

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TIAGO NUNES BATISTA

PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
Relação com os estágios do ciclo de vida das empresas de capital aberto listadas na
Brasil, Bolsa, Balcão (B3)

JOÃO PESSOA

2019

TIAGO NUNES BATISTA

**PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
Relação com os estágios do ciclo de vida das empresas de capital aberto listadas na
Brasil, Bolsa, Balcão (B3)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos.

Orientador: Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena.

JOÃO PESSOA

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B333p Batista, Tiago Nunes.

PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: Relação com os estágios do ciclo de vida das empresas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) / Tiago Nunes Batista. - João Pessoa, 2019.
69 f. : il.

Orientação: Wenner Glaucio Lopes Lucena.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. 2. Ciclo de Vida Organizacional. 3. Empresas de capital aberto. I. Lucena, Wenner Glaucio Lopes. II. Título.

UFPB/BC

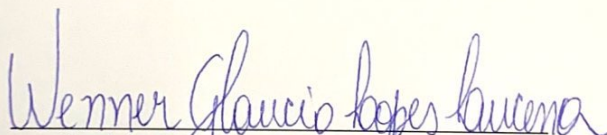
TIAGO NUNES BATISTA

**PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
Relação com os estágios do ciclo de vida das empresas de capital aberto listadas na
Brasil, Bolsa, Balção (B3)**

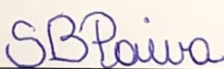
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), em cumprimento às exigências para a
obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 30 de agosto de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena
Presidente/Orientador - PPGCC/UFPB



Prof. Dra. Simone Bastos Paiva
Membro Interno - PPGCC/UFPB

Prof. Dr. Udo Strassburg
Membro Externo - UNIOESTE

DEDICATÓRIA

Com saudades, dedico à minha Tia Elizete (*in memoriam*). Com imenso amor, dedico à minha mãe, minha maior incentivadora e protetora.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por possibilitar o alcance deste objetivo por meio da concessão do poder do discernimento para realizar as minhas atividades e por me dar alento nos momentos de fragilidade.

Aos meus pais, Analia e Espedito, que no início me incentivaram aos estudos, mesmo quando o momento pedia minha dedicação ao trabalho e, por agora, dar-me forças para continuar sempre buscando a realização de novos desafios.

Ao Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena, pela orientação, desafios impostos, paciência, momentos de compreensão e, sobretudo, pela confiança necessária para o alcance deste objetivo.

A todos os professor e colegas que intercederam para que eu pudesse ter a oportunidade de concretizar esse meu sonho, em especial aos Professores Wenner Glaucio Lopes Lucena e Simone Bastos Paiva e aos colegas de caminhada Francisco Alves de Souza Neto e Ingrid Laís de Sena Costa.

Ao Prof. Dr. Udo Strassburg e a Profa. Dra. Simone Bastos Paiva que aportaram ensinamentos de grande relevância para a consecução deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Fábio Walter e ao Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira, orientadores de graduação e profissionais exemplares que me incentivaram e alicerçaram o caminho para que eu pudesse chegar a esse momento.

Aos professores e amigos de mestrado com os quais pude intercambiar conhecimentos, o que possibilitou uma sólida formação acadêmica e profissional.

A minha esposa, que além de compreender minha ausência, incentivou-me a fazer o melhor.

Aos irmãos e colegas de trabalho que me apoiaram desde o início dessa jornada.

A todos os demais que de alguma forma não foram citados diretamente, mas que contribuíram para este momento, meus mais sinceros agradecimentos!

EPIGRAFE

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento;

Provérbios 3:13

Pois o Senhor é quem dá sabedoria; de sua boca procedem o conhecimento e o discernimento.

Provérbios 2:6

Com sabedoria se constrói a casa, e com discernimento se consolida. Pelo conhecimento os seus cômodos se enchem do que é precioso e agradável.

Provérbios 24:3-4

RESUMO

O objetivo deste trabalho consistiu na análise das relações dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) com os estágios de ciclo de vida organizacional (CVO) das empresas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3). A amostra analisada compreendeu 207 empresas no período de 2010 a 2017 e um total de 1656 observações. Para responder ao problema de pesquisa, a metodologia consistiu na construção de um índice de adequação às recomendações propostas pelos PGCG (IPGCG) e na identificação dos estágios de CVO com base no modelo de Dickinson (2011), sendo a relação entre essas variáveis analisadas por meio da estimação de modelo de regressão. A técnica utilizada foi a de dados em painel e o modelo escolhido foi o de Mínimo Quadrado Ordinário (MQO). As relações foram analisadas de forma geral e segmentada por setor de atuação das empresas. Os resultados mostram que existe uma relação positiva para os ciclos intermediários de crescimento e maturidade e negativa para os demais. A análise da regressão do modelo geral e estratificada por setor de atuação apresentaram-se mais robustas quando analisadas com controle de CVO, ratificando as relações existentes entre o IPGCG e os estágios de ciclo de vida. Tem-se ainda que, os setores com maior e menor aderência aos PGCG foram os de Utilidade Pública (78,99%) e Financeiro (51,74%), respectivamente. Destaca-se que em oito anos, período da pesquisa, 95,65% das empresas transitaram por mais de um estágio e, 62,32% delas, passaram por pelo menos 3 (três) estágios distintos, demonstrando que o CVO não é linear e não decorre do aspecto determinístico da variável tempo. Outrossim, ficou evidenciado que as médias de observância aos Princípios aumentaram no período de análise como um todo, chegando a 30%, e quando comparadas as médias do período *ex-ante* (2010 a 2013) e *ex-post* (2014 a 2017) à publicação dos PGCG, as médias do período *ex-post* foram maiores para todos os setores com amostras significativas para a análise.

Palavras-chave: Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Ciclo de Vida Organizacional. Empresas de capital aberto.

ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the relationships of the Global Management Accounting Principles (GMAP) with the stages of the organizational life cycle (OLC) of the publicly traded companies listed on Brazil, Bolsa e Balcão (B3). The sample analyzed comprised 207 companies from 2010 to 2017 and a total of 1656 observations. To answer the research problem, the methodology consisted of constructing an index of adequacy to the recommendations proposed by the GMAP (IGMAP) and identifying OLC stages based on Dickinson's model (2011), and the relationship between these variables analyzed by means of regression model estimation. The technique used was panel data and the model chosen was the Ordinary Least Squares (OLS). GMAP. The results show that there is a positive relationship for the intermediate cycles of growth and maturity and negative for the others. The regression analysis of the general model and stratified by sector was more robust when analyzed with OLC control, confirming the relationship between the IGMAP and the stages of the life cycle. The sectors with the highest and lowest adherence to GMAP were the Public Utility (78.99%) and Financial (51.74%) sectors, respectively. It is noteworthy that in eight years, the research period, 95.65% of the companies went through more than one stage and 62.32% of them went through at least 3 (three) distinct stages, showing that the OLC is not linear and it does not due to the deterministic aspect of the time variable. Moreover, it was evident that the average compliance with the Principles increased in the analysis period as a whole, reaching 30%, and when comparing the ex-ante (2010-2013) and ex-post (2014-2017) averages to the publication of the PGCG, the ex-post period averages were higher for all sectors with significant samples for analysis.

Keywords: Global Management Accounting Principles. Organizational Life Cycle. Publicly Traded Companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de ciclo de vida organizacional.....	21
Quadro 2 - Classificação dos Estágios do Ciclo de vida.....	25
Quadro 3 - Objetivos, fatores chaves e algumas implicações práticas dos PGCG	28
Quadro 4 - Áreas centrais de aplicação prática dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.....	32
Quadro 5 - Estudos nacionais e internacionais que relacionam CVO e tópicos de Contabilidade Gerencial.....	35
Quadro 6 - Relações esperadas entre o Índice de aderência aos PGCG (IPGC) e os estágios de CVO.....	39
Quadro 7 - Checklist das informações de observação dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.....	41
Quadro 8 - Relações esperadas entre o Índice de aderência aos PGCG (IPGC) e as variáveis de controle	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estatística descritiva do número de mudanças de estágio de CVO no período de análise - por classificação setorial da B3	46
Tabela 2 - Estatística descritiva do número de mudanças de estágio de CVO e idade das empresas no período de análise - por classificação setorial da B3	47
Tabela 3 - Estatística descritiva do IPGCG por classificação setorial da B3	48
Tabela 4 - Estatística descritiva da evolução do IPGCG no período de análise da pesquisa - por classificação setorial da B3	49
Tabela 5- Estatística descritiva da evolução do IPGCG no <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> a publicação dos PGCG - por classificação setorial da B3	49
Tabela 6 - Correlação de Person das variáveis da pesquisa.....	50
Tabela 7 - Análise do efeito dos estágios de CVO sob o IPGC	52
Tabela 8 - Análise do efeito dos estágios de CVO sob o IPGC – por classificação setorial da B3	53
Tabela 9 - Análise de tendência dos coeficientes com a média de observância aos PGCG – por classificação setorial da B3, com significância	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA – *Association of International Certified Professional Accountants*

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

BI – Bens Industriais

CC– Consumo Cíclico

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CGMA – *Chartered Global Management Accountant*

CIMA – *Chartered Institute of Management Accountants*

CNC – Consumo não Cíclico

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

CVO – Ciclo de Vida Organizacional

DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas

FCF – Fluxo de Caixa de Financiamento

FCI – Fluxo de Caixa de Investimento

FCO – Fluxo de Caixa Operacional

FIN – Financeiro

FR – Formulário de Referência.

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

IPGCG – Índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

MB – Materiais Básicos

MQO – Mínimo Quadrado Ordinário

N – Número de empresas

PGB – Petróleo, Gás e Biocombustíveis

PGCG – Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

RS – Redes Sociais

SAU – Saúde

TEL– Telecomunicações

TI – Tecnologia da Informação

UP – Utilidade Pública.

VIF – *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 TEORIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO).....	20
2.1.1 O modelo de CVO de Dickinson (2011)	24
2.2 PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL (PGCG)	26
2.2.1 Aplicação dos princípios globais de contabilidade gerencial	30
2.3 ESTUDOS ANTERIORES QUE RELACIONAM CONTABILIDADE GERENCIAL AOS ESTÁGIOS DE CVO	34
2.4 DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE DA PESQUISA	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	40
3.2.1 Checklist Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.....	41
3.3 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	42
3.3.1 Índice de aderência aos PGCG.....	42
3.3.2 Classificação do ciclo de vida organizacional.....	43
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE.....	44
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	46
4.2 ESTATÍSTICA INFERENCIAL.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, é apresentada a contextualização do tema e a questão que orienta o problema de pesquisa. Em seguida, são expostos os objetivos geral e específicos. Por fim, é apresentada a justificativa para a realização deste trabalho, abordando a relevância do estudo da teoria do ciclo de vida organizacional relacionando aos PGCG

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Tradicionalmente, a contabilidade gerencial é o principal suporte para a tomada de decisões e controle em uma organização (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018). Evoluindo de sua ênfase tradicional na análise de decisão orientada financeiramente e no controle orçamentário, a moderna contabilidade gerencial engloba uma abordagem mais estratégica que enfatiza a identificação, a mensuração e a gestão dos principais fatores financeiros e operacionais de geração de valor. (ITTNER; LARCKER, 2001). Logo, o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer aos gestores informações contábeis operacionais e financeiras (APPELBAUM, 2017).

Neste sentido a contabilidade gerencial pode ser caracterizada por uma composição de processo que inclui identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações que, de modo genérico, se destinam aos usuários internos, principalmente aos gestores responsáveis pelo processo decisório (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007) auxiliando estes a atingirem os objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Neste sentido, a contabilidade gerencial possui a necessidade premente de adequar-se constantemente às mudanças oriundas da dinâmica do ambiente externo, das demandas dos gestores, da estrutura organizacional, da tecnologia e das áreas funcionais do modelo de negócio (LOUDERBACK *et al.*, 2000; BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003).

Esta conjuntura tem exigido da contabilidade gerencial a incorporação de métodos e técnicas que configurem um sistema eficiente de gestão para assegurar a sua sobrevivência e atingir os objetivos da organização (YAZDIFAR; TSAMENYI, 2005; DOS SANTOS, 2016). Em virtude disto, a contabilidade gerencial está cada vez mais distante de um tempo que basicamente se fornecia informações para o processo de tomada de decisão para ser um agente ativo desse processo, influenciando diretamente no alcance dos objetivos estratégicos (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

A escolha destes métodos e técnicas para assegurar o desenvolvimento e continuidade do negócio está associada às características evolutivas de cada empresa, uma vez que se faz necessário acompanhar e entender as necessidades de cada estágio pelo qual a organização passa ao longo de sua vida, o que remete a abordagem de ciclo de vida organizacional - CVO (BEUREN; PEREIRA, 2013). Para os autores, a adoção de determinada abordagem estratégica no processo decisório de uma organização está intimamente relacionada ao seu estágio de ciclo de vida.

Neste sentido, muitos são os estudos que evidenciam a relação dos estágios do ciclo de vida organizacional com a adoção de artefatos, instrumentos, atributos, práticas e outros mecanismos relacionados à contabilidade gerencial (MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; AUZAIR; LANGFIELD-SMITH, 2005; GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; ORO; BENETTI; HOFFMANN, 2009; LAVARDA; PEREIRA, 2012; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015; SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016).

Estes estudos relacionam os aspectos supracitados da contabilidade gerencial a cada estágio de ciclo de vida organizacional por meio de variáveis que configuram as características de cada fase, tais como idade, tamanho, estruturas organizacionais, estratégias, processamento de informação e estilos de tomada de decisão. Estas variáveis são provenientes de vários modelos que associam a evolução do desenvolvimento organizacional com o ciclo de vida biológico (LIPPITT; SCHIMIDT, 1967; GREINER, 1972; MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1990; MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003),

Como destacado a teoria do ciclo de vida organizacional relaciona metaforicamente o ciclo de vida biológico às fases distintas do desenvolvimento das organizações e da sua capacidade de adaptação ao ambiente, ou seja, estas nascem, crescem e morrem (KIMBERLY; MILES, 1980; TICHY, 1980; QUINN; CAMERON, 1983; MINTZBERG, 1984; MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Apesar de haver divergência entre os autores de modelos de CVO com relação a quantidade, nomenclatura e variáveis que configuram o enquadramento das organizações em cada estágio/fase, eles convergem com o entendimento de que as organizações se desenvolvem no tempo por meio de fases distintas e que cada uma delas possui uma similaridade de configurações de fatores e características – sendo este o pressuposto principal da Teoria do CVO.

Os estudos de contabilidade gerencial relacionados a abordagem de ciclo de vida organizacional estão limitados a aspectos singulares, tais como: mensuração de desempenho (GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007; SANTANA JUNIOR 2017); processo de

planejamento (FREZATTI *et al.*, 2010; FAVERI *et al.*, 2014); controle de gestão (GRANLUND; TAIPALEENMAKI 2005; LAVARDA; PEREIRA, 2012); atributos da contabilidade gerencial (BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015); artefatos de contabilidade gerencial (VALERIANO, 2012); e, instrumentos tradicionais e modernos (SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016). Observa-se que os estudos tratam de temáticas específicas da contabilidade gerencial em empresas de setores e portes também específicos, o que não diminui o valor de contribuições, mas que se apresentam limitados para nortear a função de contabilidade gerencial das empresas como um todo, principalmente para tomada de decisões.

A importância de uma sólida tomada de decisões nos negócios foi recentemente enfatizada pela *Association of International Certified Professional Accountants* (AICPA), ao destacar que tomada de decisões de qualidade nunca foi tão importante – ou tão difícil (CGMA, 2014b). Esse destaque dado pela AICPA tem como pano de fundo a concorrência que rompe cotidianamente o *status quo*, o volume e a velocidade de dados não estruturados que estão aumentando a complexidade das decisões e a dificuldade que as organizações têm para manter o ritmo de crescimento frente à concorrência.

A AICPA, que tem o maior corpo de gestores de contabilidade que atuam globalmente e o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), formaram em 2014 uma *joint venture*, a qual realizou um projeto de publicação que introduziu os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG), por meio da *Chartered Global Management Accountant*® (CGMA). Essa publicação é resultado de uma pesquisa em vinte países, nos cinco continentes e de uma consulta pública de noventa dias, onde mais de quatrocentas pessoas puderam participar, representando empresas de diferentes tamanhos, além de vários setores de atuação (CGMA, 2014b).

Esta publicação da CGMA (2014b) objetiva orientar os principais executivos e o Conselho de Administração em *benchmarking*, melhorando os sistemas de Contabilidade Gerencial e servindo como parâmetro para os contadores gerenciais na geração de valor aos *stakeholders*, além de auxiliar na tomada de decisão empresarial (BORKER, 2016a; BORKER, 2016b), contribuir para a melhoria do desempenho e o alcance do sucesso organizacional sustentável, fornecendo uma base sobre a qual as organizações podem definir seus próprios padrões para a função de contabilidade gerencial (CGMA 2014b).

Um dos objetivos dos princípios é ser um guia para as empresas serem bem sucedidas, visto que a Contabilidade Gerencial precisa de suporte na resolução de questões organizacionais e execução de estratégias (CGMA, 2014b) e, para tanto, os PGCG descrevem os constituintes

de uma função contábil gerencial eficaz, incluindo pessoas competentes, princípios claros e desempenho bem gerenciado (CIMA, 2015). Nesse diapasão, foram enfatizados quatro princípios, que são focados em quatro resultados, os quais serão detalhados no Referencial Teórico, são eles: i) influência, a comunicação provê ideias que influenciam; ii) relevância, a informação é relevante; iii) valor, o impacto no valor é analisado; iv) confiança, o gerenciamento dos recursos e relações (*Stewardship*) constrói confiança (CGMA 2014b).

Estes princípios encontram relação com a abordagem de CVO, uma vez que esta analisa os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e das suas capacidades de adaptação ao ambiente (MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009), implicando inclusive na sua morte, caso esta adaptação não ocorra. Neste sentido, os PGCG configuram-se em um progresso de maior relevância na atualidade voltado para a função de contabilidade gerencial (BORKER, 2016a).

Pelo explicitado, observa-se uma relação intrínseca entre a contabilidade gerencial e a abordagem de ciclo de vida organizacional, uma vez que aquela sofre variações de acordo com o estágio de CVO que as empresas se encontrem. Sendo os Princípios de Contabilidade Gerencial orientadores da função de contabilidade gerencial, por analogia, espera-se que o grau de adoção destes seja relacionado ao estágio de desenvolvimento das organizações.

Destaca-se que os poucos trabalhos internacionais (BORKER, 2016a; BORKER, 2016b; BURGER; MIDDELBERG, 2018) e nacionais (COSTA; LUCENA, 2018; CORREIA e LUCENA, 2018) que têm por tema os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, encontrados até a realização deste estudo, não os relacionaram com o Ciclo de Vida Organizacional, portanto, existe uma lacuna importante neste sentido.

Em convergência com estes trabalhos, que tiveram como escopo os PGCG, e com os estudos mais recentes que relacionaram aspectos e atributos da contabilidade gerencial aos estágios de CVO (DICKINSON, 2011; KUENG; YANG; HONG, 2014; HASAN *et al.*, 2015; FAFF, 2016; HABIB; HASAN, 2018; BAKARICH; HOSSAIN; WEINTROP, 2019), o presente trabalho elegeu as empresas de capital aberto como universo e amostra para aplicação do estudo. Subsidiariamente, a escolha também se deu pela possibilidade de obtenção de uma série histórica e com diversidade de setores que permitissem evidenciações mais robustas para captar a existência da relação estudada.

Diante do exposto e considerando que há ausência de estudos relacionando os PGCG e o ciclo de vida das organizações em cada um de seus estágios evolutivos, bem como a carência de estudos de contabilidade gerencial abordando os PGCG (CGMA, 2014b; COSTA;

LUCENA, 2018; CORREIA; LUCENA, 2018), o presente estudo busca responder à seguinte questão: **Quais as relações entre o índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios de ciclo de vida organizacional das empresas de capital aberto listadas na B3?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar as relações entre os índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios ciclo de vida organizacional das empresas de capital aberto listadas na B3, no período de 2010 a 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas e a variação de ciclos que estas incorreram no período de estudo;
- Verificar, por setor de atuação, o nível de aderência das empresas de capital aberto listadas na B3 quanto ao índice que representa os PGCG;
- Evidenciar a evolução do nível de observância quanto ao índice que representa os PGCG no período de análise e seu comportamento *ex-ante* e *ex-post* a publicação dos PGCG;
- Estratificar a relação entre o nível de observância aos PGCG e os estágios de CVO, por setor de atuação das empresas estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A ampliação de revistas e periódicos internacionais na década de 80 para divulgação de estudos de contabilidade gerencial permitiu que teóricos e empíricos apresentassem uma perspectiva multidisciplinar e, em muitos casos, com uma multiplicidade de métodos aplicados na análise dos problemas, fato este que culminou na expansão de estudos relacionados a este tema (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007; HESFORD *et al.*, 2007). Um desses temas multidisciplinares, que ganhou força ao ser relacionado com aspectos da contabilidade gerencial, foi a abordagem de ciclo de vida organizacional.

Isto se evidencia pela quantidade de trabalhos publicados em periódicos nacionais e

internacionais e pelo número de diferentes aspectos da contabilidade gerencial relacionados aos estágios de ciclo de vida organizacional. Em estudos internacionais destaca-se os estudos que relacionam o CVO a medidas de desempenho (ANTHONY; RAMESH, 1992; GARENGO, NUDURUPATI; BITITCI, 2007), práticas e sistema de controle de gestão (MOORES; YUEN, 2001; GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005; KALLUNKI; SILVOLA, 2008) e estratégia (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2008). Em periódicos nacionais, também se evidenciam diferentes aspectos da contabilidade gerencial relacionados aos estágios de CVO, tais como: sistema de controle de gestão (FRÖHLICH; ROSSETT; SILVA, 2007; ORO; BENETTI; HOFFMANN, 2009; LAVARDA; PEREIRA, 2012), atributos da contabilidade gerencial (BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015); instrumentos de gestão tradicionais e modernos (SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016); processo de planejamento (FREZATTI *et al.*, 2010; FAVERI *et al.*, 2014).

Com o exposto, evidencia-se que a contabilidade gerencial sofre influência do ciclo de vida organizacional em vários de seus aspectos. Neste sentido, Carvalho *et al.* (2010), ao relatar as contribuições das teorias do ciclo de vida organizacional sobre a pesquisa em contabilidade gerencial, conclui que o sistema de contabilidade gerencial sofre variações à medida que fatores configuracionais internos e externos da empresa se modificam ao longo das diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

Contudo, observa-se que o tema ciclo de vida organizacional, apesar de estar relacionado a muitos aspectos da contabilidade gerencial, o seu estudo é restrito a aspectos singulares (mensuração de desempenho, processo de planejamento, controle de gestão, atributos da contabilidade gerencial artefatos de contabilidade gerencial, instrumentos tradicionais e modernos), bem como são aplicados de forma segmentada, seja por setor ou porte das empresas. Logo, não se evidencia na literatura estudos que relacionem aspectos holísticos da contabilidade gerencial com o ciclo de vida organizacional, como é o caso dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial foram concebidos e estão avançando para se tornar uma linguagem comum, normatizada e padronizada, assim como ocorreu com o padrão *International Financial Reporting Standards* (IFRS), adotado em diversos países, e direcionado à contabilidade financeira, mais especificamente aos usuários externos (CGMA, 2014b; MASZTALERZ, 2016; BORKER, 2016b). Logo, a CGMA (2014b) concebe uma estrutura de conhecimento equivalente a adotada para contabilidade financeira (IFRS) com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão empresarial (BORKER, 2016a; BORKER, 2016b), contribuir para a melhoria do desempenho e o alcance do sucesso organizacional sustentável e

a consequente geração de valor (CGMA 2014b).

A concepção desses princípios foi realizada mediante um processo robusto, de modo que estes refletem as perspectivas dos gestores, da academia, bem como de outros profissionais que são usuários do tipo de informação que a contabilidade gerencial oferece. Com o exposto, os PGCG representam o estado da arte da contabilidade gerencial e o fato destes ainda possuir poucos estudos relacionados, torna este um dos fatores de relevância para consecução deste trabalho.

Com o exposto, a originalidade deste trabalho pode ser evidenciada pelos seguintes aspectos: (i) o estudo de um novo constructo da contabilidade gerencial, os PGCG, que, até então, não foram estudados de forma associada às fases do ciclo de vida organizacional; (ii) a aplicação em empresas de diferentes setores, portes e regiões geográficas, permitindo uma análise comparativa destes aspectos. Sendo assim, este estudo se agrega aos demais sobre CVO e contabilidade gerencial (MOORES; YUEN, 2001; LANGFIELD-SMITH, 2005; GARENCO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007; OLIVEIRA; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2008; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; ORO; BENETTI; HOFFMANN, 2009; LAVARDA; PEREIRA, 2012; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015; SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016), com o intuito de ampliar e contribuir com a literatura ao pesquisar a relação entre o nível de aderência das organizações aos PGCG e os estágios de CVO no contexto de empresas de capital aberto.

O conhecimento dessa nova estrutura, sugerida pelo CGMA, por parte das companhias brasileiras, e a mensuração quanto à validade das recomendações propostas pelos PGCG no que se refere a um conjunto de práticas de *benchmarking* para um melhor desenho da função de contabilidade gerencial e, conseqüentemente, para melhoria do processo de tomada de decisões, necessita ser pesquisado. Com isto, o estudo possibilita inserir uma nova temática às discussões sobre contabilidade gerencial, contribuindo assim, para superar uma fase de estudos que se concentraram em demandas dos práticos, aqueles mais voltados para a temática de custos, para aqueles relacionados à controladoria e ao controle gerencial (FREZATTI; *et al.*, 2015). É desta forma, que este estudo pretende contribuir com a literatura da contabilidade gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão da literatura que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho. Neste sentido, o primeiro item aborda a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), destacando as contribuições de Dickinson (2011), para caracterizar as empresas objeto do estudo. No segundo momento, são apresentados os principais aspectos dos PGCG determinados pela CGMA. Ato contínuo, são apresentados estudos anteriores que relacionam a contabilidade gerencial à abordagem de CVO e, por fim, a fundamentação para o desenvolvimento da hipótese da pesquisa.

2.1 TEORIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO)

A teoria do ciclo de vida organizacional relaciona metaforicamente o ciclo de vida biológico às fases distintas do desenvolvimento das organizações e da sua capacidade de adaptação ao ambiente, ou seja, estas nascem, crescem e morrem (KIMBERLY; MILES, 1980; TICHY, 1980; QUINN; CAMERON, 1983; MINTZBERG, 1984; MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Neste sentido, “a teoria do ciclo de vida organizacional analisa os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e das suas capacidades de adaptação ao ambiente” (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009, p.160).

Diante do exposto, observa-se que a associação do ciclo de vida biológico ao ciclo de vida organizacional não decorre do aspecto determinístico da variável tempo (BORINELLI, 1998), pois isto implicaria que as organizações iriam transitar indubitavelmente de uma fase para outra e de forma unilateral, ou seja, nascer, crescer e morrer. Esse raciocínio determinístico desconsideraria, por exemplo, que uma organização poderia sair de uma fase inicial diretamente para uma fase final ou que ela poderia retroceder de um estágio final para um estágio intermediário.

Os autores que concordam com essa linha determinista (KIMBERLY; MILES, 1980; MINTZBERG; 1989) o fazem porque acreditam que as organizações transpõem períodos e situações previsíveis ao longo de seu desenvolvimento. Contudo, Lester, Parnell e Carraher (2003) destacam que a maioria das empresas não transpõem invariavelmente de um estágio para outro, o que é coerente com o contexto atual de competitividade, acesso amplo a informações e de mudanças conjunturais rápidas que reduz a previsibilidade apontada pelos deterministas.

Contudo, observa-se que não há divergência dos autores que desenvolveram a teoria do

CVO de que as organizações se desenvolvem no tempo por meio de fases distintas e que cada uma delas possuem uma similaridade de configurações de fatores e características – sendo este o pressuposto principal da Teoria do CVO. Neste sentido, a literatura traz uma série de modelos de CVO que diferem entre si pela quantidade de fases, conjunto de suas características/determinantes e denominações dos estágios. O Quadro 1 apresenta um conjunto de autores e as fases de seus modelos de CVO.

Quadro 1 - Modelos de ciclo de vida organizacional.

Modelos/Autores	Nº Estágios	Estágios/Fases do Modelo de CVO
Lippitt e Schimidt (1967)	3	1. Nascimento; 2. Juventude; 3. Maturidade.
Greiner (1972)	5	1. Criação; 2. Direção; 3. Controle; 4. Coordenação; 5. Colaboração
Churchill e Lewis (1983)	5	1. Existência; 2. Sobrevivência; 3. Sucesso no desenvolvimento e no crescimento; 4. Decolagem; 5. Maturidade.
Quinn e Cameron (1983)	4	1. Estágio empresarial; 2. Estágio de coletividade; 3. Estágio de formalização e controle; 4. Estágio de elaboração e adaptação da estrutura
Miller e Friesen (1984)	5	1. Nascimento; 2. Crescimento; 3. Maturidade; 4. Renovação; 5. Declínio.
Scott e Bruce (1987)	5	1. Início; 2. Sobrevivência; 3. Crescimento; 4. Expansão; 5. Maturidade.
Kaufmann (1990)	4	1. Nascimento; 2. Crescimento; 3. Maturação (institucionalização); 4. Renovação.
Adizes (1990, 1993)	10	1. Namoro; 2. Infância; 3. Toca-toca; 4. Adolescência; 5. Plenitude; 6. Estabilidade; 7. Aristocracia; 8. Burocracia incipiente; 9. Burocracia; 10. Morte.
Macedo (1993)	5	1. Crescimento pela criatividade; 2. Direção; 3. Delegação; 4. Coordenação; 5. Cooperação.
Mount, Zinger e Forsyth (1993)	5	1. Empresa operada pelo dono; 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono; 3. Empresa administrada pelo dono; 4. Transição para uma empresa profissional; 5. Administração profissional.
Marques (1994)	9	1. Estágio conceitual; 2. Organizativo; 3. Produtivo; 4. Caçador; 5. Administrativo; 6. Normativo; 7. Participativo; 8. Adaptativo; 9. Novativo.
Reynolds, Storey e Westhead (1994)	3	1. Concepção; 2. Gestação e nascimento; 3. Infância e crescimento
Gersick <i>et al.</i> (1997)	3	1. Inicial; 2. Expansão/Formalização; 2. Maturidade.
Greiner (1998)	5	1. Criatividade; 2. Orientação; 3. Delegação; 4. Coordenação; 5. Colaboração.
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	3	1. Empreendimento. 2. Formalização; 3. Flexibilização.
Moreira (1999)	6	1. O dono; 2. O dono e seus assessores; 3. O dono, seus assessores e uma estrutura; 4. Estrutura; 5. Vocação dos negócios, 6. Desestruturação da organização.
Lester, Parnell e Carraher (2003)	5	1. Nascimento; 2. Crescimento; 3. Maturidade; 4. Renovação; 5. Declínio.
Auzair e Langfield-Smith (2005)	3	1. Formação; 2. Crescimento; 3. Maturidade.
Dickinson (2011)	5	1. Nascimento; 2. Crescimento; 3. Maturidade; 4. Turbulência (shake-out); 5. Declínio.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os dois primeiros modelos apresentados no Quadro 1 (LIPPITT; SCHMIDT, 1967; GREINER, 1972), bem como os modelos de Christensen e Scott (1964) e Rhenman (1973) são considerados os precursores da abordagem do ciclo de vida organizacional (NECYK *et al.*, 2007), os quais têm em comum a adoção das variáveis idade e tamanho como determinantes de seus modelos, embora tenham configurado uma quantidade e nomenclatura distintos de estágios.

Lippitt e Schmidt (1967) coloca que na fase inicial (nascimento) as empresas estão preocupadas em se tornar viáveis, em um segundo momento (juventude), buscam a estabilidade e desenvolver uma reputação no mercado e na última fase (maturidade) tem como foco a adaptabilidade sem deixar de lado o processo de contínua expansão. Diferentemente do modelo de Lippitt e Schmidt (1967), o de Greiner (1972) foi desenvolvido para um setor específico, o de empresas familiares.

Para Greiner (1972) o que faz uma empresa mudar de estágio de ciclo de vida são os momentos de crise, oriundos da ineficácia das técnicas e métodos que não mais atendem as necessidades de gestão para uma empresa que cresceu e se tornou mais complexa. O autor denomina estas situações de crise como período de revolução e, de processo de evolução, a provável sequência estável de desenvolvimento dos estágios, de modo que, as empresas estão sempre em um *continuum* de alternância entre processos de evolução e períodos de revolução.

O modelo de Churchill e Lewis (1983) também é constituído por cinco estágios, tal como o modelo de Greiner (1972), se diferenciando deste pelos determinantes de seus estágios e por ser voltado a pequenas empresas. Enquanto Greiner (1972) considera idade e tamanho, eles levam em consideração a identificação de fatores gerenciais, do tamanho, da diversidade e da complexidade dos padrões de crescimento das pequenas empresas.

A proposta de Quinn e Cameron (1983) partiu de um levantamento de modelos de CVO, tendo sido identificado 10 modelos, dentre eles o de Lippitt e Schmidt (1967) e Greiner (1972). Com isto, aglutinaram estágios comuns aos modelos analisados: (i) estágio empresarial/empreendedor (inovação, formação de nichos e criatividade); (ii) estágio de coletividade (alta coesão, comprometimento); (iii) estágio de formalização e controle (estabilidade e institucionalização) e (iv) estágio de elaboração e adaptação da estrutura (expansão dos domínios e descentralização) (SOUZA; NECYK; FREZATTI, 2008).

O modelo de Miller e Friesen (1984) destaca-se em relação aos demais por alguns aspectos: i) profundidade conceitual a partir do emprego do método longitudinal ao invés do transversal, até então utilizado no desenvolvimento de estudos existentes sobre CVO; ii) um dos primeiros a contemplar uma fase de declínio; iii) considerou outros fatores, além de idade

e tamanho, para caracterizar os diferentes estágios de desenvolvimento, a saber: situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia da organização. Em virtude de suas contribuições para o estudo da abordagem de CVO, o modelo desses autores se tornou um dos mais citados e relevantes para o estudo do CVO (CARVALHO *et al.*, 2010).

Assim como Churchill e Lewis (1983), o trabalho de Scott e Bruce (1987) também foi votado ao contexto das pequenas empresas. Os modelos também se assemelham por contemplar uma fase de sobrevivência, a qual remete a uma característica de busca por rentabilidade focando no cliente. Este modelo rompe com a proposta linear de Greiner (1972) ao colocar uma proposta de crescimento curvilíneo, mas mantém os períodos de crises que precedem cada estágio sugerido por este autor. No que concerne a definição das variáveis, eles adotaram o tempo de vida dos produtos da empresa, o tamanho e a idade do negócio, analisados sob cinco conjuntos de variáveis: ambiente, estratégia, dirigente, operacional e organização (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009).

Dentre os modelos identificados na literatura de CVO, pode-se apontar o desenvolvido por Adizes (1990) como o mais abrangente, uma vez que este possui 10 estágios alocados em três períodos – crescimento (namoro, infância e toca-toca); maioridade (adolescência e plenitude) e envelhecimento (estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte). Observa-se que o modelo é um dos poucos que possui um estágio de declínio, o qual foi inicialmente considerado no trabalho de Miller e Friesen (1984).

De forma geral, observa-se que os modelos possuem uma quantidade de estágios que varia entre três e dez e, embora haja semelhanças no número de estágios de alguns modelos, estes não possuem os mesmos determinantes, denominações e características. O que se observa de mais discrepante entre os modelos, no que concerne aos estágios, é a existência ou não de uma fase de declínio, sendo esta incluída de forma evidenciada, nos modelos Miller e Friensen (1984) e Adizes (1990). Modelos anteriores a estes consideraram a fase de declínio como uma das opções disponíveis na fase de maturidade (CHURCHILL; LEWIS, 1983) ou dependente das respostas das organizações aos problemas inerentes aos estágios (GREINER, 1972). Duas condições poderiam explicar a inexistência de uma fase de declínio, a saber: i) as implicações do declínio na estrutura e nos sistemas são menos previsíveis do que quando associados com o crescimento da empresa; ii) porque o declínio, eventualmente, pode ocorrer a partir de qualquer estágio (HANKS *et al.*, 1993).

Afora questões de número e denominação dos estágios, pode-se adicionar a metodologia empregada para o desenvolvimento do modelo (longitudinal e transversal), o foco específico em empresas de determinado setor e porte e os critérios de classificação das empresas nos

respectivos estágios, como diferenciais entre os modelos. Quanto a este último fator de diferenciação elencado, destaca-se que além dos fatores de contexto organizacional, estrutura da empresa, estratégia e estilo de decisão, que são considerados nos modelos do Quadro 1 para determinar o estágio de CVO, existem outros modelos que levam em consideração fatores econômicos (ANTHONY; RAMESH, 1992; BLACK, 1998; DICKINSON, 2011).

Estas discrepâncias entre os modelos decorrem do grande número de estudos que buscaram desenvolver modelos teóricos de CVO (LEVIE; HAY, 1999), embora nem todos tenham sido robustamente testados. Este cenário sugere possibilidades distintas para a aplicação da abordagem de CVO em estudos organizacionais (BEUREN; PEREIRA, 2013).

Com o exposto o presente trabalho, adotou o modelo de Dickinson (2011) por este melhor se relacionar ao escopo do estudo, já que ele é considerado relevante para abordagem de CVO e está voltado para empresas de capital aberto, pois o modelo utiliza a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) para identificar e documentar as características econômicas e comportamentais do mercado. A seguir, o modelo será apresentado detalhadamente.

2.1.1 O modelo de CVO de Dickinson (2011)

Conforme já apresentado no Quadro 1, o modelo de Dickinson (2011) apresenta cinco fases do ciclo de vida de uma organização: nascimento, crescimento; maturidade, turbulência e declínio. Esses ciclos são atribuídos aos períodos de anos das empresas, identificados por meio dos sinais dos componentes da demonstração do fluxo de caixa. Usando essa medida, a autora documenta a variação esperada nas medidas de desempenho da empresa (margem de lucro, a persistência dos lucros e giro do ativo), em todos os estágios do ciclo de vida de uma empresa, e compara as persistências dos lucros com o estágio do ciclo de vida de uma empresa e da convergência da rentabilidade dos lucros, identificando o retorno sobre os ativos operacionais líquidos.

Outros modelos que buscaram utilizar variáveis contábeis-financeiras, a exemplo do concebido por Anthony e Ramesh (1992), normalmente utilizado internacionalmente, tiveram que confiar em carteiras de investimentos para fazerem as distinções entre os ECVs. Neste sentido, o modelo de Dickinson (2011) utiliza uma identificação “orgânica”, onde os ECVs são reconhecidos pelo próprio desempenho e pelos investimentos da empresa, observados nas DFC, o que torna sua *proxy* superior. Uma vantagem da DFC é que se tornou um relatório obrigatório para as empresas brasileiras a partir de 2008, com sua respectiva segregação em fluxo de caixa operacional, de investimento e financiamento. Dickinson (2011) apresenta os modelos de

estágio do ciclo de vida com base nesses três componentes da DFC, sendo o modelo fundamentado na combinação do sinal de cada um dos três componentes dos fluxos de caixa, com vistas a classificar as empresas em um dos cinco estágios de ciclo de vida (DRAKE, 2013)

Para exemplificar, Drake (2013), destaca que empresas na fase de introdução estão associadas a um fluxo de caixa negativo no operacional; negativo no fluxo de investimentos; e positivo nas atividades de financiamento. Empresas em fase de crescimento apresentam um fluxo de caixa positivo no operacional, negativo no investimento e positivo no financiamento. As empresas na fase madura mostram-se positivas no fluxo de caixa operacional, negativas no de investimento e negativas no fluxo de caixa de financiamento.

Com o exposto, tem-se que esse método considera os sinais múltiplos das atividades operacionais, de investimento e financiamento para realizar a respectiva classificação nos estágios do ciclo de vida. Destaca-se, que a única fase que permite maiores possibilidades de classificações é a fase de Turbulência, pois admite três cenários distintos de sinais para sua classificação. Deste modo, é possível encontrar oito combinações possíveis de padrão de fluxo de caixa, sendo que todas as classificações são recolhidas nas cinco fases do ciclo de vida da firma, conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos Estágios do Ciclo de vida

Fluxo de Caixa	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Turbulência	Declínio
Operacional	-	+	+	+ - +	- -
Investimento	-	-	-	+ - +	+ +
Financiamento	+	+	-	+ - -	+ -

Fonte: Dickinson (2011, p. 9)

Aqui, tem-se que as atividades operacionais estão relacionadas à manutenção das operações e são representadas, principalmente, pelos recebimentos de clientes e pelos pagamentos a fornecedores, espelhando no caixa boa parte dos resultados operacionais divulgados na DRE. As atividades de investimentos envolvem transações que alteram a estrutura de investimento da empresa e que afetam o caixa, independentemente do prazo de realização. As atividades de financiamento estão vinculadas à estrutura de capital da empresa e envolvem as modificações no passivo e no seu patrimônio líquido. De acordo com Alves e Marques (2007), grande parte destas atividades diz respeito à captação de recursos, sua remuneração e amortização.

Tomando de uma forma operacional, o modelo incorpora os sinais esperados do fluxo de caixa, para classificação em cada estágio do ciclo de vida, conforme suposições teóricas previamente estabelecidas. Desta forma, na fase de nascimento, devido as empresas

necessitarem da adesão de novos clientes, sofrem déficits por baixas receitas e por custos potencias, os quais resultam em fluxo de caixa operacional e de investimento negativos. Já na fase de crescimento e maturidade, as margens de lucro são maximizadas devido aos aumentos de investimento e eficiência, o que resultam em fluxo operacional positivo. Por fim, na fase de declínio as empresas possuem taxa de crescimento decrescente, o que leva as empresas a diminuir os preços de tal forma que o fluxo de caixa operacional irá diminuir até tornar-se negativo.

Cabe destacar que Dickinson (2011) adverte que o fluxo de caixa de financiamento poderá ser positivo ou negativo quando a empresa está em Declínio, fato que pode ser uma possível lacuna do modelo. A indefinição na literatura também é encontrada com relação ao fluxo de caixa das empresas em Turbulência. Assim, por eliminação, os fluxos de caixa não se enquadrando em nenhuma das outras categorias, levarão ao entendimento de que a empresa encontra-se no período de Turbulência.

2.2 PRINCIPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL (PGCG)

Os Princípios foram concebidos por uma *joint venture* formada pela *American Institute of CPAs* (AICPA) e o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), denominada de *Chartered Global Management Accountant* (CGMA). Estes órgãos representam mais de 600.000 membros e estudantes em 177 países, e refletem as perspectivas de CEOs (*Chief executive officer* - executivos-chefes), CFOs (*Chief Financial Officer* - diretores financeiros), acadêmicos e outros profissionais que contribuíram durante uma consulta global em 20 países dos cinco continentes (CGMA, 2014a).

Visando uma aplicabilidade universal, a consecução do documento incluiu uma consulta pública com mais de 400 pessoas, sendo estas, representações de empresas de diferentes portes e de vários setores, abrangendo a esfera pública e privada. Esta abrangência de aplicações dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial foi uma das principais justificativas para a adoção, neste estudo, do modelo de CVO desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003).

A concepção dos PGCG objetiva fornecer às partes interessadas uma referência para a comparação (*benchmarking*) de práticas e processos de contabilidade gerencial de modo a identificarem onde as melhorias são necessárias, uma vez que as ferramentas e técnicas necessárias para eficiência e eficácia destas práticas e processos devem ser adaptadas e continuamente refinadas na medida em que os objetivos da organização mudam (CGMA, 2014a).

Esta preocupação está intimamente relacionada a abordagem de CVO, uma vez que esta analisa os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e das suas capacidades de adaptação ao ambiente (MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1993; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009), implicando inclusive na sua morte, caso esta adaptação não ocorra. Neste sentido, os PGCG configuram-se em um progresso de maior relevância na atualidade voltado para a função de contabilidade gerencial (BORKER, 2016a).

Esta relevância se evidencia pelo fato da contabilidade gerencial poder oferecer uma abordagem de gestão organizacional que favorece o desenvolvimento e execução da estratégia da organização (CGMA, 2014a). Adendo a isto, a contabilidade gerencial está cada vez mais distante de um tempo que basicamente fornecia informações para o processo de tomada de decisão para ser um agente ativo desse processo, buscando, para tanto, criar um processo próprio de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações, influenciando no alcance dos objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Neste sentido, a CGMA (2014b) expõe que a função eficaz da contabilidade gerencial é aquela que combina pessoas competentes, princípios claros, desempenho bem gerido e práticas robustas. Para tanto, a contabilidade gerencial deve considerar a necessidade de informações das diversas partes interessadas (EDMONDS *et al.*, 2008; CGMA, 2014b), como os CEOs, CFOs e outros membros da diretoria que gerenciam e supervisionam o desempenho de suas organizações, investidores, por exemplo.

Com o exposto, a CGMA (2014b) concebeu quatro Princípios gerais que são focados em quatro resultados, os quais devem ser considerados de forma contínua, em vez de sequencialmente, a saber: i) influência, a comunicação provê ideias que influenciam; ii) relevância, a informação é relevante; iii) valor, o impacto no valor é analisado; iv) confiança, o gerenciamento dos recursos e relações (*Stewardship*) constrói confiança. O objetivo, assim como algumas implicações nas atividades práticas das organizações e os principais benefícios/fatores chaves de cada princípio estão apresentados no Quadro 3.

A análise dos princípios expostos no Quadro 3 evidencia que o contador gerencial é um profissional do qual se espera que comunique percepções importantes à organização, selecione e procure informações relevantes necessárias para uma variedade de decisões estratégicas e operacionais, sendo, portanto responsável por identificar formas de gerar valor e desempenhar um papel importante como gestor de recursos organizacionais, fornecendo responsabilização e credibilidade a todas as partes interessadas (CGMA, 2014b; BORKER, 2016a).

Quadro 3 - Objetivos, fatores chaves e algumas implicações práticas dos PGCG

(continua)

	Objetivo	Implicações práticas
Princípio 1 – A comunicação provê ideias que influenciam	Conduzir as organizações para melhores decisões sobre estratégias e sua execução em todos os níveis.	<p>As implicações práticas da comunicação sobre as atividades organizacionais podem assim ser refletidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de uma estrutura de custo discutida e planejada de comum acordo com todas as partes envolvidas, inclusive os principais parceiros de negócios, a fim de reduzir os custos operacionais, bem como negociações de preços mais favoráveis com fornecedores; - Os relatórios externos são vistos como a principal porta de integração com todos os <i>stakeholders</i>, em que este deverá fornecer subsídios para que haja um maior engajamento dos membros com os objetivos organizacionais; - As políticas adotadas com relação ao controle interno da organização devem ser amplamente discutidas com todos os colaboradores organizacionais, para o tratamento das falhas e otimização dos processos; - Os contadores gerenciais devem participar desde os processos iniciais do desenvolvimento de novos produtos e linhas, para que estes sejam avaliados quanto à relação custo-benefício no âmbito organizacional.
	Fatores chaves - Principais benefícios	
	<i>O desenvolvimento e execução da estratégia são um diálogo - estratégia mais clara</i> As discussões sobre a execução da estratégia ocorrem em todos os níveis da organização e devem envolver todos os funcionários, eliminando silos dentro da organização.	
	<i>A comunicação é feita sob medida - comunicação personalizada</i> O nível de detalhe e método de comunicação são feitos sob medida para os usuários da informação, a decisão em discussão e diferentes estilos de decisão.	
	<i>A comunicação facilita melhores decisões - melhores decisões</i> A compreensão dos meandros do negócio permite que a contabilidade gerencial faça as recomendações mais bem informadas aos principais tomadores de decisão e as decisões robustas que as seguem.	
Princípio 2 – A informação é relevante	Objetivo	Implicações práticas
	Ajudar as organizações a planejar e obter as informações necessárias para a criação de estratégias e táticas de execução.	<p>As implicações práticas das informações relevantes sobre as atividades organizacionais são refletidas nas seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os relatórios externos devem atender às necessidades de todas as partes interessadas, contendo informações claras sobre governança, modelo de negócio, estratégia e desempenho, e devem dar suporte à gestão efetiva dos recursos e relacionamentos (stewardship); - Dão suporte aos questionamentos que ocorrem nas decisões voltadas à estratégia financeira, como relacionamento com acionistas, alavancagem financeira e fontes de financiamento, solvência, além da compreensão de indicadores macroeconômicos como inflação, taxa de juros e câmbio; - Do mesmo modo, no que se refere a decisões de investimento, em que há necessidade de informações financeiras e não financeiras, além de perspectivas voltadas à visualização da empresa no longo prazo para auxiliar nessas decisões; - Na gestão de projetos da organização necessita-se de informações de metas de tempo, custo e qualidade,
	Fatores chaves - Principais benefícios	
	<i>Informação é a melhor disponível – filtrar informações de qualidade:</i> Informações ruins levam a decisões ruins. Ao aplicar esse princípio, a contabilidade gerencial encontra as informações corretas para a decisão e os tomadores de decisão envolvidos. Para ser relevante a informação terá um elemento de predição e efeito significativo sobre os resultados.	
<i>A informação é confiável e acessível - a qualidade atende à precisão:</i> Antes da análise, a contabilidade gerencial ordena e filtra os dados, de modo que apenas as informações mais valiosas, consistentes e precisas são apresentadas aos principais tomadores de decisão.		
	<i>Informação é contextual - Informações agnósticas:</i> Com tantos fatores na condução de negócios globais, a contabilidade gerencial reconhece que boas informações, tanto qualitativas quanto quantitativas, devem ser relacionadas com questões internas e externas, incluindo as ambientais e sociais para subsidiar a tomada de decisão	

Quadro 3- Objetivos fatores chaves e algumas implicações práticas dos PGCG**(conclusão)**

	Objetivo	Implicações práticas
Princípio 3 – O impacto no valor é analisado	Simular diferentes cenários que demonstrem a relação causa e efeito entre entradas (<i>inputs</i>) e resultados (<i>outcomes</i>).	<p>A busca pela criação de valor nas atividades organizacionais podem ser visualizadas nas seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As informações divulgadas nos relatórios devem fornecer uma perspectiva que ofereça oportunidades de geração de valor, direcionado pelo pensamento integrado, atendendo e excedendo as expectativas das partes interessadas; - A gestão orçamentária deve ser direcionada por meio da criação de uma cadeia de valor, controlada por medidas e metas relevantes que foram discutidas e acordadas com os gestores; - Nos casos de novos produtos, a gestão terá sempre a oportunidade de rever os preços, visto que, nessas situações, haverá alterações do valor percebido pelos clientes; - Com relação à gestão de riscos e oportunidades, é analisada em relação à estrutura da organização de criação de valor (o modelo de negócio) no contexto do ambiente externo, em que o valor é criado a partir do equilíbrio entre os riscos e o retorno.
	<p>Fatores chaves - Principais benefícios</p> <p><i>Simulações fornecem visões sobre opções – Decisões melhor analisadas:</i></p> <p>A contabilidade gerencial fornece análises de cenários para avaliar o impacto de determinadas oportunidades e riscos, subsidiando melhores decisões sobre como explorar as oportunidades ou mitigar os riscos.</p>	
	<p><i>As ações são priorizadas de acordo com seus impactos sobre o resultado – eleição de ações prioritárias</i></p> <p>A contabilidade gerencial prioriza ações usando uma lógica robusta de análises de cenários, que é usada para justificar a ação a ser tomada. Para este fim, transforma a informação em ideias e visões através da análise do impacto sobre os resultados dos cenários que estão sendo considerados.</p>	
Princípio 4 – O gerenciamento dos recursos e relações (stewardship) constrói confiança	Objetivo	Implicações práticas
	Gerenciar ativamente os relacionamentos e os recursos, para que os ativos financeiros e não financeiros, a reputação e o valor da organização sejam protegidos.	<p>O gerenciamento dos relacionamentos baseados na construção da confiança tem implicações em várias situações, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os relatórios externos deverão ser preparados de acordo com as normas e regulações vigentes e, ainda, garantir que as informações relatadas sejam completas, precisas e íntegras; - A organização deverá ser transparente com relação aos acontecimentos, tanto sobre os seus pontos fortes como em suas fragilidades, isso é uma forma de fortalecimento da confiança nos laços organizacionais; - Há necessidade de uma gestão responsável de recursos, voltada para a sustentabilidade empresarial, com base na redução de desperdícios e correta alocação dos recursos possíveis; - A organização constrói confiança, a partir de sua contribuição econômica e sendo explícita sobre os tipos e montantes de tributos pagos para as partes interessadas. A gestão tributária deve ter o objetivo de evitar situações ou resultados que possam arruinar a reputação corporativa da organização.
	<p>Fatores chaves - Principais benefícios</p> <p><i>Accountability e credibilidade:</i></p> <p>Os profissionais de contabilidade gerencial são responsáveis perante seus clientes diretos e outras partes interessadas sobre as tomadas de decisões em que estão envolvidos.</p>	
	<p><i>Sustentabilidade:</i></p> <p>a qualidade atende à precisão:</p> <p>A contabilidade gerencial estabelece o elo entre a sustentabilidade, a estratégia e o modelo de negócios, levando em conta os riscos econômicos, ambientais e sociais para gerar sucesso sustentável a longo prazo.</p>	
<p><i>Integridade e ética:</i></p> <p>Na execução da estratégia, os profissionais de contabilidade gerencial alinham suas ações com os valores da organização, podem fornecer um filtro para as decisões. Para esse fim os valores podem ajudar a superar a paralisia das decisões.</p>		

Fonte: Elaboração própria com dados de CGMA (2014a, 2014b).

Com o exposto, Borker (2016a) aponta que não é difícil ver uma relação direta dos PGCG com a IFRS em termos dos valores contábeis. Neste sentido, o autor vê o potencial dos PGCG, concebidos pela CGMA, evoluírem para um conjunto bem sucedido de padrões internacionais, o que decorre da identificação das seguintes semelhanças:

- As IFRSs e os PGCG compartilham um valor elevado de profissionalismo, com profissionais independentes altamente treinados, capazes de fazer juízos dentro dos domínios profissionais de cada um;
- Ambos compartilham de flexibilidade, sendo necessária muita criatividade para os profissionais, por ajustar uma variedade de problemas, além das soluções que devem encontrar;
- Eles compartilham de otimismo sobre o conservadorismo. Isso porque, a gestão se esforça em encontrar soluções inovadoras e adicionar valor para a organização e *stakeholders*. Dessa forma, há exigência de confiança e visão positiva sobre a resolução de problemas e melhoria organizacional;
- Tanto as IFRSs como os PGCG compartilham de transparência. Ou seja, responsabilidade e credibilidade são os principais objetivos da Contabilidade Gerencial, que deve ser capaz de comunicar com clareza e abertura as informações adequadas para a gestão e *stakeholders*;
- Por fim, ambos colocam como prioridade a proteção dos recursos da organização e a salvaguarda dos interesses de *stakeholders*, de modo que é importante um elevado nível de integridade e ética.

Adiante é apresentado como os PGCG são aplicados à função de contabilidade gerencial, a fim de que esta seja eficaz.

2.2.1 Aplicação dos princípios globais de contabilidade gerencial

O documento da CGMA prêve que os Princípios Globais são aplicados pelas pessoas para a gestão de desempenho organizacional e para as práticas da função de contabilidade gerencial, criando uma ligação direta de visão entre os objetivos de uma organização e as práticas de contabilidade gerencial. Logo, os PGCG são aplicados naquilo que os contadores gerenciais fazem (ou espera-se que façam) no seu trabalho e por isso podem afetar a conduta dos profissionais de contabilidade gerencial (as pessoas), a gestão de desempenho de uma

organização e as práticas de contabilidade gerencial (CGMA, 2014b).

No que concerne aos contadores gerenciais, espera-se que eles apliquem as habilidades de contabilidade e finanças, garantam que essas habilidades sejam aplicadas no contexto do negócio, influenciem as decisões, ações e comportamentos dos outros e liderem a organização em diferentes níveis (CGMA, 2014a; 2015). Diante disso, quatro são as habilidades que os profissionais de contabilidade gerencial devem possuir, necessitando buscar desenvolvimento contínuo (CGMA, 2015; GRAY; IRONS, 2016; BORITZ; CARNAGHAN, 2017):

- Habilidades técnicas: permitem que os profissionais de finanças colem, armazenem, processem e analisem informações a serem compartilhadas com os vários *stakeholders*, o que inclui a preparação e disseminação de relatórios externos e internos;
- Habilidades de negócio: em que os profissionais usam seus conhecimentos da área de negócios e seu ambiente para transformar dados em *insights* que permitam às organizações avaliarem seu posicionamento estratégico, bem como o alinhamento entre o seu modelo de negócios e suas estratégias de desempenho e oportunidades futuras;
- Habilidades pessoais: quando se comunica, são usadas para influenciar as decisões, ações e comportamentos dos tomadores de decisão e outros envolvidos com a organização e seus *stakeholders*; e
- Habilidades de liderança: que englobam três níveis de liderança: entre pares, funcional e estratégica. De forma geral, buscam envolver relacionamentos internos à organização em todas as áreas, financeira, operacional e estratégica

Na base de sustentação dessas habilidades está a ética, a integridade e o profissionalismo (CGMA, 2014b; BORITZ; CARNAGHAN, 2017; GRAY; IRONS, 2016), pois estes profissionais estão constantemente lidando com situações que impactam todos os envolvidos no processo, e necessitam de compromisso e responsabilidade, além de zelar pelas questões morais (ALMEIDA, 2007).

A segunda aplicação dos PGCG está na gestão de desempenho, pois para alcançar o sucesso sustentável, os gerentes participam e supervisionam o gerenciamento de desempenho para desenvolver, implantar e refinar a execução da estratégia. A CGMA (2014b) traz a seguinte explanação sobre estes componentes da gestão de desempenho:

- **Estratégia:** articula o propósito de uma organização, os seus objetivos a longo prazo e como ela espera alcançá-los, devendo considerar o ambiente externo, incluindo os panoramas competitivos, econômicos, regulatórios e legais. Isto significa que a posição estratégica da organização, as opções estratégicas, riscos estratégicos e implementação estratégica podem ser totalmente avaliados, de modo que o desempenho só pode ser gerido de forma eficaz se for baseado em informações confiáveis e relevantes. As organizações, portanto, devem estabelecer as medidas mais adequadas para avaliar o desempenho e desenvolver um planejamento de dados com a finalidade de garantir que as informações para estas medidas estejam disponíveis durante a execução.
- **Planejamento:** são declarações de intenção e para executá-los, a empresa deve fornecer: os recursos necessários; os processos que permitem a conversão dos recursos em saídas valiosas e os meios para a atividade de monitoração, verificando se os objetivos estão sendo alcançados.
- **Execução:** envolve a disponibilização oportuna de recursos e a melhor estruturação de incentivos para impulsionar as ações necessárias para atingir os objetivos da organização.
- **Revisão e refino:** envolve a análise dos resultados e projeções das iniciativas e processos à medida que os planos são executados. Este ciclo de *feedback* é necessário para o aperfeiçoamento contínuo dos planos que orientam os objetivos estratégicos. Ele também informa aos tomadores de decisões sobre a eficiência, efetividade e a eficácia das iniciativas e processos, permitindo que decisões sejam tomadas para melhorar os planos futuros.

O terceiro aspecto para uma função gerencial eficaz é a aplicação dos PCGCs em atividades-chaves da contabilidade gerencial. Neste sentido, a CGMA alerta que uma função de contabilidade gerencial eficaz compartilha conhecimentos e informações entre as áreas cujas equipes trabalham de forma colaborativa, de modo a não executar cada prática de forma isolada.

O Quadro 4 apresenta as quatorze áreas práticas centrais da função de contabilidade gerencial apontadas pela CGMA (2014b)

Quadro 4 - Áreas centrais de aplicação prática dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

(continua)

Áreas de aplicação	Descrição
1. Custo de transformação e gestão	Envolve a identificação e redução sustentável dos desperdícios em toda a organização, e investimentos em inovação voltados para o cliente que irá direcionar o valor futuro para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).

Quadro 4 - Áreas centrais de aplicação prática dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial**(conclusão)**

2. Relatórios externos	Uma visão integrada e abrangente do desempenho financeiro e não financeiro da organização, do modelo de negócio, dos riscos e da estratégia, os quais, juntos, formam a base para uma avaliação eficaz do desempenho futuro esperado.
3. Estratégia financeira	A identificação de estratégias capazes de maximizar o valor presente líquido da entidade, alocação de recursos escassos de capital entre as oportunidades concorrentes e a implementação e acompanhamento da estratégia escolhida para alcançar os objetivos estabelecidos.
4. Controle interno	Uma estrutura de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão de riscos para a geração e preservação de valor, a implementação e operacionalização eficiente e eficaz dessa estrutura.
5. Avaliação de investimentos	A avaliação em prosseguir ou não um determinado investimento com base no alinhamento com a estratégia, priorização de opções, disponibilidade financeira e retornos aceitáveis <i>versus</i> riscos inaceitáveis.
6. Controle e gestão orçamentária	Um sistema proativo de controle do desempenho que considere todos os níveis da organização, que pode incluir projetos, pessoas, atividades, processos, volume de vendas e receitas, quantidades de recursos, custos e despesas operacionais, ativos, passivos e fluxos de caixa, bem como outras medidas não financeiras.
7. Decisões sobre preço, desconto e produto	Decidir o que produzir ou qual serviço prestar e determinar o preço de venda e estruturas de descontos para produtos e serviços.
8. Gestão de projetos	Integração de todos os aspectos de um projeto, de modo que as informações e os recursos apropriados estejam disponíveis quando e onde for necessário e, acima de tudo, garantir que o resultado esperado seja produzido em tempo hábil, com custo-efetividade e qualidade controlados.
9. Aderência e conformidade à regulamentação	O cumprimento das obrigações legais e regulatórias em relação à contabilidade, demonstrações e relatórios obrigatórios, impostos e outras conformidades regulatórias. O objetivo é evitar sanções e outras atividades de controle e promover a reputação da organização como uma empresa cidadã.
10. Gestão de recursos	Considera como prioridade a disponibilidade de recursos no contexto da tomada de decisão organizacional, ajuda as organizações a gerenciarem com eficiência e eficácia melhorias transformacionais ou contínuas em produtos e processos. Isso envolve o alinhamento dos recursos, sistemas e funcionários com os objetivos estratégicos e as prioridades da organização.
11. Gestão de riscos	O processo de identificação, avaliação e resposta à incerteza decorrente das atividades da organização para apoiar a execução de seus objetivos estratégicos.
12. Gestão tributária estratégica	O papel dos impostos na análise financeira e tomada de decisão, gerenciando proativamente a posição fiscal da organização, de modo que os requisitos legais sejam cumpridos.
13. Tesouraria e gestão de caixa	O tratamento corporativo de todas as questões financeiras, a geração de recursos internos e externos para o negócio, incorporando-se a gestão cambial e risco da taxa de juro, linhas de crédito bancário, financiamento e gestão de caixa.
14. Auditoria interna	O fornecimento de garantia, com independência, de que os processos de gestão de riscos, governança e de controles internos de uma organização estão operando efetivamente. É por vezes referido como a revisão dos controles de gestão.

Fonte: Adaptado de CGMA (2014b).

A CGMA (2014b) destaca as práticas fundamentais da função de contabilidade gerencial, de modo que abrangem as áreas listadas, mas não se limitam à estas. Contudo, relata que estas áreas de aplicação prática garante a amplitude da relevância para organizações em todo o mundo, de modo que a aplicação dos Princípios para estas atividades-chave deve ser bem executada pela função de contabilidade gerencial para garantir às partes interessadas (*stakeholders*) o desempenho financeiro sustentável. Neste sentido, Gmińska e Jaworski (2015) e Borker (2016a, 2016b) sustentam que é necessário a utilização de ferramentas

apropriadas e técnicas de contabilidade gerencial que possibilitem suprir as necessidades apontadas, considerando as atividades e objetivos da organização. Nesse sentido, a CGMA (2013) publicou um documento com as ferramentas e técnicas essenciais para contadores gerenciais apoiarem o sucesso sustentável dos negócios,

2.3 ESTUDOS ANTERIORES QUE RELACIONAM CONTABILIDADE GERENCIAL AOS ESTÁGIOS DE CVO

Muitos são os estudos que relacionam as temáticas da contabilidade gerencial aos modelos de ciclo de vida organizacional. Neste sentido, Beuren e Pereira (2013) analisaram artigos que relacionam estas temáticas em publicações em periódicos nacionais e internacionais, no período de 2005 a 2009 e, após a aplicação de critérios de seleção por presença de termos-chave, *accounting* e *life cycle* em periódicos internacionais e “ciclo de vida” e “controle de gestão” em periódicos nacionais, os autores evidenciaram uma produção de 15 estudos, quantidade esta considerada emergente e reduzida pelos autores.

Outro trabalho correlato a este foi realizado por Carvalho *et al.* (2010), o qual objetivou caracterizar as contribuições das teorias do ciclo de vida organizacional sobre temas de pesquisa em contabilidade gerencial. Para tanto, realizaram uma busca em 12 periódicos internacionais relevantes para a área de contabilidade gerencial, filtrando 6 artigos que continham o termo *life cycle* no resumo, título ou palavras-chave, que possuíam aderência com algum tópico de pesquisa da contabilidade gerencial, conforme taxonomia de Shields (1997). Foram levantadas todas as publicações de cada periódico até o ano de 2008. Os autores concluíram que o sistema de contabilidade gerencial sofre variações à medida que fatores configuracionais internos e externos da empresa se modificam ao longo das diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

Correia *et al.* (2010) investigaram, na literatura internacional, os modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas, no período de 2001 a 2009. Como resultado apresentaram uma síntese das pesquisas que validaram empiricamente modelos de ciclo de vida organizacional. O quadro 5 concatena os estudos identificados por esses trabalhos bibliométricos. Adicionou-se ao quadro 5, outros estudos nacionais relevantes que relacionaram a abordagem de CVO a tópicos de contabilidade gerencial, tais como: Souza, Necyk e Frezatti (2008); Necyk e Frezatti (2010); Frezatti *et al.* (2010); Beuren, Rengel e Hein (2012); Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015) e Santos, Corrêa e Beuren (2016).

Quadro 5 - Estudos nacionais e internacionais que relacionam CVO e tópicos de Contabilidade Gerencial

(continua)

PERIÓDICOS NACIONAIS	
Autor(es) / Ano	Descrição dos artigos
Kayo <i>et al</i> (2006)	A pesquisa objetivou desenvolver uma análise teórica das estratégias que as empresas podem desenvolver em relação aos seus ativos intangíveis, especialmente levando em conta questões relacionadas ao ciclo de vida. O intuito foi analisar como o ciclo de vida pode afetar as estratégias relativas a cada tipo de ativo intangível e, como consequência, o processo de criação de valor.
Alves e Marques (2006)	O estudo buscou expor os aspectos contábeis associados à Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), bem como apresentar alternativas para aperfeiçoar o uso de suas informações disponibilizadas aos <i>stakeholders</i> , as análises de quocientes e do comportamento dos fluxos de caixa, sendo que esta última possibilita definir a fase do ciclo de vida em que as empresas e/ou setores econômicos se encontram.
Alves e Marques (2007)	Por meio da análise do comportamento dos fluxos de caixa de empresas do setor de papel e celulose, a pesquisa buscou revelar em que fase do ciclo de vida cada uma delas se encontra, bem como definir um perfil para as companhias abertas brasileiras do setor no período de 2000 a 2005.
Ferreira, Marques e Barbosa (2007)	A pesquisa objetivou identificar os fatores que contribuem para a criação de capacidade inovadora empresarial e avaliar de que forma esta se traduz em desempenho empresarial.
Fröhlich, Rossetto e Silva (2007)	O estudo teve por objetivo analisar a influência das práticas de gestão nos estágios de ciclo de vida em uma organização de médio porte e e identificaram que a mudança das práticas de gestão pode influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo o seu declínio.
Hinz, Valentina e Franco (2007)	Realizaram análise crítica entre a produção mais limpa e a avaliação do ciclo de vida, que são ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável no meio ambiente, incluindo aspectos sociais, econômicos e ambientais.
Souza, Frezatti e Neczyk (2008)	Ampliaram o conhecimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo dentro de uma organização, tomando como base o modelo de ciclo de vida.
Martins e Martinelli (2009)	A investigação pretendeu suprir parte do obstáculo estrutural do desenvolvimento local, propondo uma ferramenta de análise e tomada de decisão para o planejamento estratégico das indústrias nacionais. O propósito do estudo consistiu na construção de um modelo de ciclo de vida setorial orientado por um índice que representa o estágio de desenvolvimento dos setores industriais, intitulado Índice de Desenvolvimento Setorial.
Oliveira e Escrivão Filho (2009)	O estudo apresentou uma configuração das especificidades de gestão da pequena empresa em quatro dimensões: dirigente, organização, estratégia e contexto organizacional. A partir dessas dimensões propôs uma categorização do ciclo de vida organizacional.
Oro, Benetti e Hoffmann (2009)	Identificaram os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida com base no modelo de Adizes (1990) das indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC).
Neczyk e Frezatti (2010)	Ampliaram o entendimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo em uma organização, tomando como base o modelo de estágios de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984).
Frezatti <i>et al.</i> (2010)	Analisaram o perfil das empresas brasileiras no que se refere à estruturação do processo de planejamento, associado aos estágios do ciclo de vida organizacional.
Lavarda e Pereira (2012)	Utilizaram o modelo de cinco fases de ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para analisar o uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.
Beuren, Rengel e Hein (2012)	Identificaram os estágios do ciclo de vida organizacional pautados no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) de empresas do Estado de Santa Catarina.
Faveri <i>et al.</i> (2014)	Utilizando o modelo de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984) analisaram a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.

Quadro 5 - Estudos nacionais e internacionais que relacionam CVO e tópicos de Contabilidade Gerencial (continua)

Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015)	Verificaram a relação entre o uso dos atributos da contabilidade gerencial e os estágios do ciclo de vida organizacional de empresas do Estado de Santa Catarina.
Dos Santos (2016)	O estudo objetivou averiguar a relação do ciclo de vida organizacional com o uso de instrumentos tradicionais e modernos de Contabilidade Gerencial. O autor conclui que, conforme a empresa avança nos estágios do ciclo de vida, maior é o uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial.
Costa, et al (2017)	Analisa a relação entre os estágios de ciclo de vida das empresas de acordo com as definições de Dickinson (2011) e indicadores contábeis e financeiros. Os resultados mostram que as variáveis alavancagem, distribuição de dividendos, market-to-book, rentabilidade, tamanho e crescimento das vendas poderiam ser utilizadas como fatores que explicam a classificação nos estágios de ciclo de vida das empresas.
Moreira e Frezatti (2019)	O trabalho teve o objetivo de compreender o papel do sistema de controle gerencial (SCG) na evolução dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), particularmente no que tange às transições entre estágios em uma empresa familiar brasileira.
PERIÓDICOS INTERNACIONAIS	
Autor(es)/Ano	Descrição dos artigos
Anthony e Ramesh (1992)	Os autores postularam a resposta do mercado financeiro de ações para duas medidas contábeis de desempenho e as relacionaram com a fase do ciclo de vida da empresa.
Moore e Yuen (2001)	O estudo adotou uma abordagem configuracional para captar as variáveis possíveis de estilo de estratégia, estrutura, liderança e tomada de decisão e suas relações com o sistema de contabilidade gerencial de uma organização sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional. Assim, investigaram se os Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG) são diferentes entre os estágios do ciclo de vida organizacional.
Granlund e Taipaleenmaki (2005)	O estudo buscou descrever e explicar as práticas atuais de controle de gestão nas empresas da nova economia, por meio do estudo do ciclo de vida corporativo.
Auzair e Langfield-Scmith (2005)	A pesquisa utilizou um método de investigação para analisar a influência de diversas variáveis dependentes na concepção de um sistema de contabilidade gerencial em organizações de serviços.
Garengo, Nudurupati e Bititci (2007)	Investigaram a relação entre o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de informação gerencial.
Kallunki e Silvola (2008)	O artigo investigou se o uso de um sistema de contabilidade com base no custeio por atividade difere entre as empresas com fases diferentes de ciclo de vida.
Silvola (2008a)	Os autores objetivaram descrever e explicar o projeto de um sistema de controle gerencial, por meio das fases de crescimento e declínio do ciclo de vida organizacional.
Silvola (2008b)	A pesquisa investigou como a fase do ciclo de vida organizacional e a existência do capital de risco dos investidores afetam a utilização dos sistemas de controle de gestão.
Lester e Parnell (2008)	Demonstraram que as pequenas empresas se encaixam no modelo global e identificaram as atividades de monitoramento ambiental das organizações em todas as fases do ciclo de vida.
Lester et al. (2008)	Investigaram a relação do ciclo de vida com a estratégia, para identificar qual a estratégia preferida pelas empresas caracterizadas pelo desempenho, alto e baixo, nas quatro das cinco fases do ciclo de vida organizacional.
Dickinson (2011)	O trabalho estudou padrões de fluxo de caixa como proxy para o ciclo de vida da empresa. Como resultado, encontraram que a proxy de fluxo de caixa é uma ferramenta robusta que tem aplicações em análise, previsão, avaliação e como variável de controle para pesquisas futuras.

Quadro 5 - Estudos nacionais e internacionais que relacionam CVO e tópicos de Contabilidade Gerencial (conclusão)

Kueng, Yang e Hong (2014)	Intitulado “Fontes da Dinâmica do Ciclo de Vida da Empresa: Diferenciando os Efeitos Tamanho vs. Idade”. Nesse sentido estudaram teorias recentes que examinam padrões de ciclo de vida para o crescimento da empresa. Como resultado, ressaltaram a importância de diferenciar os efeitos da idade pura dessas teorias e os efeitos no tamanho condicional à idade. Adiciona-se que dentre as teorias analisadas, o capital organizacional e as práticas de gestão são os determinantes mais importantes para explicar o crescimento intensivo da margem de lucro ao longo do ciclo de vida.
Hasan et al. (2015)	Este artigo investiga o efeito do ciclo de vida organizacional no custo do capital próprio. Usando uma amostra de empresas australianas entre 1990 e 2012, evidenciou-se que o custo do capital acionário varia ao longo do ciclo de vida da empresa. Em particular, usando a mensuração do ciclo de vida de Dickinson (2011), descobriu-se que o custo do capital é mais alto nos estágios de introdução e declínio e menor nos estágios de crescimento e maturidade, assemelhando-se a um padrão em forma de U.
Faff (2016)	Examinou se as políticas de investimento corporativo, financiamento e caixa são interdependentes e seguem um padrão previsível alinhado com o ciclo de vida da empresa. Descobriu-se que os investimentos e a emissão de ações diminuem com o ciclo de vida da empresa, enquanto a emissão de dívida e as disponibilidades de caixa aumentam nas fases de introdução e crescimento e diminuem nos estágios de maturidade e abandono / declínio do ciclo de vida da empresa.
Habib e Hasan (2018)	O estudo sugere que as eficiências gerenciais, a flexibilidade e a base de recursos da empresa impulsionam a transição ao longo do ciclo de vida da empresa. O trabalho sugere ainda que o ciclo de vida da empresa tem efeitos consideráveis sobre os relatórios financeiros das empresas e divulgações corporativas, investimento corporativo, financiamento e decisões de dividendos e sobre governança corporativa e comportamento socialmente responsável.
Bakarich, Hossain e Weintrop (2019)	Este artigo examina como as características qualitativas dos relatórios anuais variam em diferentes fases do ciclo de vida da empresa. Os resultados mostram que as divulgações das empresas se tornam menos complexas, menos ambíguas e mais otimistas à medida que avançam da introdução para o estágio de maturidade. A clareza e a legibilidade atingem o pico no nível de maturidade, antes de as empresas entrarem no estágio final de declínio, caracterizadas pelas divulgações mais negativas e ambíguas. Logo, o trabalho mostra que as características textuais da divulgação da empresa não são estáticas ao longo dos estágios do ciclo de vida.

Fonte: Elaboração própria (2019); Beuren e Pereira (2013); Carvalho *et al.* (2010); e, Correia *et al.* (2010)

Desprende-se dos artigos apresentados no Quadro 5 que a contabilidade gerencial sofre influência do ciclo de vida organizacional em vários de seus aspectos. Em estudos internacionais destaca-se os estudos que relacionam o CVO a medidas de desempenho (ANTHONY; RAMESH, 1992; GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007), práticas e sistema de controle de gestão (MOORES; YUEN, 2001; GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005; KALLUNKI; SILVOLA, 2008) e estratégia (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2008). Em periódicos nacionais, também se evidenciam diferentes aspectos da contabilidade gerencial relacionados aos estágios de CVO, tais como: sistema de controle de gestão (FRÖHLICH; ROSSETT; SILVA, 2007; ORO; BENETTI; HOFFMANN, 2009; LAVARDA; PEREIRA, 2012), atributos da contabilidade gerencial (BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015); instrumentos de gestão tradicionais e modernos (SANTOS; CORRÊA; BEUREN,

2016); processo de planejamento (FREZATTI *et al.*, 2010; FAVERI *et al.*, 2014).

Contudo, observa-se que o tema ciclo de vida organizacional, apesar de estar relacionado a muitos aspectos da contabilidade gerencial, eles são restritos a aspectos singulares (mensuração de desempenho, processo de planejamento, controle de gestão, atributos da contabilidade gerencial, artefatos de contabilidade gerencial, instrumentos tradicionais e modernos), bem como são aplicados de forma segmentada, seja por setor ou porte das empresas. Logo, esse extenso levantamento evidencia a ausência de estudos que relacionem o nível de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial aos estágios de ciclo de vida organizacional das organizações, configurando-se, portanto, uma lacuna da literatura que este trabalho irá contribuir para seu preenchimento.

2.4 DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE DA PESQUISA

Como observado neste trabalho, há vários estudos que relacionam o ciclo de vida organizacional à contabilidade gerencial, contudo eles são restritos a aspectos singulares desta (mensuração de desempenho, processo de planejamento, controle de gestão, atributos da contabilidade gerencial, artefatos de contabilidade gerencial, instrumentos tradicionais e modernos), bem como são aplicados de forma segmentada, seja por setor ou porte das empresas. Logo, não se evidencia na literatura estudos que relacionem aspectos holísticos da contabilidade gerencial com o ciclo de vida organizacional como é o caso dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.

Dessa forma, para formular a hipótese deste trabalho foram utilizadas as características de cada ciclo de vida, bem como a relação de alguns aspectos, instrumentos, artefatos de contabilidade gerencial que foram relacionados ao Ciclo de Vida.

No estudo de Miller e Friesen (1984) evidenciou-se que no estágio de nascimento há o menor uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial, utilizando-se de métodos primitivos de processamento de informação e tomada de decisão e apresentam estrutura simples e pouco formalizada, já no estágio do crescimento há formalização dos procedimentos. Ao chegar no estágio de maturidade ocorre significativa melhora no processo de planejamento e também torna a empresa mais burocrática, sendo que no estágio de rejuvenescimento para acompanhar a expansão da empresa, o controle, monitoramento e processamento de informações tornam-se mais sofisticados. No último estágio identificado pelos autores, o de declínio, ocorre a diminuição na utilização de artefatos de planejamento resultando na restrição dos instrumentos de controle.

Pertinente ao Planejamento Estratégico e orçamentário, a pesquisa de Frezatti *et al.* (2010) constatou que este artefato está negativamente relacionado nos estágios de nascimento e declínio, relacionado positivamente ao estágio de crescimento na visão orçamento e positivamente relacionado ao estágio de maturidade. Trabalhos que podem ser considerados réplicas deste estudo, com diferentes amostras, foram realizados por Klann *et al.* (2012), e Marques *et al.* (2014), trazendo resultados análogos. Ainda pertinente à utilização dos artefatos de planejamento, Faveri *et al.* (2014) encontraram resultados similares ao constatarem uma correlação negativa entre os estágios de nascimento e declínio e positiva entre os estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento.

Dos Santos (2016) estudou o uso de 20 instrumentos de Contabilidade Gerencial e ao relacioná-los ao CVO, encontrou relação negativa com o estágio de nascimento, relação positiva com os estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento, contudo não encontrou evidências com o estágio de declínio.

Com o exposto, tem-se que as empresas diferenciam-se no uso dos atributos de contabilidade gerencial à medida que evoluem de um estágio de ciclo de vida para outro (MILLER; FRIESE; 1984; MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; AUZAIR; LANGFIELD-SMITH, 2005; LESTER *et al.*, 2008; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015. Nesse sentido, Necyk (2008) destaca que os estágios de CVO afetam o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial, de modo que implicam na utilização de determinados instrumentos existentes ou os altera de modo a adequar a nova configuração com a mudança de ciclo de vida.

Diante do explicitado, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa e as relações esperadas para cada estágio de CVO (Quadro 6).

H1: Há relações entre os índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios de ciclo de vida organizacional das empresas de capital aberto listadas na B3.

O Quadro 6 apresenta as relações esperadas com cada estágio de CVO.

Quadro 6 - Relações esperadas entre o Índice de aderência aos PGCG (IPGC) e os estágios de CVO

Estágio de CVO	Relação Esperada	Referências
Nascimento	(-)	Miller e Friesen (1984); Moores e Yuen (2001); Lester; Parnell; Carraher (2003); Auzair; Langfield-Smith (2005); Necyk (2008); Lester <i>et al.</i> , (2008); Frezatti <i>et al.</i> (2010); Beuren; Rengel; Rodrigues Junior (2015); Dos Santos (2016).
Crescimento	(+)	
Maturidade	(+)	
Turbulência	(+)	
Declínio	(-)	

Fonte: Elaboração própria (2019)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo os aspectos metodológicos de Gil (2010), o presente trabalho classifica-se como descritivo quanto a seus objetivos, bibliográfico e documental no que concerne aos procedimentos e quantitativo com relação à análise e tratamento dos dados.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo compreende companhias abertas brasileiras listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3), no período de 2010 a 2017. A delimitação das empresas que constituíram a amostra compreendeu todas as empresas abertas brasileiras que tinham dados disponíveis no período, ou seja, foram retiradas da amostra empresas inativas em qualquer um dos anos ou com excessiva ausência de informações no período de estudo, o que resultou em um total de 207 companhias e 1656 observações.

Pertinente ao período de escolha, têm-se as seguintes justificativas: i) em 2010 ocorreu a mudança do padrão contábil brasileiro ao padrão internacional da IFRS, com o advento da Lei nº 11.638/2007; ii) A divulgação dos PGCG ocorreu pela prática da IFRS, visto que a literatura internacional descreve que a convergência das normas contábil-societárias ao padrão IFRS tem propiciado a integração entre a contabilidade gerencial e a financeira (BORKER, 2016a; BORKER, 2016b); iii) Por conseguinte, contempla 2014, ano em que se emitiu o documento contendo os PGCG e, iv) Até 2017, por ser o último ano a ter dados disponíveis para coleta.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Tendo em vista a ausência de dados públicos disponíveis para consulta sobre as características que definem a composição de um índice de aderência das empresas aos PGCG de acordo com o apregoado pela CGMA (2014b), foram coletadas as informações gerenciais apresentadas pelas companhias relacionadas aos PGCG, nos seguintes documentos disponibilizados por elas: formulários de referência, demonstrações financeiras padronizadas, relatórios de sustentabilidade, relatórios da administração, relatório anual, além de documentos disponibilizados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e informações contidas nos *websites* das empresas.

Para a classificação dos Estágios do Ciclo de Vida das empresas foram coletadas as informações dos fluxos de caixa operacional, de investimento e de financiamento constantes na DFC, como mencionado no referencial teórico e explicitado no Quadro 2. Esses dados e demais informações econômicas e financeiras dessas empresas pertinentes às variáveis de controle foram coletadas na base de dados *Thomson Reuters Eikon*TM.

3.2.1 Checklist Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

Para representar os PGCG foi realizada a construção de índices para cada empresa da amostra, em que os indicadores foram definidos de acordo com o documento dos PGCG da CGMA (2014b) e com o *checklist* publicado em 2015. O referido *checklist* foi concebido para ser respondido diretamente pelas entidades, tendo, portanto, um formato de questionário. Foi identificado um único estudo (BURGER; MIDDELBERG, 2018) que utilizou esse *checklist* tal como publicado pela CGMA (2015), sendo aplicado na forma de questionário a um estudo de caso único.

Nesse sentido, o presente trabalho evidenciou inviável a utilização de questionário para mensuração do índice de aderência aos PGCG, em virtude do baixo retorno pelas empresas de capital aberto. Com o exposto, foi adotado o *checklist* concebido por Costa e Lucena (2018), apresentado no Quadro 7, que utiliza-se de documentos disponibilizados pelas empresas de capital aberto, para mensuração do referido índice.

Quadro 7- Checklist das informações de observação dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

(continua)

Itens	Informações gerenciais divulgadas	Coleta
Princípio 1 – A comunicação provê ideias que influenciam		
1	Apresentam informações dispostas de forma a atender a todas as partes da companhia.	Todos
2	Apresentam e explicam a estratégia da companhia.	Todos
3	Apresentam e explicam o modelo de negócio da companhia.	Todos
4	Apresentam e explicam o desempenho da companhia.	DFP
5	Apresentam e explicam metas estratégicas que a companhia possui.	Todos
6	Apresentam informações voltadas a usuários como: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores e reguladores.	Todos
7	Apresentam relatórios dentro do prazo exigido.	CVM, B3
8	Utilizam canais de comunicação (impresso, digital, mídia social e móvel).	RS, sítio
Princípio 2 – A informação é relevante		
9	Apresentam relatórios contendo informações sobre governança, modelo de negócios, estratégias e desempenho.	Todos
10	Apresentam informações que dão suporte à gestão de recursos e aos relacionamentos organizacionais.	Todos
11	Apresentam estruturas de tendência no período de tempo (constroem uma linha do tempo com informações passadas, presentes e futuras).	Todos
12	Apresentam informações que atendem às normas de contabilidade vigentes (pronunciamentos contábeis).	DFP

Quadro 7 – Checklist das informações de observação dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (conclusão)

Princípio 3 – O impacto no valor é analisado		
13	Apresentam informações sobre a gestão de riscos.	DFP
14	Apresentam impacto na economia, na sociedade e no meio ambiente.	Todos
Princípio 4 – O gerenciamento dos recursos e relações (<i>stewardship</i>) constrói confiança		
15	Apresentam as práticas de elaboração das demonstrações.	DFP
16	Apresentam informações de práticas de controle interno.	FR
17	Apresentam informações referentes a procedimentos de auditoria.	FR
18	Atendem à regulação e às normas dos códigos de governança.	DFP, FR

Notas: CVM – Comissão de Valores Mobiliários; B3 – Brasil, Bolsa, Balcão; RS – Redes Sociais; DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas; FR – Formulário de Referência.

Fonte: Costa e Lucena (2018, p. 8)

Considerando que o ciclo de vida das empresas tem efeitos consideráveis sobre seus relatórios financeiros e divulgações corporativas (HABIB; HASAN, 2018) e sabendo-se que as características qualitativas dos relatórios anuais variam nas diferentes fases do ciclo de vida da empresa (BAKARICH; HOSSAIN; WEINTROP, 2019), tem-se que a metodologia de mensurar o índice de aderência aos PGCG a partir da análise dos relatórios divulgados pelas empresas é suficientemente robusta.

3.3 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

3.3.1 Índice de aderência aos PGCG

O índice foi construído a partir da verificação da divulgação das informações apresentadas no *checklist* do Quadro 7, sendo concebida uma *dummy* onde foi atribuído o valor 1 (um), em caso de divulgação e o valor 0 (zero), para os itens não divulgados. Esta forma de mensuração também foi utilizada no estudo de Burger e Middelberg (2018), diferenciando-se por terem utilizado a escala do tipo “sim” e “não”, sugerida pelo *checklist* da CGMA (2015).

Tendo como referência o trabalho de Tsalavoutas, Evans e Smith (2010), foi realizada a soma das informações divulgadas pela companhia dividida pelo total de informações que deveriam ter sido divulgadas, como apresentado na Equação 1.

$$IPGCG = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{j=1}^m x_j} \quad (1)$$

Onde:

IPGCG é o Índice referente aos PGCG; x_i total de itens divulgados pela companhia (aos quais foi atribuído o valor “1”); e x_j é o total de itens que deveriam ter sido divulgados pela empresa.

Buscando averiguar se há diferenças estatísticas das companhias dos diferentes setores de atuação, foi realizado o teste de diferença das médias Kruskal-Wallis, que é um método não paramétrico utilizado para verificar se K amostras ($k > 2$) independentes decorrem de populações com medianas idênticas. Ou seja, os indicadores foram categorizados com intuito de verificar se existem diferenças entre o IPGCG de cada subgrupo de empresas, os quais são enfatizados pelos seus setores de atuação.

Esta análise por setores se apresenta relevante, uma vez que estes podem influenciar nas estruturas operacionais de cada organização, devido às especificidades de cada atividade (CARVALHO *et al.*, 2010; FREZATTI *et al.*, 2010). Além disso, esta segmentação permite resultados mais específicos.

3.3.2 Classificação do ciclo de vida organizacional

A classificação dos CVOs foi realizada por meio dos sinais dos fluxos de caixa operacional, de investimento e de financiamento, conforme explanado no tópico 2.1.1, sobre o modelo de CVO de Dickinson (2011), e detalhado no Quadro 2.

Neste sentido, as variáveis dos CVOs foram identificadas com a utilização de variáveis *dummies*. Com o exposto tem-se que foi atribuído o valor 1 (um), em caso de a empresa ser classificada no estágio de nascimento, sendo atribuído o valor 0 (zero), caso contrário. O raciocínio é o mesmo para os demais estágios de ciclo de vida.

Quando a empresa possui o saldo negativo no Fluxo de Caixa Operacional (FCO), saldo negativo no Fluxo de Caixa de Investimento (FCI) e positivo no Fluxo de Caixa de Financiamento (FCF) ela é classificada no estágio do Nascimento. Quando ela possui saldo positivo no FCO, negativo no FCI e positivo no FCF ela é classificada no estágio de Crescimento. As características dos fluxos de caixas no estágio de Maturidade são saldo positivo no FCO, saldos negativos no FCI e no FCF.

Destaca-se que no estágio de Turbulência os saldos de fluxo de caixa não são bem definidos, sendo considerada a combinação de saldos dos fluxos de caixas que não estão contempladas nos outros estágios de CVOs. Já o estágio de Declínio é caracterizado pelo saldo negativo no FCO, saldo positivo no FCI e ambíguo no FCF.

Logo, na utilização de *dummies* para captar informações qualitativas com n categorias, utilizou-se $(n-1)$ *dummies* (FÁVERO, 2009). Neste sentido, assim como realizado por Costa (2015), o estágio de CVO que identifica o Declínio foi utilizado como referência.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Para verificar as relações entre o IPGCG e os estágios de Ciclo de Vida Organizacional utilizou-se da técnica de dados em painel. Para tanto, o modelo escolhido é o Mínimo Quadrado Ordinário (MQO), sendo testados os pressupostos básicos da análise de regressão: grau de multicolinearidade (Teste VIF), heterocedasticidade (Teste Breusch-Pagan e Teste de White) e normalidade (Teste Jaque-Bera).

De acordo com os estudos sobre esta temática, foram selecionadas algumas variáveis de controle, a saber:

Tamanho da empresa: De acordo com os estudos de Moores e Chenhall (1994), Chenhall e Langfield-Smith (1998), Lester, Parnell e Carraher (2003) e O'Boyle, Pollack e Rutherford (2012), o tamanho da organização pode impactar a função de contabilidade gerencial, uma vez que espera-se que empresas maiores apresentem esta função mais desenvolvida. Neste sentido, há estudos que destacam associação positiva do tamanho com a maior divulgação destas informações (KELLY, 1981; HACKSTON; MILNE, 1996).

Idade: o tempo de atuação tem sido identificado como possível fator para um maior nível de adoção de instrumentos de contabilidade gerencial e divulgação de informações provenientes desta (HANIFFA; COOKE, 2002; ALMEIDA; DA LUZ, 2010; DOS SANTOS, 2016). A variável é mensurada do período de sua constituição até a data de finalização da pesquisa.

Sector de atuação: alguns estudos (WATSON; SHRIVES; MARSTON, 2002; KLANN; BEUREN, 2011) evidenciaram que os setores se diferenciam em relação a utilização e divulgação de informações de natureza contábil. Para o presente, foi utilizada a classificação da B3, a saber: Bens Industriais; Consumo Cíclico; Consumo não Cíclico; Financeiro; Materiais Básicos; Petróleo, Gás e Biocombustíveis; Saúde; Tecnologia da Informação; Telecomunicações; e, Utilidade Pública.

Ante o exposto, o Quadro 8 apresenta as relações esperadas para cada variável.

Quadro 8 - Relações esperadas entre o Índice de aderência aos PGCG (IPGC) e as variáveis de controle

Estágio de CVO	Descrição	Relação Esperada	Referências
Tamanho	Log do Ativo Total	(+)	Moores e Chenhall (1994), Chenhall e Langfield-Smith (1998), Lester, Parnell e Carraher (2003); O'Boyle, Pollack e Rutherford (2012)
Idade	Tempo de constituição	(+)	Haniffa e Cooke (2002); Almeida e Da luz (2010) Dos Santos (2016).
Setor	Classificação da B3	(+ -)	Watson, Shrives e Marston (2002); Klann e Beuren (2011)

Fonte: Elaboração própria (2019)

Logo, estas variáveis relacionadas às características da organização (tamanho, setor de atuação e idade) são consideradas no modelo para controlar os efeitos diversos na verificação da relação entre o nível de aderência aos PGCG e os estágios de CVO.

Com o exposto, a equação 2 apresenta o modelo utilizado a ser estimado:

$$IPGCG = \beta_0 + \beta_1CVO + \beta_2TAM + \beta_3ID + \beta_4SA + \varepsilon \quad (2)$$

Onde:

IPGCG é o Índice referente aos PGCG; *CVO* trata-se do estágio de Ciclo de Vida Organizacional das Empresas; *TAM* corresponde ao Tamanho da Organização; *ID* remete à idade da empresa; *SA* é o setor de atuação da entidade; e, β representa os parâmetros da regressão, sendo o termo β_0 o coeficiente linear, e os termos $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$, os coeficientes angulares.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A Tabela 1 dimensiona como as 207 empresas da amostra alteraram o seu ciclo de vida organizacional no período de análise (8 anos), sendo os dados segregados por setor de atuação.

Tabela 1- Estatística descritiva do número de mudanças de estágio de CVO no período de análise - por classificação setorial da B3

Setor de atuação	Quantidade de CVO no período					Total de Empresas	MÉDIA	MIN	MAX
	1	2	3	4	5				
Bens Industriais	2	12	15	6	-	35	2,71	1	4
Consumo Cíclico	3	9	25	7	6	50	3,08	1	5
Consumo não Cíclico	1	5	7	1	1	15	2,73	1	5
Financeiro	-	3	14	7	-	24	3,17	2	4
Materiais Básicos	-	12	7	5	-	24	2,71	2	4
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	-	3	1	1	-	5	2,60	2	4
Saúde	1	4	5	-	-	10	2,40	1	4
Tecnologia da Informação	-	1	2	1	-	4	3,00	2	4
Telecomunicações	-	2	1	-	-	3	2,33	2	4
Utilidade Pública	2	18	12	4	1	37	2,57	1	5
TOTAL	9	69	89	32	8	207	2,73	-----	-----
TOTAL (%)	4,35%	33,33%	43,00%	15,46	3,86%	100,0%	-----	-----	-----

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se que apenas 9 (4,35%) empresas não alteraram seu estágio de CVO, destacando-se nesse sentido, que 62,32% delas passaram por pelos menos 3 (três) estágios distintos no período de 8 anos analisado no presente trabalho. Esse comportamento corrobora com o posicionamento atual de que a associação do ciclo de vida biológico ao ciclo de vida organizacional não decorre do aspecto determinístico da variável tempo (BORINELLI, 1998), e que a maioria das empresas não transpõe invariavelmente de um estágio para outro (DICKINSON, 2011; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Outrossim, é coerente com a constante necessidade de adaptação ao contexto atual de competitividade, acesso amplo a informações e de mudanças conjunturais rápidas que reduz a previsibilidade apontada pelos deterministas (KIMBERLY; MILES, 1980; MINTZBERG, 1989).

Para melhor explicitar que a variável tempo, por si só, não determina o estágio de ciclo de vida organizacional, concebeu-se a Tabela 2, a qual estratifica a Tabela 1 no que concerne ao tempo de constituição das empresas da amostra.

Tabela 2 - Estatística descritiva do número de mudanças de estágio de CVO e idade das empresas no período de análise - por classificação setorial da B3

Nº CVO	Item	Setores de atuação										TOTAL
		BI	CC	CNC	FIN	MB	PGB	SAU	TI	TEL	UP	
1	N	2	3	1				1			2	9
	Média	78,86	55,81	12,49				31,02			33,77	48,47
	Min	77,97	32,39	12,49				31,02			18,92	12,49
	Máx	79,75	67,65	12,49				31,02			48,62	79,75
2	N	12	9	5	3	12	3	4	1	2	18	69
	Média	41,91	51,03	71,23	16,56	54,48	45,40	69,91	35,02	19,62	39,69	46,76
	Min	17,16	11,05	48,37	12,01	11,06	7,82	53,22	35,02	19,62	11,25	7,82
	Máx	87,52	81,19	98,06	22,12	78,41	64,28	82,82	35,02	19,62	108,65	108,65
3	N	15	25	7	14	7	1	5	2	1	12	89
	Média	45,00	61,44	64,91	38,85	57,23	17,92	44,15	29,74	54,13	39,73	49,88
	Min	12,33	10,12	17,75	10,05	17,76	17,92	7,88	13,45	54,13	11,07	7,88
	Máx	93,88	242,22	109,47	92,05	79,05	17,92	82,81	46,03	54,13	65,65	242,22
4	N	6	7	1	7	5	1		1		4	32
	Média	72,84	24,78	12,28	30,75	51,39	9,22		32,60		53,68	42,24
	Min	20,00	10,76	12,28	10,73	40,47	9,22		32,60		18,92	9,22
	Máx	106,96	70,11	12,28	84,05	61,72	9,22		32,60		115,81	115,81
5	N		6	1							1	8
	Média		42,69	14,46							18,55	36,14
	Min		9,46	14,46							18,55	9,46
	Máx		134,84	14,46							18,55	134,84
TOTAL GERAL	N	35	50	15	24	24	5	10	4	3	37	207
	Média	50,65	51,85	56,65	33,70	54,64	32,67	53,14	31,78	31,12	40,32	43,65
	Min	12,33	9,46	12,28	10,05	11,06	7,82	7,88	13,45	19,62	11,07	7,82
	Máx	106,96	242,22	109,47	92,05	79,05	64,28	82,82	46,03	54,13	115,81	242,22

N = Número de empresas; BI = Bens Industriais; CC= Consumo Cíclico; CNC = Consumo não Cíclico; FIN = Financeiro; MB = Materiais Básicos; PGB = Petróleo, Gás e Biocombustíveis; SAU = Saúde; TI = Tecnologia da Informação; TEL= Telecomunicações; UP = Utilidade Pública.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Como exemplo, pode-se tomar o caso das empresas de Consumo Cíclico, onde a mais nova (9,46 anos) já passou por todos os cinco estágios de CVO estabelecidos por Dickinson (2011) e a mais antiga (242,22 anos) passou por apenas três. Para fins de esclarecimento, uma das empresas da amostra tem idade (7,82 anos) menor que o período absoluto de coleta (8 anos), pois esta foi constituída em 09/03/2010.

Pertinente ao IPGCG, a Tabela 3 apresenta a estatística descritiva deste índice da amostra total por setor de atuação. Da referida Tabela 3, observa-se que o setor que apresentou a maior média percentual de evidenciação de informações gerenciais, foi o setor de Telecomunicações (95,63%), contudo este é o setor com o menor número de empresas, apenas 3 das 207 da amostra, o que inviabiliza esse tipo de análise nesse caso, tal como ocorreu no trabalho Klann e Beuren (2011).

O segundo setor em termos de evidenciação de informações gerenciais, Utilidade Pública (78,99%), também é o que possui a segunda maior representatividade da amostra,

configurando maior robustez para fins desta análise. Este setor é formado por empresas do ramo de distribuição e saneamento de água, geração e distribuição de energia elétrica e distribuição de gás encanado, presta serviços essenciais e bastante regulados, além de terem alto potencial de degradação ambiental, é sugestionado por estes fatores a ter um maior nível de divulgação de informações gerenciais (SANTOS *et al.*, 2001; FONSECA; ALMEIDA, FRANÇA, 2012) para que possam obter um melhor nível de desempenho no mercado de ações.

Tabela 3 - Estatística descritiva do IPGCG por classificação setorial da B3

Setores	Nº de Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Bens Industriais	280	0,6133	0,2505	0,0000	1,0000
Consumo Cíclico	400	0,5788	0,2171	0,1667	1,0000
Consumo não Cíclico	120	0,7254	0,2159	0,2500	1,0000
Financeiro	192	0,5174	0,2547	0,0833	1,0000
Materiais Básicos	192	0,6969	0,2434	0,1667	1,0000
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	40	0,7762	0,2338	0,3333	1,0000
Saúde	80	0,5881	0,2318	0,2500	0,9167
Tecnologia da Informação	32	0,5982	0,1505	0,2500	0,9167
Telecomunicações	24	0,9563	0,0678	0,8333	1,0000
Utilidade Pública	296	0,7899	0,2089	0,2500	1,0000
Total Geral	1656	0,6506	0,2477	0,0000	1,0000

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Buscando evidenciar a evolução na evidenciação de informações gerencias no período, de acordo com os PGCG, foi concebida a Tabela 4. Nesta perspectiva, fica explícito que houve um aumento significativo em praticamente todos os setores, excetuando-se apenas o de Telecomunicações que se manteve instável, mas que em compensação possui o maior índice (94,44%).

Nesse diapasão, sugere-se que a diferença positiva pode estar relacionada ao processo de harmonização ao *Internacional Financial Reporting Standards* (IFRS), pois antes desta havia uma crítica à alta flexibilidade dada aos gestores sobre o quanto e o que divulgar (GAMBLE; SIMMS, 2010). Com a sua adoção, havia dúvidas sobre a confidencialidade das informações e a conseqüente preocupação com a divulgação de informações estratégicas que poderiam ser utilizadas pela concorrência, mas que as mesmas tenderiam a se reduzir à medida que o mercado brasileiro se tornasse mais maduro e penalizasse as empresas que tivessem por prática a ocultação de informações (IUDÍCIBUS, 2010), o que se evidencia com os resultados constantes na Tabela 4.

Tabela 4 - Estatística descritiva da evolução do IPGCG no período de análise da pesquisa - por classificação setorial da B3

Setor	Ano		Diferença	
	2010	2017	Absoluta	Percentual
Bens Industriais	0,5190	0,6429	0,1238	23,85%
Consumo Cíclico	0,5467	0,6017	0,0550	10,06%
Consumo não Cíclico	0,6944	0,7500	0,0556	8,00%
Financeiro	0,4583	0,5451	0,0868	18,94%
Materiais Básicos	0,6493	0,7049	0,0556	8,56%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	0,6667	0,8167	0,1500	22,50%
Saúde	0,5167	0,6750	0,1583	30,65%
Tecnologia da Informação	0,5000	0,6250	0,1250	25,00%
Telecomunicações	0,9444	0,9444	0,0000	0,00%
Utilidade Pública	0,7252	0,8176	0,0923	12,73%
Total Geral	0,5929	0,6775	0,0845	14,26%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Considerando que a publicação dos PGCG ocorreu em 2014, esse resultado sugere que as orientações propostas pela CGMA também podem ter ligação com as variações nessas médias, afetando a forma como as companhias brasileiras enxergam a contabilidade gerencial. Buscando evidenciar a inferência apresentada, estimou-se as médias considerando os resultados antes e depois da divulgação dos PGCG. Sendo assim, a amostra foi segmentada da forma que se segue: uma para o período de 2010 a 2013 e outra para o período de 2014 a 2017, representando, respectivamente, o período *ex-ante* e *ex-post* a publicação dos PGCG. O resultado está explicitado na Tabela 5.

Tabela 5- Estatística descritiva da evolução do IPGCG no *ex ante* e *ex post* a publicação dos PGCG - por classificação setorial da B3

Setor	Período		Diferença	
	2010 a 2013	2014 a 2017	Absoluta	Percentual
Bens Industriais	0.5863	0.6492	0.0629	10.73%
Consumo Cíclico	0.5650	0.5972	0.0322	5.70%
Consumo não Cíclico	0.7028	0.7556	0.0528	7.51%
Financeiro	0.4957	0.5463	0.0506	10.22%
Materiais Básicos	0.6892	0.7072	0.0179	2.60%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	0.7542	0.8056	0.0514	6.81%
Saúde	0.5583	0.6278	0.0694	12.44%
Tecnologia da Informação	0.5781	0.6250	0.0469	8.11%
Telecomunicações	0.9583	0.9537	-0.0046	-0.48%
Utilidade Pública	0.7720	0.8138	0.0419	5.42%
Total Geral	0.6660	0.7081	0.0421	6.33%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Os resultados da Tabela 5 denotam uma diferença positiva para quase todos os setores, excluindo-se o de Telecomunicações que, como já tratado, tem sua análise prejudicada por ter

apenas 3 (três) empresas compondo a amostra do presente estudo. Assim, os resultados da diferença das médias ratificam a sugestão de que a publicação dos PGCG podem ter contribuído para maior observância aos PGCG pelas empresas estudadas.

Aqui, observa-se que o setor de Saúde foi o que mais evoluiu em termos de aderência aos PGCG, tanto no período total de análise da pesquisa (Tabela 4) quanto no comparativo do período *ex-ante* e *ex-post* a publicação dos PGCG (Tabela 5). Sugere-se que essa evolução advém do fato deste setor necessitar de maior divulgação de informações por prestar serviços essenciais, ser bastante regulado, além de ter alto potencial de degradação ambiental, assim como as empresas de Utilidade Pública (SANTOS *et al.*, 2001; FONSECA; ALMEIDA, FRANÇA, 2012). O resultado pode ser consubstanciado em virtude deste setor ter alto nível de evidenciação de ativo intangível (SILVA; FERREIRA; MARAGNO, 2017) e de passivo contingente (SANSON; SOUZA, 2018), informações estas com baixo nível de divulgação.

Para melhor compreensão da dinâmica entre as variáveis do estudo, a Tabela 6 apresenta as correlações de Pearson das variáveis das empresas listadas na B3 utilizados nesta pesquisa. Nesse sentido, observa-se que todas as variáveis utilizadas para controle e explicação do IPGCG apresentam significância ao nível de 1%.

Tabela 6 - Correlação de Person das variáveis da pesquisa

Variável	IPGCG	TAMANHO	IDADE	SETOR	CVO NASC	CVO CRES	CVO MATU	CVO TURB	CVO DECL
IPGCG	1								
TAMANHO	0.5501*	1							
IDADE	-0.1818*	-0.2048*	1						
SETOR	0.2772*	0.3122*	-0.1344*	1					
CVO NASC	-0.1199*	-0.0834*	-0.0100	-0.0723*	1				
CVO CRES	0.1058*	0.1112*	0.0012	0.0584**	-0.2287*	1			
CVO MATU	0.0723*	0.0398**	0.0481***	0.0585**	-0.3296*	-0.5786*	1		
CVO TURB	-0.0763*	-0.0963*	-0.0276	-0.0738*	-0.1171*	-0.2055*	-0.2963*	1	
CVO DECL	-0.1078*	-0.0708*	-0.0614*	-0.0505***	-0.0813*	-0.1427*	-0.2058*	-0.0731*	1

*** significante a 10%, **significância a 5% e *significância a 1%; IPGCG - Índice de adequação aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.

Nota: Amostra composta por 1656 observações, no período de 2010 a 2017.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação às variáveis que representam os estágios de ciclo de vida das empresas, nota-se que todos os Estágios estão correlacionados com as variáveis IPGCG, Tamanho e Setor,

sendo quase a sua totalidade ao nível de 1%. Logo, a variável Idade foi a única que não apresentou relação significativa com alguns dos estágios, no caso três dos cinco, a saber: Nascimento, Crescimento e Turbulência. Fato este que ratifica que o ciclo de vida organizacional não decorre do aspecto determinístico da variável tempo (BORINELLI, 1998; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; DICKINSON, 2011).

Analisando as correlações a parte do IPGCG, destaca-se aquela entre Tamanho e Idade, pois esta se apresenta negativa e significativa ao nível de 1%, o que pode ser explicado pelo trabalho de Kueng, Yang e Hong (2014) que, ao analisar as fontes da dinâmica do CVO, encontraram que o capital organizacional e as práticas de gestão são os determinantes mais importantes para explicar o crescimento intensivo da margem de lucro ao longo do ciclo de vida e, conseqüentemente, do ativo total da empresa (*proxy* de tamanho utilizado neste trabalho), do que o puro efeito da idade.

4.2 ESTATÍSTICA INFERENCIAL

A Tabela 7 apresenta os coeficientes das variáveis do modelo econométrico utilizado na pesquisa com as empresas analisadas. Com a finalidade de comparação do comportamento do IPGCG, foi retirado o CVO e deixadas apenas as variáveis de controle (IPGCG *sem cvo*), tentando assim obter uma maior percepção da robustez dos resultados. Assim, pode-se observar efetivamente como o modelo comporta-se de acordo com a associação da Teoria dos Ciclos de Vida Organizacional, utilizando o modelo de Dickinson (2011).

Na Tabela 7 em assunto, além de apresentar os resultados descritos pertinentes as variáveis analisadas, inseriu-se algumas informações adicionais, incluindo o *Variance Inflation Factor* (VIF), que testa a inexistência de multicolinearidade. Neste sentido, observa-se que em ambos os modelos o VIF é menor que 10, atestando a inexistência da multicolinearidade.

Sobre as variáveis de controle utilizadas no modelo, todas se apresentaram significantes ao nível de 1%. Destas, a única que apresentou relação negativa com o IPGCC foi a variável idade e, mesmo não sendo esperada que seja negativa, como já ponderando anteriormente a idade não é determinante para que uma organização apresente maior observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (BORINELLI, 1998; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; DICKINSON, 2011). Nesse sentido, o baixo coeficiente (-0,0006) também corrobora com o arrazoado, sendo este ainda menor ao considerar o modelo sem controle de CVO.

Pertinente as variáveis de controle de CVO, utilizadas no modelo base (IPGCG_{cvo}), foi

verificada significância em praticamente todos estágios, excetuando-se apenas o de nascimento. Destaca-se que os coeficientes encontrados foram positivos para os ciclos intermediários de crescimento e maturidade e negativo para os demais, sendo todas essas relações esperadas de acordo com os achados de estudos que relacionaram os estágios de CVO com aspectos de contabilidade gerencial (MILLER; FRIESEN, 1984; MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; AUZAIR; LANGFIELD-SMITH, 2005; NECYK, 2008; FREZATTI *et al.*, 2010; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015; DOS SANTOS, 2016).

Ante ao exposto, foi observando que os coeficientes de determinação do Modelo IPGCGcvo é maior que o modelo sem o controle de CVO, pode-se constatar a existência de relação entre os estágios de CVO e a observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, aqui tratada como IPGCG.

Tabela 7 - Análise do efeito dos estágios de CVO sob o IPGC

Variável	Sinal Esperado	IPGCcvo	IPGCsem cvo
TAMANHO	(+)	0,1579* (0,0076)	0.1632* (0.0075)
IDADE	(+)	-0,0006* (0,0002)	-0.0005* (0.0002)
SETOR	(+)	0,0080* (0,0018)	0.0087* (0.0018)
CVO_NASC	(-)	-0,0315 (0,0234)	-
CVO_CRES	(+)	0,0363*** (0,0202)	-
CVO_MATU	(+)	0,0321*** (0,0192)	-
CVO_DECL	(-)	-0,0618** (0,0298)	-
Constante		0,0815* (0,0313)	0.0748* (0.0281)
R2		0,3315	0,3188
R2 Ajustado		0,3282	0,3174
Test F(test)		102,07*	225,40*
VIF		1,84	1,10
Obs		1656	1656

* significante a 1%; ** significante a 5%; *** significante a 10%; Erro-padrão entre parênteses.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Considerando que o IPGCG foi concebido a partir da evidência dos princípios nos documentos divulgados pelas empresas, o resultado da regressão (Tabela 7) consubstancia-se com os achados dos trabalhos de Habib e Hasan (2018) e Bakarich, Hossain e Weintrop (2019), onde o primeiro sugere que o CVO tem efeitos consideráveis sobre os relatórios financeiros e

divulgações corporativas e o segundo destaca que as divulgações das empresas se tornam menos complexas, menos ambíguas e mais otimistas à medida que avançam do estágio de nascimento para o estágio de maturidade, antes de entrarem no estágio final de declínio, caracterizadas pelas divulgações mais negativas e ambíguas.

Ato contínuo desta análise, com o objetivo de verificar se as características da estrutura organizacional e da atividade operacional das companhias podem interferir nas relações estudadas, foi analisada de forma segmentada por setor a relação dos PGCG com os estágios de CVO, sendo para tanto utilizada a classificação setorial da B3. A Tabela 8 apresenta os resultados.

Atentando-se inicialmente as similaridades com o encontrado na amostra geral, observa-se que, independente do setor, os coeficientes de determinação (R2 e R2 ajustado) são maiores quando se agrega as variáveis de CVO, ratificando a relação existente entre os estágios de ciclo de vida e o IPGCG.

Tabela 8 - Análise do efeito dos estágios de CVO sob o IPGCG – por classificação setorial da B3

Setor	Controle de CVO	Coef.	Erro Padrão	R2	R2 Ajustado	Test F(test)	VIF
Bens Industriais	Sim	0.0312**	(0.0148)	0.3242	0.321	98.77*	2,83
	Não	0.0410*	(0.0148)	0.3112	0.3098	217.62*	1,07
Consumo Cíclico	Sim	-0.0438*	(0.0129)	0.3276	0.3243	100.28*	2,82
	Não	-0.0551*	(0.0127)	0.3165	0.315	222.99*	1,04
Consumo não Cíclico	Sim	0.0654*	(0.0208)	0.3268	0.3235	99.93*	2,81
	Não	0.0639*	(-0.0210)	0.312	0.3106	218.41*	1,04
Financeiro	Sim	-0.1292*	(-0.0170)	0.3483	0.3452	110.04*	2,83
	Não	-0.1306*	(0.0169)	0.335	0.3336	242.66*	1,06
Materiais Básicos	Sim	-0.0006	(0.0171)	0.3222	0.3189	97.85*	2,81
	Não	0.0005	(0.0172)	0.3076	0.3061	213.93*	1,05
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	Sim	-0.0162	(0.0355)	0.3223	0.319	97.89*	2,81
	Não	-0.0181	(0.0358)	0.3077	0.3062	214.06*	1,05
Saúde	Sim	-0.0278	(0.0252)	0.3227	0.3195	98.1*	2,81
	Não	-0.014	(0.0254)	0.3077	0.3063	214.08*	1,03
Tecnologia da Informação	Sim	0.0178	(0.0393)	0.3223	0.319	97.89*	2,81
	Não	0.0224	(0.0397)	0.3077	0.3063	214.09*	1,04
Telecomunicações	Sim	0.0866***	(0.0458)	0.3238	0.3206	98.6*	2,81
	Não	0.0911*	(0.0462)	0.3094	0.308	215.81*	1,05
Utilidade Pública	Sim	0.0851*	(0.0143)	0.3384	0.3352	105.31*	2,82
	Não	0.0897*	(0.0144)	0.3257	0.3243	232.7*	1,07

* significante a 1%; ** significante a 5%; *** significante a 10%;

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A variável setor que apresentou relação positiva com o IPGCG na Tabela 7, nas regressões segregadas na Tabela 8 evidencia-se relações negativas para os setores Consumo

Cíclico, Financeiro (coeficientes significantes), Saúde, Materiais Básicos, bem com Petróleo, Gás e Biocombustíveis (coeficientes não significantes). Já os setores Bens Industriais, Consumo não Cíclico, Telecomunicações e Utilidade Pública demonstraram uma relação positiva e significativa para a proposta, o que corrobora com a literatura. O setor Tecnologia da Informação também apresentou relação positiva, mas sem significância para a análise.

Também se faz interessante notar que, para os setores que apresentaram relação significativa, existe uma tendência de quanto maior a média de observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial maior é positivamente o coeficiente. A Tabela 9 apresenta essa tendência. Destaca-se que essa relação ocorreu tanto para regressão com controle de CVO, como para aquela realizada sem esse controle.

Tabela 9 - Análise de tendência dos coeficientes com a média de observância aos PGCG – por classificação setorial da B3, com significância

Setores	Controle de CVO	Coeficiente	Média de observância aos PGCG (%)
Telecomunicações	Sim	0.0866***	95,63
	Não	0.0911*	
Utilidade Pública	Sim	0.0851*	78,99
	Não	0.0897*	
Consumo não Cíclico	Sim	0.0654*	72,54
	Não	0.0639*	
Bens Industriais	Sim	0.0312**	61,33
	Não	0.0410*	
Consumo Cíclico	Sim	-0.0438*	57,88
	Não	-0.0551*	
Financeiro	Sim	-0.1292*	51,74
	Não	-0.1306*	

* significativa a 1%; ** significativa a 5%; *** significativa a 10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Ante ao exposto, tem-se que a hipótese do estudo, de que há relações entre o índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios de ciclo de vida organizacional das empresas de capital aberto listadas na B3, não foi rejeitada. Tem-se ainda que a relação é positiva para os estágios intermediários (crescimento e maturidade) e negativo na fase inicial (nascimento – não significativa) e final (declínio) do CVO. Destaca-se que o teste F, significativo ao nível de 1%, e o coeficiente de determinação (R²), de 33,15%, demonstram que o modelo está adequado para fornecer inferências seguras sobre a relação estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo verificar as relações entre o índice de observância aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios de Ciclo de Vida das Organizações das empresas de capital aberto listadas na B3. Nesse diapasão, evidenciou-se que há relação entre o Índice de aderência aos PGCG (IPGCG) e o CVO, representados pelos estágios concebidos por Dickinson (2011). Essa relação é positiva para os estágios intermediários (crescimento e maturidade) e negativo na fase inicial (nascimento – não significativa) e final (declínio) do CVO (Tabela 7).

Destaca-se que essas relações eram todas esperadas, de acordo com os achados de estudos que relacionaram os estágios de CVO com aspectos de contabilidade gerencial (Quadro 6). Considerando que o IPGCG foi concebido a partir da evidenciação dos princípios nos documentos divulgados pelas empresas, o resultado da regressão (Tabela 7) consubstancia-se com achados (HABIB; HASAN, 2018; BAKARICH; HOSSAIN; WEINTROP, 2019) que sugerem que as divulgações das empresas se tornam menos complexas, menos ambíguas e mais otimistas à medida que avançam do estágio de nascimento para o estágio de maturidade, antes de entrarem no estágio final de declínio, caracterizadas pelas divulgações mais negativas e ambíguas.

As principais conclusões sobre as relações identificadas e contribuições desta pesquisa podem ser respondidas por meio dos objetivos específicos que foram estipulados. O primeiro objetivo específico foi o de identificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas e a variação de ciclos que as estas incorreram no período de estudo. Nesse sentido, evidenciou-se que no período de oito anos, considerados para a presente pesquisa, 95,65% transitaram por mais de um estágio e 62,32% delas passaram por pelos menos 3 (três) estágios distintos. Esse resultado corrobora com o posicionamento atual de que a associação do ciclo de vida biológico ao ciclo de vida organizacional não decorre do aspecto determinístico da variável tempo.

O objetivo subsequente era o de verificar, por setor de atuação, o nível de aderência das empresas de capital aberto listadas na B3, quanto ao índice que representa os PGCG. Aqui ficou constatado que o setor, com representatividade na amostra, que apresentou em média o maior índice, foi o de Utilidade Pública (78,99%). Sugere-se que esse resultado decorre do fato das empresas deste setor prestarem serviços essenciais e bastante regulados, além de terem alto potencial de degradação ambiental, sendo necessário um maior nível de divulgação de informações gerenciais para que possam obter um melhor nível de desempenho no mercado de

ações.

O terceiro objetivo foi o de evidenciar a evolução do IPGCG no período de análise e seu comportamento *ex-ante* e *ex-post* a publicação dos PGCG. Nesse sentido, ficou explícito que houve um aumento expressivo em praticamente todos os setores, chegando a 30%, excetuando-se apenas o de Telecomunicações, que não apresentou uma amostra significativa para análise, mas que manteve-se com média instável. Outrossim, ficou evidenciado que as médias de observância aos Princípios foram maiores em todos os setores no período *ex-post*, excetuando mais uma vez o setor de telecomunicação, mas que deve ser relativizado pelo motivo já explicitado.

Nesse diapasão, sugere-se que a diferença positiva pode estar relacionada ao processo de harmonização ao *Internacional Financial Reporting Standards* (IFRS), pois antes desta havia uma crítica à alta flexibilidade dada aos gestores sobre o quanto e o que divulgar e, subsidiariamente, pela publicação dos PGCG.

O último dos objetivos foi o de estratificar a relação entre o nível de observância aos PGCG e os estágios de CVO, por setor de atuação das empresas estudadas. Nesse sentido observou-se que aqueles que apresentaram relação significativa (Tabela 9) possuem uma tendência de crescimento positiva do valor dos coeficientes com a média de observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, onde quanto maior a média de observância maior é positivamente o coeficiente.

Ainda nesse diapasão, evidencia-se tanto na análise dos resultados da regressão do modelo geral (Tabela 7) quanto na análise estratificada por setor de atuação (Tabela 8), que os coeficientes de determinação são maiores quando se agrega as variáveis de CVO, ratificando a relação existente entre os estágios de ciclo de vida e o IPGCG.

Ante ao exposto, tem-se que a hipótese do estudo não foi rejeitada, ou seja há relações entre o índice de aderência aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e os estágios de ciclo de vida organizacional das empresas de capital aberto listadas na B3. Destaca-se que o teste F, significativo ao nível de 1%, e o coeficiente de determinação (R²), de 33,15%, demonstram que o modelo está adequado para fornecer inferências seguras sobre a relação estudada (Tabela 7).

Vislumbra-se que os achados da pesquisa iram contribuir para validar as recomendações propostas pelos PGCG como um conjunto de práticas de *benchmarking* para um melhor desenho da função de contabilidade gerencial e, conseqüentemente, para melhoria do processo de tomada de decisões das organizações. Com sua adoção pelas empresas, espera-se que estas tenham melhor desempenho e alcance do sucesso organizacional sustentável, pela constância

na geração de valor as partes interessadas. No aspecto acadêmico, anseia-se que o estudo tenha inserido um novo constructo às discussões sobre contabilidade gerencial, área de estudo que tem sido preterida pela contabilidade financeira.

Diante da metodologia aplicada, é relevante destacar que o estudo não tem como objetivo esgotar a análise da relação estudada, pois a construção do Índice, ainda que testada, tem a subjetividade do autor para sua consecução. Subjetividade está também presente na interpretação dos resultados, que está atrelada de forma majoritária à capacidade de análise e julgamento do autor.

Ante ao exposto, espera-se que outros estudos que busquem analisar essa relação construam o índice e capturem os estágios de ciclo de vida por meio de outras formas de coleta dos dados como, por exemplo, questionários ou entrevistas, para mensuração das variáveis. Validar a metodologia com empresas de outros países e fazer comparativo com o caso brasileiro, também é um tipo de estudo que se espera que ocorra decorrente deste.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALMEIDA, Filipe J. R. de. Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105–125, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 20 nov. 2017.

ALMEIDA, André Secchin de; DA LUZ, Antônio Thadeu Matos. Associação entre Ciclo de Vida e Estrutura do Sistema de Controle Gerencial. In: IV CONGRESSO IAAER-ANPCONT. **Anais...**Natal: ANPCONT, 2010. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Andre%20Secchin.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.

ALVES, L.C.O.; MARQUES, J.A.V.C. A demonstração dos fluxos de caixa como ferramenta de análise financeira. **Pensar Contábil**, v. 8, n. 32, 2006. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/28>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Identificação das fases do ciclo de vida de empresas através da análise das demonstrações dos fluxos de caixa. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 4, n. 3, p. 249-262, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228633006.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTHONY, J. H.; RAMESH, K. Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. **Journal of Accounting and Economics**, v. 15, n. n. 2–3, p. 203–227, 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016541019290018W>. Acesso em: 20 dez. 2017.

APPELBAUM, Deniz *et al.* Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 25, p. 29-44, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089517300490>. Acesso em: 20 dez. 2017.

AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 4, p. 399-421, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000326>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 7–8, p. 675–698, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2). Acesso em: 20 nov. 2017.

BAKARICH, Kathleen M.; HOSSAIN, Mahmud; WEINTROP, Joseph. Different time, different tone: Company life cycle. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 15, n. 1, p. 69-86, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1815566918301851>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na Lógica Fuzzy: Classificação de Empresas de um Segmento Industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302242>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relación de los atributos de contabilidad gerencial con las fases del ciclo de vida organizacional. **Innovar**, Bogotá, v. 25, n. 57, p. 63-78, 2015. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300005. Acesso em: 20 nov. 2017.

BEUREN, Ilse Maria; PEREIRA, Alexandre Matos. Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 123-143, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180920391630242X>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BLACK, E. L. Life-cycle impacts on the incremental value-relevance of earnings and cash flow measures. **Journal of Financial Statement Analysis**, v. 4, n. 1, p. 40-56, 1998. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2719. Acesso em: 20 nov. 2017.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77572>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BORITZ, J. Efrim; CARNAGHAN, Carla. Competence-based Education and Assessment in the Accounting Profession in Canada and the USA. In: SWITZERLAND, SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING (Org.). **Competence-based Vocational and Professional Education, Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects**. [S.l.: s.n.], 2017. p. 273–296. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-41713-4_13. Acesso em: 21 dez. 2017.

BORKER, David R. Gauging the Impact of Country-Specific Values on the Acceptability of Global Management Accounting Principles. **European Research Studies**, v. XIX, n. 1, p. 149–164, 2016a. Disponível em: https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/16_1_p10.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. **The Business and Management Review**, v. 7, n. 3, p. 258–267, 2016b. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/30dc0108e48d673b70886fd9922d2023/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026610>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BURGER, Alick B.; MIDDELBERG, Susanna L. An evaluation of Global Management Accounting Principles in the sustainability of a South African mechanised piggery. **Journal of Economic and Financial Sciences**, v. 11, n. 1, p. 9, 2018. Disponível em: <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-f99527755>. Acesso em: 18 out. 2018.

CARVALHO, K. L.; SARAIVA JR, A. F.; FREZATTI, F.; DA COSTA, R. P. A Contribuicao das Teorias do Ciclo de Vida Organizacional para a Pesquisa em Contabilidade Gerencial. RAM, **Revista Adm. Mackenzie**, v. 11, n. 4, Sao Paulo, SP, Jul/Ago 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195415346005.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **CGMA Competency Framework**. New York: AICPA; CIMA, 2014a. Disponível em: <https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework.html>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **Diagnostic checklist – Global management accounting principles**, London.: AICPA; CIMA, 2015. Disponível em: <https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/Principles-diagnostic-checklist-web.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **Essential Tools for Management Accountants: the tools and techniques to support sustainable business success**. New York: AICPA; CIMA, 2013. Disponível em: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/essential-tools/downloadabledocuments/essential-tools-for-management-accountants.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **Princípios globais de contabilidade gerencial: contabilidade gerencial eficaz: melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso**. Tradução de Luiz Roberval Vieira Goes. Nova York: AICPA; CIMA, 2014b. Disponível em: <https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/2016-07-26-Principios-Globais-De-Contabilidade-Gerencial.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 361–386, 1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500598900804>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504517. Acesso em: 20 nov. 2017.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, Wando Belffi da *et al.* Análise dos Estágios de Ciclo de Vida de Companhias Abertas no Brasil: Um Estudo com Base em Variáveis Contábil-Financeiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 304-320, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862017000300304&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 20 nov. 2017.

COSTA, I. L. S.; LUCENA, W. G. L. Relação das práticas gerenciais com a reputação corporativa das organizações brasileiras. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ACCOUNTING, 18., 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2018. Disponível em: http://www.anpcont.org.br/pdf/2019_CCG362.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.

CORRÊIA, T. S.; LUCENA, W. G. L. Governança corporativa e princípios globais de contabilidade gerencial de empresas brasileiras de capital aberto. In: ANPCONT, 17., 2018, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: ANPCONT, 2018. Disponível em: http://www.anpcont.org.br/pdf/2018_CCG357.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.

CHRISTENSEN, C. R.; SCOTT, B. R. Summary of course activities. **IMEDE, Lousanne**, 1964. Cited in: Scott, B.R. 1971. Stages of corporate development – part 1. Case note no. 9-371-294. **Boston: HBS Case Services**, 1964. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8453>. Acesso em: 20 nov. 2017.

DICKINSON, V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, v. 86, p. 6, p. 1969-1994, 2011. Disponível em: <https://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr-10130>. Acesso em: 20 nov. 2017.

DOS SANTOS, Vanderlei *et al.* Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial. In: **Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2016. 23., 2016, Porto de Galinhas. **Anais eletrônicos...** Porto de Galinhas: ABC, 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4098>. Acesso em: 20 nov. 2017.

DRAKE, K. D. Does Firm Life Cycle Inform the Relation between Book-Tax Differences and Earnings Persistence? **Social Science Research Network**, 2015. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2547778. Acesso em: 20 nov. 2017.

EDMONDS, T. P.; TSAY, B-Y.; OLDS, P. R.; *Fundamental Managerial Accounting Concepts (Hardcover)*. 4.ed. New York: McGraw Hill Irwin, 2008. Disponível em: <http://digilib.umpalopo.ac.id:8080/jspui/handle/123456789/224>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FAFF, Robert *et al.* Do corporate policies follow a life-cycle?. **Journal of Banking & Finance**, v. 69, p. 95-107, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426616300413>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FAVERI, D. B. de *et al.* Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um Estudo com Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis do Estado de Santa Catarina. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 4, p. 382-402, 2014. Disponível em: <http://www.repec.org.br/repec/article/view/1103>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/001769290>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Ferreira, J.J.M., Marques, C.S.E., & Barbosa, M.J. Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da beira interior. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 4, n. 3, p. 117-132, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79095>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FROHLICH, Luzia; ROSSETTO, Carlos Ricardo; DA SILVA, Anielson Barbosa. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.elirodrigues.com/wp-content/uploads/2010/11/IMPLICACAOES-DAS-PRATICAS-DE-GESTAO-NO-CICLO-DE-VIDA-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FONSECA, F. A. P. B.; ALMEIDA, K. K. N.; FRANÇA, R. D. Evidenciação de Informações Ambientais em Empresas do Segmento de Utilidade Pública Listadas na BM&FBOVESPA: Um Estudo sobre a Evolução na Divulgação dessas Informações. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 3, p. 51-68, 2012. Disponível em: <http://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/63>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FREZATTI, Fábio *et al.* Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716304691>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FREZATTI, Fábio *et al.* A PESQUISA EM CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL: DESENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 47-68, mar. 2015. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<https://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4774/2952>>. Acesso em: 20 set. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2015147-68>.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson B. de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 44, p. 9–22, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34230>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GAMBLE, G.; SIMMS, J. The role of activity-base costing in the development of segmented financial statements: an examination. **Journal of Business & Economics Research**, v. 8, n.2, p. 79-87 2010. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/675>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GARENCO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: An organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361507000723>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª - 3. reimpr. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, 2005, p. 21-57. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500504000587>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GRAY, Dahli; IRONS, Patrice. Managers' Opinions of Management Accountants' Competency Skills and Personal Qualities. **World Journal of Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 33–40, 2016.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 1, p. 37-46, 1972. Disponível em: Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v.76, n.3, p.55-67, May/June 1998. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_25. Acesso em: 20 nov. 2017.

HABIB, Ahsan; HASAN, Mostafa Monzur. Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. **International Review of Financial Analysis**, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521918306367>. Acesso em: 18 out. 2018.

HACKSTON, D.; MILNE, M. Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 9 (1), p. 77-108, 1996. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09513579610109987>. Acesso em: 20 nov. 2017.

HANIFFA, R. M.; COOKE, T. E. Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. *ABACUS*, Vol. 38, n. 3, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00112>. Acesso em: 20 nov. 2017.

HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E.; CHANDLER, G. N. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v.18, n. 2, p. 5-25, 1993. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879401800201>. Acesso em: 20 nov. 2017.

HASAN, Mostafa Monzur *et al.* Corporate life cycle and cost of equity capital. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 11, n. 1, p. 46-60, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1815566914000393>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Hesford, J. W., Lee, S., Van der Stede, W. A., & Young, M. S. (2007). Management accounting: a bibliographic study. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Orgs.), *Handbook of management accounting research* (Cap. 1, Vol. 1, pp. 1-26). Amsterdam: Elsevier.

HINZ, Roberta Tomasi Pires; VALENTINA, Luiz V. Dalla.; FRANCO, Ana Claudia. Monitorando o desempenho ambiental das organizações através da produção mais limpa ou pela avaliação do ciclo de vida. **Revista Produção Online**, v. 7, n. 3, 2007. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/66>>. Acesso em: 26 set. 2017. doi:<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v7i3.66>. Ou <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/66>

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. 12a edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of accounting and economics**, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016541010100026X>. Acesso em: 20 nov. 2017.

IUDICIBUS, S. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

KALLUNKI, J.-P.; SILVOLA, H. The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing. **Management Accounting Research**, nº 19, p. 62-79, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500507000406>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para er com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KAYO, Eduardo Kazuo et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/472>. Acesso em: 26 set. 2017.

KELLY, G. J. Australian social responsibility disclosure: some insights into contemporary measurement. **Accounting and Finance**, v. 21, n. 2, p. 97-104, 1981. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-629X.1981.tb00122.x>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KIMBERLY, J.; MILES, R. **The organizational life cycle**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KLANN, R. C. *et al.* Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 119-142, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2352/235224916008.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KLANN, Roberto Carlos; BEUREN, Ilse Maria. Características de empresas que influenciam o seu disclosure voluntário de indicadores de desempenho. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, p. 96-118, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123018559005.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KUENG, Lorenz; YANG, Mu-Jeung; HONG, Bryan. Sources of firm life-cycle dynamics: differentiating size vs. age effects. **National Bureau of Economic Research**, 2014. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w20621>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Uso dos Sistemas de Controles de Gestão nas Diferentes Fases do Ciclo de Vida Organizacional. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748601005.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028979/full/html>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LESTER, D. L.; PARNELL, J.; CRANDALL, W. R.; MENEFEER, M. L. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, 2008, p. 313-330. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10569210810921942/full/html>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15 n. 3, 2008, p. 540-554. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000810892337/full/html>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LEVIE, Jonathan; HAY, Michael George; REYNOLDS, Paul D. **Global Entrepreneurship Monitor: 1999 UK Executive Report**. Apex Partners, 1999.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 6, p. 102-112, 1967. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1968-16177-001>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LOUDERBACK, J.G.; HOLMEN, J.; DOMINIAK, G.. **Managerial accounting**. 9th edition, Cincinnati: South-Western College Publ, 2000.

MACEDO, J. F. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso**. Florianópolis: Dissertação UFS, 1993. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/111389>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DELLAGNELO, E. H. L.; VIEIRA, M. M. F. Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, 77-104, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v5n11/02.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARQUES, L.; CUNHA, P. R.; FAVERI, D. B.; WALTER, F. M. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o processo orçamentário em empresas metal mecânicas do alto e médio Vale do Itajaí. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 2, p. 1-18, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307131831002.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MARTINS, Talita Mauad; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores industriais. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 87-101, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417531001.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MASZTALERZ, Marek. Why Narratives in Accounting? **Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**, n. 434, p. 99-107, 2016. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=455587>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.30.10.1161>. Acesso em: 20 nov. 2017.
MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: inside our strange world of organizations**. New York: The Free Press, 1989.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 207-224, 1984. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1984.4277632>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MOORES, J. C. R; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organization and Society**, v. 26, n. 4-5, p.351-389, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368200000404>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MOORES, K.; CHENHALL, R. H. Framework and MAS evidence. **Strategic Management Accounting: Australian Cases**, p. 12-26, 1994.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 351- 389, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368200000404>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e desenvolvimento das organizações**. São Paulo: STS, 1999.

MOREIRA, Leide Vania Miranda; FREZATTI, Fábio. o papel do sistema de controle Gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa Familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, 2019. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/7041>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MOUNT, J.; ZINGER, J.T.; FORSYTH, G.R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, Vienna/Austria, v.26, n.5, p.111-120, Oct. 1993.

SOUZA, B. C.; NECYK, G. A.; FREZATTI, F. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, n. 1, p. 09-22, 2008. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/001599802>. Acesso em: 20 nov. 2017.

NECYK, George Anthony; FREZATTI, Fábio. A contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, p. 725-744, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638357009.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

NECYK, G. A. et al. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. In: Congresso Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - ANPCONT, 1., 2007, Gramado- RS. **Anais...** Gramado, RS: ANPCONT, 2007. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/001599802>. Acesso em: 20 nov. 2017.

O'BOYLE JR, Ernest H.; POLLACK, Jeffrey M.; RUTHERFORD, Matthew W. Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. **Journal of Business venturing**, v. 27, n. 1, p. 1-18, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>. Acesso em: 20 nov. 2017.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v.5, n.1, p.155-176, jan./mar. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jair_Oliveira3/publication/251048528_CICLO_DE_VIDA_ORGANIZACIONAL_ALINHAMENTO_DOS_ESTAGIOS_DAS_PEQUENAS_EM_PRESAS_EM_QUATRO_DIMENSOES/links/55423bc50cf24107d39380c6.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.

ORO, I. M.; BENETTI, M.; HOFFMANN, C. Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares têxteis. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 1, p. 59-86, 2009. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160927>. Acesso em: 20 nov. 2017.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criterias of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.29.1.33>. Acesso em: 20 nov. 2017.

RHENMAN, E. **Organization Theory for Long-range Planning**. London: Wiley, 1973.

REYNOLDS, P.; STOREY, D.J.; WESTHEAD, Paul. Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. **Regional Studies**, Routledge, v.28, n.4, p.443-456, July 1994.

RIKHARDSSON, Pall; YIGITBASIOGLU, Ogan. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 29, p. 37-58, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089516300616>. Acesso em: 18 out. 2018.

SANSON, Débora Pedroso; SOUZA, Maíra Melo de Características associadas ao nível de evidenciação dos passivos contingentes das companhias de capital aberto brasileiras. 2018. In: Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 8., 2018, Florianópolis-SC, **Anais eletrônicos...** Florianópolis, SC: UFSC, 2018. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/8congresso/anais/8CCF/index.htm>. Acesso em: 18 out. 2018.

SANTANA JUNIOR, Gilvan Medeiros. Ciclo de vida organizacional e mensuração de desempenho: uma percepção no uso de medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba. 2017. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12552>. Acesso em: 18 out. 2018.

SANTOS, A. O.; SILVA, F. B.; SOUZA, S.; SOUSA, M. F. R. Contabilidade ambiental: um estudo sobre sua aplicabilidade em empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 27, p. 89-99, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772001000300007&script=sci_arttext. Acesso em: 20 nov. 2017.

SANTOS, V. D.; CORRÊA, N. L.; BEUREN, I. M. Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. **Anais eletrônicos...** Porto de Galinhas: ABC, 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4098>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long range planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187900719>. Acesso em: 20 nov. 2017.

- SHIELDS, M. D. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 9, p. 3-61, 1997. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Michael_Shields4/publication/247396806_Research_in_Management_Accounting_by_North_Americans_in_the_1990s/links/55a00dcd08aef92d04ce2c11.pdf. Acesso em: 20 nov. 2017.
- SILVA, N. C.; FERREIRA, D. D. M.; MARAGNO, L. M. D. A evidenciação de ativos intangíveis nas empresas do setor de saúde da B3. In: Congresso de Controladoria e Finanças, 6., 2017, São Leopoldo. Anais Eletrônicos... São Leopoldo, RS: COFIN, 2017. Disponível em: <http://projeto.unisinos.br/emm/2018/estrito/volume-2.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, nº 1, p. 27-47, 2008a. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766090810856769/full/html>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- SILVOLA, H. Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, n. 24, p. 128–138, 2008b. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0882611008000163>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- TICHY, N. **Problem cycles in organizations and the management of change**. In: KIMBERLY, J.; MILES, R. (Ed.). *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. p.164-183.
- TSALAVOUTAS, Ioannis; EVANS, Lisa; SMITH, Mike. Comparison of two methods for measuring compliance with IFRS mandatory disclosure requirements. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 11, n. 3, p. 213-228, 2010. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/09675421011088143>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- VALERIANO, Carlos Eduardo Braz. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07052013-195437/en.php>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- WATSON, A.; SHRIVES, P.; MARSTON, C. Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK. **British Accounting Review**. n. 34, p. 289-313, 2002. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838902902131>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- YAZDIFAR, Hassan; TSAMENYI, Mathew. Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 1, n. 2, p. 180–198, 2005. Disponível em:
<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/jaac/2005/00000001/00000002/art00004>. Acesso em: 20 nov. 2017.