

# UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE CICLO DE VIDA E ESTÁGIOS ORGANIZACIONAIS

## RESUMO

A abordagem do ciclo de vida parte do pressuposto de que as organizações passam por estágios, ao longo de suas vidas e que em cada etapa elas apresentam estruturas organizacionais, estratégias, processamento de informação e estilos de tomada de decisão diferentes. Esta pesquisa objetiva identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas baianas. Esse mapeamento do modelo de ciclo de vida permite aos gestores identificar o estágio no qual está a sua organização, dando condições para que eles realizem as mudanças necessárias a posicionar a empresa de forma mais adequada aos seus objetivos, avançando ou retraindo as suas decisões. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, o qual foi enviado por e-mail para 330 empresas cadastradas nas bases: FIEB, ADEMI e SINDUSCON e obtendo um retorno de 51 questionários. Os resultados indicaram a existência de cinco agrupamentos distribuídos da seguinte forma: (a) vinte e seis organizações identificadas no estágio nascimento; (b) seis organizações identificadas no estágio crescimento; (c) cinco organizações no estágio renovação; (d) sete organizações no estágio declínio e (e) sete organizações sem definição de estágio.

**Palavras-chave:** Ciclo de vida organizacional. Estágios organizacionais. Modelos organizacionais.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no ambiente organizacional provocadas por fatores econômicos, políticos, tecnológicos e sociais entre outros, tornaram os relacionamentos entre as organizações mais complexos e fizeram com que os produtos se tornassem cada vez mais descartáveis e em constante inovação. A entrada de novos concorrentes no mercado e o conseqüente aumento do risco e da incerteza contribuíram para que os *stakeholders* ficassem mais exigentes quanto às informações financeiras e aos resultados econômicos evidenciados pelas empresas. De modo que, surgiu a necessidade de práticas, controles e instrumentos de gestão eficientes, que tenham por finalidade auxiliar os gestores a enfrentarem esses desafios e, também, contribuir com o desenvolvimento das organizações (ALBRECHT; SACK, 2000).

As referidas mudanças e os impactos que ocorrem no ambiente organizacional também contribuem para o desenvolvimento das organizações. Fato esse que pode ser verificado nas evidências encontradas nas pesquisas estruturadas sob o arcabouço teórico do ciclo de vida organizacional. Essas pesquisas evidenciam que as organizações, ao longo do tempo, desenvolvem-se por meio de fases distintas, com a utilização de práticas de gestão compatíveis com a exigência de cada fase e que estas são configuradas com características específicas, como estruturas organizacionais, estratégias, processamento de informação e estilos de tomada de decisão. Portanto, acredita-se que os padrões do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) se modificam para atender às necessidades da evolução organizacional, a qual pode ser explicada por meio de modelos que caracterizam o ciclo de vida das organizações (GREINER, 1972, 1998; QUINN; CAMERON, 1983; MILLER;

FRIESEN, 1984; ADIZES, 1990; MOORES; YUEN, 2001; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; CORREIA, 2010).

Assim sendo, verifica-se que a teoria do ciclo de vida organizacional fornece suporte aos pesquisadores para explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do tempo nas organizações e a consequente interação com o ambiente. As evoluções organizacionais, que são provocadas por essas mudanças, refletem nas informações operacionais, estratégicas e gerenciais, de modo que essas informações, além de fornecer suporte aos gestores na aplicação do controle gerencial, auxiliam no processo decisório contribuindo com o sucesso organizacional.

Quinn e Cameron (1983) foram os pioneiros a validarem modelos teóricos de ciclo de vida em pesquisa empírica, cujo objetivo foi verificar a relação entre o estágio de desenvolvimento e a eficácia organizacional. Na mesma linha de pensamento, Miller e Friesen, (1984) aplicou um modelo para investigar as mudanças ocorridas nos padrões naturais durante as fases de desenvolvimento das empresas.

Na opinião de Lester, Parnell e Carraher (2003), o modelo de ciclo de vida permite aos gestores identificar o estágio no qual está a sua organização, dando condições para que eles realizem as mudanças necessárias a posicionar a empresa de forma mais adequada aos seus objetivos, avançando ou retraindo as suas decisões.

A realização desta pesquisa se justifica pelo fato de que a identificação e a classificação do estágio do ciclo de vida organizacional contribuem com os gestores no posicionamento da empresa, no processo decisório, no desenvolvimento da organização e por consequência, na configuração do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) mais adequado às necessidades da empresa. Desse modo, o presente estudo tem por objetivo *identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional da empresas baianas*.

Este artigo está dividido em cinco seções, além desta introdução que apresenta a contextualização do problema e o objetivo da pesquisa, tem-se: a segunda seção que faz uma revisão da literatura sobre o tema, a terceira descreve a metodologia aplicada. A quarta seção apresenta a análise dos dados e, por fim a quinta traça as considerações finais sobre a pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os modelos de ciclo de vida organizacional têm sido aplicados nos estudos das organizações, desde os anos sessenta, no sentido de explicar as mudanças das características das organizações ao longo do tempo, enfatizando diferentes fatores. Neste caso, as características organizacionais variam entre as fases do ciclo de vida para dar resposta à contínua turbulência das mudanças ambientais. Moores e Yuen (2001) ressaltaram que há um consenso entre os modelos e que as mudanças na organização seguem um padrão previsível, nas diversas fases de desenvolvimento ao longo do tempo. No entanto, Miller e Friesen (1984) encontraram importantes exceções, onde constataram que o curso do ciclo de vida organizacional não é linear e nem previsível.

A abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional é utilizada para explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do percurso de vida de uma empresa e a consequente interação com o ambiente, de maneira a compreender as evoluções organizacionais. Desde a sistematização dessa teoria até a presente data, muitos modelos

foram delineados para explicar as características das fases de desenvolvimento de uma organização. Todavia, nem todo modelo foi validado, por meio de pesquisa empírica.

Observou-se que, Levie e Hay (1999) identificaram 63 modelos de ciclo de vida organizacional, no período de 1962 a 1996. Desse total, 29 são considerados abrangentes, ou seja, com possibilidade de aplicação em qualquer entidade e 34 são considerados específicos, que podem ser aplicados em organizações novas ou com características limitadas, como tamanho ou setor. Além disso, Junqueira et al. (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas, quanto ao modelo explicativo da evolução organizacional.

No mesmo sentido, Correia et al. (2010) analisaram os modelos os modelos de ciclo de vida organizacional, no período de 2001 a 2009, e constataram que cinco modelos de ciclo de vida organizacional foram utilizados na pesquisa empírica, são eles: modelo de Miller e Friesen (1984), modelo de Scott e Bruce (1987), modelo de Kazanjian e Drazin (1990), modelo de Victor e Boynotn (1998) e modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). Os autores verificaram que apenas dois modelos foram mais utilizados em pesquisas empíricas, no período referenciado: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), juntos representam 70% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes.

Greiner (1972), ao estudar a dinâmica do desenvolvimento das organizações, identificou que estas passam por cinco fases, desde a sua criação até a maturidade. O autor constatou que nas fases do crescimento organizacional se desenvolvem em ciclos de evolução e revolução. Os ciclos de evolução são períodos de crescimento com estabilidade, sem sobressaltos, já os ciclos revolucionários são períodos caracterizados por crises gerenciais. Os ciclos de evolução e revolução se alternam entre si e as crises favorecem a ocorrências de mudanças e são fortemente influenciadas pelos acontecimentos anteriores. Segundo o autor, o estudo permite aos gestores o entendimento do ciclo organizacional, dando oportunidade de antecipar ou se precaver para a próxima crise que certamente acontecerá.

A organização evolui por meio de fases de desenvolvimento e cada período evolutivo cria a sua própria revolução, como por exemplo, pode ocorrer que práticas centralizadas, eventualmente, podem levar a pedidos de descentralização (GREINER 1972). Neste caso, a natureza do modelo de gestão para cada período revolucionário determina se uma empresa vai avançar em sua próxima fase de crescimento evolutivo. Ainda Greiner (1972) considera que cinco dimensões fundamentais emergem como essenciais para a construção de um modelo de desenvolvimento da organização:

a) Idade da Organização: a dimensão mais evidente e indispensável para qualquer modelo de desenvolvimento é a vida de uma organização.

b) Tamanho da organização: com o crescimento e com o passar do tempo os problemas de uma organização e as suas soluções tendem a mudar significativamente.

c) Estágios de evolução: períodos de crescimento prolongando e contínuo, sem grandes sobressaltos e sem grandes problemas internos ou revés econômicos.

d) Estágios de revolução: como o crescimento organizacional não é linear, períodos turbulentos podem acontecer gerando graves problemas na gestão da empresa, caracterizado por períodos de crises. As práticas de gestão tradicionais utilizadas em determinado contexto deixam de ter o mesmo desempenho de antes.

e) Taxa de crescimento do ramo de negócio: segundo Greiner (1972), os períodos de evolução e revolução estão relacionados ao ramo de negócio. Os períodos evolutivos tendem

a ser mais curtos em ramos de negócios de crescimento rápido e os períodos evolutivos tendem a ser mais longos em empresas de ramo de negócio de crescimento lento.

Quinn e Cameron (1983) realizaram uma análise em nove modelos diferentes de ciclos de vida organizacional. Os modelos analisados enfatizam diferentes fatores para explicar a mudança das características das organizações ao longo do tempo. Cada um destes modelos identifica certas características que classificam as organizações em diferentes estágios de desenvolvimento. Os modelos verificados pelos autores variam de três a dez estágios, que sugerem semelhanças no progresso por meio de estágios do ciclo de vida.

O modelo de ciclo de vida organizacional elaborado por Miller e Friesen (1984), a partir de testes empíricos realizados por meio de uma abordagem longitudinal, tornou-se um dos mais reconhecidos pelos pesquisadores e tem sido utilizado como parâmetro em novas pesquisas empíricas, principalmente na área de Contabilidade Gerencial. O objetivo dos autores foi verificar se a tipologia desenvolvida poderia ser utilizada para prever as diferenças nas características da organização, entre as diversas fases do desenvolvimento organizacional, como a estratégia, a estrutura, o estilo de tomada de decisão e fatores situacionais ou de contexto. Os autores constataram que as organizações tendem a desenvolver de forma consistente, de acordo com a situação, o ambiente, a estratégia e a missão, expressando um alinhamento consistente e sinérgico entre as variáveis ambientais, organizacionais e estratégicas.

Miller e Friesen (1984) chegaram à conclusão que permitiu a definição dos cinco estágios do ciclo de vida organizacional, a saber: (a) a fase de nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando a empresa e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos; (b) a fase de crescimento é caracterizada por organizações maiores, com rápida expansão, e estruturas departamentalizadas, que tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada; (c) a fase de maturidade demonstra que as empresas têm estabilidade e eficiência como metas, o nível de inovação é reduzido, e uma estrutura mais burocrática é estabelecida; (d) a fase de renovação é caracterizada por uma diversificação de mercados e dos produtos, e pela adoção de uma estrutura divisionalizada em vez de uma estrutura funcional, a inovação é mantida em altos níveis, e os controles formais são mais enfatizados; e (e) a fase de declínio mostra as empresas que estão começando a estagnar como a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a se tornarem obsoletas.

Scott e Bruce (1987) desenvolveram um modelo de crescimento para ser aplicado nas pequenas empresas, de forma a diagnosticar a posição atual da empresa sendo composto por cinco estágios de crescimento: (a) início; (b) sobrevivência; (c) crescimento; (d) expansão; e (e) Maturidade.

Adizes (1990) defende que o conceito do ciclo de vida aplicado aos organismos vivos também pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, Adizes (1990) observa que as organizações, ao longo do tempo, passam por processos semelhantes, apresentando características do nascimento, passando pelo crescimento, indo até o declínio, o que poderia causar a extinção ou a morte da organização. De forma que, o referido autor afirma que as organizações enfrentam as dificuldades e os desafios existentes em cada etapa do ciclo de vida, principalmente, quando ocorrem as mudanças de estágios ingressando em uma nova dimensão de desenvolvimento.

A classificação do ciclo de vida organizacional proposta por Adizes (1990) é constituída por dez estágios, sendo agrupados em três níveis e com características peculiares. O primeiro nível é denominado de estágios de crescimento, sendo composto pelas etapas do

namoro, da infância e do toca-toca. O segundo nível é denominado de segundo nascimento ou maioridade, compreendendo as etapas da adolescência e da plenitude. Já o último nível denominado de envelhecimento, abrange as etapas da estabilidade, da aristocracia, da burocracia incipiente, da burocracia e da morte, conforme ilustrado na Figura 1.

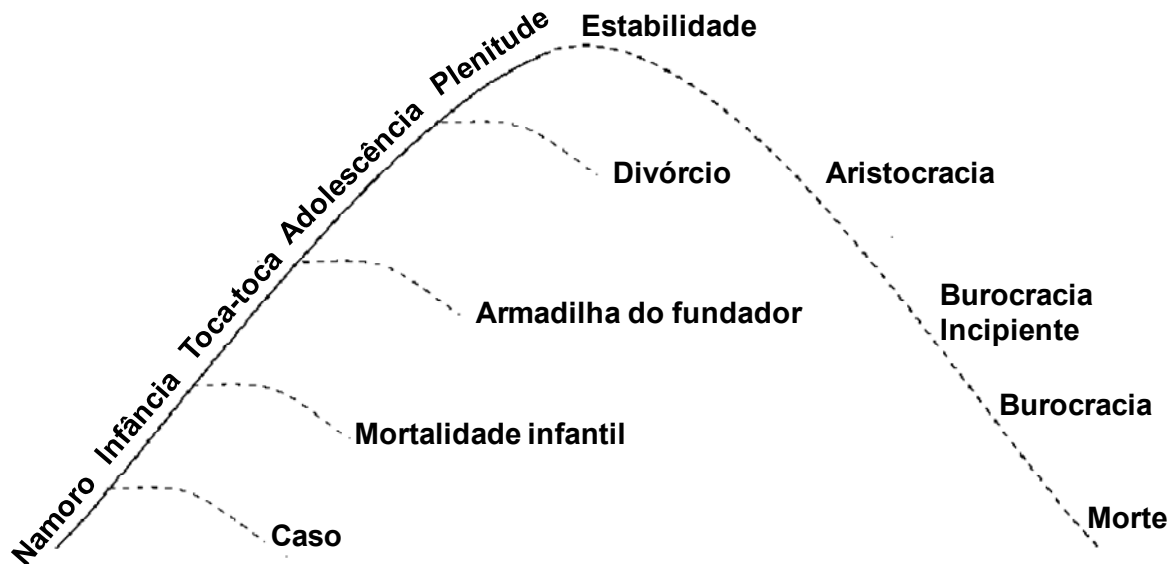


Figura 1 - Ciclo de vida organizacional  
Fonte: ADIZES, 1990

Kazanjian e Drazin (1990) desenvolveram um modelo teórico para classificar os estágios do crescimento do ciclo de vida organizacional com a finalidade de ser aplicado nas empresas de tecnologia. O modelo é composto por quatro estágios (a) Concepção e Desenvolvimento (b) Comercialização (c) Crescimento (d) Estabilidade. O modelo prevê que construção de uma empresa será uma função dos problemas dominantes e que definem uma fase de crescimento.

Para testar o modelo, Kazanjian e Drazin (1990) coletaram dados de 105 empresas de tecnologia, principalmente na indústria eletrônica, de computadores e de periféricos. Os resultados encontrados foram consistentes com a teoria e mostrou que a centralização do processo decisório das empresas diminuiu quando houve a mudança para estágios mais elevados, enquanto que a formalização do processo decisório aumentou em estágios mais elevados.

Victor e Boynton (1998) apresentaram um modelo de ciclo de vida de evolução organizacional composto por cinco estágios de desenvolvimento (a) trabalho artesanal, (b) o trabalho de produção em massa, (c) processo de melhoria (d), customização em massa, e (e) reconfiguração.

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), vários pesquisadores organizacionais, com adaptação dos conceitos das ciências biológicas, têm proposto que o desenvolvimento das organizações pode ser estudado pela teoria do ciclo de vida, onde se considera a trajetória natural da evolução que vai do nascimento até à morte. Os referidos autores propuseram um modelo de cinco estágios, testado empiricamente, com finalidade de avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização. Os estágios apresentados pelos referidos autores são: (a) estágio um: existência; (b) estágio dois: sobrevivência; (c) estágio três: sucesso; (d)

estágio quatro: renovação; e (e) estágio cinco: declínio. O Quadro 1 apresenta as definições para cada um desses estágios.

| <b>Estágios</b> | <b>Definição</b>  |
|-----------------|---|
| Existência      | É conhecido como empreendedor ou fase de nascimento e marca o início das atividades da empresa, do desenvolvimento organizacional e o foco está voltado para a viabilidade do negócio. A propriedade da empresa e a tomada de decisão estão nas mãos de uma ou de algumas pessoas.  |
| Sobrevivência   | As organizações buscam condições para sobreviver e crescer. Elas desenvolvem alguma formalização da estrutura e estabelecem as suas próprias competências distintas. Com o crescimento e desenvolvimento, a organização atinge o estágio sucesso.   |
| Sucesso         | É comumente chamado de maturidade, representando um modelo de organização onde predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.  |
| Renovação       | A organização demonstra o desejo de regressar a um contexto organizacional mais equilibrado, onde a colaboração e o trabalho em equipe promovem a inovação e a criatividade. Esta criatividade é, por vezes, facilitada por meio da utilização de uma estrutura organizacional matricial, e a tomada de decisão é mais descentralizada. |
| Declínio        | Pode provocar a morte da organização pelo fato de que este estágio organizacional apresenta características de decadência política e de poder. Os membros da organização tornam-se mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais.  |

Quadro 1: Definições dos estágios de ciclo de vida organizacional

Fonte: LESTER, PARNELL E CARRAHER, 2003

A metodologia proposta em cinco estágios por Lester, Parnell e Carraher (2003) corrobora as pesquisas predominantes nos estudos organizacionais sobre ciclo de vida. Os autores desenvolveram uma escala para classificar as organizações, e com base no modelo proposto, foi desenvolvido um instrumento empírico para classificar e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional, a partir de uma escala de vinte itens que buscou captar a percepção dos gestores sobre a posição das suas empresas no contexto do ciclo de vida. As variáveis utilizadas na escala foram: a estrutura da organização, o tamanho da empresa, o processamento das informações e o processo de tomada de decisão. Vale ressaltar que as escalas propostas pelos autores foram validadas por meio de testes estatísticos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de alcançar o objetivo desta investigação utilizou-se o modelo teórico desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) para identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas baianas. Todavia, o modelo de Miller e Friesen (1984) foi usado na denominação dos cinco estágios de ciclo de vida. Essa escolha deu-se pelo fato de seu uso já está consagrado no ambiente de pesquisas, conforme Junqueira et al. (2008), Frezatti et al. (2009) e Souza, Necyk e Frezatti (2009). Desse modo, a denominação dos estágios do ciclo de vida ficou assim referenciada: (a) estágio um - nascimento, (b) estágio dois - crescimento, (c) estágio três - maturidade, (d) estágio quatro - renovação, (e) estágio cinco - declínio.

Por outro lado, justifica-se a utilização do modelo Lester, Parnell e Carraher (2003) para identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional pelo fato: (a) apresenta uma escala estatisticamente validada, (b) é um modelo abrangente e que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, independente do porte ou tamanho, (c) incorpora as melhores características dos principais modelos e (d) reconhece a fase declínio, como um estágio independente dos demais. Observa-se ainda que, o referido modelo tem sido aplicado em recentes pesquisas, conforme Correia et al. (2010).

O instrumento de coleta de dados foi o questionário elaborado por Lester, Parnell e Carraher (2003) e adaptados à realidade brasileira pelo Professor Dr. Fábio Frezatti, que colocou à disposição para realização desta investigação. Na aplicação do questionário optou-se por utilizar a sequência original da escala com vinte itens e sem a identificação dos estágios. Para analisar os dados da pesquisa e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas, o questionário foi segregado em cinco escalas que foram constituídas por quatro variáveis cada uma, as quais formam os constructos para identificar os estágios, como proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) e visualizadas nos quadros 2 a 6.

As escalas foram propostas a partir de afirmações colocadas no questionário e que utilizaram a escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), com respostas intermediárias (2, 3 e 4) que permitem ao respondente expressar níveis de discordância ou concordância moderados em relação à cada afirmação do questionário. O nível de gradação foi o mesmo utilizado pelos pesquisadores Lester, Parnell e Carraher (2003).

No Quadro 2, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio nascimento do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do questionário de pesquisa.

| Nº Afirmativa | Variáveis   | Estágio    |
|---------------|---|------------|
| AO1           | Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes                  | Nascimento |
| AO4           | O poder decisório da organização está nas mãos dos fundadores da empresa                          | Nascimento |
| A07           | A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples                                | Nascimento |
| A12           | O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca" | Nascimento |

Quadro 2 - Constructo para identificar o estágio nascimento  
Fonte: adaptado de LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003

No Quadro 3, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio crescimento do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do questionário de pesquisa.

| Nº Afirmativa | Variáveis  | Estágio     |
|---------------|--|-------------|
| AO5           | O poder decisório da organização é dividido entre vários donos/investidores  | Crescimento |
| A11           | Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros, etc) e, com isso nos tornamos diferenciados                    | Crescimento |
| A13           | O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos | Crescimento |
| A18           | A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores que se utilizam de alguma sistemática que ainda é bem superficial  | Crescimento |

Quadro 3 - Constructo para identificar o estágio crescimento  
Fonte: adaptado de LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003

No Quadro 4, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio maturidade do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do questionário de pesquisa.

| Nº Afirmativa | Variáveis   | Estágio    |
|---------------|---|------------|
| A02           | Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.              | Maturidade |
| A06           | O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de acionistas  | Maturidade |
| A08           | A estrutura organizacional da empresa está baseada nos departamentos e na abordagem funcional                               | Maturidade |
| A14           | O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos | Maturidade |

Quadro 4 - Constructo para identificar o estágio maturidade

Fonte: adaptado de LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003

No Quadro 5, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio renovação do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do questionário de pesquisa.

| Nº Afirmativa | Variáveis   | Estágio   |
|---------------|---|-----------|
| A03           | Somos uma organização com diretores respondendo para acionistas   | Renovação |
| A09           | A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle   | Renovação |
| A15           | O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados                                     | Renovação |
| A19           | A maioria das decisões da empresa é tomadas por grupos de gestores, forças de trabalho e times de projetos que tentam facilitar o crescimento através da participação | Renovação |

Quadro 5 - Constructo para identificar o estágio renovação

Fonte: adaptado de LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003

No Quadro 6, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio declínio do ciclo de vida organizacional das empresas e que compõem as afirmativas do questionário de pesquisa.

| Nº Afirmativa | Variáveis  | Estágio  |
|---------------|--|----------|
| A10           | A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle               | Declínio |
| A16           | O processamento de informações não é muito sofisticado e é mal utilizado                           | Declínio |
| A17           | O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo         | Declínio |
| A20           | A maioria das decisões da empresa é tomada por poucos gestores que adotam abordagens conservadoras | Declínio |

Quadro 6 - Constructo para identificar o estágio declínio

Fonte: adaptado de LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003

Nesta pesquisa, a identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional foi realizada por meio das escalas que foram constituídas por quatro variáveis cada uma, as quais formam os constructos para identificação dos estágios e contemplam os fatores: tamanho da



empresa, a estrutura da organização, o processamento de informações e o processo decisório.

A base de dados usada na seleção da amostra foi a lista de empresas cadastradas nos sites e nas publicações das seguintes entidades: Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Estado da Bahia (ADEMI) e Sindicato da Indústria da Construção do Estado da Bahia (SINDUSCON). As empresas foram segregadas por setor econômico, tendo por base a o Guia Industrial do Estado da Bahia 2009/2010, publicado pela FIEB. O questionário foi enviado por e-mail para 330 organizações e obtendo um retorno de respostas válidas de 51 questionários.

A caracterização do porte das empresas pesquisadas foi realizada com base no faturamento anual referente ao ano de 2009, nas condições estabelecidas pelo BNDES por meio da Carta-Circular 64/2002, que apresenta os seguintes enquadramentos: (a) microempresa - faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão, (b) pequena empresa - faturamento anual de até R\$ 10,5 milhões, (c) média empresa - faturamento anual de até 60 milhões, (d) grande empresa - faturamento anual acima de 60 milhões.

Os dados foram tabulados no Google docs, e logo após foram submetidos a testes estatísticos, utilizando o aplicativo SPSS, sendo posteriormente analisados à luz do referencial teórico, para em seguida destacar as conclusões em relação aos resultados encontrados na pesquisa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O instrumento de pesquisa foi enviado para 330 empresas localizadas no Estado da Bahia e foi respondido por 51 organizações, correspondendo um retorno de 15,5%. As empresas respondentes, na grande maioria, praticamente 94%, têm capital brasileiro, como está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização do capital social

| Origem do capital da empresa | Frequência | Percentual |
|------------------------------|------------|------------|
| Brasileiro                   | 48         | 94,1       |
| Espanhol                     | 2          | 3,9        |
| Português                    | 1          | 2,0        |
| Total                        | 51         | 100        |

Fonte: Elaboração própria, 2010

De acordo com a Tabela 2, constatou-se que a forma de organização societária das empresas pesquisadas é composta por 86% de sociedade limitada. As empresas constituídas na forma de sociedade anônima, com capital fechado, aproximaram dos 12%, enquanto que foi encontrada apenas uma empresa na forma de sociedade anônima, com capital aberto.

Tabela 2 - Forma de constituição

| Forma de Constituição  | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| Sociedade Limitada     | 44         | 86,3       |
| S/A de Capital Fechado | 6          | 11,8       |
| S/A de Capital Aberto  | 1          | 2,0        |
| <b>Total</b>           | <b>51</b>  | <b>100</b> |

Fonte: Elaboração própria, 2010

Em relação ao porte das empresas pesquisadas, verificou-se que aproximadamente 83% foram enquadradas como pequenas e médias empresas, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Porte da empresa

| Porte da empresa (Faturamento ano de 2009)                                       | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Microempresa - Faturamento anual até R\$ 1,2 milhão                              | 2          | 4,0        |
| Pequena empresa - Faturamento anual acima de R\$ 1,2 milhão até R\$ 10,5 milhões | 29         | 56,9       |
| Média empresa - Faturamento anual acima de 10,5 milhões até R\$ 60 milhões       | 14         | 27,5       |
| Grande empresa - Faturamento anual acima de R\$ 60 milhões                       | 6          | 11,8       |
| <b>Total</b>   | <b>51</b>  | <b>100</b> |

Fonte: Elaboração própria, 2010

#### 4.2 MAPEAMENTO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O mapeamento do ciclo de vida organizacional foi realizado mediante a análise e a caracterização dos estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio, os quais foram identificados por meio das escalas, que são constituídas pelas variáveis, que compõem os constructos. As escalas de identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional passaram por validação estatística e a identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional foi realizada tendo como base, o modelo desenvolvido por Lester; Parnell; Carraher, (2003).

Na identificação das dimensões existentes nas afirmações propostas para a mensuração da escala que identifica os estágios, verificou-se, por meio da análise fatorial, que a escala não passou nos testes estatísticos aplicados, conforme valores visualizados na Tabela 4, provavelmente pelo fato da amostra está com apenas 51 respondentes, quantidade mínima para aplicação dos testes estatísticos (HAIR et al., 2009),

As cinco escalas propostas para identificar os estágios do ciclo de vida organizacional passaram por um processo de validação, com a finalidade de avaliar a sua dimensionalidade, a sua confiabilidade e a sua convergência. A dimensionalidade foi testada por meio dos seguintes procedimentos estatísticos: (a) Análise fatorial exploratória dos componentes principais, para o qual foi considerando apenas os fatores ou dimensões que apresentaram

autovalores iguais ou superiores a 1,0, indicando a unidimensionalidade da escala; (b) O Índice KMO, que determina a adequação da análise fatorial à amostra e para o qual o resultado desejável deve ser igual ou superior 0,7, sendo aceitáveis valores maiores ou iguais a 0,5, e os resultados com índices inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis; e (c) teste de esfericidade de Bartlett, cujo sig. deve tender a zero demonstrando que há correlação entre os itens.

A confiabilidade foi medida por meio do Alfa de Cronbach, sendo considerados satisfatórios os resultados com índice mínimo de 0,7, porém em pesquisas exploratórias, o referido índice pode ser reduzido para 0,6 (HAIR et al.). A convergência foi verificada por meio do coeficiente de correlação  $\rho$  de Spearman.

Tabela 4 – Resultados da validação das escalas pela análise fatorial

| Validação das Escalas | KMO   | Bartlett | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|-------|----------|------------------|
| Estágio nascimento    | 0,577 | 0,156    |                  |
| Estágio crescimento   | 0,538 | 0,028    | 0,453            |
| Estágio maturidade    | 0,542 | 0,668    |                  |
| Estágio renovação     | 0,615 | 0,003    | 0,601            |
| Estágio declínio      | 0,579 | 0,044    | 0,493            |

Fonte: Elaboração própria, 2010

Neste caso, a identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas foi realizada de forma descritiva, tendo como base, as respostas apresentadas pelos respondentes para as vinte variáveis que compõem os cinco constructos.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas foi realizada de forma descritiva, tendo como base as respostas apresentadas pelos respondentes para as vinte variáveis que compõem os cinco constructos. Assim, para identificar os estágios do ciclo de vida das organizações, foram calculadas as médias das respostas para as quatro variáveis de cada escala, utilizando o programa estatístico SPSS.

A identificação e classificação dos estágios do ciclo de vida das organizações pesquisadas foram realizadas a partir do cálculo da média de pontos de cada uma das cinco escalas, e a partir desse cálculo, identificou-se o estágio preponderante. Após calcular a média de cada escala, foi elaborada uma tabela, na qual havia uma coluna para cada estágio. Nas colunas correspondentes aos estágios (a) nascimento, (b) crescimento, (c) maturidade, (d) renovação e (e) declínio, foram colocados os valores correspondentes às médias de cada escala.

Após a elaboração da tabela com as médias das escalas referentes a cada estágio, outra tabela foi elaborada para identificar qual foi estágio preponderante. O critério utilizado para identificar o estágio preponderante, foi o da maior média das cinco escalas, portanto, o estágio preponderante foi aquele estágio que apresentou a maior média de pontos em relação às médias das cinco escalas.

Ao identificar os estágios preponderantes para cada organização, eles foram agrupados da seguinte forma: o estágio nascimento foi alocado no grupo um, o estágio crescimento, no grupo dois, o estágio renovação, no grupo três, o estágio declínio, no grupo quatro e os

estágios sem definição, no grupo cinco, conforme o Quadro 6.

Nos casos em que a maior média foi igual para duas ou mais escalas, impossibilitando apontar qual foi o estágio preponderante, esta pesquisa optou por não definir o estágio preponderante e realizou o agrupamento destes dados em outro grupo com dados semelhantes, sem definição, conforme o Quadro 6.

| Grupos | Ocorrências | Estágio preponderante |
|--------|-------------|-----------------------|
|        | N = 51      |                       |
| 1      | 26          | Nascimento            |
| 2      | 6           | Crescimento           |
| 3      | 5           | Renovação             |
| 4      | 7           | Declínio              |
| 5      | 7           | Sem definição         |

Quadro 6 - Agrupamento dos estágios do ciclo de vida organizacional preponderantes  
Fonte: Elaboração própria, 2010

De acordo com o Quadro 6, verificou-se que houve cinco agrupamentos, os quais foram distribuídos da seguinte forma: no grupo um, ficaram vinte e seis organizações identificadas no estágio nascimento; no grupo dois, ficaram seis organizações identificadas no estágio crescimento; no grupo três, ficaram cinco organizações no estágio renovação; no grupo quatro, ficaram sete organizações no estágio declínio e no grupo cinco, ficaram sete organizações sem definição de estágio.

Analisando o Quadro 6, observou-se que, mesmo com a identificação do estágio preponderante, em um menor grau, as organizações pesquisadas apresentaram características correspondentes a outros estágios. Estes resultados evidenciaram que as organizações são compostos dinâmicos, que são constituídas por diversas características gerenciais e que o estágio do ciclo de vida organizacional é configurado pelos elementos de gestão organizacional predominante, contudo, verificou-se que as outras características de gestão continuam a existir, com menos força. Confirmando, assim, os achados de Miller e Friesen (1984), quando afirma que existe de forma clara um grande número de caminhos de transição disponíveis para as organizações.

Para demonstrar a identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional das empresas de todos os setores econômicos, foi calculada a média da pontuação de cada estágio, em relação às organizações agrupadas no Quadro 6 e os resultados apurados podem ser visualizado no Quadro 7.

| Estágios    | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Grupo 4 | Grupo 5 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| N = 51      | N = 26  | N = 6   | N = 5   | N = 7   | N = 7   |
| Nascimento  | 3,93    | 2,29    | 2,75    | 3,61    | 2,96    |
| Crescimento | 2,22    | 4,08    | 3,25    | 2,30    | 2,79    |
| Maturidade  | 2,29    | 2,96    | 3,15    | 2,23    | 2,86    |
| Renovação   | 1,92    | 2,92    | 4,25    | 1,49    | 2,82    |
| Declínio    | 2,98    | 2,49    | 2,40    | 4,23    | 2,43    |

Quadro 7 - Identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional  
Fonte: Elaboração própria, 2010

De acordo com os dados apresentados no Quadro 7, foram identificados os estágios preponderantes das organizações pesquisados: no grupo um, 26 organizações foram classificadas no estágio nascimento, com média de 3,93. No grupo dois, seis organizações no

estágio crescimento, com média de 4,08. No grupo 3, cinco organizações no estágio renovação com média de 4,25. No grupo quatro, sete organizações no estágio declínio, com média de 4,23. No grupo cinco, sete organizações, com médias muito próximas, onde não foi possível identificar qual o estágio preponderante. Nota-se que, de acordo com os critérios utilizados, não foram identificadas organizações no estágio Maturidade.

Analisando os dados do Quadro 7, verificou-se que no grupo cinco, com sete organizações, houve o enquadramento da mesma empresa, ao mesmo tempo, em mais de um estágio do ciclo de vida e com características fortes de vários estágios. Estes resultados indicam que pode estar acontecendo os efeitos dos estágios de revolução, com períodos turbulentos, sendo causados por problemas de gestão ou pelas mudanças de práticas de gestão, conforme afirmado por Greiner (1972). Também cabe a interpretação extraída do trabalho realizado por Lester, Parnell e Carraher (2003), que as organizações, antes de passar pelo estágio declínio, são bem sucedidas nas outras fases, com a aplicação de uma variedade de estratégias.

Diante do exposto, verifica-se que os resultados encontrados na identificação e classificação dos estágios organizacionais das empresas pesquisadas corroboraram o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), mesmo sendo aplicado em um ambiente social, econômico e político diferente do qual foi originalmente desenvolvido, e também corroboram os achados de Frezatti et al. (2009), quando da identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve com objetivo identificar e classificar, os estágios do ciclo de vida organizacional da empresas baianas, utilizando o modelo teórico, já testado empiricamente, desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003), adotando uma abordagem cross-sectional. O Questionário foi enviado para 330 empresas localizadas no Estado da Bahia e foi respondido por 51 empresas, correspondendo um retorno de 15,5%.

Após o mapeamento do ciclo de vida organizacional, o qual foi realizado mediante a análise e a caracterização dos estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio, os quais foram identificados por meio das escalas, que são constituídas pelas variáveis, que compõem o constructo, verificou-se a presença de cinco agrupamentos, os quais foram distribuídos da seguinte forma: no grupo um, ficaram vinte e seis organizações identificadas no estágio nascimento; no grupo dois, ficaram seis organizações identificadas no estágio crescimento; no grupo três, ficaram cinco organizações no estágio renovação; no grupo quatro, ficaram sete organizações no estágio declínio e no grupo cinco, ficaram sete organizações sem definição de estágio.

Os resultados da pesquisa indicaram que mesmo com a identificação do estágio preponderante, em um menor grau, as organizações pesquisadas apresentaram características correspondentes a outros estágios. Estes resultados evidenciaram que as organizações são compostos dinâmicos, que são constituídas por diversas características gerenciais e que o estágio do ciclo de vida organizacional é configurado pelos elementos de gestão organizacional predominante. Contudo, verificou-se que as outras características de gestão continuam a existir, com menos força, confirmando os achados de Miller e Friesen (1984), quando afirma que existe de forma clara um grande número de caminhos de transição disponíveis para as organizações. Bem como, esses resultados da identificação e classificação dos estágios organizacionais das empresas pesquisadas corroboraram o modelo de Lester,

Parnell e Carraher (2003), o qual foi utilizado nesta pesquisa.

Como futuras pesquisas, sugere-se o mapeamento dos estágios do ciclo de vida das organizações utilizando outros modelos e também, recomenda-se a realização de pesquisa utilizando ao mesmo tempo o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), para verificar qual dos dois modelos explica melhor as mudanças ocorridas durante a existência de uma organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos de cada modelo com a finalidade de aprimorá-los.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT W. S.; SACK R. J. Accounting Education – Charting the course through a perilous Future. **Accounting Education Series**, V.16, 2000.

ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

CORREIA, Rorildo Barbosa. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2010.

CORREIA, Rorildo Barbosa et al. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC, 2010. 1 CD ROM.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA – FIEB. **Guia industrial do Estado da Bahia**. Recife: EBGE, 2009.

FREZATTI; RELVAS, Tânia Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel R; NASCIMENTO, Artur Roberto. Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: < <http://www.congressusp.fipecafi.org/artigos92009/158.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Jul-Aug., 1972.

\_\_\_\_\_. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, May-June, 1998.

HAIR, Joseph F. J. et al. **Análise multivariada de dados**. [Multivariate data analysis]. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUNQUEIRA, Emanuel R; FELLOUS, Sergio Mendel; FREZATTI, Fábio; NASCIMENTO, Artur Roberto do. **Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios**. In: ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, 2003, p. 339-354, 2003.

LEVIE, J.; HAY, M. **Progress or just proliferation? A historical review of stages models of early corporate growth**. Working Paper, 1999.

KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. **Journal of Business Venturing**, n. 5, p. 137-150, 1990.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 351- 389, 2001.

QUINN, R. E.; CAMERON K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, January - 1983.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business, **Long Range Planning**, n. 20, 3, p. 45-52, 1987.

SOUZA, B.; NECYK, G.; FREZATTI, F. Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, nº 1, p. 09-22, 2009.

VICTOR, B.; BOYNTON, A.C. **Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability**. Harvard Business School Press, Boston, 1998.