

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Breno Henrique Ferreira dos Santos

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: um estudo nas empresas de
prestação de serviços contábeis de Luz/MG**

Belo Horizonte
2021

Breno Henrique Ferreira dos Santos

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: um estudo nas empresas de prestação de serviços contábeis de Luz/MG

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Cunha

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2021

SANTOS, Breno Henrique Ferreira dos.

S436c

Ciclo de vida organizacional: um estudo nas empresas de prestação de serviços contábeis de Luz/MG. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2021.
91p.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha.

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Ciclo de vida organizacional – prestadora de serviços contábeis. I. Breno Henrique Ferreira dos Santos. II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.1



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **BRENO HENRIQUE FERREIRA DOS SANTOS**

Matrícula: 0770968

LINHA DE PESQUISA: Estratégia, Inovação e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

TÍTULO: **CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: um estudo nas empresas de prestação de serviços contábeis de Luz/MG**

DATA: 16/06/2021

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.ª Dr.ª Caissa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima
Universidade FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: um estudo nas empresas de prestação de serviços contábeis de Luz/MG

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes

como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

BRENO HENRIQUE FERREIRA DOS SANTOS

contendo 91 páginas

sob orientação de

PROF. DR. GUSTAVO CUNHA

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 04 de Junho de 2021


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente esta dissertação a Deus, aos meus pais, Magna e Elias, razão maior de minha existência, exemplo de amor e honestidade.

Aos meus irmãos Clédson e Graziela, por sempre estarem ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao final de mais uma etapa, venho te agradecer, Senhor, pela força, sabedoria e discernimento. Obrigado, Senhor, por me capacitar nas horas que achei ser incapaz de conseguir, mas o Senhor me permitiu chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Magna e Elias, por me compreender e confiar no meu potencial, por se manterem acordados de braços abertos a me acolher após o término das aulas e pelas orações dedicadas a mim durante meu estudo.

Agradeço aos meus irmãos, Cledson e Graziela, que muito contribuíram para esta conquista, sempre me incentivando em todos os momentos.

Aos Colegas de classe, pelo companheirismo e pelas experiências divididas.

Aos Doutores, pelo conhecimento compartilhado, que se tornam base para nosso futuro.

Aos funcionários da UNIHORIZONTES, pelo respeito e atenção prestados durante os anos do curso.

As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.

(Paulo Beleki)

RESUMO

Esta pesquisa buscou identificar em quais estágios do Ciclo de Vida Organizacional se encontram as empresas prestadoras de serviços contábeis de Luz/MG. Inicialmente, no âmbito de ambiência, a pesquisa apresenta as características das empresas de contabilidade, seu surgimento, sua legislação e a tributação a que elas se sujeitam. O referencial teórico traz à tona vários autores que abordaram o tema, com enfoques muitos semelhantes e às vezes totalmente diferentes, em razão dos diversos temas utilizados para entender sua área de atuação. A entrevista semiestruturada foi utilizada como instrumento de coleta, constituída de 23 perguntas que buscam entender o perfil dos entrevistados, a situação das empresas contábeis e sobre o ciclo de vida organizacional destas. A análise se fundamentou no Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003), baseando-se na teoria de Ciclo de Vida Organizacional de Miller e Friesen (1984). A pesquisa apresenta dados que foram apresentados e analisados de forma descritiva, utilizando-se da análise de conteúdo. Concluiu-se que os escritórios de contabilidade da cidade de Luz/MG apresentam características relativas a dois ou três estágios de ciclo de vida, apontando a existência de descontrole nestas organizações e a necessidade de mudança de suas metas, sua forma de planejar e sua forma de tomada de decisão, entre outros fatores.

Palavras-Chave: Lester, Parnell e Carraher, Ciclo de Vida Organizacional, Escritórios de Contabilidade.

ABSTRACT

This research sought to identify which stages of the Organizational Life Cycle are the accounting service providers in Luz/MG. Initially, in terms of ambience, the research presents the characteristics of accounting firms, their emergence, their legislation and the taxation to which they are subject. The theoretical framework brings to light several authors who have addressed the topic, with very similar and sometimes very different approaches, due to the different themes used to understand their area of expertise. This research used the semi-structured interview as a collection instrument, consisting of 23 questions that seek to understand the profile of the interviewees, the situation of accounting companies and their organizational life cycle. This study uses the analysis of the Organizational Life Cycle Model of Lester, Parnell and Carraher (2003), from Organizational Life Cycle theory of Miller and Friesen (1984). The survey presents data analyzed in a descriptive way, using content analysis. It was concluded that accounting offices in the city of Luz/MG have characteristics related to two or three stages of the life cycle, indicating the existence of lack of control in these organizations and the need to change their goals, their way of planning and their form decision-making, among other factors.

Keywords: Lester, Parnell and Carraher, Organizational Life Cycle, Accounting Firms.

RESUMEN

Esta investigación buscó identificar en qué etapas del Ciclo de Vida Organizacional se encuentran los proveedores de servicios contables en Luz / MG. Inicialmente, en términos de ambientación, la investigación presenta las características de las firmas contables, su surgimiento, su legislación y la tributación a la que están sujetas. El marco teórico saca a la luz a varios autores que han abordado el tema, con enfoques muy similares y en ocasiones totalmente diferentes, debido a los diferentes temas utilizados para comprender su área de especialización. Se utilizó como instrumento de recolección la entrevista semiestructurada, compuesta por 23 preguntas que buscan comprender el perfil de los entrevistados, la situación de las empresas contables y su ciclo de vida organizacional. El análisis se basó en el modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell y Carraher (2003), basado en la teoría del ciclo de vida organizacional de Miller y Friesen (1984). La investigación presenta datos que fueron presentados y analizados de manera descriptiva, utilizando análisis de contenido. Se concluyó que las oficinas de contabilidad de la ciudad de Luz / MG tienen características relacionadas con dos o tres etapas del ciclo de vida, lo que indica la existencia de descontrol en estas organizaciones y la necesidad de cambiar sus metas, su forma de planificar y su forma de toma de decisiones, entre otros factores.

Palabras clave: Lester, Parnell y Carraher, ciclo de vida organizacional, oficinas de contabilidad.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos estágios do CVO.....	26
Quadro 2- Características dos estágios	32
Quadro 3 - Critérios para o estabelecimento de ciclos de vida	34
Quadro 4 - Características de Estratégia	35
Quadro 5 - Análise de variância nas fases: Situação, Estrutura organizacional, Estratégias e Processo Decisório.....	37
Quadro 6- Caracterização dos estágios	41
Quadro 7 - Categorias de análise.....	53
Quadro 8 - Descrição dos sujeitos de pesquisa (Dados dos respondentes)	55
Quadro 9 - Critérios para o estabelecimento dos ciclos de vida.....	57
Quadro10 – Análise de variância nas fases: Situação, Estrutura organizacional, Estratégias e Processo Decisório.....	58
Quadro 11 - Classificação quanto ao estágio dos ciclos de vida.....	75
Quadro 12- Classificação quanto maiores características estágio do ciclo de vida ..	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVO - Ciclo de Vida Organizacional

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

PIS - Programa Integração Social

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

CPP - Contribuição Patronal Previdenciária.

ISS - Imposto sobre Serviços

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IR - Imposto de Renda

DAS - Documento de Arrecadação do Simples

ME - Microempresas

EPP - Empresas de Pequeno Porte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema da pesquisa	15
1.2	Objetivos da pesquisa	15
1.2.1	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	16
2	AMBIÊNCIA.....	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
3.1	Ciclo de Vida nas Organizações	20
3.2	Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.....	21
3.3	Estudos empíricos sobre ciclo de vida organizacional	44
3.4	Estudos empíricos sobre ciclo de vida organizacional em negócios contábeis.....	47
4	METODOLOGIA	50
4.1	Caracterização da pesquisa	50
4.2	Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa	51
4.3	Coleta de dados.....	51
4.4	Análise dos dados.....	52
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
5.1	Caracterização dos sujeitos de pesquisa	55
5.2	Dados da Organização contábil	56
5.3	Dados relacionados ao Ciclo de Vida das empresas prestadoras de serviços contábeis	58
5.4	Contexto Organizacional (Situação)	60
5.5	Estratégia	63
5.6	Estrutura Organizacional.....	67
5.7	Tomada de Decisão.....	70
5.8	Classificações quanto ao estágio do ciclo de vida organizacional	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS.....	83
	APÊNDICE A	89
	APÊNDICE B	92

1 INTRODUÇÃO

Com a concorrência entre empresas cada vez mais acirrada e com as constantes mudanças de produtos e serviços as organizações precisarão melhor se estruturar. Para acompanhar essas mudanças estruturais refletidas nas organizações alguns métodos e ferramentas de gestão são utilizados para explicar e resolver os problemas causados pelas dificuldades encontradas na gestão organizacional.

Adizes (1990) afirma que as organizações precisam gerar novas estratégias para a correta tomada de decisões e, assim, sobreviverem no mercado. Nesse sentido, apresenta a teoria de CVO (Ciclo de Vida Organizacional), utilizada para comprovar mudanças estruturais e comportamentais das organizações.

Nessa perspectiva, Adizes (1990) aponta que todos os seres vivos existentes como pessoas, plantas ou animais, sofrem um fenômeno chamado ciclo da vida, onde todos os seres nascem, crescem, envelhecem e morrem. Nesse processo, o organismo muda e revela padrões de comportamento previsíveis. Para o autor, os padrões de comportamento parecem uma questão polêmica, ou seja, as dificuldades ou questões de mudanças que o sistema precisa ter para superar e sobreviver ou mesmo conservar a espécie podem, às vezes, não ser resolvidos e existem doenças ou situações anormais que requerem extrema interferência para sua solução..

A evolução das empresas é algo que vem tomando a atenção de todos. O ciclo de vida organizacional busca entender a organização na sua trajetória de vida, num primeiro momento epistemologicamente desvinculada de uma abordagem econômica, mas com elementos que permitem entender o seu estágio de vida e suas possibilidades de mudanças (FREZATTI *et al.*, 2017).

O estágio de desenvolvimento do ciclo de vida é baseado nas características estabelecidas ao longo da vida da organização. Sob o ponto de vista de algumas pesquisas realizadas na área, o comportamento dos gestores afeta a chance de sucesso ou a sua falha, partindo da visão de que a gestão praticada pode ser diferente nas fases do ciclo de vida e é necessário estar atento à essas práticas em

todos os estágios do desenvolvimento.

Com essas considerações em mente, as organizações devem se preparar para os estágios inerentes às fases de seu ciclo de vida. Caso contrário, a organização terá uma "doença" que impedirá o crescimento, problemas que geralmente não podem ser resolvidos sem intervenção profissional externa. A abordagem do ciclo de vida tem chamado a atenção para a forma como as empresas desenvolvem suas atividades por um tempo maior e com a existência de padrões conceituais disponíveis na literatura (SILVA; JESUS; MELO, 2010).

As empresas variam seu comportamento ao longo de sua existência, passando pelo processo denominado de ciclo de vida. Foi escolhido o estudo de Lester, Parnell e Carraher (2003) para melhor entender tais mudanças, chamadas de Ciclo de Vida Organizacional. O modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) é baseado no modelo de Miller e Friesen (1984). Esses autores não se destacam apenas em termos de profundidade conceitual, mas também em termos de testes empíricos aplicados para medir o alcance do estágio de declínio da organização. Lester, Parnell e Carraher (2003) acreditam que o modelo de configuração do ciclo de vida organizacional ajuda a entender como os elementos relativos ao tamanho da empresa, sua estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão mudam de acordo com o estágio evolutivo da organização. O estudo do ciclo de vida pode ser usado em qualquer organização, desde indústrias até empresas prestadoras de serviços e, nesse estudo, foi escolhido para análise e aplicado às empresas de contabilidade.

Os prestadores de serviços de contabilidade possuem uma estrutura estrita definida, de acordo com as atividades desenvolvidas, de forma a proporcionar aos seus clientes serviços de elevada qualidade que vão ao encontro da satisfação de suas necessidades e especificidades. Eles atendem às pessoas e empresas que operam em todas as áreas econômicas, figurando o contador como o elemento com capacidade para oferecer os serviços necessários na área de auditoria, contabilidade, fiscal, consultoria, perícias e assessoria.

Todas as empresas do setor produtivo, comércio e setor de serviços estão obrigados a fazer sua contabilidade, ou seja, contratar um profissional habilitado. O surgimento

de novas empresas que prestam serviços de contabilidade vem crescendo ao longo dos anos, realçando sua importância como instrumento auxiliar de gestão.

Diante deste exposto, será apresentado a seguir o problema de pesquisa.

1.1 Problema da pesquisa

O foco principal deste estudo recai sobre as empresas de Contabilidade de Luz/MG. Golde (1986) destacou que, devido ao porte destas empresas, sua gestão e o planejamento se tornam mais fáceis e flexíveis, se comparado às grandes empresas, pois menos dados são coletados e menos gerência e transmissão de informações são necessários. Nesse caso, cada membro da equipe possui um conhecimento mais aprofundado da história da empresa e uma visão sistemática mais abrangente. O processo de comunicação não é formal, e tal situação afeta a todos no ambiente de trabalho.

De acordo com o que foi exposto, a questão que norteia esta pesquisa se apresenta: Em qual estágio do ciclo de vida organizacional se encontram as empresas prestadoras de serviços contábeis?

1.2 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, definiu-se como objetivo principal deste estudo a descrição e análise do estágio do ciclo de vida organizacional nas empresas de contabilidade de Luz/MG, baseado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar a percepção de gestores sobre os elementos: situação, estratégia, estrutura organizacional e tomada de decisão das empresas de contabilidade;
- b) Analisar os elementos supracitados sob a perspectiva de ciclo de vida organizacional das empresas prestadoras de serviços de Contabilidade;

- c) Comparar as empresas de contabilidade segundo o estágio de ciclo de vida organizacional em que as mesmas se encontram.

1.3 Justificativa

A escolha do tema se justifica pelo fato de o estudo do CVO se apresentar com base na evolução da organização na observação do seu desenvolvimento durante um tempo maior. Essa evolução representa mudanças em padrões previsíveis, caracterizados por estágios de desenvolvimento, abordando as transições típicas que ocorrem, sempre que as empresas mudam de fases, evoluindo de empresas simples e micro e / ou pequenas para organizações grandes e complexas.

Será utilizado o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), com o propósito de melhor entender o ciclo de vida das organizações contábeis. Essas organizações contam com contadores independentes e contratam profissionais de acordo com o aumento da carteira de clientes. Nesse sentido, somente após certo grau de permanência na execução informal, as práticas da empresa podem ser formalmente estabelecidas junto aos órgãos reguladores.

Neste contexto, a principal justificativa para a seleção de uma empresa de contabilidade é a crescente importância atribuída aos serviços de contabilidade figurando como importante ferramenta de informação para os gestores. Portanto, existe a necessidade de implementar estratégias para sua sobrevivência neste mercado competitivo e em constante crescimento.

Sob o foco do contexto social, este trabalho se justifica pelo motivo de que empresas mais bem estruturadas criam um nível maior de emprego, aumentando, assim, a renda para a sociedade.

No contexto organizacional empresas mais bem estruturadas, com um bom planejamento de ações estratégicas de competitividade, tendem a ter aumento de lucratividade, conseguindo se manter saudáveis no mercado.

E, por fim, no contexto acadêmico, este trabalho tem a intenção de contribuir com as

diversas teorias de vários autores, assim como a metodologia aplicada, proporcionando maior entendimento sobre o Ciclo de Vida das organizações.

2 AMBIÊNCIA

Este capítulo visa apresentar a ambiência desta pesquisa, a partir do estudo sobre Ciclo de Vida Organizacional das empresas contábeis. A ambiência desta pesquisa será na cidade de Luz/MG, cidade com pouco mais de 18 mil habitantes e com 11 empresas de contabilidade estabelecidas. Participaram desta pesquisa contadores que possuem seu próprio escritório contábil que muito contribuíram com informações importantes para o objetivo deste trabalho.

Para melhor entender o conceito de contabilidade, Sá (2010) e corroborado por Santos e Konzen (2020) define a contabilidade como uma ciência de vital importância para o desenvolvimento e evolução da sociedade, uma vez que ela está presente tanto na vida pessoal como nos negócios empresariais.

Segundo Sá (2010, p. 40.), “a contabilidade é uma ciência porque preenche todos os requisitos que a classificam como um conhecimento, sendo reconhecida como tal pelas mais eminentes academias, intelectuais notáveis e grandes gênios da humanidade”.

Sant'Anna (2012) descreve a contabilidade como a ciência que utiliza seus princípios e conceitos para registrar as transações financeiras, de forma a permitir o controle efetivo dos ativos físicos.

Seguindo o raciocínio de Barros (2013), o autor esclarece que:

Contabilidade é a ciência social que visa ao registro e ao controle dos atos e fatos econômicos, financeiros e administrativos das entidades. Trata-se de um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização (BARROS, 2013, p. 2).

Para iniciar as atividades de um escritório contábil é preciso ter uma atitude empreendedora e nem todos os que se lançam ao empreendedorismo nesta área têm talento para isso. Ocorre que o crescimento do desemprego e a diminuição dos

empregos formais fizeram crescer em importância a figura dos autônomos que buscam novas formas de sobrevivência e, nesse contexto, surgem pessoas com e sem perfil empreendedor (CRESTANI; CARVALHO; CARRARO, 2019).

Até nos dias de hoje, a abertura de uma empresa contábil se dava de maneira informal e simplificada. O mais comum era um contador que, após adquirir experiência em um escritório como auxiliar, decidir “alçar voo próprio”. Assim, de maneira autônoma, conquistava seus próprios clientes e, à medida que o negócio tomasse corpo, iniciava-se o processo de contratação da mão de obra, nem sempre qualificada, bastando a confiança baseada na intuição. À medida que crescia a carteira de clientes, crescia também o número de funcionários. Em pouco tempo, a organização deixava de ser um negócio autônomo, criava *status* de escritório de contabilidade e passava a ser considerada “empresa de contabilidade”.

Os contadores, antes técnicos ou apenas práticos, agora são bacharéis em ciências contábeis e até especialistas, com cursos de pós-graduação e mestrado. Pode-se perceber que as empresas contábeis de hoje são constituídas com uma estrutura mais profissional, mesmo com apenas um contador, mas contam com todas as características de uma empresa com departamentos e a contratação da mão de obra já não ocorre por indicação e intuição e recorrem às empresas de recursos humanos especializadas neste tipo de demanda (FONSECA; OLIVEIRA, 2018).

Com o avanço da tecnologia e órgãos fiscalizadores se modernizando na mesma velocidade, essas empresas contábeis precisaram se organizar, renovando seus equipamentos de informática e contratando mão de obra mais qualificada, com o intuito de evitar problemas para seus clientes, que têm se tornado mais exigentes (FONSECA; OLIVEIRA, 2018).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados o conceito de Ciclo de Vida das Organizações, alguns modelos do ciclo de vida organizacional (CVO) e, para finalizar, as características das empresas contábeis.

3.1 Ciclo de Vida nas Organizações

A pesquisa sobre o ciclo de vida de uma organização aborda o problema de como a organização se desenvolve ao longo do tempo e analisa os fenômenos relacionados à mudança de características no ciclo de vida da organização e sua capacidade de adaptação ao ambiente (ALMEIDA; WERNKE, 2018).

O ciclo de vida é entendido por Adizes (1990) como um fenômeno ao qual todo ser vivo está submetido, pois cada ser nasce, cresce, envelhece e morre. Da mesma forma que os organismos vivos, as empresas percorrem um ciclo de vida relativamente previsível, composto por fases ou estágios de desenvolvimento.

Entretanto, Adizes (1990) esclarece que, diferentemente do que ocorre com os organismos vivos, as empresas, quando dotadas do conhecimento de que são capazes de evoluir com ajuda de sua administração, têm a capacidade de se adaptar às mudanças que se apresentam no seu ambiente de atuação, mantendo-se no mercado.

Diante disso, Adizes (1990) esclarece que viver ou permanecer no mercado significa estar constantemente solucionando problemas. Pois, quanto mais a organização se desenvolve, mais difíceis serão os problemas com os quais ela terá que se defrontar. Diante disso Ribeiro, Carneiro e Scherer (2018) afirma que uma empresa só deixa de ter problemas quando deixa de sofrer mudanças e isso só deve ocorrer se ela fechar as suas portas. Caso contrário, terá que conviver com problemas constantes.

O próximo tópico irá abordar sobre alguns modelos de Ciclo de Vida organizacional.

3.2 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Esta sessão irá abordar as visões contemporâneas de alguns modelos de Ciclo de Vida das Organizações.

Modelo pioneiro de Greiner (1972)

Em 1972, o primeiro autor a propor a estrutura organizacional do estudo do ciclo de vida organizacional foi Larry E. Greiner. Greiner (1972) propõe um modelo de desenvolvimento empresarial, no qual a empresa passa por cinco etapas de desenvolvimento: criatividade, direção, autorização, coordenação e colaboração. Conceição *et al.* (2019) corroboram e afirmam que a empresa, ao passar por essas etapas de desenvolvimento, passa também por vários momentos considerados como crise existencial.

Greiner (1998) indica que os momentos de crise acontecem em instantes determinantes dentro de cada fase e a evolução da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem-sucedida. Conceição *et al.* (2019) corrobora afirmando que as fases dessas mudanças podem depender de fatores externos e internos. Os externos compreendem a localização da organização e a concorrência e os internos podem ser identificados pela idade e tamanho da organização.

Portanto, após o enfrentamento de uma crise, a organização passará por um período de crescimento contínuo até que algum novo evento externo ou interno cause outra destruição (Greiner, 1972). Conceição *et al.* (2019) corroboram esta tese e afirmam que durante este período alguns ajustes nas práticas de gestão são necessários, e pode ter a necessidade de alterar os padrões gerais de gestão para manter seu crescimento.

Segundo Greiner (1972), durante o período revolucionário, as práticas de gestão passarão por grandes mudanças para se adaptar às novas características organizacionais e as empresas que seguem as práticas antigas estão destinadas à estagnação ou ao declínio. Para Greiner (1972) o período de evolução pode ser estendido e a revolução pode ser adiada em todos os momentos.

Os cinco estágios do modelo apresentado por Greiner (1972) são apresentados abaixo:

- 1) Fase pioneira – caracterizada por uma evolução impulsionada pela criatividade e uma conseqüente crise de liderança;
- 2) Fase de expansão – caracterizada por uma evolução impulsionada por um esforço de direção e uma conseqüente crise de autonomia;
- 3) Fase de regulamentação – caracterizada por uma evolução impulsionada pela descentralização e uma conseqüente crise de controle;
- 4) Fase de burocratização – caracterizada por uma evolução impulsionada pela coordenação de atividades e conseqüente crise burocrática;
- 5) Fase de colaboração – caracterizada por uma evolução impulsionada pela colaboração consciente e uma conseqüente crise não identificável previamente.

Modelo de Mintzberg (1984 e 2003)

O modelo proposto por Mintzberg (1984) propõe quatro estágios de desenvolvimento organizacional: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio, que podem ser assim distribuídos:

Formação: representa a fase inicial de constituição da empresa. Nessa fase, a empresa é configurada pelo líder, que passa a contratar os primeiros funcionários.

Desenvolvimento: representa a burocracia, que é determinada pelo controle burocrático ou missão determinada por uma forte ideologia interna.

Maturidade: apresenta a organização como um sistema fechado, com foco no ambiente interno e com foco na especialização técnica.

Declínio: representa a empresa em conflito interno e, finalmente, em estágio de conflito de curta duração. Se não houver um plano para reverter essa situação, pode causar o colapso da organização.

Mintzberg (2003) acredita que todas as atividades humanas organizadas, independentemente de sua natureza, possuem dois requisitos básicos e relativos, a saber, dividir o trabalho em várias tarefas e coordenar essas tarefas. Esses requisitos envolvem vários parâmetros de projeto e fatores situacionais. Nessa perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) acredita que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de projeto constituem a estrutura organizacional de uma entidade efetiva. Portanto, esses elementos devem ser consistentes.

Segundo Mintzberg (2003), uma estruturação eficaz requer um ajuste entre fatores contextuais e parâmetros de *design*, ou seja, organização eficaz é aquela cuja estrutura é projetada para atender uma determinada situação, exigindo atenção para os fatores internos e contingenciais.

Moreira *et al.* (2019) corrobora o estudo de Mintzberg e diz que toda atividade, seja ela qual for, deve ser bem organizada e aponta mais duas exigências: a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação dessas tarefas para sua realização. Assim como “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p. 12).

Modelo de Adizes (1990)

O ciclo de vida é entendido por Adizes (1990) como um fenômeno natural da vida de todos os seres vivos, pois todos nascem, crescem, envelhecem e morrem. No entanto, Adizes (1990) esclarece que, ao contrário dos organismos, as empresas têm a capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente, quando utilizam o conhecimento que pode ser mobilizado com ajuda da gestão administrativa.

Nesse sentido, a evolução de uma empresa passa por uma série de etapas que devem ser superadas ao longo de sua existência. Essas fases vão desde a constituição da empresa até a fusão e dissolução (ADIZES, 1990). Adizes (1990) ainda diz que, viver ou permanecer no mercado, significa resolver problemas

constantemente. Quanto mais uma organização se desenvolve, mais difíceis são os problemas enfrentados por sua administração. A empresa só deixa de ter problemas quando deixa de fazer alterações ou quando fecha (ADIZES, 1990).

Em relação aos problemas enfrentados pelas empresas no processo de desenvolvimento, Adizes (1990) escreveu que nem todos os problemas são considerados normais, ou seja, existem problemas exclusivos numa determinada etapa do ciclo de vida da empresa. Alguns problemas são chamados de anormais (ou patológicos), ou seja, problemas que não foram resolvidos no estágio atual de desenvolvimento da empresa e vêm da fase de pré-desenvolvimento. Portanto, o autor destaca que para o sucesso da gestão é necessário distinguir entre problemas normais e problemas anormais ou patológicos que ocorrem em determinada fase do desenvolvimento da organização, que podem fazer com que a organização encerre suas atividades precocemente.

Adizes (1990) exemplifica os problemas normais e anormais da seguinte forma:

- 1) Problemas normais: onde a organização pode usar sua própria energia interna para resolvê-los, quando a empresa tem a capacidade de disparar processos e tomar decisões para resolver problemas. Esses problemas são previstos no ciclo de vida da empresa, ou seja, mesmo que todas as organizações os enfrentem, mesmo que a intensidade e a duração sejam diferentes, Adizes (1990) os chamará de sentimentos. No entanto, se não forem esperados, serão problemas de transição e esses problemas irão desaparecer na transição para a próxima fase do ciclo de vida;
- 2) Problemas anormais: problemas que requerem intervenção profissional externa. Esses problemas dificultam o desenvolvimento da organização, ou seja, o mesmo problema se repete por mais tempo do que o esperado e os esforços da administração para resolvê-los produzirão apenas efeitos colaterais indesejáveis.

Adizes (1990) destacou que os vários estágios do CVO são previsíveis e repetíveis. Dessa forma, ao compreender a localização e a fase de desenvolvimento da organização, ela pode permitir que sua gestão tome medidas preventivas com

antecedência, ou enfrente problemas futuros mais cedo, ou os evite por completo (ADIZES, 1990).

Adizes (1990) também escreveu que existem dois períodos muito diferentes no CVO: o período de crescimento e o período de envelhecimento. As etapas que fazem parte do período de crescimento, assim como na vida humana, são: namoro, infância, brincadeiras, adolescência e plenitude. O autor destaca que, no período de envelhecimento, as empresas podem passar pelas seguintes etapas: estabilidade, nobreza, burocracia precoce, burocracia e morte.

Ferreira, Pugas e Patah, (2018) afirma que a ligação entre o modelo de ciclo de vida organizacional e as atitudes que promovem o crescimento ou envelhecimento da organização permitem que se estabeleça uma relação que pode diagnosticar o estágio de maturidade da organização.

Modelo de Kaufmann (1990)

Kaufmann (1990) propôs um modelo de CVO, que inclui quatro etapas baseadas na cultura corporativa: autoridade e delegação (nascimento); mudanças culturais (crescimento); planejamento (maturidade) e qualidade dos recursos humanos (reforma).

Se a empresa ainda não definiu sua estrutura, a primeira etapa é chamada de nascimento. A segunda fase é chamada de crescimento, quando as tarefas da empresa se tornam mais difíceis e as vendas aumentam. O terceiro estágio é chamado de maturidade, quando a organização começa a explorar novos produtos, novos mercados e diversificar produtos em outros mercados. Por fim, a quarta etapa é denominada reforma: a empresa está institucionalizada, profissionalizada e possui um bom sistema de controle (KAUFMANN, 1990).

Kaufmann (1990), destaca em seu modelo que a empresa e o próprio empresário precisam ter uma forma de se inovar muito grande e a todo momento, fazendo isso acontecer com inteligência e serem bastante ágeis quanto às mudanças do ambiente.

Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998 e 2001)

O estudo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) foi baseado em conceitos de Quinn e Cameron (1983) e em resultados da pesquisa de Miller e Friesen (1984) eles acreditam ter produzido um modelo de CVO com nove dimensões e três estágios: o Empreendimento, a Formalização e a Flexibilização.

O Quadro 1 mostra o modelo CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), onde se pode observar mais dimensões. Cada uma dessas nove dimensões tem uma configuração própria, o que pode ser observado abaixo, e, embora corresponda ao mesmo elemento, vai se modificando à medida que se desenvolve.

Quadro 1 - Características dos estágios do CVO

Estágio de Empreendimento	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
Estrutura organizacional fluida	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionalizada e semiautônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

Descrevendo o que foi exposto acima, na fase empreendedora, a organização busca legitimidade. Para Oliveira e Machado-da-Silva (2001, p. 8), ela está atualmente

“buscando estabelecer uma estratégia de mercado viável, geralmente por tentativa e erro”, para encontrar áreas com menores níveis de competitividade. A necessidade de arrecadar fundos do meio ambiente para garantir a sobrevivência é uma característica proeminente. Mesmo que a tecnologia de desenvolvimento não seja perfeita, às vezes a tecnologia de produção manual deve estar atenta à produção e às vendas.

Na fase de formalização, as pessoas começaram a prestar atenção na estrutura, estabilidade e impersonalização. Normas e procedimentos começaram a ser elaborados e formalizados. A previsibilidade começou a ser valorizada e a flexibilidade organizacional diminuiu. A meta está oficialmente estabelecida. O controle, o planejamento e a coordenação são desenvolvidos sistematicamente.

E, por fim, chega-se ao estágio de flexibilidade, que está intimamente relacionado à posição dominante do mercado. Para isso, busca-se diversificar produtos e clientes, flexibilizar as linhas de produção e investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Este é o estágio de maturidade organizacional (LUCENA, 2003).

Modelo de Dodge e Robbins (1992)

Dodge e Robbins (1992) propuseram um modelo abrangente do ciclo de vida organizacional, com foco nas pequenas empresas, a fim de prever as tarefas que devem ser realizadas ao longo do tempo. O modelo inclui quatro estágios: formação, crescimento inicial, crescimento tardio e estabilidade.

Dodge e Robbins (1992) propuseram que a característica de "formação" pode ser o nascimento de uma ideia em uma entidade empresarial. "Crescimento inicial" se refere ao crescimento positivo dos produtos no mercado e métodos comercialmente viáveis. O “crescimento mais retardado” se deve à duas razões específicas: a entrada de concorrentes diretos, até agora relativamente inativos, e a diminuição do fosso entre o mercado ativo e o mercado potencial total. A fase de "estabilidade" se caracteriza quando a empresa atua com burocracia, o que pode levar à perda de entusiasmo ou a outros problemas, como perda de controle e mudanças no tamanho da empresa (DODGE; ROBBINS, 1992).

Mosca, Gianecchini e Campagnolo (2021) corroboram esta tese e sustentam que os autores testaram esse modelo para estudar o desenvolvimento de práticas gerenciais específicas como gestão de recursos humanos e também governança corporativa, mas, no final, as conclusões não foram boas, restando válido apenas o modelo tradicional.

Modelo de Macedo (1993 e 2003)

O modelo apresentado por Macedo (1993) compreende cinco fases que são elas:

- **Criatividade:** É o momento que a empresa busca aproveitar as oportunidades de mercado com a reunião de talentos e recursos: início das atividades;
- **Direção:** com as vendas elevadas, a organização passa a ser medida por meio de um controle de desempenho fundamental;
- **Delegação:** nesta fase, a organização se torna independente, ocorrendo a necessidade de mudança no estilo de liderança e a descentralização das funções e responsabilidades;
- **Coordenação:** ocorre um controle mais rigoroso, marcada pela institucionalização e burocratização da empresa;
- **Cooperação:** nesta fase, as normas, políticas, valores, missão e objetivos da empresa são assimilados, melhorando a colaboração entre os membros.

Por fim, no estudo CVO, Macedo (2003) mostrou que “nenhuma empresa é estática. Todas as organizações são dinâmicas e são comparadas aos organismos vivos”. É certo que, à medida que uma empresa cresce, seu dono terá que mudar sua relação com a empresa para atender às novas necessidades, assim como os organismos se adaptam ao meio ambiente e influenciam o meio ambiente para promover mudanças (MACEDO, 2003).

Modelo de Marques (1994)

Para Marques (1994, p.36), o ciclo de vida de uma organização é dividido em nove estágios: conceito, organização, produção, caçador, administração, regulação, participação, adaptação e inovação. Para ele, todas as etapas são evolutivas e, à

medida que a organização se desenvolve, aumenta sua complexidade.

Para Marques (1994, p.36), o estágio conceitual se estabelece quando a ideia de negócio é formulada, quando a empresa é concebida. Esta fase é chamada de "namoro".

O estágio organizacional para Marques (1994, p.36), é a fase que ocorre quando a empresa está burocrática, ou melhor, antes de iniciar a produção.

O estágio produtivo se refere ao início do processo de produção da organização. “A ênfase total aqui é a satisfação da necessidade para a qual a organização foi criada. É o ‘batismo de fogo’ da organização. Seu primeiro teste da realidade do ambiente” (MARQUES, 1994, p.17).

O estágio Caçador inicia a procura pelo cliente e de novos negócios. “É nesta fase que uma organização sadia apresentará toda a criatividade estratégica para conquistar clientes e ampliar suas vendas” (MARQUES, 1994, p.21).

O estágio Administrativo é a fase onde a organização sente a necessidade de aprimorar seus controles internos. “É importante ressaltar que as organizações se reestruturam, se burocratizam buscando pôr ordem na desordem causada pelo crescimento” (MARQUES, 1994, p.24).

O estágio Normativo descreve a fase que a empresa busca programar novos planejamentos, pelo fato de ela estar mais eficiente e ao mesmo tempo mais lenta, com isso se torna menos lucrativa. “O estágio Normativo se caracteriza pela implementação do planejamento integrado como sistemática de trabalho” (MARQUES, 1994, p. 27).

O estágio Participativo é a fase onde a empresa alcança sua plenitude. Além disso, “este estágio se caracteriza pelo aperfeiçoamento do planejamento estratégico adotado na fase de crescimento anterior” (MARQUES, 1994, p. 27).

O estágio Adaptativo é o momento em que a organização tenta se voltar para a

tecnologia e pesquisas de mercado. “As organizações no estágio Adaptativo estão totalmente a serviço do ambiente e possuem um modelo próprio de alinhamento ambiental e adaptação estratégica” (MARQUES, 1994, p.34).

No estágio Inovativo a organização parte para novos desafios. “Seu modelo, diferentemente do modelo adaptativo do estágio anterior, é do tipo antecipação/exploração/criação somente encontrado em organizações extremamente agressivas, abertas e em integração profunda com clientes, fornecedores, governo e com o meio ambiente em geral” (MARQUES, 1994, p.37).

Segundo Marques (1994), quando uma organização entra no estágio de inovação, sua inteligência organizacional criativa pode, não apenas prever o impacto das mudanças, mas também torná-la uma fonte de mudanças em todos os ambientes.

Modelo de Carvalho e Ferreira (1999 e 2001)

Carvalho e Ferreira (1999) propuseram um modelo de ciclo de vida organizacional, que se divide em três etapas: inovação, maturidade/estabilidade e declínio.

Inovação é a fase onde são investidos muitos recursos, tempo e energia visando o aproveitamento do processo.

Maturidade/estabilidade é a etapa de sinal de sucesso organizacional, pois aumenta a autoestima e autoconfiança da empresa.

O declínio é a fase em que ocorre o medo, a ansiedade e a insegurança.

Carvalho e Ferreira (2001) acreditam que uma equipe eficaz tem uma visão clara e um excelente senso de propósito, podendo atingir as condições básicas para uma etapa de alto desempenho em seu ciclo de vida. Em relação à diferença entre um grupo e uma equipe, o autor acrescentou que grupo é uma unidade composta por duas ou mais pessoas que entram em contato para um determinado objetivo e consideram que o contato é importante. Tornar o processo de tomada de decisão uma atividade básica faz com que um grupo de pessoas se torne uma equipe. A chave para a diferença entre um grupo e uma equipe são os requisitos

interdependentes.

Na equipe há um foco, uma visão comum, e o consenso de que a única maneira de alcançar o sucesso é através do trabalho conjunto. É um desafio transformar agrupamentos de pessoas em equipes integradas. Liderança é transformar equipes integradas em equipes de alto desempenho. (CARVALHAL; FERREIRA, 2001, p. 104).

Modelo de Goulart (2000)

O CVO apresentado por Goulart (2000) é baseado em 5 (cinco) estágios, que são: nascimento, crescimento, maturidade, estabilidade e envelhecimento.

Para Goulart (2000), ao nascer, a empresa tem um plano com um período menor, com controle informal e instável e poder centralizado. Ao atingir a fase do crescimento quase não há planos na empresa para realizar as tarefas mais complicadas, e há sempre uma situação de profissionalismo e controle formal dos funcionários. No processo de maturidade se estabelece o controle de desempenho e as metas se voltam para as vendas e o lucro. A empresa domina o processo de produção. Estabilidade é a fase em que a empresa passa a utilizar um bom sistema de controle de institucionalização e especialização. Com a idade, a burocracia é exagerada e as empresas instituem sua própria cultura.

Modelo Lester, Parnell e Carraher (2003)

O modelo proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) está dividido em cinco fases, onde os autores fizeram testes empíricos. Primeiramente os autores Lester, Parnell e Carraher (2003) fizeram uma escala para classificar as organizações e depois analisar relações sobre o ciclo de vida das organizações. O modelo dos autores está baseado no modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984), que também apresenta cinco fases de análise.

Os autores Lester, Parnell e Carraher (2003), mostram a diferença de seu modelo quando comparado ao modelo dos autores Miller e Friesen (1984), que também apresenta cinco fases. A grande diferença é que ele não é destinado apenas às grandes empresas, mas sim a qualquer tipo de organização, pois traz em seu

modelo várias características de vários modelos de liderança.

Com isso, as cinco fases do modelo dos autores Lester, Parnell e Carraher (2003) são, nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e, por fim, declínio. Através dessas fases, os autores levaram em consideração quatro elementos organizacionais. São eles: o tamanho da empresa (Contexto organizacional), estrutura organizacional, processamento de informações (Estratégia) e processo de decisão. Abaixo no quadro 2, pode-se observar melhor suas fases e suas características.

Quadro 2- Características dos estágios

Estágios	Características
Existência (Nascimento)	É onde inicia a empresa. O foco é na viabilidade do negócio. Tomada de decisão totalmente centralizada nas mãos dos sócios. Ambiente ainda estático.
Sobrevivência (Crescimento)	Nesse estágio a empresa busca crescer a todo custo. Já conta com alguma formalização na estrutura e os objetivos e metas são sempre visando receita para a empresa conseguir girar. Nessa fase as empresas buscam chegar à terceira fase que é o sucesso, quando outras permanecem nessa fase ou até regridem.
Sucesso (Maturidade)	O estágio de maturidade é onde a empresa é mais burocrática, a empresa já é formalizada tanto estruturalmente quanto às questões de planejamento e metas. A empresa já é descentralizada.
Renovação (Rejuvenescimento)	Neste estágio de renovação a empresa busca se inovar, ter mais criatividade. As necessidades sempre vão ser a do cliente e a estrutura e tomada de decisão estão totalmente descentralizadas.
Declínio	No estágio de declínio o controle e a decisão voltam a ser centralizados e a falta da capacidade de atender às demandas externas estão cada vez maiores, levando a empresa a ter prejuízos. A empresa pode encerrar sua atividade em qualquer estágio, mas quando atinge a fase do declínio tende a encerrar a atividade mais rapidamente.

Fonte: Lester, Parnell e Carraher (2003).

Com isso os autores Lester, Parnell e Carraher (2003), puderam observar que:

- as organizações, na fase de nascimento, são pequenas, com estrutura simples e informais e dependentes do fundador, sem preferência por alguma estratégia;
- a maior parte das organizações se encontra nos estágios intermediários: crescimento e maturidade. Possuem vários proprietários com alguma

especialização e sistemas de informação para monitorar o desempenho e auxiliar na tomada de decisão;

- as empresas na fase de maturidade são maiores do que seus concorrentes possuem estrutura formal e funcional e sofisticados sistemas de processamento de informações;
- as empresas na fase de rejuvenescimento têm estrutura divisional e o processamento das informações é complexo;
- as empresas na fase de declínio se caracterizam pela decadência política de poder, o controle e a decisão voltam a ser centralizadas nos sócios e, finalmente, a incapacidade de atender às demandas, tudo leva a empresa ao declínio.

Os autores Lester, Parnell e Carraher (2003) mostram em seu modelo de ciclo de vida que a estratégia é uma variável muito importante, pois é através dela que as empresas crescem dentro das fases do ciclo de vida e se tornam empresas bem-conceituadas no mercado.

Modelo de Miller e Friesen (1984)

Miller e Friesen (1984) argumentam que muitos estudos sobre o CVO não discutem como a organização se desenvolve ao longo do tempo. Decidiram então usar uma abordagem longitudinal para estudar todo o ciclo de vida da organização e sua trajetória.

Pesquisadores estudam empresas de vários campos, examinam várias variáveis em diferentes CVOs, em vez de a mesma empresa em diferentes estágios de CVO e acompanham sua sequência evolutiva.

Miller e Friesen (1984) esperam explorar vários CVOs de uma forma inovadora, estabelecendo uma sequência natural entre eles e descrevendo as características de sua estratégia, estrutura, ambiente e estilo de tomada de decisão.

Em suas revisões bibliográficas, os autores Miller e Friesen (1984) encontraram 5 (cinco) fases de vida brutos na literatura conceitual e objetivaram estabelecer se a

tipologia poderia ser usada para prever a diferença entre os estágios (Quadro 3):

Quadro 3 - Critérios para o estabelecimento de ciclos de vida

Fase	Critério
Nascimento	A empresa foi fundada há menos de 10 anos, e tem uma informalidade e é gerenciada pelo proprietário.
Crescimento	As vendas aumentam mais de 15% a cada ano, a empresa é organizada funcionalmente e a política organizacional é inicialmente determinada.
Maturidade	As vendas aumentam por volta de 15% ao ano, é uma empresa burocrática.
Renascimento	As vendas aumentam em mais de 15% a cada ano, as linhas de produtos são diversificadas e sistemas perfeitos de controle e planejamento são usados.
Declínio	O nível de demanda caiu, a taxa de inovação do produto é baixa e a lucratividade caiu.

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984).

Ao descrever esses cinco estágios, Miller e Friesen (1984) determinaram três temas centrais: Nos quatro primeiros estágios do CVO, a empresa fez mudanças para aumentar a complexidade da gestão e o ambiente se tornou heterogêneo. No segundo momento, o estilo de tomada de decisão se tornou cada vez mais complexo. O terceiro estágio descreve como a organização alterna entre a fase de inovação (nascimento, crescimento e renascimento) e a fase conservadora (maturidade e declínio).

Como resultado, quatro categorias principais de hipóteses foram determinadas:

1. Situação - No momento que as tarefas administrativas se tornam mais complicadas, a empresa torna-se cada vez maior nas primeiras quatro etapas, com isso a influência dos clientes é maior do que a dos acionistas e proprietários;
2. Estrutura Organizacional - situações mais complexas significam que estruturas mais complexas serão criadas. Portanto, as empresas criam um sistema para gerenciar o processo de informação juntamente com o controle de mapeamento e desempenho das atividades exercidas, e há uma tendência de descentralização. A estrutura é setorizada para lidar diretamente com a complexidade ambiental e mudar e melhorar o tipo de tomada de decisão em diferentes campos pode garantir sua complementaridade ou, pelo menos, a

compatibilidade mútua dependerá de maiores esforços no processo de tomada de decisão;

3. Estratégias – Sempre nas fases de nascimento, crescimento e renascimento, as estratégias costumam ser atualizadas por meio de renovação e inovação gradativa, enquanto nas fases de maturidade e declínio são adotadas estratégias mais conservadoras, como redução de preços, imitação, *lobby* e publicidade (MILLER; FRIESEN, 1984).
4. Processo Decisório - Mudar e melhorar o tipo de tomada de decisão em diferentes campos pode garantir sua complementaridade ou, pelo menos, gerar compatibilidade mútua que dependerá de maiores esforços no processo de tomada de decisão.

Através do exposto acima pode-se observar o Quadro 4, que demonstra o nível de inovação das empresas.

Quadro 4 - Características de Estratégia

Estratégia	
Fase	Nível de inovação de produtos
Nascimento	Considerável
Crescimento	Incremental
Maturidade	Baixo
Renascimento	Substancial
Declínio	Baixo

Fonte: Miller e Friesen (1984, p.1170-1174).

Para a realização dos estudos, inicialmente, os autores montaram um arquivo de dados com histórias de 36 organizações de grande porte com pelo menos 20 anos de existência, possibilitando um estudo longitudinal genérico e, segundo os autores Miller e Friesen (1984), pouco ortodoxo. Esse arquivo de dados foi desenvolvido com base em livros, artigos antigos da *Fortune* e muitos outros textos sobre as empresas. As informações obtidas foram confirmadas através de questionários enviados aos altos executivos atuais e anteriores.

A pontuação das histórias considerou três estágios:

- O primeiro envolveu uma separação de longas histórias em períodos, onde a pontuação ocorreu antes e depois de qualquer mudança significativa no ambiente, na estrutura da organização, na criação estratégica ou de liderança. Dessa forma, Miller e Friesen (1984) refletem sobre os perfis multivariáveis mais interessantes das empresas, à medida que se desenvolvem com o tempo, isolando independentemente 171 perfis de períodos. A marcação desses pontos teve, em média, seis anos de diferença, com o menor intervalo de 18 meses e o maior de 20 anos, tendo sido os resultados considerados com alto nível de confiabilidade;
- A segunda tarefa atribui escalas de 7 pontos (de 01 a 07) ao longo de 54 variáveis de situação organizacional, estrutura, estilo de tomada de decisões e estratégia. Essas quatro variáveis correspondem às quatro classes de hipóteses e descrevem a tarefa adaptativa da empresa e os principais meios escolhidos para dominá-las. Miller e Friesen (1984) desejaram obter informações sobre as estratégias de mercado real do produto usado pela empresa, bem como a extensão na qual as técnicas particulares de gerenciamento foram empregadas pelos gestores de alto nível nas decisões de marketing. Cada escala teve um ponto zero para indicar que a empresa não buscava a estratégia;
- O terceiro procedimento de pontuação envolveu atribuir os 171 perfis de pontuação às cinco fases de ciclo de vida identificadas pela literatura.

Com exceção da variável “estratégia”, Miller e Friesen (1984) não puderam confirmar as hipóteses levantadas, pois não houve descentralização nos processos de tomada de decisão, delegando-se autoridade apenas nas atividades de rotinas, como apresentado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Análise de variância nas fases: situação, Estrutura organizacional, Estratégias e Processo Decisório

Continua...

Fases	Contexto Organizacional (Situação)	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa pequena; - Jovem; - Dominada pelo fundador; - Falta de diversificação dos serviços; - Ambiente Estático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação considerável; - Estrutura da empresa informal; - Ambiente de trabalho informal; - Empresa possui apenas os sócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de nicho; (poucos serviços prestados); - Empresa não tem planejamento e estratégia definida; - Indiferenciada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há metas nem planejamentos definidos; - Decisão Ousada; - Tomada de decisão centralizada nos sócios. - Empresa não conta com sistema de gestão.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Mais velha; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas; - Empresa começa a reagir melhor com as mudanças; - Ambiente um pouco mais dinâmico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários mais capacitados. - Alguma formalização da estrutura; - Base organizacional funcional; - Ambiente de trabalho mais organizado; - Crescimento rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa inovadora; - Empresa conta com um planejamento estratégico um pouco melhor; - Diferenciada 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa já se planeja melhor; - Há algum tipo de meta a ser cumprida; - Comunicação interna ainda é falha; - Tomada de decisão centralizada nos sócios. - Há algum tipo de sistema de gestão e tomada de decisão.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa maior; - Propriedade dispersa; - Empresa totalmente diversificada; - Foco no suprimento de mercados bem definidos de forma eficiente; - Empresa reage bem às mudanças; - Empresa totalmente dinâmica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários totalmente capacitados; - Estrutura totalmente formal; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional; - Crescimento menor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos inovador; - Planejamento estratégico funcionando perfeitamente; - Empresa possui estratégias bem definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa conta com sistema de gestão e tomada de decisão; - A empresa possui metas a serem cumpridas; - Tomada de decisão descentralizada; - Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento.

...Conclusão

Fases	Contexto Organizacional (Situação)	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório
Renascimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa muito grande; - Ambiente muito heterogêneo; - Empresa diversificada; - Ambiente competitivo e dinâmico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários totalmente capacitados; - Base organizacional divisional; - Ambiente de trabalho organizado. - Rápido crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados; - Empresa busca se inovar; - Alta propensão a riscos e planejamento; - Alta diferenciação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante Inovador; - Proativo; - Novos Métodos. Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Tomada de decisão descentralizada. - Análise mais formal na tomada de decisão.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho de mercado; - Ambiente homogêneo e competitivo; - Não há diversificação nos produtos e serviços; - Ambiente estático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura formal e burocrática; - Base organizacional funcional em geral. - Crescimento lento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de inovação; - Empresa não possui metas nem estratégias; - Falta de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservadorismo ao extremo; - Comunicação volta ao estágio de crescimento; - Tomada de decisão centralizada nos sócios; - Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen, (1984 p. 1163, 1984).

Segundo Miller e Friesen (1984), a literatura geralmente assume uma série de estágios definidos, bizarros e irreversíveis, do nascimento ao crescimento à maturidade e então ao renascimento e / ou declínio.

Quase todos os estágios, especialmente os estágios de crescimento, maturidade e renascimento, podem durar mais de 10 (dez) anos. O tempo que a organização permanece em cada estágio pode variar muito e depende de cada empresa: na pesquisa, 23% das organizações migraram da fase de renascimento para a maturidade, enquanto na fase de declínio, 42% das organizações migraram para a fase de renascimento e 25% migraram para o estágio maduro. Portanto, quando a organização está no mesmo estágio por muito tempo, muitas vezes deixa de

apresentar progresso no ciclo de vida comum (MILLER; FRIESEN, 1984).

Em cada fase do CVO há um fator que desempenhará um papel importante:

O imperativo da liderança pode caracterizar a fase de nascimento do ciclo de vida. Nesta fase, a empresa é geralmente pequena e administrada pelo proprietário, e o proprietário principalmente toma decisões e as conduz por meio de seus objetivos e métodos (MILLER, 1987, p. 698).

Na fase de crescimento, a competitividade e as turbulências do mercado tornam as empresas mais adaptáveis e o ambiente passa a ser o principal fator de influência. No estágio maduro, novo aumento de escala, estabilidade de mercado, barreiras à entrada e oligopólio, segundo Miller (1987, p. 698) “estimulam modos de operação isolados e burocráticos, introduzindo necessidade estrutural”. Com isso a estrutura se torna o principal fator de influência. A rigidez burocrática trava o desenvolvimento dessa estratégia, tornando-a inadequada e atrasada, até que a recessão econômica ou desregulamentação exijam um redesenho da estratégia. Nesta fase de renovação, a estratégia passa a ser uma prioridade, seguida pela liderança e meio ambiente.

Costa *et al.* (2017) corroboram esta afirmação e dizem que os estágios do ciclo de vida têm, a princípio, natureza ordinal, de modo que se sucedem progressivamente do Nascimento ao Declínio. Miller e Friesen (1984) apontam que as empresas podem retroceder entre os estágios, não havendo, portanto, ordem sequencial absoluta.

Nessa perspectiva, Miller e Friesen (1984) colocam três pontos importantes de integração:

1. Eles acreditam que há concordância entre as variáveis de situação, estratégia, estrutura e estilo de decisão em cada etapa. Portanto, à medida que as estratégias e situações se tornam mais complexas, o mesmo ocorre com as estruturas e os métodos de tomada de decisão.
2. Conforme sugerido na literatura conceitual, quando as diferenças entre os estágios do ciclo de vida são consistentes, as variáveis raramente mudam, independentemente umas das outras. No entanto, na medida que as

organizações passam de um estágio para o outro, elas planejam e executam várias atividades com diferentes prioridades, passando por uma transição altamente multifacetada;

3. Quando as etapas do ciclo de vida são coerentes e muito diferentes umas das outras, não há uma ordem definida. Miller e Friesen (1984) também apontam que os períodos de nascimento e renascimento são, na verdade, acompanhados por orientações muito firmes e orgânicas, enquanto maturidade e declínio mostram uma burocracia mais conservadora. À medida que uma empresa vai do nascimento ao renascimento, sua estrutura se torna cada vez mais complexa, e a relação entre as variáveis de estratégia, estrutura e situação é essencial para os cinco estágios do CVO.

Costa *et al.* (2017) corroborando os estudos de Miller e Friesen (1984), afirmam que os autores constataram que mesmo que a organização apresente uma tendência de desenvolvimento linear no estágio do ciclo de vida, o desenvolvimento não linear também pode ocorrer, pois a empresa possui características específicas em cada estágio do ciclo de vida.

No entanto, as organizações passam pelos estágios em uma ordem diferente, pois há empresas que não crescem e não se diversificam. Estão velhas e não conseguem passar de uma fase para outra. O autor confirma: “Pode não haver um ciclo de vida comum, mas, na verdade, existem estágios de ciclo de vida comuns, que são muito diferentes e consistentes entre si, e constituem grande parte da organização” (MILLER; FRIESEN, 1984, p. 1.170).

Miller e Friesen (1984) definiram os cinco estágios do ciclo de vida de uma organização, em que os dados coletados das variáveis: estratégia, situação, estrutura e métodos de tomada de decisão mostram que as organizações se diferenciam significativamente de uma fase para outra em sua história, e que parecem passar pelas cinco fases do ciclo de vida organizacional de modo apenas parecido com o proposto pela literatura, do nascimento para o crescimento e, em seguida, para a maturidade e ao renascimento, sendo que as fases de declínio podem ser alcançadas a partir de quaisquer das fases.

Na literatura verificam-se percepções distintas sobre as fases ou estágios do ciclo de vida organizacional, conforme se pode observar abaixo no Quadro 6.

Quadro 6- Caracterização dos estágios

Continua...

Autores	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5
Greiner (1972)	Fase pioneira – Caracterizada por uma evolução impulsionada pela criatividade e uma consequente crise de liderança;	Fase de expansão – Caracterizada por uma evolução impulsionada por um esforço de direção e uma consequente crise de autonomia;	Fase de regulamentação – Caracterizada por uma evolução impulsionada pela descentralização e uma consequente crise de controle;	Fase de burocratização – Caracterizada por uma evolução impulsionada pela coordenação de atividades e consequente crise burocrática;	Fase de colaboração – Caracterizada por uma evolução impulsionada pela colaboração consciente e uma consequente crise não identificável previamente.
Modelo de Mintzberg (1984 e 2003)	A primeira fase (formação) representa a fase inicial de constituição da empresa. Nessa fase, a empresa é configurada pelo líder, que passa a contratar os primeiros funcionários.	O segundo estágio (desenvolvimento) representa a burocracia (determinada pelo controle burocrático) ou missão (determinada por uma forte ideologia interna).	A terceira etapa (maturidade) apresenta a organização como um sistema fechado, com foco no ambiente interno e com foco na especialização técnica.	O quarto estágio (declínio) representa que a empresa está em um conflito interno e, finalmente, em um estágio de conflito de curta duração. Se não houver um plano para reverter essa situação, isso pode causar o colapso da organização.	
Modelo de Dodge e Robbins (1992)	"Formação" Pode ser o nascimento de uma ideia em uma entidade empresarial.	"Crescimento inicial" Refere-se ao crescimento positivo dos produtos no mercado e métodos comercialmente viáveis.	O crescimento mais retardado" deve-se à duas razões específicas: a entrada de concorrentes diretos, até agora relativamente inativos, e a diminuição do fosso entre o mercado ativo e o mercado potencial total.	Fase de "estabilidade" é quando a empresa atua como uma burocracia, o que pode levar à perda de entusiasmo ou a outros problemas, como perda de controle e mudanças no tamanho da empresa.	

Continuação...

Autores	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5
Modelo de Macedo (1993 e 2003)	Criatividade: É o momento que a empresa busca aproveitar as oportunidades de mercado com a reunião de talentos e recursos, início das atividades;	Direção: Exibe vendas elevadas, a organização passa a ser medida por meio de um controle de desempenho fundamental;	Delegação: Nesta fase, a organização se torna independente, ocorrendo a necessidade de mudança no estilo de liderança e a descentralização das funções e responsabilidades;	Coordenação: Ocorre um controle mais rigoroso nesta fase, marcada pela institucionalização e burocratização da empresa;	Cooperação: Nesta fase, as normas, políticas, valores, missão e objetivos da empresa são assimilados, melhorando a colaboração entre os membros.
Modelo de Carvalho e Ferreira (1999 e 2001)	A inovação é uma fase em que são investidos muitos recursos, tempo e energia visando o aproveitamento do processo.	Maturidade/estabilidade é sinal de sucesso organizacional, pois aumenta a autoestima e autoconfiança da empresa.	O declínio é a fase em que ocorre o medo, a ansiedade e a insegurança.		
Modelo de Goulart (2000)	Ao nascer, o plano era de um período menor, com controle informal e instável, e poder centralizado.	No crescimento, quase não há planos para poder realizar as tarefas mais complicadas, e há sempre uma situação de profissionalismo e controle formal dos funcionários.	No processo de maturidade, sempre tem o controle de desempenho e a meta é focada em vendas e lucro. A empresa domina o processo de produção.	Estabilidade é a fase em que a empresa passa a utilizar um bom sistema de controle de institucionalização e especialização.	Com a idade, a burocracia é exagerada e as empresas têm sua própria cultura.

...Conclusão

Autores	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5
Miller e Friesen (1984)	A empresa foi fundada há menos de 10 anos, e tem uma informalidade e é gerenciada pelo proprietário.	As vendas aumentam mais de 15% a cada ano, a organização é organizada funcionalmente e a política organizacional é inicialmente determinada.	As vendas aumentam por volta de 15% ao ano. É uma empresa burocrática.	As vendas aumentam em mais de 15% a cada ano, as linhas de produtos são diversificadas e sistemas perfeitos de controle e planejamento são usados.	O nível de demanda caiu, a taxa de inovação do produto é baixa e a lucratividade caiu.
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Fase que marca o início do desenvolvimento organizacional. Também conhecida como fase de Nascimento. O foco é identificar a viabilidade dos negócios. A tomada de decisão é centralizada e está nas mãos de poucas pessoas ou de uma só. O ambiente organizacional é criado e ordenado pela própria organização.	Neste estágio, as empresas buscam o crescimento, desenvolvem algumas formalizações estruturais e estabelecem suas competências. Objetivos e metas são estabelecidos, buscando gerar receita suficiente para continuar suas operações, financiar o crescimento e manterem-se competitivas. Neste estágio, algumas organizações crescem e prosperam, permitindo entrar na terceira fase (sucesso), e outras não conseguem continuidade operacional.	Neste estágio, a estrutura organizacional é formalizada e burocrática. As descrições de funções, políticas e procedimentos, bem como as relações de subordinação hierárquica se tornam mais formais. Como já passaram pelo estágio de nascimento e crescimento, as organizações podem tanto proteger o que conquistaram como partir para novos mercados. A alta administração se concentra no planejamento estratégico, delegando as operações diárias aos gerentes de nível médio.	No estágio renovação, as organizações desejam voltar para um período em que a colaboração e o trabalho de equipe fomentavam a inovação e a criatividade. A estrutura matricial é bastante utilizada e o processo de tomada de decisão é descentralizado. As necessidades dos clientes são colocadas acima daquelas dos sócios.	Embora o ciclo de vida de uma organização possa encerrar-se em qualquer um dos estágios apresentados, a fase do declínio tende a iniciar sua morte. O estágio do declínio é caracterizado pela decadência política de poder. Os sócios estão mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais. O controle e a decisão voltam a ser centralizados. Para algumas organizações, a incapacidade de atender às demandas externas em uma fase anterior, leva-as à fase de declínio, com prejuízos e perdas de mercado.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Analisando o quadro acima, pode-se observar que diversos modelos de ciclo de vida

organizacional são encontrados, e divergem quanto às denominações das fases, suas características e quantidade de estágios. No quadro acima, apresentam-se alguns modelos de ciclo de vida organizacional e seus estágios, abordados por pesquisadores como Greiner (1972); Mintzberg (1984 e 2003); Kaufmann (1990); Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998); Dodge e Robbins (1992); Miller e Friesen (1984); Goulart (2000); Lester, Parnell e Carraher (2003), entre outros.

Cada um dos modelos listados tem características e abordagens específicas. Dentre os modelos de ciclo de vida encontrados na literatura optou-se pelo modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) para a realização desta pesquisa.

O próximo capítulo apresenta estudos empíricos mais recentes sobre ciclo de vida organizacional.

3.3 Estudos empíricos sobre ciclo de vida organizacional

A seguir, serão apresentados outros autores que vão agregar sobre a visão de Ciclo de vida organizacional.

Visão de Conceição *et al.* (2019)

Conceição *et al.* (2019), utilizaram o método de ciclo de vida organizacional do autor Greiner (1972), e conduziram um estudo com o objetivo de identificar em que estágios de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) se encontram as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) da Região Autônoma de Jundiaí.

A pesquisa foi quantitativa e do tipo *Survey*. Os dados foram coletados através de questionários, onde 59 as MPEs foram selecionadas por conveniência, ou seja, aquelas empresas que se prontificaram a responder o questionário.

Os resultados evidenciaram que as empresas analisadas possuem algum tipo de dificuldade, tanto nas estratégias quanto nos objetivos. Há casos de empresas que estão bem desenvolvidas, já contem metas e estratégias definidas, são empresas que já conseguem seguir tranquilamente no mercado.

Visão de Matias e Alencar (2019)

Matias e Alencar (2019) utilizaram o método de ciclo de vida organizacional de Adizes (1990), cujo objetivo é identificar desde a abertura da empresa até os dias de hoje e em que nível do ciclo de vida ela se encontra.

O estudo dos autores foi em uma entidade socioeducativa localizada na cidade de Crato (CE), com mais de 50 anos de mercado. A pesquisa foi qualitativa e foi feita entrevista semiestruturada com os membros do conselho que administram a empresa.

Os resultados mostram que a empresa analisada não seguiu todos os estágios de crescimento proposto por Adizes (2004) e mostra que a entidade pulou algumas fases de crescimento, e nem chegou a passar por outras delas.

Visão de Almeida e Wernke (2018)

Almeida e Wernke (2018) utilizaram o método de ciclo de vida organizacional de Mintzberg (2003), com o objetivo de identificar os estilos gerenciais dos dirigentes dessas empresas conforme o ciclo de vida organizacional.

Os autores realizaram um estudo de caráter descritivo, quantitativo e de *survey*, com o foco nas pequenas empresas, escolhido como amostra um conjunto de 45 empresas que tinham, no máximo, 50 colaboradores. O instrumento de coleta foi um questionário, contendo 71 questões, enviado a essas organizações.

O ciclo de vida de Mintzberg (1984 e 2003) contém 4 fases, onde os resultados da pesquisa mostram que mais de 1/3 das empresas estão no estágio 3 (maturidade) e o restante dividido entre o estágio 1 (formação) e o estágio 2 (desenvolvimento) e não contém nenhuma empresa no estágio 4 que é o declínio.

Visão de Carpes e Cunha (2018)

Carpes e Cunha (2018) utilizaram o modelo de Miller e Friesen (1984). O objetivo desses autores era analisar a relação entre os mecanismos de governança corporativa com os estágios de ciclo de vida organizacional de empresas agropecuárias da região sul do Brasil.

Os autores realizaram um estudo que foi descritivo e quantitativo, com utilização de *survey*, onde a amostra foi de 129 cooperativas agropecuárias. A coleta de dados foi através de questionário contendo 81 questões adaptadas e seguindo o modelo de Miller e Friesen (1984). Por fim, para análise dos dados, os autores aplicaram a técnica *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS).

O modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984) traz cinco estágios. São eles: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Observa-se que os mecanismos de governança corporativa estão presentes em todos os estágios do ciclo de vida organizacional. Os achados da pesquisa comprovam, de alguma forma, que as cooperativas mostram um certo enfraquecimento a partir do estágio de maturidade.

Visão de Frezatti *et al.* (2017)

Frezatti *et al.* (2017) utilizou o modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003), O objetivo é ponderar a análise da relação entre os estágios do ciclo de vida organizacional com os elementos de influência da família na empresa utilizando do modelo de F-PEC (Poder, Experiência e Cultura).

Frezatti *et al.* (2017) realizou um estudo de caráter descritivo, quantitativo e de *survey*, aplicando um questionário em 117 empresas familiares brasileiras, onde os respondentes são diretores e gestores que podem ser da família ou não.

Os resultados evidenciaram que há elementos do ciclo de vida organizacional que afetam a F-PEC e que foram parcialmente identificados. Isso indica que há certo poder no controle da empresa pela família. Em relação à experiência figuram os

papéis dos gestores de geração em geração e, por fim, a cultura, que passa sempre pelos controladores dessas empresas.

Visão de Silva (2020)

Silva (2020) se baseou no modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003) e sua pesquisa tem como objetivo identificar qual estágio do ciclo de vida organizacional é mais pertinente às *startups* brasileiras. Chama-se atenção ainda que vários autores escreveram sobre o ciclo de vida organizacional, mas nenhum modelo específico foi encontrado para as *startups*.

O estudo de Silva (2020) foi descritivo e não paramétrico e, como coleta de dados, foi utilizado o questionário onde o autor obteve 118 respostas válidas.

Os resultados da pesquisa mostraram que nem todos os estágios contidos no ciclo de vida organizacional servem como amostra das *startups* investigadas e que apenas os estágios de nascimento, crescimento e declínio poderiam ser utilizados por essas. Foram feitas várias recomendações de cada estágio para que as empresas *startups* possam utilizar o modelo.

3.4 Estudos empíricos sobre ciclo de vida organizacional em negócios contábeis

A seguir, serão apresentados outros autores que vão agregar informações sobre a visão de Ciclo de vida organizacional de escritórios contábeis.

Visão de Moraes, Silva e Araújo (2012)

Moraes, Silva e Araujo (2012) realizaram um estudo baseado no modelo de Greiner (1998), buscando identificar em qual estágio do ciclo de vida organizacional estão alguns escritórios de contabilidade do Brasil na perspectiva do modelo de Greiner (1998).

Os autores utilizaram a pesquisa descritiva e também quantitativa do tipo *survey*,

onde os mesmos aplicaram os questionários estruturados contendo 30 perguntas e apenas questões fechadas em escala de Likert contendo cinco pontos e obtiveram respostas de 16 escritórios contábeis.

Com o resultado, os autores puderam observar que 37% das empresas de contabilidade estão na fase de colaboração, quando a empresa já tem certa maturidade no mercado. 31,3% estão na fase da criatividade ou nascimento. As outras empresas estão distribuídas nos outros estágios restantes. Chama a atenção ainda que mesmo que os escritórios se encontrem nas fases iniciais eles contêm mais de 10 anos de mercado. Isso mostra que são escritórios bem informais, não contêm um padrão quanto aos processos de tomadas de decisões e tudo isso influencia o serviço prestado ao cliente.

Visão de Santos (2019)

O autor Santos (2019) elaborou sua pesquisa baseado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), onde estes tiveram como objetivo averiguar a relação do ciclo de vida com os instrumentos da contabilidade gerencial.

O autor utilizou da pesquisa descritiva, *survey* e como instrumento de coleta um questionário enviado para gestores e contadores dessas empresas, buscando identificar o ciclo de vida dessas empresas juntamente com os instrumentos da contabilidade gerencial com o intuito de estabelecer relações entre essas duas variáveis.

Com os questionários enviados, os autores obtiveram respostas de 37 empresas. Tempo de mercado de cada uma delas? - nenhuma tem menos de 10 anos.

Utilizando-se de técnicas estatísticas, os autores puderam observar que a maioria dessas empresas, mesmo contendo bastante tempo no mercado, ainda está na fase de nascimento, mostrando que elas não seguiram a ordem da teoria do ciclo de vida. Chama a atenção para o uso de instrumentos modernos da contabilidade gerencial no estágio de rejuvenescimento, onde a empresa busca ser diferente. O ideal seria quanto mais a empresa se desenvolve, mas teria que aprimorar seus instrumentos

de planejamento.

Visão de Soares e Santiago (2019)

Os autores Soares e Santiago (2019) realizaram seu estudo baseado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) que tem como base o estudo dos autores Miller e Friesen (1984). Os autores Soares e Santiago (2019), identificaram atributos da contabilidade gerencial nos estágios do ciclo de vida das empresas de serviços contábeis e com isso fizeram uma ligação entre os dois identificando o estágio do ciclo de vida da empresa estudada.

A pesquisa foi descritiva com a abordagem quantitativa e como técnica estatística utilizou-se de análise multivariada. A pesquisa abordou 14 empresas de contabilidade em natal no Rio Grande do Norte. Com o intuito de identificar em que estágio do ciclo de vida se encontra a empresa estudada, os autores utilizaram, como instrumento de coleta, um questionário contendo 24 questões divididos em duas etapas: a primeira parte visando saber em que estágio do ciclo de vida as empresas se encontram e a segunda parte identificar atributos da contabilidade gerencial.

Após todas as análises feitas, os autores puderam identificar a existência de atributos da contabilidade gerencial nos estágios do ciclo de vida. Os atributos mais importantes encontrados foram orçamento, planejamento e tempestividade das informações. Logo após os autores identificaram o estágio do ciclo de vida dessas empresas, onde 50% estão na fase de nascimento e o restante dividido nos demais estágios. Chama a atenção ainda que as fases de Nascimento e Maturidade são as fases que mais encontram atributos da contabilidade gerencial.

O próximo capítulo trará a metodologia deste estudo.

4 METODOLOGIA

Pode-se iniciar este capítulo com dizeres de Marconi e Lakatos (2004) que define a metodologia como o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Para que este fim fosse alcançado, os seguintes aspectos foram delineados: a) Caracterização da pesquisa; b) população e amostra; c) Coleta de dados; e d) tratamento e análise dos dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Para Collis e Hussey (2005), “a pesquisa pode ser entendida como um processo de perguntas e de investigação sistêmico e metódico capaz de aumentar o conhecimento sobre o tema”.

Optou-se pela pesquisa descritiva, em que são apresentados os Ciclos de Vida Organizacionais de empreendimentos contábeis por meio da descrição de fases que passam essas empresas. De acordo com Hair *et al.* (2009):

Os planos de pesquisa descritiva são especificamente criados para medir as características descritas de uma pesquisa. [...], com frequências confirmatórias. Em outras palavras, são usados para testar hipóteses (HAIR *et al.*, 2009, p. 87).

A pesquisa se apresenta descritiva, pois descreve as características de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva tem como objetivo tecer as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis (TRIVIÑOS, 1987).

Para o desenvolvimento do estudo, será utilizada a abordagem qualitativa. Segundo Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa atribui uma fundamental importância aos depoimentos dos atores envolvidos, dando uma relevância maior aos significados transmitidos por eles. Este método preza pela informação detalhada que

é passada pelos envolvidos. De acordo com Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010), a pesquisa qualitativa envolve uma série de significados, dentre eles estão alguns valores, crenças e até mesmo aspirações. Neste estudo, olhando pelo lado qualitativo permitirá aprofundar sobre o ciclo de vida organizacional de empresas de contabilidade.

No método de pesquisa deste trabalho será utilizado o estudo de caso. De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é o estudo de determinadas situações onde se permite o conhecimento dos processos e relações sociais, possibilitando a flexibilidade dos resultados (TRIVIÑOS, 1987). Nesta pesquisa, o caso a ser estudado é o Ciclo de Vida Organizacional das empresas de Contabilidade da cidade de Luz/MG.

4.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise é o objeto social que busca referenciar as bases do estudo juntamente com o problema de pesquisa, a fim de buscar informações que serão coletadas e posteriormente analisadas (COLLIS; HUSSEY, 2005). A unidade de análise deste estudo será os escritórios de contabilidade da cidade de Luz/MG.

Os componentes que irão fornecer informações para a realização da pesquisa são denominados de sujeito de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para o desenvolvimento deste estudo, como sujeitos de pesquisa foram selecionados 08 contadores/empresários que vão enriquecer o trabalho com as informações que foram fornecidas.

4.3 Coleta de dados

A presente pesquisa tem como objetivo analisar em qual ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio) as empresas que prestam serviços contábeis estão situadas.

Para melhor compreender sobre o Ciclo de vida organizacional, inicialmente uma extensa pesquisa bibliográfica foi realizada para confirmar a base desta pesquisa,

utilizando livros, artigos, entre outros.]

A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI, 1992, p.44).

Como ferramenta para coleta de dados, foram realizadas entrevistas que buscam enriquecer o trabalho de pesquisa. Para Gil (2007), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na coleta de dados nas ciências sociais, sendo também uma forma de interação social em que uma parte se expressa como fonte de informação, enquanto a outra busca coletar a informação.

Partindo do pressuposto que este trabalho necessita de informações específicas, foi escolhido o tipo de entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista não permite tendenciar as respostas para as perguntas. Para Gil (1999, p. 120), a entrevista semiestruturada permite ao entrevistado falar livremente sobre o tema tratado, sempre mantendo o foco, sem desviar do assunto inicial.

Para a seleção de amostragem foram escolhidos 10 (dez) escritórios contábeis da cidade de Luz/MG, mediante contato com essas empresas via *e-mail* e contatos telefônicos para solicitação da entrevista. Dentre as 10 (dez) empresas, 08 (oito) entrevistas foram marcadas.

Conforme o Apêndice A, o roteiro de entrevista contém 23 perguntas, separadas em duas etapas. A primeira visa identificar o perfil das organizações juntamente com o perfil dos respondentes e a segunda planeja identificar em qual estágio do ciclo de vida as organizações se encontram.

4.4 Análise dos dados

Para a realização da análise de dados deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009). O autor orienta que uma pesquisa qualitativa exige do pesquisador ser totalmente imparcial, buscando valorizar as falas do entrevistado.

Sob o ponto de vista dos objetivos desta pesquisa, optou-se por utilizar a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), que utiliza três polos. São eles: “a Pré-Análise; a Exploração do Material; e o Tratamento dos Resultados, inferência e interpretação” (BARDIN, 2009, p. 121).

Para a análise de conteúdo todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As perguntas foram definidas de acordo com o quadro 7, as quais caracterizam as categorias que buscam identificar as fases do ciclo de vida organizacional.

Quadro 7 - Categorias de análise

Categorias	Perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice A)
Contexto Organizacional	1, 2 e 3
Estratégia	4, 5 e 6
Estrutura Organizacional	7, 8 e 9
Processo Decisório	10, 11 e 12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na primeira fase, seguindo os pressupostos de Bardin (2009), após as entrevistas, é realizada a etapa de organização do material que será analisado, para se ter uma familiarização maior com o conteúdo analisado e posteriormente fazer a exploração do mesmo.

Na segunda fase, ocorre a exploração do material, a partir da codificação e categorização dos conteúdos, com o objetivo de encontrar e selecionar os trechos com elementos semelhantes e inconsonantes que ocorreram com maior frequência nos textos das entrevistas realizadas. Conforme Bardin (2009), a fase da exploração do material representa uma etapa importante de descrição analítica que determina a qualidade das interpretações e inferências.

Na terceira e última fase, conforme Bardin (2009), ocorre o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação das informações anteriormente selecionadas. Para a interpretação dos resultados, considerou-se, além da frequência das respostas, a subjetividade da visão dos entrevistados com relação às dimensões analisadas (Quadro 6). Em seguida, o trecho das entrevistas selecionado

será relacionado ao referencial teórico, a fim de analisar e compreender em que estágio do ciclo de vida organizacional estão as empresas da cidade de Luz/MG.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados alcançados através da pesquisa, mediante a análise de conteúdo (BARDIN, 2009), demonstrada pelos trechos das entrevistas.

5.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são contadores/empresários e foram selecionados de acordo com a região onde estão localizados seus escritórios. A região escolhida foi a da cidade de Luz/MG. Assim, foram entrevistados 08 contadores/empresários que representaram seus devidos escritórios de contabilidade, conforme descrito no Quadro 5. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram codificados pela letra “A” e pelo número sequencial da entrevista realizada, como A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 e A8.

Quadro 8 - Descrição dos sujeitos de pesquisa (Dados dos respondentes)

Codificação de Entrevistado	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Cargo	Ano de início da empresa
A1	M	38	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2017
A2	F	43	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2014
A3	F	41	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2013
A4	M	50	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	1994
A5	M	45	Contador	Proprietário/ Contador Responsável	2013
A6	M	40	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2013
A7	F	42	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2002
A8	M	40	Contador/Pós Graduado	Proprietário/ Contador Responsável	2010

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando o quadro acima, quanto ao sexo, a grande maioria dos

contadores/empresários que foram entrevistados é do sexo masculino representando assim 62,5%, o que pode ser considerado um fator comum no segmento, e 37,5% do sexo feminino.

Ainda sobre o quadro acima, quanto à idade dos entrevistados, trata-se de um público maduro, em que apenas 12,5% possuem menos de 40 anos. O restante, que representa 87,5%, encontra-se na faixa etária de 40 a 50 anos.

Quanto à escolaridade dos entrevistados, o grau de formação é bastante elevado, com 100% dos entrevistados possuindo nível superior e 87,5% detentores de títulos de Pós-Graduação.

Todos os entrevistados, ou seja, 100% são proprietários e Contadores responsáveis em suas respectivas empresas.

5.2 Dados da Organização contábil

Analisando o Quadro 08 acima, percebe-se que as empresas representadas por seus respectivos contadores possuem um bom tempo de atuação no mercado, ou seja, nenhuma empresa tem menos de 5 (cinco) ano de atuação. Isso ajuda a dar mais veracidade aos dados coletados com a entrevista. Vale destacar, ainda, que os entrevistados A4 e A7 possuem respectivamente 27 e 19 anos atuando no mercado.

Quanto ao tipo de registro de cada empresa, metade são empresários individuais, o restante ficou dividido entre Sociedade empresária LTDA e Sociedades Simples LTDA. Com isso justifica-se a quantidade de sócios de cada empresa, onde metade possui um único sócio e a outra metade das empresas possui dois sócios em seu quadro societário.

Das oito empresas contábeis apenas uma possui participação cooperativa/associação de contadores. Número tão baixo assim ocorre por falta de interesse dessas cooperativas/associações em cativar mais empresas contábeis e, com isso, poderiam agregar mais valor à classe contábil, ao mesmo tempo propiciar,

em conjunto, cursos para qualificar cada vez mais tais organizações.

Analisando o faturamento dessas empresas, verifica-se que os maiores faturamentos anuais estão divididos entre duas faixas, partindo de R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00. Com isso todas as empresas se enquadram no Simples Nacional.

Quanto ao número de funcionários, $\frac{1}{4}$ das organizações possuem de 21 a 30 funcionários, mesmo número para as empresas que possuem apenas os sócios. O restante fica dividido entre 2 a 10 funcionários.

Quanto ao número de cliente que cada empresa contábil possui, $\frac{1}{4}$ dessas empresas possui menos de 20 clientes. Por outro lado, uma porcentagem maior de empresas possui de 30 até 50 clientes.

Já antecipando o que irá ser demonstrado a seguir, apresenta-se o Quadro 9 para análise dos ciclos de vida organizacional que foi elaborado por Lester, Parnell e Carraher (2003), esse quadro é de suma importância para compreender as análises realizadas.

Quadro 9 - Critérios para o estabelecimento dos ciclos de vida

Estágios	Características
Existência (Nascimento)	É quando nasce a empresa. O foco é na viabilidade do negócio. Tomada de decisão totalmente centralizada nas mãos dos sócios. Ambiente ainda estático.
Sobrevivência (Crescimento)	Nesse estágio a empresa busca crescer a todo custo, já possui alguma formalização na estrutura e os objetivos e metas estão sempre visando receita para a empresa conseguir girar. Nessa fase as empresas buscam chegar na terceira fase que é o sucesso, quando outras permanecem nessa fase ou até regridem.
Sucesso (Maturidade)	O estágio de maturidade mostra onde a empresa é mais burocrática. A empresa já está formalizada tanto estruturalmente quanto às questões de planejamentos e metas. A empresa já é descentralizada.
Renovação (Rejuvenescimento)	Na fase de renovação a empresa busca se inovar, ter mais criatividade. As necessidades sempre vão ser a do cliente e a estrutura e tomada de decisão são totalmente descentralizadas.
Declínio	No estágio de declínio, o controle e a decisão voltam a ser centralizados e a falta da capacidade de atender as demandas externas está cada vez maior, levando a empresa a ter prejuízos. A empresa pode encerrar sua atividade em qualquer estágio, mas quando chega a fase do declínio é o momento de encerrar a atividade.

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

5.3 Dados relacionados ao Ciclo de Vida das empresas prestadoras de serviços contábeis

Esta próxima seção abordará as categorias de análise desenvolvidas, conforme as dimensões propostas neste estudo.

Os dados apresentados, a seguir, identificam os atributos do contexto organizacional (Situação), Estrutura Organizacional, estratégias e Processo decisório, em cada fase do CVO para verificar se houve a evolução de cada atributo nas diferentes fases do CVO das empresas prestadoras de serviços contábeis. O Quadro 10 demonstra as características da estrutura ao longo dos ciclos.

Quadro 10- Análise de variância nas fases: situação, Estrutura organizacional, Estratégias e Processo Decisório.

Continua...

Fases	Contexto Organizacional (Situação)	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa pequena; - Jovem; - Dominada pelo fundador; - Falta de diversificação dos serviços; - Ambiente Estático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação considerável; - Estrutura da empresa informal; - Ambiente de trabalho informal; - Empresa possui apenas os sócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de nicho; (poucos serviços prestados); - Empresa não tem estratégia definida; - Indiferenciada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há metas nem planejamentos definidos; - Decisão Ousada; - Tomada de decisão centralizada nós sócios.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Mais velha; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas; - Empresa começa a reagir melhor com as mudanças; - Ambiente um pouco mais dinâmico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários mais capacitados. - Alguma formalização da estrutura; - Base organizacional funcional; - Ambiente de trabalho mais organizado; - Crescimento rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa inovadora; - Empresa conta com um planejamento estratégico um pouco melhor; 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa já se planeja melhor; - Há algum tipo de meta a ser cumprida; - Comunicação interna ainda é falha; - Tomada de decisão centralizada nós sócios.

...Conclusão

Fases	Contexto Organizacional (Situação)	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa maior; - Propriedade dispersa; - Empresa totalmente diversificada; - Foco no suprimento de mercados bem definidos de forma eficiente; - Empresa reage bem às mudanças; - Empresa totalmente dinâmica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários totalmente capacitados; - Estrutura totalmente formal; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional; - Crescimento menor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos inovador; - Planejamento estratégico funcionando perfeitamente; - Empresa possui estratégias bem definida; 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa conta com ferramentas para tomada de decisão; - A empresa possui metas a ser cumpridas; - Tomada de decisão descentralizada; - Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento.
Renascimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa muito grande; - Ambiente muito heterogêneo; - Empresa diversificada; - Ambiente competitivo e dinâmico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários totalmente capacitados; - Base organizacional divisional; - Ambiente de trabalho organizado. - Rápido crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados; - Empresa busca se inovar; - Alta propensão a riscos e planejamento; - Alta diferenciação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante Inovador; - Proativo; - Novos Métodos. Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Tomada de decisão descentralizada. - Análise mais formal na tomada de decisão.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho de mercado; - Ambiente homogêneo e competitivo; - Não há diversificação nos produtos e serviços; - Ambiente estático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura formal e burocrática; - Base organizacional funcional em geral. - Crescimento lento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de inovação; - Empresa não possui metas nem estratégias; - Falta de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservadorismo ao extremo; - Comunicação volta ao estágio de crescimento; - Tomada de decisão centralizada nos sócios; - Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984 p. 1163, 1984).

Com o quadro acima, o próximo capítulo abordará sobre cada variância nas fases, que são situação, estrutura organizacional, estratégias e Processo decisório.

5.4 Contexto Organizacional (Situação)

A fim de investigar os ciclos de vidas de empresas contábeis, os dados obtidos a seguir têm a intenção de analisar a primeira dimensão estudada, que é o contexto organizacional, onde visa avaliar a influência do mercado, a influência do proprietário e a situação do ambiente da empresa.

Com a intenção de analisar sobre o contexto organizacional, perguntou-se aos entrevistados como eles classificariam suas organizações em relação aos seus concorrentes, levando em consideração o número de funcionários, a estrutura organizacional, a diversidade dos trabalhos que a empresa oferece no mercado e o número de clientes.

No início pode-se observar uma homogeneidade nos relatos dos entrevistados, uma vez que a maioria respondeu que classificaria sua organização como do mesmo porte que seus concorrentes e que pode ser comprovado nos relatos dos entrevistados a seguir.

Mesmo porte, em relação à região, nós estamos aqui em Luz, não tem muitos escritórios de contabilidade, se eu não me engano somos nós e acho que mais uns nove ou dez escritórios de contabilidade, então eu acredito que o nosso escritório hoje está mais ou menos no mesmo porte que os demais colegas. (A2).

Eu acho que estou no mesmo porte, eu até estou precisando reestruturar meu escritório, crescer, estou precisando até de fazer mais contratações porque meu escritório cresceu e eu estou vendo que a quantidade de funcionários está insuficiente pra suprir os serviços. (A3).

Em relação aos meus concorrentes e a região que atuo me vejo como do mesmo porte. (A7).

Não obstante as observações similares, destaca-se que A2 e A3 manifestam a percepção de que existe espaço para crescer, em decorrência do número relativamente baixo de escritórios e, até mesmo, da insuficiência de funcionários para o volume de serviços demandados.

Quando questionado como eles caracterizavam o ambiente de atuação da organização, se era dinâmico ou estático e se a organização se adaptava rápida às mudanças normais e inesperadas, foram observadas as seguintes percepções.

Tranquilo, é dinâmico, como só tenho os segmentos de mineração e transporte, a adaptação fica mais fácil em todos os sentidos. (A1).

Bem dinâmico, a gente se adapta rápido, temos que adaptar na verdade, quanto às mudanças pesquisamos em várias consultorias, assinaturas, pra gente estar acompanhando no dia a dia a legislação e também através de cursos, que os nossos colaboradores fazem (A2).

Bom, bem dinâmico, a gente tem que adaptar porque se não nós ficamos fora do mercado e com essa pandemia, acho que a maioria dos escritórios, não só o meu, tivemos que adaptar às várias mudanças que tiveram e eu acho que assim, a gente tem que acompanhar, então, eu pago as consultorias, a gente sempre tem que estar acompanhando as leis, porque contabilidade muda todo dia, mas a gente tem que ir adaptando, mesmo que, às vezes a gente crie uma resistência ali naquela hora, mas você sabe que não tem como, você tem que mudar. (A3).

Dinâmico, a gente tem que adaptar ao que vier pela frente, sempre tem que estar preparado, atualizado, pra estar atendendo o que o mercado pede, o que a legislação oferece pra nós. Eu sou bastante tranquilo nessa parte. A internet hoje oferece muitas informações, a gente tem boletim diário, a gente assina os boletins é pra essas informações, chegar diariamente pra nós o que a gente não procura a gente tem a ferramenta, a gente procura no Google, na Receita, onde oferece informações seguras que a gente tá baseado na legislação. (A4).

Dinâmico, até que adaptação é tranquilo, é mais rápido. As mudanças inesperadas de início assustam, mas temos que adaptar a elas. (A6).

Observa-se a similaridade nas respostas dos entrevistados, a qual se deve principalmente às mudanças na legislação e não às dinâmicas referentes ao mercado de serviços contábeis. Neste sentido, para fazer frente às mudanças, os entrevistados indicaram a manutenção de serviços de assessorias contábeis.

Chama a atenção a resposta do entrevistado A6, que também disse que o ambiente é dinâmico, mas quanto à reação às mudanças disse que de início pode assustar e isso será apresentado a seguir.

Dando continuidade aos questionamentos, foi indagado aos entrevistados sobre qual o efeito das variáveis macroeconômicas na prestação de serviços da empresa, porém chamou atenção a colocação dos entrevistados A6 e A7, onde as respostas

foram muito idênticas, conforme apresentado a seguir.

E quanto às variáveis macroeconômicas atrapalha bastante, principalmente nas empresas que prestamos os serviços, e isso acaba refletindo na gente. (A6).

As variáveis macroeconômicas acabam atrapalhando as empresas em geral, então cai um pouco na gente também. (A7).

Observando os relatos dos entrevistados acima, chama a atenção essa questão das variáveis macroeconômicas, pois ela afeta diretamente a lucratividade da empresa, pois se a economia do país vai bem, as empresas têm uma tendência de apresentar bons resultados.

Quando perguntados sobre quais tipos de serviços à empresa oferece, quem são os seus concorrentes e qual é o diferencial de sua empresa, os entrevistados todos disseram que os concorrentes são os próprios escritórios de contabilidade, mas houve uma dessemelhança quando perguntados sobre o diferencial de sua empresa e que pode ser observado a seguir.

Escritórios de contabilidade são os principais concorrentes, serviços contábeis em geral e o diferencial nosso é a consultoria em conjunto com sistema. (A1).

Nossos concorrentes são as próprias contabilidades. O nosso diferencial é que a gente procura estar mostrando os clientes onde eles podem mudar e fazer um estudo tributário das empresas, vê se, se pode ter uma redução de imposto, uma mudança de tributação, mostrar os pontos, que ele possa a vir a melhorar dentro da empresa dele mesmo. (A3).

Os concorrentes são os outros escritórios, e os serviços que prestamos são consultoria, controladoria entre outros. Eu acho que o diferencial é a forma de trabalhar, o acesso contábil diretamente e junto com a empresa. (A6).

Os escritórios são os concorrentes diretos, e os serviços são consultoria na parte de custo, ajudo no preço venda e do serviço prestado e a própria gestão em planejamento estratégico, tributário e a velocidade da informação nas mudanças diárias, e o diferencial é velocidade nas informações, no feedback. (A7).

Vale observar ainda o exposto do entrevistado A2, conforme pode ser observado no relato abaixo.

Não os vejo como concorrentes, mais sim como parceiros, com isso um pode tirar a dúvida do outro. Os serviços que prestamos são serviços contábeis e consultoria. Eu acho que o diferencial nosso é ainda o atendimento nas empresas, ajudando na gestão, na solução de dúvidas,

pessoalmente e agora diante da pandemia às vezes até com reunião via *Zoom* e *WhatsApp*.

Chama atenção ainda à forma que cada um trabalha o jeito que se inventam, um trabalha com consultoria, outro já trabalha mais diretamente na empresa, enquanto o outro já busca redução de impostos, tudo isso pode ser considerado uma forma de se inovar.

Outro ponto a ser observado nos relatos dos entrevistados acima, é a questão de oportunidade de novos negócios e serviços, pois a área da contabilidade é muito ampla e nem todas as contabilidades citadas acima trabalham com todos os serviços que a contabilidade oferece.

As empresas precisam buscar se inovar o tempo todo, pois o mercado está cada vez mais competitivo com isso eleva cada vez mais a parte da empresa quanto a essa questão. Corroborando ainda os entrevistados, Marques (1994), diz que quando uma organização entra no estágio de inovação, sua inteligência organizacional criativa pode, não apenas prever o impacto das mudanças, mas também torná-la uma fonte de mudanças em todos os ambientes da organização.

Pode-se observar através dos relatos dos entrevistados que, quando se trata do elemento situação, essas empresas aparentam estar na fase de crescimento e já possuem mais diversificação nos serviços prestados e tentam ser mais competitivas no mercado (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

O próximo tópico irá abordar a dimensão estratégica.

5.5 Estratégia

A fim de compreender a segunda dimensão analisada, a seguir serão descritos os itens que compõem a Estratégia, que busca identificar características de estratégias e inovação.

Quando os entrevistados foram questionados sobre se a empresa possui alguma estratégia definida e se essa estratégia se encontra traduzida em um planejamento

estratégico ou algum outro instrumento de planejamento, pode-se observar que apenas um entrevistado tinha metas ou planejamento definidos, i mostrando que a empresa já é dona de um ambiente de trabalho mais organizado, conforme descrito abaixo.

Tenho sim, temos ferramenta de informática, controle de tarefas, gerenciamento de tarefas de cada usuário, gestão de rotinas e o principal, ao meu modo de ver, que é o de gerenciar tempo, com isso pode-se aumentar o lucro. (A1).

De forma convergente com o entrevistado A1, todos os outros entrevistados responderam de forma semelhante, como pode ser evidenciado nos relatos a seguir.

Não possuo, é de acordo que os fatos vão acontecendo que vou definindo e traçando a estratégia, que vou definindo o planejamento. (A2).

Atualmente é assim, à medida que vai saindo a gente vai traçando as estratégias, mas eu estou com uma consultoria que ela está me ajudando a fazer esse planejamento estratégico a longo prazo. (A4).

Chama a atenção ainda o relato do entrevistado A7, conforme pode ser observado abaixo.

Bom, não tenho metas diretamente, mas à medida que vão saindo as novidades e criando-se as obrigações, eu vou adaptando, porque na nossa profissão todo dia se cria uma obrigação, eu tenho algumas metas criadas anuais, a serem seguidas, como aumento de quantidade de empresas que eu crio todo início de ano, eu tenho que atingir essa meta mas, diante ao estratégico dentro do escritório vai de acordo com aquilo que vai sendo implementado na legislação. Aí a gente cria uma estratégia, se eu ver que ela tá dando certo a gente permanece, se eu ver que não tá dando certo a gente troca e muda pra ver qual que é a forma mais ágil, mais eficaz e eficiente de ser feita.

Diante dos enunciados expostos acima pode-se observar uma falha muito grande quando se trata de planejamento estratégico e metas. Apenas uma empresa possui e faz uso de ferramentas. As demais não possuem nada a respeito, indicando que as empresas busquem mais planejamento, melhora no ambiente de trabalho, que mudem a forma de prestar o serviço e seja diferente. Desta forma, o mercado irá acolher essas empresas de forma melhor.

Corroborando os entrevistados, Macedo (1993) diz que Criatividade é o momento que a empresa busca aproveitar as oportunidades de mercado e tente se inovar.

Quando perguntados sobre a inovação tecnológica se era uma variável importante no planejamento da estratégia da empresa e se as inovações tecnológicas dos últimos anos foram uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa, os entrevistados tiveram uma concordância maior nas respostas, conforme relatado abaixo.

Vejo como muito importante, às vezes acontece as duas situações, né, como oportunidade eu caracterizaria como auxílio no desenvolvimento do trabalho mais rápido, principalmente com o sistema *Sped*, uma integração mais rápida na questão da contabilidade com fiscal, pessoal. Agora, como ameaça é que essa inovação tecnológica juntamente com esse sistema *Sped* gera várias multas para o contribuinte que perder o prazo de entrega do mesmo, e todos sabem que o governo não perdoa. (A2).

Sim, a grande oportunidade de negócio da contabilidade hoje é a informática. É a informática onde que iremos fazer a junção do que a empresa faz com a contabilidade, isso tudo pra você não ter que ficar refazendo o trabalho. Vejo como grandíssima oportunidade, aqui na nossa cidade ainda a maioria do comércio não está preparado, eu estou me adaptando a esse meio, mas tem cliente meu que já está fazendo, basicamente eu não digito mais nada de cliente tudo informatizado. (A4).

Sim, eu honestamente vejo sempre como uma oportunidade, porque facilita os processos, não vejo como uma ameaça não é facilidade, a agilidade, você digita menos processos. Ontem mesmo eu estava dando aula sobre isso com os meninos e lembrando quando a gente tinha que imprimir aqueles livros todos e mandar pra Junta Comercial, pra protocolar, agora com a tecnologia já vai tudo direto, sem estresse.

Todos os entrevistados relataram que a inovação tecnológica foi uma grande oportunidade e cada um descreveu algo sobre como ela pode ajudar, mas a principal característica da tecnologia reside na agilidade nos processos, tanto interno quanto externo, promovendo na empresa um ambiente de trabalho mais organizado.

Corroborando os entrevistados, Fonseca e Oliveira (2018) descreve que o avanço da tecnologia e órgãos fiscalizadores estão se modernizando na mesma velocidade. As empresas contábeis precisaram se organizar, renovando seu parque de informática e contratando mão de obra mais qualificada, com o intuito de evitar problemas que podem gerar multas para seus clientes.

Fazendo a pergunta aos entrevistados, de como eles se preparam para o mercado de prestação de serviços de contabilidade no futuro próximo e qual a percepção

deles sobre os efeitos da reforma tributária, os entrevistados expressaram opiniões quase iguais, conforme se observa nos relatos abaixo.

Eu vejo que o mercado de contabilidade nunca vai parar de existir. O contador tradicional vai acabar, vai perder sua essência. Quem apenas faz guias e manda vai sair do mercado. Quem não tiver um serviço de perto e se inovar junto com as empresas vai sair do mercado. E sobre a reforma, de certo modo, pode até ajudar algumas empresas, mas mesmo assim os impostos continuam altos. (A1).

Eu acho que a contabilidade é fundamental. Nós temos que nos adequar aí pra esse futuro. O contador saindo mesmo do escritório, é, como se diz, detrás do computador, para estar auxiliando mais na parte de gestão e consultoria dos seus clientes. E quanto à reforma acho que teoricamente veio para ajudar, mas na prática todos sabem que não é bem assim que funciona. Ajuda uns e outros saem prejudicados. (A2).

O famoso contador de guias, que a gente sempre fala isso no jargão popular, esse vai acabar. Aquele que fica só fazendo guia, só fazendo básico, só fazendo a parte fiscal, esse tá fadado ao fracasso e a desaparecer. O contador hoje tem que se adaptar pra ser o consultor do empresário. Quem não se adaptar nesse novo meio vai estar fadado ao fracasso. Eu já me adaptei. (A4).

Contabilidade nunca vai acabar, vai acabar a digitação e vai aumentar a consultoria, a gente tem que ser mais proativo e mais consultor para se manter no mercado. E quanto à reforma, infelizmente temos que nos adaptar de acordo com ela. (A8).

Pode-se observar certa igualdade nas respostas dos entrevistados, mas o que chama atenção é o relato dos entrevistados A6 e A7. Relataram quase que de forma igual que os demais, mas com essência melhor, conforme pode ser observado abaixo.

O que acontece é que a contabilidade não vai acabar nunca, pode facilitar os processos, mas acabar não vai, porque o objetivo da contabilidade sempre foi e sempre vai ser gerar informação. Então, onde eu acho que vai mudar é o trabalho de executivo pra orientação, mais uma consultoria mesmo, uma assessoria. Na verdade, vai ser mais um acompanhamento mesmo na tomada de decisão, que é até melhor, que na prática mesmo é a essência da contabilidade. Antigamente você perdia muito tempo pra fazer os registros da escrituração com a contabilidade. Mas se você me perguntar se vai acabar, não vai. Pelo contrário, vai é estimular cada vez mais a essência da contabilidade, que é a tomada de decisão. (A6).

Nunca vai acabar, eu vejo como um relacionamento cliente e contador um pouco mais automatizado. Inclusive eu estou implantando um sistema para isso, de *chat*, para facilitar atendimento, no que diz respeito a protocolo de guias, de gerar e mandar automático via robô. Então, eu vejo que o relacionamento será mais automático na questão de guias e com mais reuniões por videoconferências. Assim, no que diz respeito ao planejamento tributário, a questão de custos, trabalhamos também com consultoria, que é

o serviço de acompanhamento mais de perto ao cliente, outra coisa que nunca irá acabar. (A7).

Diante dos relatos dos entrevistados acima, pode-se observar que as empresas terão que mudar o jeito de trabalhar, terão que ser praticamente o braço direito do empresário, oferecendo um trabalho de orientação e ajudando diretamente na tomada de decisões. As empresas não poderão utilizar apenas a estratégia de nicho, ou seja, não ter diversificação nos serviços prestados. Deverão ser consultoras, participar diretamente das reuniões das empresas para, assim, poder ajudar nas estratégias a serem definidas.

Santos e Konzen (2020) e Eddington (1946) corroboram os entrevistados e relatam que a contabilidade surge da necessidade do homem em acompanhar e controlar a evolução do seu patrimônio. Conforme a sociedade avança, a contabilidade também se modifica, buscando atender as demandas do próprio ser humano e do meio social no qual está inserido.

Com isso podemos utilizar das falas de Marion (2009, p. 28) que “a Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Diante dos relatos dos entrevistados acima, percebe-se que a maioria das empresas, em se tratando da variável estratégia, está na fase de nascimento. A empresa ainda é pequena, com estrutura simples e um tanto ou quanto informal e sem preferência por alguma estratégia. (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003),

5.6 Estrutura Organizacional

Sabe-se que, independentemente do tamanho do ambiente empresarial e da estrutura organizacional, as empresas precisam conhecer seus pontos fortes e fracos para garantir eficiência interna. Dessa forma, os sistemas de controle gerencial exercem um importante papel de auxílio aos gestores na tomada de decisão, assegurando que as informações geradas sejam relevantes e precisas (TAVARES, 2000), o que pode favorecer uma transição de um estágio do ciclo de vida para outro, sem perda de competitividade para a empresa.

A fim de compreender a terceira dimensão analisada, a seguir serão descritos os itens que compõem a Estrutura Organizacional, buscando identificar características da empresa quanto à estrutura física e qualificação dos funcionários.

Ao serem perguntados sobre como pode ser considerada a estrutura organizacional da empresa em relação aos seus concorrentes e se a organização é totalmente estruturada, foram obtidas dos entrevistados respostas semelhantes, conforme pode ser observado abaixo.

Vejo meu escritório como os demais colegas, só que a gente sempre pode melhorar, mas hoje eu considero que eu tenho uma estrutura boa, um quadro de funcionários qualificados, mas a gente sempre pode melhorar e se inovar. (A2).

Acho que estamos praticamente iguais aos nossos concorrentes, a estrutura tá toda feita, toda estruturada, só preciso melhorar no marketing. (A8).
Eu acho que a gente sempre tem a melhorar, eu tenho a seguinte frase: eu falo que o dia que eu achar que eu posso deixar de melhorar eu vou deixar de trabalhar e de crescer. Mas, diante dos meus concorrentes, eu ainda considero que eu tenho uma boa estrutura, sempre estou trabalhando nela, eu sempre estou mexendo nela, vendo aquilo que eu acho que é mais eficiente, mas sempre tenho algo a melhorar, sempre podemos melhorar, com certeza. (A7).

Chama atenção ainda o relato do entrevistado A3, conforme pode ser observado abaixo.

Em relação aos meus concorrentes acho que está ok, mas sempre tem algo a melhorar. Eu estou querendo crescer o meu escritório, já contratar mais pessoas para estar ajudando, então eu acho que a gente sempre pode melhorar, e também pra melhor servir o cliente. Então, se você estiver bem estruturado o seu escritório vai render mais, seu cliente vai ficar mais bem servido, até porque se não tivermos uma boa estrutura, com certeza você não consegue atender com qualidade. (A3).

Diante do exposto acima, pode-se observar que as empresas estão com estruturas parecidas, mas sempre tem algo a melhorar. As empresas estão com uma estrutura bem formalizada e uma base organizacional totalmente funcional. Isso mostra que essas empresas estão no caminho certo, quando se trata da estrutura organizacional.

Corroborando os entrevistados, segundo Mintzberg (2003), uma estruturação eficaz

requer um ajuste entre fatores contextuais e parâmetros de *design*, ou seja, organização eficaz é aquela cuja estrutura é projetada para atender uma determinada situação, exigindo melhores fatores internos e contingenciais.

Quando questionados se os seus colaboradores são altamente treinados e/ou qualificados para as funções que exercem, tivemos repostas bem parecidas, relatadas a seguir:

São todos formados em contabilidade ou até mesmo cursando e quando chegam para trabalhar comigo são todos treinados, mas olhando para o nível que eu desejo, acho que deve melhorar, parte fiscal ok, pessoal ok, e precisa melhorar o departamento contábil. (A1).

Os meus funcionários hoje todos eles fazem o curso de ciências contábeis, então assim, eles já estão na área, pegando as técnicas. Na verdade, eles pegam a teoria na faculdade e complementam com a prática no escritório. Nós sempre buscamos fazer cursos da área até para se manter atualizado com as mudanças que ocorrem todos os dias. (A3)

Sim, são todos bem qualificados. Eu tenho chefe de setores, na sua maioria são contadores ou administradores, eu tenho os auxiliares que muitos estão inclusive cursando contabilidade ou administração. Não é 100%, mas na sua maioria são todos treinados para trabalhar, mesmo aquele que já vem com uma certa experiência eu ainda brinco com ele dizendo assim: “apaga, esquece o que você sabe e eu vou te ensinar do meu jeito, porque normalmente o meu jeito é um pouco diferente. (A7).

Pode-se observar através dos relatos acima que a grande maioria dos colaboradores são treinados e qualificados para exercer suas funções e pode ser corroborado por Fonseca e Oliveira (2018), quando descreve que as empresas devem contratar mão de obra qualificada, pois, com o avanço da tecnologia e dos órgãos fiscalizadores, se as empresas não possuírem mão de obra qualificada, pode acarretar problemas para os clientes.

No que tange ao ambiente de trabalho da organização se é bem dividido, se contém salas próprias para cada departamento inclusive o arquivo, os entrevistados relataram opiniões diferentes, conforme pode ser observado abaixo.

Ao meu modo de ver está bom. É um espaço só compartilhado com todos em um único ambiente, não tem divisão. E o arquivo totalmente separado e muito bem organizado. (A1).

Sim, tem salas próprias. A divisão do meu escritório é a seguinte: um funcionário específico por diversas empresas faz o fiscal e o contábil dela e a contabilização do pessoal. O único departamento separado é o pessoal. E também o arquivo que tem uma sala para ele. (A4).

Os departamentos são por sala separada, e o arquivo é por setor, apesar de que tem um arquivo geral que vai sendo arquivado a cada ano, fechou o

ano é arquivado de forma geral e a movimentação do ano fica arquivada na sala do respectivo setor. (A5).

É um vão único, onde o contábil tem uma divisória, o contábil tem um pouco mais de privacidade, mas o fiscal e o pessoal são num vão único e o arquivo é separado. (A8).

Chama atenção ainda o relato do entrevistado A7, conforme pode ser observado abaixo.

Eu tenho dois pavimentos. No primeiro pavimento fica a recepção e o departamento pessoal, até porque tem a maior possibilidade de receber funcionários das empresas, ou até mesmo o próprio cliente que vem conversar a respeito disso. No segundo andar fica o fiscal e o contábil e a minha e o arquivo também é separado, é uma extensão do segundo andar. (A7).

Uma boa empresa começa pela organização de seu espaço interno. Conforme pode-se observar acima, as empresas estão com uma estrutura organizacional muito boa, diferenciadas apenas pelo modo de trabalho, pois cada entrevistado tem uma maneira de trabalhar. Alguns entrevistados optaram pela divisão de departamentos e de salas. Outros entrevistados, porém, preferem trabalhar com todos os colaboradores em um único vão. Miller e Friesen (1984) apontam que a estrutura setorizada é indicada para lidar diretamente com a complexidade de tal demanda. Mas é preciso observar se esse tipo de estrutura está fluindo ou não, conforme corroborado por Miller e Friesen (1984). Estes autores consideram ser melhor ter uma estrutura mais departamentalizada voltada a ajudar na tomada de decisões de determinado setor.

Observando os relatos das perguntas acima, pode-se observar que a empresa tem forte tendência em permanecer no estágio de crescimento. A empresa já é um pouco mais formalizada, possui estrutura já definida e contam com funcionários qualificados e capacitados para exercer suas funções.

O próximo tópico irá abordar sobre a tomada de decisão.

5.7 Tomada de Decisão

As empresas estão em constante mudança o tempo todo. Isto exige dela recursos

como tomadas de decisão e um bom planejamento. A seguir serão apresentados os relatos dos entrevistados quanto à tomada de decisão.

Quando perguntados de como é a tomada de decisão da empresa, se é coletiva ou centralizada ou centrada apenas na figura dos sócios, obtivemos respostas dessemelhantes, conforme pode ser observado abaixo.

Decisões sempre coletivamente. Troco ideia sempre com os colaboradores. Nunca tomo decisão sozinho, até porque eles também vivenciam o problema. E a decisão é tomada de acordo com cada departamento, isso se não envolver todos da equipe. (A1).

Eu ouço os colaboradores, com relação ao problema que foi apresentado, peço muitas vezes que eles tentem interpretar e me dar uma alternativa, até mesmo por questão de treinamento, porque aí você vê o nível de comprometimento, de entendimento do problema. Aí, juntamente com meu sócio nós analisamos, definimos qual é a melhor estratégia, a melhor decisão a ser tomada em relação ao que foi apresentado. Tomamos a decisão e o setor responsável é avisado sobre o que foi decidido. (A5).

Normalmente as decisões mais avançadas são só os sócios e tem decisões específicas que, às vezes, devem ser tomadas já diretamente no setor. Caso você tenha que cancelar uma nota fiscal, por exemplo, é uma coisa mais simples, então é direto no departamento mesmo. Mas decisões mais estruturais, ou coisas complexas, só entre sócios mesmo. (A6).

Coletivamente, ela é colaborativa, os funcionários me passam o que está acontecendo e participam da decisão também. (A8).

Podemos observar acima que os entrevistados disseram que a tomada de decisão pode ser coletiva, ou seja, o empresário toma as decisões juntamente com os seus funcionários e observamos também que a tomada de decisão está nas mãos apenas dos sócios. Miller e Friesen (1987) corroboram este pensamento e sinalizam que o imperativo da liderança pode caracterizar a fase de nascimento do ciclo de vida. Nesta fase, a empresa é geralmente pequena e administrada pelo proprietário, e o proprietário toma decisões e conduz a empresa e seus funcionários na busca de seus objetivos e métodos.

Quando perguntados aos entrevistados sobre quem participa das reuniões de tomada de decisões, quão frequentes elas são e quais relatórios são apresentados, podemos observar relatos bem semelhantes, conforme observado abaixo.

Não faço reuniões com todos os funcionários, a não ser que seja algo que tenho que repassar a todos. As reuniões são com cada setor e costuma ser

uma vez por mês. E quanto aos relatórios não tem, são coisas mais do dia a dia mesmo. (A2).

A questão das reuniões é: são esporádicas e por setor. Eu não sou muito adepto à reunião com todos não, prefiro tratar diretamente com o setor, porque reunião que engloba todos setores eu não acho que é produtiva não. E quanto aos relatórios na contabilidade não tem muito disso, mais é no boca a boca mesmo para resolvermos tal situação. (A5).

Agora em questão das reuniões, não faço com todos os funcionários. Eu faço isso mais setorizado. Tem vez que toda semana nós fazemos uma reunião. Os relatórios são passados pra mim e vem de cada setor. (A7).

E quanto às reuniões, depende da necessidade: se for uma questão que envolve todo escritório, é com todo mundo; se for só uma questão pontual, é com o departamento. Daí passam pra gente os problemas para que sejam resolvidos juntamente com os devidos relatórios. (A8).

Pode-se observar acima que os entrevistados não têm o costume de fazer reuniões com todos os funcionários, apenas por setor. Mas, à medida que a empresa cresce, aumenta a necessidade dessas reuniões, pelo fato de se ter mais funcionários e para se inteirar sobre o que está acontecendo.

Quando perguntado aos entrevistados como eles caracterizam a comunicação interna da organização, quem participa da coleta de informações e se a empresa dispõe de algum sistema integrado de gestão/sistema de informações, obtivemos relatos bem semelhantes, conforme pode ser observado abaixo.

A comunicação flui muito bem. Aqui dentro a comunicação entre a gente é boa porque assim, os funcionários tudo que eles fazem, eles me comunicam até para se tomar alguma decisão. Então assim, eu estou por dentro de tudo que acontece. Agora, a comunicação é feita geralmente por *WhatsApp*, que é mais tranquila. Já com o cliente a gente comunica pelo *WhatsApp*, pelo *e-mail* e pelo telefone fixo mesmo e não possuo nenhum sistema. (A3).

Nossa comunicação interna é muito boa. Nós temos um grupo de *WhatsApp*. Quando temos um recado geral, uma comemoração ou uma orientação que é para todos, utiliza-se o *WhatsApp*, a nossa comunicação é basicamente por *WhatsApp* ou comunicação individual, com cada funcionário ou setor. Já com os clientes o canal que a gente tem é, *e-mail* e *WhatsApp* e o telefone, que é o tradicional ainda. (A4).

A comunicação aqui é bem tranquila. A empresa, não tem nenhum sistema. No nosso caso é uma empresa pequena. Não possuo nenhum sistema, o acesso é mais fácil, geralmente ou é presencialmente com os funcionários ou via *WhatsApp* mesmo. Não tem, assim, coisas mais avançadas não. (A6).

Chama a atenção que nenhum dos entrevistados tem em sua organização um sistema de gestão de informações. O entrevistado A7 disse que está implantando

um sistema para fazer isso, conforme pode ser observado abaixo.

Nossa comunicação é boa. Com clientes utilizamos de registro de *e-mail* e *WhatsApp*. Internamente também utilizamos *e-mail* e *WhatsApp*, até para fim de registro daquilo que tá sendo comunicado de um departamento para outro. E num futuro próximo vai ter um sistema que estou implantando. Vai ser uma forma de registro dessas solicitações entre cliente e contabilidade. Vai facilitar bastante os processos. (A7).

Pode-se dizer que a empresa do entrevistado A7 está chegando na fase de estabilidade, por se preocupar com um sistema que está sendo implantado. E isso pode ser corroborado por Goulart (2000), quando descreve que a estabilidade é a fase em que a empresa passa a utilizar um bom sistema de controle de institucionalização e especialização e a empresa já possui sua própria cultura.

E, para finalizar os questionamentos aos entrevistados, foi perguntado a eles sobre quais fatores são normalmente considerados no planejamento estratégico da empresa, como as metas são definidas e quais seriam as variáveis internas e externas que podem ser consideradas, com esses questionamentos obtivemos respostas bem semelhantes, conforme pode ser observado abaixo.

Isso é um ponto fraco, não tenho meta nem planejamento definido, quem conduz tudo isso é a demanda de serviço. (A1).

Não, não tenho nada planejado, isso é algo que preciso melhorar. Geralmente na medida em que vai acontecendo os fatos que vou traçando as metas. (A3).

Metas internas: é de acordo com a demanda do cliente e da fiscalização. Nós sabemos que tem aquela meta de completar dia 15 *SPED* então a gente já sabe que até o dia 12 já tem que tá tudo pronto. Então o pessoal aqui já sabe dessa meta, essa parte fiscal nós já sabemos dessas metas, que é as datas, o planejamento interno é esse. Agora, externo é atrair novos clientes. (A4).

Não tenho metas nem estratégias traçadas, posso dizer que a nossa meta é atender a legislação, atender o que foi contratado até àquela hora de forma assim que eu possa cumprir todas as obrigações e atender a questão referencial da empresa. (A5).

Os relatos dos entrevistados acima indicam a pouca iniciativa sobre o cumprimento de metas e ausência de estratégias de suas respectivas empresas e como isso se contrapõe às ideias estabelecidas pelos autores Miller e Friesen (1984).

Utilizando-se dos relatos dos entrevistados, a próxima seção irá abordar em qual estágio do ciclo de vida organizacional se encontram as empresas de contabilidade da cidade de Luz/MG.

5.8 Classificações quanto ao estágio do ciclo de vida organizacional

Utilizando-se do modelo apresentado anteriormente, baseando-se em Lester, Parnell e Carraher (2003), será apresentado em qual estágio do ciclo de vida se encontram as empresas prestadoras de serviços contábeis. Conforme apresentado acima, foi utilizada a entrevista semiestruturada contendo 23 perguntas, sendo 11 perguntas que visam identificar o perfil dos entrevistados e 12 perguntas que buscam identificar o estágio do ciclo de vida dessas empresas.

Para fazer a classificação dessas respectivas empresas, pontos importantes nos relatos dos entrevistados foram analisados para a classificação da empresa e em que estágio ela se encontra, conforme Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 - Classificação quanto ao estágio dos ciclos de vida

Continua...

Empresas	Situação	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório	Classificação
A1	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários mais capacitados. - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de nicho; (poucos serviços prestados); - Empresa Inovadora; - Planejamento estratégico funcionando perfeitamente; - Empresa possui estratégias bem definida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada; - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Crescimento / Maturidade
A2	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários totalmente capacitados; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada; - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Nascimento / Crescimento / Maturidade

					Continuação
Empresas	Situação	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório	Classificação
A3	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários totalmente capacitados; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem planejamento e estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada; - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Crescimento / Maturidade
A4	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários totalmente capacitados; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada; - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Crescimento / Maturidade
A5	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Empresa possui apenas os sócios. - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem planejamento e estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão centralizada nós sócios. - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Nascimento / Crescimento / Maturidade

					...Conclusão
Empresas	Situação	Estrutura Organizacional	Estratégia	Processo Decisório	Classificação
A6	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa começa a reagir melhor com as mudanças; - Ambiente dinâmico - Empresa totalmente diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Empresa possui apenas os sócios. - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem planejamento e estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão centralizada nós sócios. - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Nascimento / Crescimento / Maturidade
A7	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico; - Empresa totalmente diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários totalmente capacitados; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem estratégia definida; - Empresa conta com um planejamento estratégico um pouco melhor; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada; - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa conta com sistema de gestão e tomada de decisão; - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Crescimento / Maturidade
A8	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Empresa reage bem às mudanças; - Ambiente dinâmico; - Ampliação do escopo de serviços prestados em áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura totalmente formal; - Funcionários totalmente capacitados; - Ambiente de trabalho organizado; - Base organizacional funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não tem planejamento e estratégia definida; - Empresa inovadora; - Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão descentralizada - Comunicação interna fluindo perfeitamente; - Empresa não conta com sistema de gestão. - Não há metas nem planejamentos definidos. 	Nascimento / Crescimento / Maturidade

Fonte: Adaptado pelo autor.

Diante do quadro acima, pode-se observar que todas as empresas apresentaram características de todas as fases, exceto a fase de declínio, onde não ocorreu nenhum relato dos entrevistados. Algumas empresas apresentaram possuir características mais fortes em duas fases, enquanto outras apresentam características em três fases.

Levando em consideração os dados analisados, pode-se observar que quatro empresas contábeis representadas por seus respectivos entrevistados apresentaram características do ciclo de nascimento, crescimento e maturidade. Representam empresas de tamanho médio que não dispõem de metas e estratégias, ainda dominadas por seu fundador, mas que começam a ser mais descentralizadas, contam com uma estrutura organizacional funcionando perfeitamente e funcionários totalmente qualificados para exercerem suas funções. Por outro lado, os outros quatro escritórios possuem características de crescimento e maturidade, quando a empresa é um pouco maior, totalmente formalizada, menos centralizada, com mais diversidade nos serviços prestados e conta com algum tipo de sistema de gestão e tomada de decisão, mesmo sem possuir metas definidas.

Costa *et al.* (2017) corroborando os estudos de Miller e Friesen (1984), afirma aquilo que estes autores constataram, ou seja, mesmo que a organização apresente uma tendência de desenvolvimento linear no estágio do ciclo de vida, o desenvolvimento não linear também pode ocorrer, pois a empresa possui características específicas em cada estágio do ciclo de vida.

No entanto, a organização passa pelos estágios em ordem diferente, pois existem empresas que não cresceram e se diversificaram, que estão velhas e não conseguem passar de fase. O autor confirma: “Pode não haver um ciclo de vida comum, mas, na verdade, existem estágios de ciclo de vida comuns, que são muito diferentes e consistentes entre si, e constituem grande parte da organização” (MILLER; FRIESEN, 1984, p. 1170).

Com isso, a seguir será apresentado no quadro 12 em qual estágio do ciclo de vida cada empresa está sendo evidenciada, segundo as características de cada estágio.

Quadro 12- Classificação quanto maiores características do estágio do ciclo de vida

Empresa	Detalhamento	Estágio
A1	A empresa em questão apresenta uma característica maior na fase de maturidade. Já é uma empresa com tamanho médio, inovadora, dinâmica e que reage bem às mudanças. Tenta ampliar os serviços prestados e já possui uma estrutura e um ambiente de trabalho bem organizados e conta com funcionários bem capacitados. A empresa possui planejamento estratégico funcionando perfeitamente e a tomada de decisão é totalmente descentralizada, ou seja, toma decisão em conjunto e não está apenas nas mãos dos sócios.	Maturidade
A2	A empresa A2, além de não conter um programa de gestão, não tem planejamento e nem metas definidas. Pelo contrário é uma empresa de médio porte, inovadora, com um ambiente dinâmico e uma estrutura totalmente formalizada. Conta com funcionários capacitados e com um ambiente de trabalho bem organizado, além de sua tomada de decisão ser descentralizada, tudo levando em conta que ela esteja na fase de crescimento.	Crescimento
A3	A empresa “A3”, também possui características da fase de crescimento, pois é uma empresa de porte médio. Possui um ambiente dinâmico e uma ampliação dos serviços prestados. Conta com uma estrutura formalizada e um ambiente de trabalho organizado e com funcionários qualificados. É uma empresa inovadora e a tomada de decisão é descentralizada, mas não possui algumas características que a levem à fase de maturidade, principalmente pela falta de planejamento e metas.	Crescimento
A4	A empresa “A4” é uma empresa que consegue sobreviver quase sozinha, de tamanho médio, dinâmica, inovadora, diversificada quanto aos serviços prestados. Possui estrutura formalizada e ambiente de trabalho organizado com funcionários bem qualificados. Apesar de não ter um bom planejamento e metas definidas, as características mais relevantes a levam para o estágio de maturidade.	Maturidade
A5	Apesar de ter apenas os sócios na empresa e de não ter metas e nem planejamento estratégico, pode aparentar que ela esteja no estágio de nascimento, mas as características da empresa “A5” são do estágio de crescimento, pois já é uma empresa do tamanho médio, inovadora. O ambiente é dinâmico, estrutura e ambiente de trabalho bem formalizados e a comunicação flui bem, reunindo características diferentes do estágio de nascimento.	Crescimento
A6	A empresa apresenta quase as mesmas características da empresa anterior. O que muda é que a empresa A6 já é uma empresa diversificada e já conta com estratégia de diversificação de produtos.	Crescimento
A7	Mesmo que a empresa “A7” não tenha metas nem planejamento definidos, tem forte tendência para ingressar no estágio de Maturidade, pois já é uma empresa com um tamanho médio, reage bem às mudanças, conta com uma estrutura formal e funcionários capacitados. É uma empresa inovadora, detém alguma formalização quanto à estratégia para diversificação de produtos e conta com um sistema de gestão e tomada de decisões, características que a levam estar no estágio de maturidade.	Maturidade
A8	A empresa A8 tem uma forte característica de fase de crescimento. É uma empresa de porte médio, inovadora, descentralizada, dinâmica e que reage bem às mudanças. Conta com maior diversificação dos serviços prestados e tem uma estrutura formal com funcionários qualificados.	Crescimento

Fonte: Adaptado pelo autor.

A partir da classificação final acima, percebe-se que dentre as 8 empresas investigadas, 3 estão no estágio de maturidade e as outras 5 empresas no estágio de crescimento. Com isso, nota-se uma concentração maior nos estágios que estão no meio do quadro em análise (Crescimento/Maturidade), o que pode representar, de certa forma, uma estabilidade no setor de serviços contábeis no município de Luz/MG.

No capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o estágio de ciclo de vida organizacional das empresas de contabilidade da cidade de Luz/MG, baseado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), além de descrever os relatos dos entrevistados correlacionando os resultados obtidos ao ciclo de vida organizacional.

Em relação ao tema Ciclo de Vida Organizacional e, com o intuito de analisar os elementos situação, estratégia, estrutura organizacional e tomada de decisão, pode-se verificar boas avaliações, em razão das respostas dos entrevistados, confirmando as fases nas quais essas empresas de contabilidade se encontram.

Neste trabalho utilizamos do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) para chegar ao objetivo da pesquisa. O modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) é baseado no modelo dos autores Miller e Friesen (1984), autores que mais se destacam dentre os outros, não apenas conceitualmente, mas pela realização de testes aplicados comprovando a validade do modelo.

Vale ressaltar que vários autores de temas sobre o Ciclo de Vida Organizacional foram abordados no referencial teórico, alguns com um modelo muito parecido com o de Lester, Parnell e Carraher (2003), outros com modelos mais específicos buscando entender determinada área. Pode-se afirmar que esses modelos não irão abordar apropriadamente o tema o ciclo de vida de empresas contábeis, pois nesse ramo o serviço prestado é bastante técnico.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário contendo perguntas visando conhecer o perfil dos respondentes e de seu escritório e sobre o ciclo de vida organizacional. Para seleção das empresas entrevistadas, a princípio, foi feito contato por telefone convidando-as a participar da entrevista, com retorno positivo de 8 (oito) empresas.

Quanto ao perfil dos entrevistados e de suas organizações, mais da metade das empresas, ou seja 6 (seis), foi fundada entre os anos de 2010 a 2017, demonstrando

que são empresas jovens no mercado de trabalho. O restante das empresas, ou seja, 2 (duas), são empresas fundadas há mais tempo e atuam no mercado entre 18 e 27 anos.

Quanto ao ciclo de vida organizacional, com o resultado, pode-se observar que todas as empresas possuem alguma característica do ciclo de vida. Algumas possuem características de apenas dois estágios (crescimento e maturidade), outras possuem características em 3 estágios (nascimento, crescimento e maturidade). Figurantes nessas fases, essas empresas apresentam falhas em seu sistema, seja pelo planejamento estratégico, tecnologia de informações entre outros, interferindo diretamente no seu crescimento dentro do mercado.

Nesse sentido, foi possível atingir os objetivos deste trabalho, que é caracterizar os estágios do ciclo de vida organizacional nas empresas que prestam serviços contábeis em Luz/MG. Pelos relatos dos entrevistados foi possível identificar que as empresas estudadas possuem em diversos graus características do ciclo de vida. Foi elaborado um quadro comparativo demonstrando as características de cada empresa, correlacionando seu *status* atual à fase do ciclo de vida organizacional.

Conforme previsto na literatura por vários autores, nos estágios iniciais do ciclo de vida, as empresas não apresentam um bom planejamento, mas, à medida que vão avançando dentro de cada estágio, começam a apresentar alguma formalização quanto ao planejamento. As empresas precisam utilizar o mais rápido possível os artefatos de planejamento, pois isso permitirá que alcancem rapidamente estágios mais avançados dentro do ciclo de vida organizacional.

Recomenda-se para estudo futuro, a realização de novos estudos sobre o tema Ciclo de Vida Organizacional, incluindo outros modelos e outros ramos de atividade, a fim de confirmar os resultados aqui apresentados.

Recomenda-se também para estudo futuro, fazer uma replicação desta pesquisa em outras cidades de Minas Gerais e fazer uma comparação quantitativa utilizando-se de técnicas estatísticas para melhor definir em quais estágios do ciclo de vida determinada empresa contábil se encontra.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **O ciclo de vida de uma organização: como e por que a empresa cresce e morre**. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as organizações crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ALMEIDA, I. X.; WERNKE, R. Estilos Gerenciais dos Dirigentes de Pequenas Empresas: Estudo Baseado no Ciclo de Vida Organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 110–140, 2018.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisas quantitativas e qualitativas. 2.ed. SP: Pioneira, 2004. 203p.

ANTONOVZ, T.; PANUCCI-FILHO, L.; ESPEJO, M. M. S. B. Nível de Aderência dos Artefatos de Contabilidade Gerencial sob a Perspectiva do Ciclo de Vida Organizacional: um Estudo de Caso. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, p. 40-52, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281p.

BARROS, M. **Contabilidade Geral**. Apostila digital. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.

BRASIL. **Decreto Nº 3.000, de 26 de março de 1999**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm. Acesso em: 11 de jan. 2021.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações: peopeware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. 5. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

CONCEIÇÃO, M. M. SANCHES, M. A.; FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Ciclo de vida organizacional das micro e pequenas empresas da região autônoma de Jundiáí – São Paulo. **Revista Educação - UNG-Ser**, v. 14, n. 2, p. 51–69, 2019.

COSTA, W. B. D.; MACEDO, M. A. D. S.; YOKOYAMA, K. Y.; ALMEIDA, J. E. F. D. Análise dos Estágios de Ciclo de Vida de Companhias Abertas no Brasil: Um Estudo com Base em Variáveis Contábil-Financeiras. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 304–320, 2017.

- CRESTANI, J. S.; CARVALHO, C.; CARRARO, W. B. W. H. Empreendedorismo na universidade: perfil e potencial empreendedor dos alunos de Ciências Contábeis. **Revista Expectativa. Cascavél**, v. 18, n. 1, p. 44-70, 2019.
- DARWIN, C. **A origem das espécies**. Porto: Leillo & Irmão, 1859. Disponível em: <<http://ecologia.ib.usp.br/ffa/arquivos/abril/darwin1.pdf>>. Acesso em: 2 de out. 2020.
- DODGE, H.; ROBBINS, J. **An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle**. Journal of Small Business Management, Milwaukee, v. 30, n. 1, p. 27-38, 1992.
- EDDINGTON, A. S. **La filosofia de la ciência física**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1946.
- FERREIRA, H. L.; PUGAS, M. A. R.; PATAH, L. A. Inovação organizacional: estudo das atitudes organizacionais e sua relação com o modelo do ciclo de vida de Adizes. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 96-115, 2018.
- FONSECA, U. DE J.; OLIVEIRA, V. M. Estruturação do Processo de Formação Interna: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Contábil. **Revista de psicologia**, v. 12, n. 41, p. 102–123, 2018.
- FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S.; MUCCI, D.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Sao Paulo: Saraiva, 2010.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.
- GOULART, R. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. 2000, 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2000.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review, Boston**, v.50, p. 37-46, 1972.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Havard Business Review**, 1998.

HAIR, J. F. Jr. BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L.; **Modelagem de Equações Estruturais: uma introdução. Análise de Dados Multivariados**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2005.

KAUFMANN, L. **Passaporte para 2000: Como desenvolver e explorar capacidades empreendedoras antes do crescimento com sucesso**. São Paulo: Makron-MC Graw Hill, 1990.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo. **Revista e Ampliada. Atlas**, 1992.

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.

LUCENA, E. A. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEPEG, v. 1, p. 1-8, 2003.

MACEDO. J. F. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com um estudo de caso**, 106f, 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pos-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1993.

MACEDO, J. F. **Alavanca para o sucesso**. 3 ed., Florianópolis: Plus Saber, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

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

MARQUES, W. L. **Contabilidade Gerencial à necessidade das Empresas**. 2. ed. Paraná: Cidade, 2004.

MATIAS, J. R. C. A. P.; ALENCAR, T. C. S. B. D. Ciclo de Vida das Organizações: sinais de longevidade e mortalidade. **Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 1–20, 21 set. 2019.

MAUAD, T. M. **Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores.** 2005, 156f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo: FEAC, 2005.

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. In: XXIX Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília. **Anais...** Anpad: Brasília, 2005.

MILLER, D. FRIESEN, P. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, New York, v. 30, n.10, p.1161-1183, 1984.

MILLER, D. The genesis of configurations. **Academy of Management**, v. 12, n. 4, p. 686-701, 1987.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **Poder e ciclo de vida organizacional.** **Management Review Institute**, v. 9, p. 207-224, 1984.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCA, L.; GIANECCHINI, M.; CAMPAGNOLO, Di. Organizational life cycle models: a design perspective. **Journal of Organization Design**, v. 10, n. 1, p. 3-18, 2021.

MORAIS, É. D.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. Al. T. Estudo do ciclo de vida e longevidade de escritórios contábeis no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 3, n. 5, p. 83-98, 2012.

MOREIRA, T. P.; MARQUES, D. S.; SANTOS, S. M.; AQUINO CABRAL, A. C.; PESSOA, M. N. M. A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v.12, n. 1, p. 73–96, 2019.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-20, . 2001.

PALHARES, A.; RODRIGUES, L. C. **Introdução a Contabilidade.** São Paulo: Scipione, 1990.

PIRES, M.A.A.; MARQUES, V.A. Elementos Estruturais da Teoria das Funções Sistemáticas. **Revista Contabilidade e Informação**, n. 27, p.3-24, 2007.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Ciclo de vida organizacional e critérios de transferência de eficácia: algumas evidências preliminares. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51 de janeiro de 1983.

RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

REZENDE, F. A. **Finanças Públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, F.; CARNEIRO, L.; SCHERER, L. Ciclo de Vida e Suavização de Resultados: Evidências no Mercado de Capitais Brasileiro. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, p. 63–79, 2018.

SÁ, Antônio Lopes de. **Introdução às Ciências Contábeis**. São Paulo: Tecnoprint, 1997.

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. terceira edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, G. F.; LIMA, M. B.; PINTO, E. C. Os impactos dos regimes tributários, lucro presumido e simples nacional sobre os encargos trabalhistas. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 7, p. 101–111, 2018.

SANTOS, V.; CORRÊA, N. L.; BEUREN, I. M.; GOMES, T. Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 2, p. 67-85, 2019.

SANT'ANNA, R. O. **Contabilidade Gerencial**. [Apostila digital]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/11377844-Contabilidade-gerencial.html>. Acesso em: 25 nov. de 2020.

SANTOS, E. K.; KONZEN, J. A percepção dos escritórios de contabilidade do Vale do Paranhana/RS e de São Francisco de Paula/RS sobre a contabilidade digital. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2, p. 101–130, 2020.

SCHMIDT, P. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, L. T. D. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 12, n. 01, p. 110–128, 2019.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. O ciclo de vida da organização: Sinais de longevidade e mortalidade em micro e pequenas indústrias da região da Contagem (MG). **Revista de Gestão, São Paulo**, v. 17, n.3, p. 245-263, 2010.

SILVA, E. E.; KRAKAUER, P. V. C.; CODA, R. Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 1, 2020.

SOARES, Y. M. A.; SANTIAGO, J. S. Estágio do ciclo de vida organizacional e o uso de atributos da contabilidade gerencial em empresas prestadoras de serviços da cidade de natal no rio grande do norte. In: IV Simposio da Controladoria d UFRPE . **Anais...Recife: IV Simpcot**, 2019. Disponível em: <http://simpcont.ppgc.ufrpe.br/node/25>> Acesso em: 6 de jun. 2021.
TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 398p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. oitava edição, São Paulo: Atlas, 2007. 96p.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 4. edição. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2010. 21p.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

A entrevista semiestruturado contém 23 perguntas e foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa são apresentadas 11 (onze) perguntas que objetivam identificar o perfil das organizações juntamente com o perfil dos respondentes.

Na segunda etapa serão 12 (doze) perguntas, que se planeja identificar em qual estágio do ciclo de vida as organizações se encontram de acordo com o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Caracterização da Organização Contábil

Dados do Respondente:

Sexo: () Masculino () Feminino

Data de Nascimento:

Formação Acadêmica:

Cargo que ocupa na organização:

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

Dados da Organização contábil:

A – Em que ano a organização iniciou as atividades?

Ano: __

B _ Onde está localizado sua Organização?

C - () Capital () Interior

D – Como é registrada sua empresa Contábil?

() Sociedade empresária Ltda.

() Empresário Individual

() Sociedade anônima

() Sociedade Simples Ltda.

E – Participa da Cooperativa dos contadores?

- Sim Não

Quantos Sócios Possui sua empresa Contábil?

- Individual 2 Sócios 3 Sócios 4 Sócios
 Mais de 4 Sócios

G - Qual o Faturamento anual de sua empresa contábil?

- até 120.000,00;
 de 120.000,01 a 240.000,00;
 de 240.000,01 a 360.000,00;
 de 360.000,01 a 600.000,00;
 de 600.000,01 a 1.200.000,00;
 de 1.200.000,01 a 2.400.000,00;
 de 2.400.000,01 a 3.600.000,00;
 Acima de 3.600.000,01.

H – Qual o enquadramento na Receita Federal?

- MEI Simples Nacional Lucro Presumido
 Lucro Real Não Recolhe;

I - Quantos Funcionários sua Organização Possui?

- Apenas os Sócios;
 1 Empregado;
 de 2 a 5 Empregados;
 de 6 a 10 Empregados;
 de 11 a 20 Empregados;
 de 21 a 30 Empregados;
 de 31 a 50 Empregados;
 Mais de 50 Empregados.

J – Qual o número de Clientes da Organização Contábil?

- Menos de 20;
 de 20 a 30;

- () de 30 a 50;
- () de 50 a 80;
- () de 80 a 100;
- () de 100 a 150;
- () de 150 a 200;
- () de 200 a 400;
- () Mais de 400.

APÊNDICE B

Indicadores para mensuração do estágio de ciclo de vida

Contexto Organizacional	
1	Ao considerar o número de funcionários, a estrutura organizacional, a diversidade dos trabalhos que a empresa oferece no mercado e o número de clientes, como a empresa poderia ser classificada em relação aos seus concorrentes? Como menores, maiores ou do mesmo porte?
2	Como você caracterizaria o ambiente de atuação da organização? Dinâmico ou estático? A organização se adapta rápido a mudanças na legislação e na prestação de serviços? Como a empresa reage a mudanças inesperadas? Qual o efeito de variáveis macroeconômicas na prestação de serviços da empresa?
3	Quais tipos de serviços a empresa oferece, quem são os seus concorrentes, qual é o diferencial da sua empresa em relação a tais concorrentes?
Estratégia	
4	A empresa tem uma estratégia definida? Qual seria? Esta estratégia encontra-se traduzida em um planejamento estratégico ou algum outro instrumento de planejamento?
5	A inovação tecnológica é uma variável importante no planejamento da estratégia da empresa? As inovações tecnológicas dos últimos anos foram uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa?
6	Como você vê o mercado de prestação de serviços de contabilidade no futuro próximo? Como a empresa se prepara para esse futuro? Qual sua percepção sobre os efeitos da reforma tributária planejada?
Estrutura Organizacional	
7	Como pode ser considerada a estrutura organizacional da empresa em relação aos seus concorrentes? Ou seja, a organização é totalmente estruturada?
8	A maior parte dos colaboradores são altamente treinados e/ou especialmente qualificados para suas funções? Ou seja, Os membros de sua equipe possuem qualificação técnica necessária para exercerem as funções que desempenham?
9	O ambiente de trabalho da organização é bem dividido? Ou seja, a organização contém salas próprias para cada departamento ou mesmo divididos por divisórias, incluindo também arquivo bem organizado.
Processo Decisório	
10	Como é a tomada de decisão da empresa? É um processo em grupo, coletivo, ou centralizado apenas na figura da hierarquia superior ou seus sócios? Quem participa das reuniões de tomada de decisões? Quão frequentes elas são? Quais relatórios são apresentados normalmente durante reuniões?
11	Como você caracterizaria a comunicação interna da organização que abastece o processo de tomadas de decisão? Quem participa da coleta de informações? Você dispõe de algum sistema integrado de gestão/sistema de informações? Vocês dispõem de um setor de TI?
12	Quais são os fatores normalmente considerados no planejamento estratégico da empresa? Como as metas são definidas? Quais seriam as variáveis internas e externas consideradas?

Fonte: Elaborado pelo autor.