, de modo a fornecer subsídio para as ações administrativas, planejamento e controle das atividades (Antonovz et al., 2010). O processo orçamentário corresponde a uma forma de planejar o futuro, traçar objetivos e forçar os gestores a focar suas atenções nas especificações necessárias para atingi-los.

O orçamento é uma ferramenta de planejamento, que orienta os gestores, estabelece metas e possibilita uma visão sobre o previsto e o realizado (Frezatti et al., 2010), fortalecendo o negócio ao estabelecer metas claras, prever resultados e possibilitar que gestores monitorem periodicamente o progresso, a fim de avaliar o desempenho e fazer ações corretivas caso necessário. O orçamento envolve ainda, o planejamento financeiro de curto prazo com objetivo de atingir as metas de desempenho considerando o contexto dos programas e estratégias da organização, informações passadas extraídas de planejamento anteriores e expectativas futuras, possibilidades para o ano seguinte (Van Der Stede, 2013).

Segundo Frezatti et al. (2010), o orçamento fornece vários benefícios para a organização, pois viabiliza alinhamento dos objetivos com as estratégias organizacionais, assegura maior clareza entre os objetivos da empresa, responsabilidades dos gestores e agilidade no processo de tomada de decisão. Tem-se, que o orçamento fortalece o negócio ao estabelecer metas claras, prever resultados e possibilitar que gestores monitorem periodicamente o resultado, a fim de avaliar o desempenho e fazer correções, caso necessário.

Para Hansen, Otlely e Van der Stede (2003) a grande difusão do orçamento se dá devido à sua capacidade de unir todos os segmentos de uma organização em um plano abrangente, para o planejamento e avaliação *ex post* do desempenho realizado, iniciando com o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e sendo finalizado a partir da definição das atividades necessárias para sua operacionalização, gerando desta forma um plano de metas que orienta a ação dos membros da empresa (Lunkes et al., 2013).

Becker, Mahlendorf, Schäffer e Thaten (2016) construíram através de análise fatorial de oito micro funções do orçamento, três funções macro do orçamento, sendo elas: planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho. O planejamento envolve todos os membros da organização e procura fazer previsões do futuro, a alocação de recursos enfatiza a necessidade de identificar os recursos para atingir metas operacionais e a avaliação de desempenho, em relação às metas orçamentárias é motivar os gerentes por meio do orçamento. Desta forma o sistema orçamentário facilita a coordenação, potencializa a distribuição de informações pela organização, e pode ser utilizado para avaliação de desempenho quanto aos objetivos organizacionais (Van Der Stede, 2013).

Nesse sentido, um controle estruturado composto pelo orçamento e pelo controle orçamentário adequadamente preparados no que se refere ao desenvolvimento organizacional, pode ser um diferencial competitivo para que a empresa possa melhor aproveitar as oportunidades (Frezatti et al., 2010). Para Becker et al. (2016) o orçamento pode desempenhar um papel fundamental no enfrentamento de crises econômicas, mensurando oportunidades e ameaças externas, contribuindo dessa forma para o bom funcionamento organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Para analisar o processo de implantação do orçamento empresarial em relação aos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida em uma empresa familiar, o estudo caracterizou-se quanto aos objetivos como descritivo, em relação aos procedimentos refere-se a um estudo de caso e apresenta uma abordagem qualitativa de acordo com o problema da pesquisa. O estudo de caso consiste em um método de investigação empírica que possui a finalidade de conhecer uma entidade e compreender em profundidade a ocorrência de certos fenômenos, evidenciando sua identidade e suas características próprias, nos aspectos de interesse do pesquisador (Yin, 2010).

As pesquisas qualitativas produzem resultados oriundos dos mais diferentes modos de coleta dos dados. O método qualitativo se fundamenta por uma contínua confrontação dos dados com as teorias de modo a proporcionar uma discussão teórica (Ahrens & Chapman, 2006). O uso de métodos combinados de coleta dos dados tem como propósito melhorar a qualidade da informação (Yin, 2010). Os procedimentos utilizados para coleta dos dados deste estudo foram as entrevistas semiestruturadas, informações disponibilizadas no site da empresa e documentos da empresa, como organograma da distribuidora e varejo.

Para análise dos dados foi utilizado a análise do discurso. Esta técnica assume que em todo discurso há um significado que pode ser compreendido através de análise apropriada (Martins, 2006). Portanto, as entrevistas (transcritas) assim como os documentos foram analisados via análise de discurso. Conforme Martins (2006), esta é uma técnica útil para compreender depoimentos tanto falados quanto escritos de atores em um estudo de caso.

As questões abordadas apresentaram liberdade de adequação ao contexto investigativo, com apoio em estudos e pressupostos, que foram surgindo à medida que as informações dos entrevistados eram relatadas. Considerando que o estudo envolve uma empresa familiar, buscou-se desenvolver as entrevistas com os membros da família que integram o núcleo do negócio familiar.

#### **3.1 Caracterização da Empresa e dos Respondentes**

A empresa, a partir daqui denominada Beleza Ltda. (nome fictício), objeto do estudo de caso, localiza-se na Região Serrana do Estado de Santa Catarina. A empresa é atuante no mercado de varejo e atacado de cosméticos brasileiro sendo sua primeira loja inaugurada em 12 de abril de 1993, pelo casal. A partir da vivência na loja, a empresa expandiu suas atividades criando centros de instrução, nomeados como academias de capacitação e treinamento para profissionais da área da beleza.

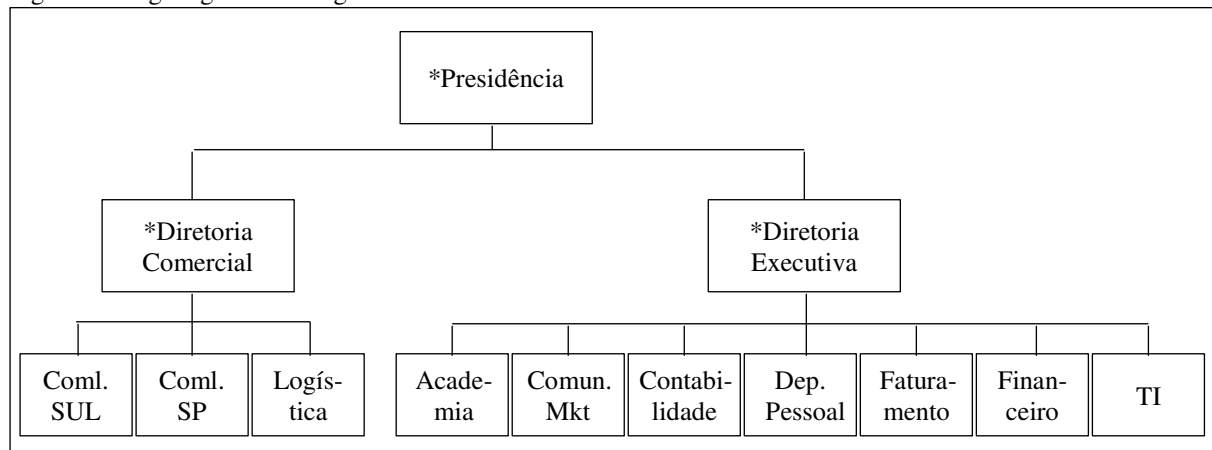
A loja foi tornando-se referência, onde os profissionais da região vinham procurá-la para abastecer seus salões de beleza. O aumento da procura, impactou na política de estoques da empresa e na necessidade de maior diversidade em seus produtos. Para poder atender a todos, foi contratado um vendedor, que visitava os clientes da região, e a entrega era feita pelo próprio dono, começando assim, de uma forma simples, mais um ramo da empresa, a distribuição. A empresa tornou-se distribuidora exclusiva no país de uma marca internacional.

Atualmente, a Beleza Ltda. possui lojas no comércio varejista, distribuidora atacadista de cosméticos e academia de cursos com treinamentos e formações técnicas em quatro Estados do país, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. A estrutura de governança é composta pelo Presidente, Diretora de Varejo, Diretor Comercial e Diretor Executivo (vide Figura 1). Cabe destacar que o orçamento empresarial está em fase de implantação.

Na gestão principal, característico de uma empresa familiar (Ayranci, 2014), o presidente é o fundador da empresa e a diretoria é subdividida em outros três membros: a diretora de varejo, é fundadora e também esposa do presidente, responsável pelas lojas de varejo do grupo; o diretor comercial, é o filho mais velho do casal, que desde pequeno acompanhou o desenvolvimento e trabalha na empresa desde os 14 anos, passando por vários setores; a diretora executiva é irmã da proprietária, está na empresa há 17 anos e também passou por vários cargos até chegar à diretoria. O filho mais novo dos fundadores trabalha há 5 anos na empresa, e atualmente é subgerente do E-commerce. Além dos filhos, outros membros da família atuam em várias funções e segmento do negócio.

A empresa iniciou suas atividades com dois funcionários e hoje são mais de 170 colaboradores. Com este crescimento foi preciso estruturar a empresa, com organogramas e processos mais definidos. As Figuras 1 e 2 representam o organograma do segmento da distribuidora de cosméticos e do segmento de varejo, respectivamente.

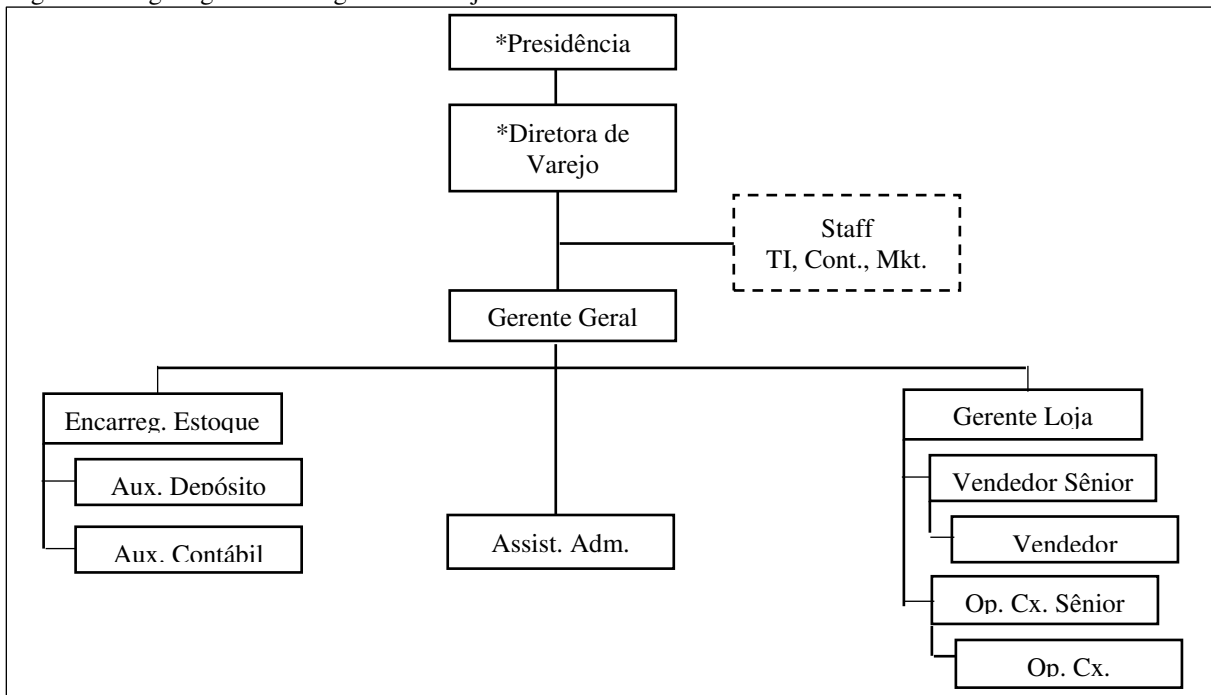
Figura 1 - Organograma do Segmento – Distribuidora de Cosméticos



Fonte: Empresa estudo de caso.

\* Membro da família.

Figura 2 - Organograma do Segmento Varejo



Fonte: Empresa estudo de caso.

\* Membro da família.

Foram realizadas sete entrevistas, dentre essas cinco com membros da família que ocupam os cargos de presidente, diretor executivo, diretor comercial, diretor de varejo e subgerente e-commerce, uma com a contadora da empresa e uma com um consultor externo, abrangendo o setor administrativo, comercial e logística, cujas características são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Respondentes

| Cargo                 | Tempo de Empresa | Setor          | Duração (min) | Data       |
|-----------------------|------------------|----------------|---------------|------------|
| Presidente            | 25 anos          | Comercial      | 27            | 28/06/2018 |
| Diretor de Varejo     | 25 anos          | Logística      | 19            | 28/06/2018 |
| Diretor Executivo     | 17 anos          | Administrativo | 40            | 14/06/2018 |
| Diretor Comercial     | 12 anos          | Comercial      | 20            | 28/06/2018 |
| Consultor             | 5 anos           | Geral          | 52            | 27/06/2018 |
| Subgerente E-commerce | 7 anos           | Administrativo | 12            | 28/06/2018 |
| Contador              | 7 anos           | Administrativo | 33            | 27/06/2018 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tempo de trabalho dos entrevistados na empresa varia de 5 a 25 anos. A experiência dos entrevistados na empresa permite a qualidade dos dados coletados, em relação ao processo de transição da empresa nos estágios do ciclo de vida, bem como a importância da implantação do orçamento.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada é de origem familiar. Cabe ressaltar que a gestão da empresa sempre foi conduzida por membro da família. A configuração familiar da empresa em estudo integra os componentes mencionados por Ayranci (2014) que correspondem à participação de membros da família, forte presença da cultura e propriedade familiar. Foram identificados diferentes estágios de desenvolvimento da empresa, relacionados a quatro fatores:



poder decisório, processamento de informações, estrutura organizacional e tamanho da empresa.

#### 4.1 Elementos do Estágio do Ciclo de Vida Organizacional

O ciclo de vida da empresa investigada é marcado por um forte estilo empreendedor, o qual foi determinante para o nascimento da empresa e continuidade do negócio. Quanto à dimensão do **poder decisório**, evidencia-se que a empresa se encontra no estágio do nascimento, pois as decisões estão centralizadas nas mãos do fundador. Entretanto, também é possível observar uma transição desse processo, que está ocorrendo lentamente nos últimos cinco anos, sendo marcado pelo ingresso do filho mais velho na empresa. O entrevistado 6 comenta sobre o poder decisório da organização:

“Sempre o final de grandes decisões é do presidente e decisões menores o filho mais velho [...] isso começou de uns cinco anos pra cá, quando o filho mais velho começou a ir pra rua com a parte comercial, com os representantes e com os supervisores, então várias decisões começam a caber a ele.” [Entrevistado 6]

Neste contexto, observa-se que a empresa está passando por mudanças quando se trata de poder. Assim, pode-se inferir que o poder na empresa está passando do estágio do nascimento para o estágio de crescimento, pois a divisão do trabalho é característica do estágio de crescimento (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008). A tomada de decisão é marcada inicialmente pela centralização do poder, nesse sentido, o fundador e atual presidente da empresa comenta:

“A gente vai crescendo vai vendo as necessidades. O quê que acontece? É que, por exemplo, eu acho que eu era muito centralizador. E hoje eu tô delegando mais as coisas. [...] antigamente tomava decisão sozinho, hoje eu não tomo mais cem por cento sozinho.” [Entrevistado 1]

Observa-se que as grandes decisões permanecem centralizadas no gestor, porém este, busca tomar decisões com o auxílio dos gestores. Percebe-se que o fato da empresa crescer, demanda muitas responsabilidades, que passaram a ser compartilhadas com os gerentes de cada setor, entretanto as decisões finais permanecem concentradas na diretoria, composta somente por membros familiares.

Constatou-se que **estrutura organizacional** da empresa é composta por dois segmentos: distribuidora e lojas físicas. Deste modo a empresa é dividida em setores e cada setor possui um gestor responsável, o qual se reporta a diretoria de seu segmento. Diante disso, no aspecto estrutura organizacional, o estágio de ciclo de vida correspondente a empresa, é o de crescimento. Conforme Lester et al. (2003) e Lester e Parnell (2008), neste estágio, as organizações buscam crescer e desenvolver a formalização de sua estrutura.

Tratando-se de crescimento, os respondentes foram perguntados sobre o porte da empresa, se a empresa cresceu nos últimos anos e como a empresa é comparada em relação aos concorrentes.

“Eu compararia a empresa em um porte bom, um porte grande falando com relação às distribuidoras[...] falando da empresa, a gente tem as lojas, que seriam um ramo não pequeno, mas médio, e as distribuidoras é um ramo de porte grande.” [Entrevistado 3]

O entrevistado 1 também compartilha do entendimento de que a empresa na região tem um porte grande em relação aos concorrentes. O presidente comenta sobre outros aspectos que consistem em diferenciais da empresa perante os concorrentes:

“A empresa tem muitas vantagens em relação a concorrência, a gente sente que é agressivo no mercado, somos ágeis, a gente tem um diferencial. Não faltam produtos, nós temos um estoque médio de seis meses [...] isso é muito importante, como a mercadoria é importada, se não tiver um estoque regular, terá problemas. A gente procura preservar agilidade, entrega, representantes bem treinados, por que mercado hoje não é mais q nem antigamente que você era um vendedor hoje. A nossa equipe a gente chama de consultor de vendas por que você tem que chegar lá e dar uma consultoria, ajudar o cliente é, nós temos muitos cursos que é um diferencial por que o produto tem muitos recursos só que você tem que saber usar. [...] Equipe bem treinada, produtos bons. Então acho que isso é um super diferencial. Tanto é que hoje nossos maiores concorrentes são pessoas que trabalharam com a gente. Eu estive recentemente até conversando com uma pessoa que foi pra uma grande empresa agora. [...] Eles falaram que as empresas lá são muito grandes. Mas se elas tivessem agilidade, pessoas que resolvessem igual a nossa empresa elas seriam líder de mercado.” [Entrevistado 1].

Percebe-se que o grande diferencial da empresa está nas pessoas que fazem parte desta, a vantagem da empresa em relação a concorrência, não está apenas no produto, mas na forma como este produto é vendido, o atendimento ao cliente e os problemas dos clientes são prioridade. A equipe de trabalho atende as necessidades do atual consumidor, o qual não procura apenas um produto, mas uma consultoria e constante assistência. A agilidade, presada pela empresa, ressalta outra característica importante em relação a estrutura da empresa, ligada diretamente à fase no ciclo organizacional que a empresa tem vivenciado (Su et al., 2015).

A empresa cresceu desde a sua fundação até o momento, novas lojas foram inauguradas, a distribuidora expandiu para outros estados e atualmente a empresa ampliou seu canal de venda por meio do *e-commerce*. Destaca-se que a empresa está entrando em outros ramos, adquiriu recentemente duas lojas de aviamento, que também será dirigido por um membro familiar.

Essas evidencias foram confirmadas por meio do discurso dos entrevistados, o entrevistado 3 mencionou que o faturamento da empresa aumentou, quando comparado a cinco anos atrás. O entrevistado 6 relatou que a empresa está investindo em novos negócios nos últimos anos, elementos também ressaltados no trecho que segue:

“Dentro de Santa Catarina, eu acredito que é uma empresa grande como distribuidora e como loja também, a gente tem quatro lojas [...] um porte médio para grande [...] Cada ano na empresa tem um passo novo. Eu diria que a empresa cresceu, talvez não cresceu dentro do segmento, mas eu diria que começou a surgir novos negócios, então no todo cresceu sim.” [Entrevistado 2].

Por meio da análise do discurso, quanto ao porte, percebe-se que a empresa está explorando o ambiente, sendo que a administração está focada em novos investimentos, o que caracteriza o estágio da maturidade (Lester et al., 2003; Lester & Parnell, 2008; Lester et al., 2008) tratando-se do porte da empresa. Neste sentido, conforme Su et al. (2015) no estágio de maturidade, a organização se torna mais complexa. Esse elemento corrobora para a discussão de que, apesar de a organização estar predominantemente na transição entre os estágios de nascimento e crescimento, ela também possui características de outros estágios, como o de maturidade.

A **comunicação e processamento de informações** dentro da organização entre direção, gestores e funcionários corresponde a um aspecto importante quando trata-se de ciclo de vida organizacional. Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados como ocorre o processo de informações dentro da empresa e se ocorreram mudanças nesse processo nos últimos anos.

“Depende do tipo de informação, mas é realizada reuniões com os gerentes, por exemplo as lojas tem reunião semanal, comercial e administrativo tem reunião mensal [...] as coisas que são formais, comunica-se por e-mail, por exemplo, quando é alguma coisa que vai mudar o processo [...] mas a gente também conversa bastante, quando

tem uma decisão maior, não é só tomada de cima para baixo, a gente pontua, chama o chefe de setor pra saber o que é melhor [...] tudo depende do grau da informação que a gente tem que passar.” [Entrevistado 2]

Observa-se que o processamento de informações dentro da organização ocorre por meio de reuniões, e-mail e conversas informais, as decisões são tomadas pela diretoria, entretanto são consideradas as opiniões dos gestores de cada setor. O entrevistado 6 menciona que a direção passa as informações para os responsáveis de cada setor, os quais irão repassar para os funcionários de sua equipe de trabalho. Isso está alinhado com o discurso do entrevistado 4 quando cita que nas lojas são realizadas reuniões com as gerentes, e estas repassam para as vendedoras as informações, mas também tudo é documentado por e-mail. Sobre as reuniões o entrevistado 5 comenta:

“Normalmente nessas reuniões os pontos principais são: problemas, dúvidas, inovações, coisas diferentes normalmente são sempre esclarecidas e conversadas nas reuniões mensais. Então eu acho que assim que é passado. E quem passa para os funcionários normalmente, quase sempre são os gerentes. As decisões são tomadas entre os gerentes, o meu pai e o meu irmão. Mas os gerentes passam para os funcionários.” [Entrevistado 5]

No discurso dos entrevistados, fica evidente que a comunicação e o processamento de informações, difere de acordo com a complexidade da decisão. Quanto à comunicação e as mudanças na forma do processo de informação:

“A gente faz bastantes reuniões. Inclusive se eu não estou na empresa os gestores fazem a reunião mensal [...] e se eu tô eu participo. Se eu não estiver, a reunião acontece normalmente. As coisas têm que acontecer. [...] mudou justamente por causa disso, dessas reuniões. Que a gente vai, cada vez mais, delegando mais, dando mais responsabilidade às pessoas.” [Entrevistado 1]

De modo geral observa-se que a empresa está no estágio do crescimento, no que tange o processamento de informações. Conforme Lester et al. (2003) nesse estágio o processamento de informações facilita a comunicação entre os departamentos. Como evidenciado na empresa foco deste estudo de caso, a comunicação ocorre de modo formal por meio de reuniões com periodicidade definidas e neste meio tempo é facilitada por meio de e-mail e conversas boca a boca entre diretores, gerentes e funcionários. Os achados corroboram com Giovannoni et al. (2011) que relatam que o crescimento da empresa, aumenta a formalização da gestão.

Tem-se que é essencial compreender o estágio do ciclo de vida da organização, tendo em vista os reflexos no planejamento organizacional (Cohn, 1991). Deste modo, de acordo com o objetivo do estudo foi evidenciado os estágios do ciclo de vida da organização, quanto ao poder, estrutura, porte e processamento de informação.

#### **4.2 Processo de implantação do orçamento empresarial**

Para discutir as motivações para a implantação do orçamento com base nos estágios do ciclo de vida da organização, foi perguntado aos entrevistados sobre os controles utilizados, como surgiu a necessidade de implantar o processo orçamentário, como a diretoria reagiu a essa necessidade e como este processo está ocorrendo na organização. Destaca-se que a entrevista com o consultor que fornece assistência para a implantação do orçamento foi fundamental para o entendimento do processo.

Constatou-se que desde a fundação da empresa, as decisões eram tomadas com base na intuição. Segundo os filhos, que possuem cargos de direção da empresa, o pai é empreendedor e possui percepção sobre os negócios que terão sucesso. Neste contexto, foi perguntado em relação ao processo de tomada de decisões, e se as decisões são baseadas em relatórios.

“Também. Mas as vezes por intuição, às vezes algumas coisas nesse sentido. Por que o que a gente faz nas decisões? Procura-se conversar, fazer reunião com os gestores também, com as pessoas que são do meu lado, trocar ideia. A decisão as vezes é em cima disso [...]” [Entrevistado 1]

Percebe-se que o fundador não toma todas as decisões com base em relatórios, suas decisões em sua maioria são com base na experiência e intuição de empreendedor. No entanto, a utilização de informações para a tomada de decisões tem sido cada vez mais uma realidade pulsante na empresa, conforme indicado pelos entrevistados:

“A gente tem muito indicador, todos os setores tem indicador, como de pendência, inadimplência, vendas [...] tem todos os relatórios, mas separado, dois anos pra cá a gente começou com sistema, que a gente não tinha, daí já compactou as informações mas tudo com base mais no comercial, eu acredito que não se tinha uma preocupação tão grande com a situação financeira [...] as coisas mudaram a forma de gestão mudou, eu falo isso muito pra o presidente, que ele tem que ter uma decisão que não seja só dele, mas que seja e cima de relatórios [...] muitas vezes ele trás um projeto novo, e eu pergunto: Mas tu já pesou todas as possibilidades? Já olhou isso? Já olhou aquilo? [...] acho que ampliou o campo de visão.” [Entrevistado 2]

Evidencia-se que o presidente permanece tomando as decisões da mesma forma como eram realizadas na fundação da empresa, entretanto pelo discurso do grupo diretivo percebe-se que o ambiente mudou, e já não se pode tomar decisões com base apenas na intuição. Tendo em vista que a empresa está em uma fase de crescimento, esse fato aumenta a complexidade organizacional, o que conseqüentemente leva a mudanças na forma de gestão, como exemplo, a implantação de ferramentas de controle, neste caso o orçamento.

O entrevistado 6 comenta que o orçamento não foi implantado antes por uma situação de cultura, as liberações de recursos eram sempre muito centralizadas, quando um setor tinha a necessidade de relizar uma despesa ou investimento, o gerente se reportava pessoalmente a direção e era decidido. Não era estabelecido antecipadamente o que poderia ser gasto em cada setor. O entrevistado 3 relata motivos pelos quais a empresa não tinha orçamento e como surgiu a discussão para a implantação:

“Acho que essa questão do orçamento em si a gente não tinha até por falta de experiência, que o lado ruim de uma empresa familiar é que os gestores não tiveram outras experiências, eu nunca trabalhei fora, então essa questão do orçamento, não que eu fosse leigo, eu sou formado tudo, mas não foi algo assim, algo que eu senti falta [...] então veio o consultor de fora e falou, olha sempre foi utilizado nas empresas que eu trabalhei e sempre deu certo [...] então a gente começou a trabalhar com outros olhos.” [Entrevistado 3]

Ressalta-se que a interferência de um consultor externo, foi essencial para que a diretoria percebesse a importância e os benefícios da implantação do orçamento.

O conhecimento sobre cada estágio de desenvolvimento do ciclo de vida da organização subsidia o aprimoramento de seus processos de gestão (Su et al., 2015). Na empresa investigada constata-se que a necessidade de implantar o orçamento está diretamente relacionada com o estágio do crescimento, no que tange a estrutura organizacional. Infere-se que divisão da empresa em setores, aumenta a demanda por controles, com a finalidade de evidenciar o papel que cada um desempenha em relação ao todo. Em relação ao processamento de informação, o uso de controles possibilita uma comunicação ágil, baseada em dados reais. As evidências estão de acordo com Moores e Yuen (2001) que constataram que a formalidade dos sistemas de gestão acompanha as características da organização em cada fase no ciclo de vida e são confirmadas pelo comentário descrito abaixo:

“Há uns cinco anos a gente começou a analisar a contabilidade, quando o consultor veio pra cá, ele começou a analisar o preço, o que precisava de alguns ajustes [...] na contabilidade precisava tornar o número real. O setor era em função de fazer aquilo que tinha no dia-a-dia e no final a gente não conseguia fazer. [...] quando foi juntado o quebra cabeça, foi visto a necessidade de fazer o orçamento, o que cada coisa estava fazendo ali? Não tinha controle, e quando se viu já gastou. [...] quando se começou a colocar os gastos reais na contabilidade, procurar fechar tudo, a gente viu a necessidade de implantar o orçamento.” [Entrevistado 6]

Conforme Hansen e Van Der Stede (2004), a necessidade do orçamento pode surgir de diferentes maneiras, neste estudo, constatou-se que a necessidade de implantação do orçamento surgiu no setor de contabilidade, o qual estava recebendo assessoria de um consultor externo. O entrevistado 6 ressalta ainda, que a implantação do orçamento, tem representado uma mudança de paradigma, pois demanda de cada gestor maior responsabilidade e consciência sobre seus gastos.

Observa-se que a implantação do orçamento está associada com o estágio do ciclo de vida da organização (Hansen & Van Der Stede, 2004). Conforme abordado o poder encontra-se em transição do estágio do nascimento, no qual o poder está nas mãos do fundador, para o estágio do crescimento, no qual o filho mais velho irá assumir a empresa. Neste sentido a transição do poder decisório demanda o uso de ferramentas de controle, pois a nova geração que irá administrar o negócio é mais adepta ao uso de informações para a tomada de decisão.

“Eu particularmente sou da ideia que gosto de tomar a decisão baseado em dados, contra dados não há argumentos [...] então eu sempre fui muito disso e isso vai um pouco de contraponto com a empresa, porque o presidente diz: esse cara vai dar certo. E dá certo! Ele tem uma visão muito grande [...] mas eu particularmente trabalhei muito com números, para mim o cara bom é o que tem número bom [...]” [Entrevistado 3]

Evidencia-se que o desenvolvimento da empresa, demanda a implantação de controles. Esses fatos corroboram com o relatado por Silvola (2008) que considera que, na fase de crescimento, a empresa desenvolve o sistema de controle de gestão da organização para fins gerenciais.

Após verificar a necessidade do processo orçamentário, algumas atitudes foram tomadas para a efetiva implantação. Foi verificado se o sistema comportava o orçamento, e posteriormente se estudou como funcionava o orçamento dentro do sistema. Neste processo de implantação do orçamento verificou-se outra necessidade, a implantação do fluxo de caixa.

Referente ao planejamento orçamentário, realizado com base em dados anteriores dos três últimos anos, o entrevistado comenta:

[...] nosso orçamento é para sair em outubro, então até outubro nós temos que sentar com cada setor, contábil, faturamento, compras [...] foi feito no ano passado os últimos 6 meses, foi feito tudo e foi parado pra ver [...] todo começo do mês eu abro todas as despesas, conta por conta e vou analisando, então eu estou fazendo esse papel de controlar, de olhar o que tá distorcendo, mas o ideal é que se analise antes que aconteça ou no momento em que vai acontecer [...] então lógico que eu disse para eles no ano passado a gente fez uma base e se a gente tivesse tocado e implantado, hoje a gente estaria com o orçamento mais redondinho, e eu disse pra diretora executiva, na hora que você trabalhar no orçamento, você não vai querer trabalhar com mais nada, se sabe que teu faturamento é isso aqui, que teu orçamento é isso aqui e já sabe quanto vai ter de retorno.” [Entrevistado 7]

Após a elaboração do orçamento, este foi apresentado em uma reunião para a diretoria. No entanto, percebe-se nos discursos levantados que a diretoria não “comprou a ideia” ou percebeu a importância do orçamento e seu potencial para o planejamento de imediato. Nesse

sentido, destaca-se que o orçamento teve falta de apoio da liderança para implantação num primeiro momento, outra dificuldade que surgiu no período de implantação foi o desligamento de um colaborador, o gerente do setor financeiro, sendo necessário fazer uma readequação para trabalhar com a equipe reduzida até que a substituição fosse realizada.

Entende-se que foi realizado um teste piloto do orçamento, e conforme abordado, para sua efetiva utilização é necessário antes de tudo o aval do núcleo familiar, assim como a participação de todos os setores no processo. Condizente com Antonovz et al. (2010) a descentralização do poder está relacionada com a transição da empresa para o estágio do crescimento, a nova geração demonstra-se mais adepta ao uso de ferramentas gerenciais, o que propicia o início tanto para maior formalização, quanto ao uso de controles.

A direção da organização familiar exerce o papel principal sobre as práticas de gestão dentro da organização (Chrisman et al., 2012), desta forma é essencial que o planejamento orçamentário seja aceito para tornar-se efetivo. Percebe-se que a resistência para certas mudanças é sinal de comodidade, pois as coisas sempre haviam sido feitas sem planejamento, conforme as necessidades surgiam. Entretanto evidencia-se que a direção quer o melhor para o negócio e se as mudanças proporcionarem benefícios, serão aceitas. Essas evidências são confirmadas por meio do discurso de um dos entrevistados:

“Se eu chegar para o presidente hoje e dizer pode colocar o orçamento? Funcionar o orçamento? Ele vai perguntar, precisa? Eu vou dizer que precisa, ele vai dizer: Pode fazer! Nesse sentido o presidente é fora de sério [...] todas as vezes que eu precisei gastar e não foi pouco [...] melhorar o setor colocar máquinas e coisas nunca tive um não, mas nesse sentido vamos gastar isso aqui, mas vai ter esse retorno aqui, vai melhorar na produção, agilidade [...]”[Entrevistado 7]

Tem-se que o orçamento está em fase de implantação. Essa implantação requer o estabelecimento de rotinas, responsabilidade da organização, agilidade no processo de tomada de decisão e relatórios atualizados. O estágio do ciclo de vida da empresa é um fator importante para o entendimento dos aspectos relacionados aos controles gerenciais, a necessidade de planejamento surge e é observada por meio de características estruturais e do poder decisório (Frezatti et al., 2010). Deste modo, constata-se que os elementos relacionados ao ciclo de vida organizacional da empresa Beleza Ltda. como: (i) poder decisório, (ii) a estrutura organizacional e o (iii) processamento de informações auxiliam no entendimento das necessidades envolvidas em relação à implantação do orçamento.

A direção acredita que o orçamento vai contribuir para o desempenho de muitas atividades e que trará benefícios para a organização, conforme relatado nas entrevistas:

“No orçamento a principal função é financeira, análise financeira [...]. Eu como estou bem focado no comercial, uso muito relatórios comerciais de vendas, fechamento [...]. O orçamento vai agregar a esses relatórios que já utilizamos, vai dizer até onde podemos chegar.” [Entrevistado 3]

Ainda, com relação aos benefícios da implantação do orçamento o corpo diretivo está ciente da capacidade desta ferramenta em proporcionar um melhor planejamento financeiro. Percebe-se que a complexidade do ambiente contribuiu para dar início na implantação, sendo que o apoio da direção familiar é fundamental. A expectativa da diretoria em relação ao orçamento está em conformidade com os benefícios da ferramenta, pois esta oferece um plano explícito, referente aos aspectos financeiros e possibilita o controle dos recursos, e o compromisso com os resultados (Mucci et al., 2016; Hansen & Van Der Stede, 2004).

Diante do contexto globalizado, as organizações familiares precisam aprimorar seus processos de gestão para garantir a continuidade do negócio. Na Beleza Ltda. evidenciou-se que as mudanças no ambiente impactaram nas práticas organizacionais, este fato está de acordo

com a literatura que relata que a evolução das empresas, conforme a lente do ciclo de vida organizacional, provoca a utilização de ferramentas gerenciais (Moore & Yuen, 2001), especificamente o orçamento, no caso da empresa em estudo.

Em geral os resultados do estudo de caso inferem que a análise do ciclo de vida organizacional é um fator importante para a compreensão do desenvolvimento de controles gerencial, apresentando-se condizente com o estudo de Su et al. (2015) Dessa forma a implantação do processo orçamentário apresenta-se associado ao estágio do ciclo de vida organizacional, por meio de um conjunto de elementos, que envolvem a cultura familiar presente no negócio (Sharma, 2004), o aumento da complexidade organizacional, a evolução da estrutura e processamento de informações organizacionais. Assim, o estudo confirma aspectos já evidenciados na literatura, pois conforme Frezatti et al. (2010) os controles de gestão são reflexos do tamanho, complexidade, formalização e estrutura organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi analisar o processo de implantação do orçamento empresarial em relação aos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida em uma empresa familiar. Conforme a abordagem desenvolvida, o propósito foi evidenciar o estágio do ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidades, rejuvenescimento e declínio) em relação aos elementos poder decisório, processamento de informação, estrutura organizacional e tamanho da empresa, e associar essas características com necessidade de implantação do orçamento empresarial na empresa.

Os fatores analisados encontram-se em diferentes estágios. Em termos de poder, observou-se uma transição do nascimento para o crescimento, identificado pelo início da transferência da direção, do fundador para o filho mais velho. Tratando-se da estrutura organizacional, a empresa está no estágio do crescimento, pois constatou-se que a empresa está desenvolvendo uma formalização estrutural. Quanto ao porte, a empresa teve um crescimento no passado, sendo que no momento está explorando novos negócios o que a caracteriza quanto ao porte no estágio do rejuvenescimento. Assim como a estrutura organizacional, o processamento de informações também está no estágio do crescimento, caracterizado pela facilidade na comunicação, a qual ocorre formalmente por e-mail ou por comunicação verbal, de acordo com o nível da informação.

O aumento da complexidade organizacional na empresa estudo de caso, é consequência da expansão para novos mercados e investimentos em outros segmentos, o que fez com que surgisse a necessidade por controles, planejamento, resultados e informações que forneçam auxílio para a tomada de decisão. Neste contexto, o processo de transição do poder, também contribuiu para a implantação de controles, que proporcionem dados reais para a tomada de decisão. No processo de implantação do orçamento, verificou-se que a cultura familiar e a presença do fundador na presidência do negócio familiar correspondem a pontos fundamentais, decisivos para obter sucesso essa ferramenta. Por fim, conclui-se que a implantação do orçamento está associada aos estágios do ciclo de vida da organização, o que indica que a evolução e desempenho da empresa familiar aumentam a complexidade e a demanda por controles gerenciais.

A contribuição da pesquisa está ligada ao entendimento sobre o processo de implantação do orçamento, que envolve desde o surgimento da necessidade até a implantação desta ferramenta e como esse processo está associado ao ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. A pesquisa também contribui ao identificar o ciclo de vida organizacional dos diferentes fatores: poder, estrutura organizacional e processamento de informações em uma empresa familiar.

Tem-se como limitação da pesquisa que os achados não são generalizáveis, mas auxiliam para o entendimento dos temas abordados. Outras pesquisas podem focar em outros

controles de gestão ou analisar as mudanças ocorridas em empresas familiares após a implantação de ferramentas de gestão.

## REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, organizations and society*, 31(8), 819-841.
- Antonovz, T., Panucci-Filho, L., & dos Santos Bortolucci Espejo, M. M. (2010). Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(2).
- Auzair, S. M., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 16(4), 399-421.
- Ayrancı, E. (2014). A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. *Business Administration and Management*, (17)2, 1-19, 2014.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Beuren, I. M., & Pereira, A. M. (2013). Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 123-143.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Cohn, M. (1991). Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*, 86(6), 1969-1994.
- Frezatti, F., Sordi Relvas, T. R., Nascimento, A. R. D., Rodrigues Junqueira, E., & Souza Bido, D. D. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração-RAUSP*, 45(4)
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Frohlich, L., Rossetto, C. R., & da Silva, A. B. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Análise-Revista de Administração da PUCRS*, 18(1).
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.



- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (1996). *Cost Management: Accounting and Control. Cincinnati: South Western.*
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research, 15*(1), 95-116.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research, 15*(4), 415-439.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap.* Harvard Business Press.
- Kimberly, J. & Miles, R. (1980) The organizational life cycle. *San Francisco: Jossey-Bass.*
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1391-1397.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(4), 339-354.
- Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 15*(3), 540-554.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Meneffee, M. L. (2008). Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. *Journal of Small Business Strategy, 19*(2), 37-50.
- Lidia, T. G. (2014). Difficulties of the budgeting process and factors leading to the decision to implement this management tool. *Procedia Economics and Finance, 15*, 466-473.
- Martins, G. A. (2006) Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo : Atlas. xiii, 101.
- Melo, M. C. D. O. L., & de Paiva, K. C. M. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar-um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 9*(6), 148-173.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science, 30*(10), 1161-1183.
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society, 26*(4-5), 351-389.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea, 20*(3).
- Müller, E. T. C., & Beuren, I. M. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade, 26*(76).
- Nazli Nik Ahmad, N., Sulaiman, M., & Alwi, N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal, 18*(9), 717-724.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review, 17*(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review, 10*(1), 1-35.
- Silvola, H. (2008). Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management, 5*(1), 27-47.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research, 26*, 40-53.
- Yin, R. K. (2010) Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.