

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**CICLO DE VIDA DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS  
CONTÁBEIS: um estudo baseado no modelo de Miller e Friesen**

Mário Luiz Garcia de Oliveira

Belo Horizonte

2011

**Mário Luiz Garcia de Oliveira**

**CICLO DE VIDA DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS  
CONTÁBEIS: um estudo baseado no modelo de Miller e Friesen**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de Concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte

2011

## **ATA DA DEFESA**

# REVISOR DE PORTUGUÊS

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o princípio de tudo, sempre, e fonte de todo conhecimento.

Aos meus filhos, por entender minha ausência e colaborar sempre para que eu tivesse a condição de concluir esta etapa.

À Adriana, incentivadora deste meu projeto, amiga e colaboradora de todas as horas, que, com muito carinho e compreensão, esteve do meu lado.

Ao CRCMG que, prontamente, atendeu às minhas solicitações, para que minha pesquisa fosse possível.

Ao Clube dos Contadores e todos os seus associados e respondentes, pela ampla divulgação do meu questionário.

Ao Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, pela orientação, sabedoria e incentivo, essenciais para a realização deste trabalho.

À Prof. Dra. Cristiana Fernandes de Muyllder, pelas palavras de sabedoria e a prontidão em atender minhas solicitações.

À professora Aleixina Maria Lopes Andalício, pela paciência e contribuições dadas na banca de qualificação do projeto de dissertação.

Aos colegas de mestrado, pela convivência enriquecedora e apoio nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Aos colegas de trabalho e aos clientes amigos, que entenderam meu afastamento das rotinas diárias.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram ou torceram por mim rumo ao título de Mestre em Administração.

*Para ser um bom observador é preciso ser um bom teórico.*

*Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas que melhor se adapta às mudanças.*

*A ignorância gera confiança com mais frequência do que o conhecimento: são aqueles que sabem pouco, e não aqueles que sabem muito, que tão positivamente afirmam que esse ou aquele problema jamais será resolvido pela ciência.*

Charles Darwin

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar se o modelo de Ciclo de Vida das Organizações desenvolvido por Miller e Friesen (1984) é o mais adequado para avaliar o nível de aderência da estrutura funcional também de empresas prestadoras de serviços contábeis. A metodologia envolveu inicialmente uma revisão da literatura de autores que já abordaram o tema de ciclo de vida organizacional, bem como as características de empresas prestadoras de serviços contábeis, a legislação específica do segmento, os procedimentos para legalização de empresas e sua estrutura física e funcional, incluindo as principais rotinas. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de 146 questões enviado aos gestores das pequenas e médias empresas brasileiras prestadoras de serviços contábeis em uma escala *Likert* de 5 pontos. Os dados foram apresentados e analisados de forma descritiva. Foi verificada uma significativa e forte correlação entre os fatores do Ciclo de Vida Organizacional dessas empresas, conforme o modelo de Miller e Friesen (1984), e os fatores da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, evidenciando que: a) quanto maior a maturidade dentro de cada um dos itens que indicam do Ciclo de Vida, maior é a maturidade das empresas prestadoras de serviços contábeis em relação à sua estrutura funcional; e b) quanto mais avançadas em termos de ciclo de vida, maior é o investimento nas estruturas organizacionais dessas empresas. Concluiu-se que existe uma forte e significativa aderência entre a estrutura funcional de empresas prestadoras de serviços contábeis e o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) na teoria preconizada por Miller e Friesen.

**Palavras-Chave:** Ciclo de Vida Organizacional. Empresas de Contabilidade. Estrutura funcional. Miller e Friesen.

## ABSTRACT

This work aims to identify if the organizations life-cycle model developed by Miller and Friesen (1984) is best suited to assess the adherence level of financial services companies' functional structure. The methodology initially involved a literature review of authors who have discussed the topic of organizational life cycle, as well as the characteristics of financial services companies, the segment' specific legislation, the procedures for firms' legalization, and their functional and physical structure, including the main routines. The data collection tool was a questionnaire of 146 issues sent to managers of small and medium-sized Brazilian companies who providing accounting services on a Likert scale of 5 points. The data were presented and analyzed in descriptive form. It was checked a significant and a strong correlation between the factors of Organizational Life cycle of these companies as per Miller and Friesen's model (1984) and the functional structure factors of financial services companies, evidencing that (a) the higher the maturity within each of the items that indicate the life cycle, the higher the maturity of financial services companies in relation to their functional structure; and (b) the more advanced in terms of life cycle, the greater investment in organizational structures of these companies. It was concluded that there is a strong and significant adhesion between the financial services companies' functional structure and the Organizational Life Cycle (CVO) in the theory advocated by Miller and Friesen.

**Keywords:** Organizational Life cycle. Accounting firms. Functional structure. Miller and Friesen.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Organograma ideal de uma organização contábil.....	55
QUADRO 1 – Critérios para o estabelecimento de ciclos de vida .....	29
QUADRO 2 – Análise de variância nas cinco fases: estratégia, situação, estrutura e estilo de decisão.....	32
QUADRO 3 – Fase de declínio – Características de Situação, Estratégia, Estrutura e Estilo de tomada de decisão .....	35
QUADRO 4 – Características de empresas ‘em nascimento’ conforme Miller e Friesen (1984).....	68
QUADRO 5 – Características de Situação .....	74
QUADRO 6 – Características de Estrutura .....	75
QUADRO 7 – Características de Estratégia.....	77
QUADRO 8 – Características de Estilo de tomada de decisão .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados.....	64
Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo cargo que ocupam na instituição .....	65
Tabela 3 – Tempo de atuação na organização .....	66
Tabela 4 – Distribuição das empresas segundo tempo de atividade .....	66
Tabela 5 – Distribuição das empresas por estado de atuação.....	67
Tabela 6 – Distribuição das empresas segundo região de atuação .....	67
Tabela 7 – Distribuição das organizações segundo a forma de registro .....	68
Tabela 8 – Distribuição das empresas quanto à regularização no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) .....	69
Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo a participação em cooperativas .....	70
Tabela 10 – Distribuição das organizações segundo o número de sócios.....	70
Tabela 11 – Distribuição das organizações segundo o faturamento médio anual.....	71
Tabela 12 – Distribuição das organizações segundo o enquadramento da Receita Federal .....	72
Tabela 13 – Distribuição das organizações segundo o número de funcionários.....	72
Tabela 14 – Distribuição das organizações segundo o número de clientes.....	73
Tabela 15 – Descrição das organizações segundo opinião dos entrevistados .....	73
Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens do Contexto Organizacional.....	75
Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens da Estratégia Organizacional.....	76
Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens das Características Estruturais .....	78
Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens do Estilo de Tomada de Decisão .....	79
Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis .....	81
Tabela 21 – Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos do Ciclo de Vida Organizacional .....	83
Tabela 22 – Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis .....	84
Tabela 23 – Correlação entre os fatores do ciclo de vida e os fatores da estrutura funcional .....	85

Tabela 24 – Relação entre o Ciclo de Vida e a estrutura funcional .....	87
Tabela 25 – Relação entre os fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA – Análise de Variância  
CCB – Código Civil Brasileiro  
CDI – Custo de Inadequação  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
COAD – Boletim/Revista Informativa  
CRC/MG – Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais  
CVO – Ciclo de Vida Organizacional  
CVOC – Ciclo de Vida das Organizações Contábeis  
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais  
DAPI – Declaração de Apuração e Informações do ICMS  
DIRPF – Declaração do Imposto de Renda de Pessoa Física  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
GPS – Guia da Previdência Social  
IC – Intervalo de Confiança  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
IOB – Boletim/Revista Informativa  
IPI – Imposto sobre Produto Industrializado  
ISO – Organização Internacional para Padronização  
LALUR – Livro de Apuração do Lucro Real  
ME – Micro Empresa  
MEI – Micro Empreendedor Individual  
REMP – Requerimento Empresário  
RFB – Receita Federal do Brasil  
RM – Ranking Médio  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SPSS – Pacote estatístico para as ciências sociais  
VAR – Vetor Auto Regressivo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Problematização.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 Principais abordagens do Ciclo de Vida das Organizações.....	24
2.1.1 Modelo pioneiro de Greiner (1972).....	26
2.1.2 Modelo de Miller e Friesen (1984).....	28
2.1.3 Modelo de Mintzberg (1984).....	36
2.1.4 Modelo de Adizes (1990).....	36
2.1.5 Modelo de Kaufmann (1990).....	37
2.1.6 Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992).....	37
2.1.7 Modelo de Dodge e Robbins (1992).....	38
2.1.8 Modelo de Macedo (1993).....	39
2.1.9 Modelo de Marques (1994).....	39
2.1.10 Modelo de Carvalhal e Ferreira (1999).....	40
2.1.11 Modelo de Goulart (2000).....	40
2.2 A visão contemporânea do Ciclo de Vida Organizacional.....	41
2.2.1 Visão de Lucena e Vieira (2000).....	41
2.2.2 Visão de Freitas, Costa e Barroso (2002).....	42
2.2.3 Visão de Silva e Solino (2002).....	43
2.2.4 Visão de Mauad e Martinelli (2005).....	44
2.2.5 Visão de Batista e colaboradores (2006).....	44
2.2.6 Visão de Benedetti (2006).....	45
2.2.7 Visão de Souza, Necyk e Frezatti (2007).....	46
2.2.8 Visão de Junqueira, Fellous e Frezatti (2008).....	46
2.2.9 Visão de Barbosa e Santos (2009).....	48

2.2.10 Visão de Silva, Jesus e Melo (2010).....	48
2.3 Caracterização das empresas prestadoras de serviços contábeis .....	49
2.3.1 Legislação específica do segmento contábil.....	50
2.3.2 A formação de uma empresa contábil.....	52
2.3.3 Estrutura mínima de uma empresa de contabilidade.....	53
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	58
3.1.1 Quanto aos fins .....	58
3.1.2 Quanto aos meios .....	59
3.2 Universo e amostra .....	60
3.3 Coleta de dados.....	60
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	61
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 Dados dos respondentes.....	64
4.2 Dados das empresas prestadoras de serviços contábeis.....	66
4.3 Dados relacionados ao Ciclo de Vida das empresas prestadoras de serviços contábeis .....	74
4.4 Dados relacionados à estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis .....	80
4.5 Avaliação da Confiabilidade das Escalas .....	83
4.6 Associação entre Fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis.....	84
4.7 Relação entre o Ciclo de Vida e a estrutura funcional .....	86
4.7.1 Relação entre os Fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional .....	88
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) que pode ser compreendido como as fases pelas quais as empresas passam desde sua constituição, passando pelo seu crescimento, desenvolvimento e maturidade até seu possível e eventual declínio, sendo possível também um renascimento. Neste estudo, foram abordadas empresas de contabilidade de médio e pequeno porte.

Embora outros pesquisadores tenham buscado analisar como se comportam as organizações ao longo de sua existência e ainda que poucos estudos relatem a importância do ciclo de vida no surgimento dos sistemas de controle gerencial, optou-se pelos entendimentos de Miller e Friesen (1984), que se destacam não só pela profundidade conceitual, mas também pelos testes empíricos realizados e pela abrangência de uma fase de declínio das organizações. Conforme os autores, modelos de configurações de ciclo de vida das organizações têm ajudado a entender como padrões de estratégia, estrutura, liderança e tomada de decisão variam conforme os estágios evolutivos das organizações.

O ciclo de vida das organizações poderia ser um análogo da Teoria das Espécies proposta por Charles Darwin, em que aqueles que possuem maior adaptabilidade ao meio e são mais fortes, sobrevivem. Os pressupostos básicos da teoria proposta por Darwin podem ser resumidos em cinco pressupostos distintos, entre eles: variação dos indivíduos, reprodução, constância na demografia, disputa pela sobrevivência e evolução dos descendentes (DARWIN, 1859).

Por outro lado, com a utilização de metáforas, Morgan (2010) explica os conglomerados organizacionais analogamente à vida dos seres humanos, seja pelas suas necessidades, seja pela realização dos negócios, planejamentos e práticas estratégicas. A vida corporativa, nesse sentido, procede como o organismo humano, em que o funcionamento de cada um dos órgãos (setores) tem função e objetivo específico para o funcionamento do todo corpóreo (organizacional).

Nessa perspectiva, também Adizes (1990) afirma que todos os organismos vivos – plantas, animais ou pessoas – estão submetidos a um fenômeno denominado ciclo de vida, em que todos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Durante esse processo, os organismos sofrem mudanças e revelam padrões previsíveis de comportamento. Para o autor, os padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de disputa, ou seja, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar para poder sobreviver, ou, ainda, perpetuar a espécie. Contudo, em alguns casos, não é possível solucionar esses problemas e surgem as doenças ou anomalias que exigem intervenção extrema para serem resolvidas.

Mediante essas considerações, uma organização deverá se preparar para os problemas inerentes aos seus estágios de ciclo de vida, ou então contrairá ‘doenças’ que impedirão o crescimento – problemas que geralmente não podem ser resolvidos sem intervenção profissional externa. A abordagem do ciclo de vida apresenta uma preocupação em relação à forma como as empresas conduzem suas atividades ao longo do tempo e quanto à apresentação dos padrões conceituais na literatura (SILVA; JESUS; MELO, 2010).

A estrutura de uma empresa prestadora de serviços contábeis pode influenciar na qualidade da prestação dos serviços aos seus clientes. Necyk, Souza e Frezatti (2008) observam que, durante muito tempo, a pesquisa da contabilidade gerencial se baseou apenas nas influências econômicas do modelo neoclássico, que buscava prescrições ideais para o controle e tomada de decisão dentro de uma perspectiva puramente racional, mas, nas últimas décadas, surgiram pesquisas em Contabilidade Gerencial utilizando-se de teorias organizacionais e sociológicas para estudar o desenvolvimento, a manutenção e a mudança das práticas contábeis gerenciais nas organizações.

Dizeres de Otley (1980, p.413) citado por Otley (2001) vão ao encontro do tema deste estudo, porque restringem o foco de ‘organizações’ para o de ‘prestadoras de serviços contábeis’, afirmando que a abordagem contingencial “deveria identificar aspectos específicos do sistema contábil associado com certas circunstâncias identificadas e demonstrar um *matching* apropriado”.

Por meio do desenvolvimento das competências nas organizações, as estruturas mínimas das empresas contábeis se estabelecem a partir de seu objetivo, ou seja, buscam facilitar a comunicação e a compreensão entre os membros de maneira a auferirem suporte para a tomada de decisões de qualquer que seja o elemento existente na gestão da empresa. Assim, com o intuito de verificar a aderência dessas estruturas nas distintas etapas das empresas de contabilidade, este trabalho, conforme a contribuição de Otley (2001), apregoa a associação das estruturas desde a base da empresa, observando sua validade em toda a rotina do negócio, seja qual for a fase em que a organização esteja inserida.

### **1.1 Problematização**

O foco principal deste estudo se situa nas pequenas e médias empresas prestadoras de serviços contábeis. Golde (1986) afirma que, com esse porte, a administração e planejamento se tornam mais fáceis e ágeis do que nas grandes empresas, pois há menos dados a colher e menos camadas administrativas pelas quais precisam passar as informações, possibilitando às operações ficarem mais concentradas. Nesse contexto, cada membro da equipe tem um conhecimento mais aprofundado da história da empresa e possui uma visão sistêmica, pois o processo de comunicação, embora pouco formal, atinge a todos no ambiente laboral.

Fleury e Fleury (2000) entendem que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas um prolongamento direto da competência do indivíduo, principalmente no que se refere ao trabalho intelectual, porque o trabalhador deve ser provido de habilidades e competências inerentes ao cargo que ocupa, constituído por um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo Oliveira (2001), o conhecimento individual e coletivo de uma empresa representa um papel importante para a aprendizagem organizacional, principalmente

no que se refere a empresas prestadoras de serviços, porque significa a base de suas vantagens competitivas.

Na prestação de serviços, principalmente no segmento da contabilidade, o Cliente se envolve diretamente na produção dos serviços, e o conhecimento é transferido simultaneamente, no caso da consultoria contábil, o que configura uma relação de pessoalidade, exigindo um alto grau de confiança entre o cliente e o agente prestador dos serviços. Algumas das características das operações de serviços são a intangibilidade, a presença do cliente, a produção e o consumo simultâneos dos produtos, a capacidade perecível no tempo e a intensidade do trabalho (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Para Oliveira (2001), empresas prestadoras de serviços são entendidas como intensivas em conhecimento, ressaltando que empresas de consultoria, advocacia, auditoria e contabilidade são constituídas, na maioria das vezes, por profissionais altamente qualificados e/ou por trabalhadores de grande grau de conhecimento, tornando-se exemplos de empresas de serviços profissionais.

Estatísticas obtidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRC-MG) evidenciam a taxa de nascimento e morte de empresas prestadoras de serviços contábeis. Por outro lado, estatísticas também registram a ampliação do número de organizações.

Em fevereiro de 2009, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC apurou no Brasil a existência de 403.912 contabilistas e 69.779 organizações contábeis ativas (CFC, 2011). Já no Estado de Minas Gerais, de acordo com os dados do Conselho Regional de Contabilidade (CRC-MG, 2011) foram registradas 2.939 novas organizações contábeis em 2010 contra 1.285 da década anterior, o que representa um aumento de 129,12% em dez anos. Atualmente, há 5.329 organizações no Estado.

Em entrevista concedida a Dantas (2010) e divulgada no site da instituição, o atual presidente, Juarez Domingues, corroborou a estatística apontada, enfatizando que,

nos últimos dez anos, a área contábil passou por diversas mudanças e que, no Brasil, ao contrário do contexto anterior, a contabilidade está entre as 10 principais atividades devido à sua importância no processo de tomada de decisão em uma organização. Dentre as principais mudanças, destacam-se as normas internacionais e uma aproximação maior com a área pública (CFC, 2011).

Sabe-se que determinadas empresas apresentam maior capacidade de adaptação, desenvolvendo estratégias de evolução e sobrevivência para superar as turbulências e oscilações em seus respectivos nichos de mercado diante das abruptas transformações do mundo globalizado.

Com base no exposto, o problema que orientou este estudo é o seguinte: qual o nível de aderência entre a estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis e o estágio do ciclo de vida das organizações em conformidade com a teoria preconizada por Miller e Friesen (1984)?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar se o modelo de Ciclo de Vida das Organizações desenvolvido por Miller e Friesen (1984) é o mais adequado para avaliar o nível de aderência da estrutura funcional também de empresas prestadoras de serviços contábeis.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Investigar o Ciclo de Vida das Empresas de Contabilidade;
- b. Identificar e descrever a estrutura funcional dessas empresas;

- c. Correlacionar essas estruturas com o CVO das empresas prestadoras de serviços contábeis de acordo com Miller e Friesen (1984).

### **1.3 Justificativa**

A escolha do tema se justifica pelo fato de que o estudo do Ciclo de Vida Organizacional se apresenta a partir de uma evolução das organizações em observação ao seu desenvolvimento ao longo do tempo. Essa evolução apresenta mudanças em padrões previsíveis caracterizados por etapas de desenvolvimento, tratando de transições típicas que ocorrem conforme as organizações atravessam diversas fases, evoluindo de simples e micros e/ou pequenas empresas para grandes e complexas organizações.

Na atualidade, empreendimentos contábeis vêm requerendo cada vez mais a adoção de estratégias organizacionais visando à eficiência dos processos de trabalho, exigindo mão de obra mais qualificada e maiores investimentos em tecnologia para atender às novas demandas das empresas clientes, proporcionando, por consequência, aumento na lucratividade.

Em consonância aos objetivos deste estudo a partir de uma análise sob o modelo de Miller e Friesen (1984), que se refere ao Ciclo de Vida das Organizações Contábeis (CVO), percebe-se que essas organizações iniciam suas atividades por um contador autônomo e passam a contratar funcionários a partir do aumento da carteira de clientes. Nesse sentido, é observada a prática da formalização da empresa junto aos órgãos reguladores apenas a partir de certo período de permanência na atuação informal.

Para a finalidade deste estudo, organizações contábeis são entendidas como aquelas que se incluem na Resolução 1.166/09 do CFC, independente de registro nos órgãos regulatórios, a saber: pessoa jurídica constituída sob a forma de sociedade, ou profissional na condição de empresário em escritório individual em

que o contabilista, mesmo sem personificação jurídica, execute as atividades de contador independente do local e número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade (CFC, 2011).

No Brasil, existem registradas 78.611 organizações contábeis, sendo 5.329 em Minas Gerais, mas o CFC (2011) estima existirem 15.000 sem registro nos órgãos reguladores: Juntas Comerciais ou Cartórios de Registro Civil, conforme sua condição de empresa (sociedade empresária registrada nas Juntas comerciais, sociedade simples registrada nos cartórios) de acordo com o Código Civil Brasileiro (CCB). Só, depois, seriam registradas nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CFC, 2011).

O universo desta pesquisa foi composto de organizações contábeis brasileiras, formalizadas ou não, com o intuito de se descobrir a aderência de suas estruturas funcionais aos estágios do Ciclo de Vida Organizacional segundo o modelo apresentado por Miller e Friesen (1984). Foi utilizado um questionário constante do Apêndice B, com 90 questões divididas em 12 grandes grupos: um para a caracterização dos respondentes e outro para a descrição das organizações estudadas, quatro para identificar a fase do ciclo de vida das organizações (Contexto Organizacional, Estratégias, Características Estruturais e Tomada de Decisão) e seis para caracterizar a estrutura funcional dessas instituições (Estrutura Física, Parque de Informática, Organograma, Fluxograma, Processos e Gestão do Conhecimento).

O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE B) foi enviado aos gestores de diversas empresas contábeis acompanhado por uma carta através de e-mail, totalizando 146 empresas que se enquadravam no perfil da população de estudo. Os dados permitiriam conhecer importantes aspectos da gestão das empresas, tendo sido resguardada e assegurada a confidencialidade da pesquisa. As questões referentes à visão dos gestores das organizações contábeis sobre o ciclo de vida e as estruturas funcionais apresentaram respostas na escala *Likert* de 5 pontos (de Discordo Totalmente [1] até Concordo Totalmente [5]) para as questões de CVO e Muito Ineficiente [1] até Muito Eficiente [5]).

Houve dois fatores que dificultaram a obtenção de dados: um foi o de se desejar envolver a maioria das organizações, mesmo as não formalizadas, e o outro se relacionou à insuficiência de dados censitários sobre o número real de profissionais contadores atuantes no mercado e seus endereços eletrônicos, independentemente de seus registros nos CRC's. Muitos gestores se desculparam pelo não atendimento, justificando-se por estarem assoberbados por muito trabalho e que seu pessoal necessitava de supervisão constante das atividades. Essa realidade ficou comprovada nos resultados da pesquisa junto aos respondentes.

Ressalta-se que um entendimento efetivo dos conceitos concernentes ao Ciclo de Vida das Organizações, juntamente com a consolidação da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, entendido como crucial para o conhecimento das estruturas dessas organizações em cada fase do CVO, teria sido mais proveitoso se o percentual de entrevistados fosse significativo. Esta foi a limitação da pesquisa.

A verificação da aderência da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis em cada fase distinta do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) teve o intuito de identificar algumas possíveis falhas existentes na operacionalização da rotina do processo de trabalho, mesmo porque existem restritos estudos empíricos realizados nesse sentido. Assim, identificar corretamente tais erros foi o grande desafio.

Na perspectiva social, este trabalho se justifica na medida em que as empresas criam estruturas e estratégias próprias de forma a propiciar longevidade ao negócio, de maneira a promover a criação de maiores níveis de emprego e renda para a sociedade e, muitas vezes, podem não estar inteiradas dos aspectos que já foram levantados pela literatura.

Na perspectiva das organizações, entende-se que empresas melhores estruturadas, conhecedoras de suas características e que usualmente adotam estratégias de competitividade, com o devido planejamento de suas ações, seja por meio de alinhamento de objetivos, seja por meio da manutenção de suas metas, administram

melhor o capital, proporcionando o aumento da lucratividade pela otimização de seus processos organizacionais.

Já na perspectiva acadêmica, este trabalho visa contribuir com a implementação de práticas baseadas nas diversas teorias, bem como pela sistematização do procedimento metodológico aplicado, proporcionando, dessa maneira, a ampliação do entendimento do Ciclo de Vida nas Organizações Contábeis (CVOC).

O estudo foi estruturado da seguinte maneira: na introdução, procedeu-se à contextualização, foram apresentados o problema, os objetivos e a justificativa para o desenvolvimento deste estudo. No referencial teórico, foram abordados os ciclos de vida das organizações na visão de vários pesquisadores, bem como a descrição das estruturas das empresas prestadoras de serviços contábeis. Em seguida, foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados e foram apresentados os resultados da pesquisa, empreendida pela abordagem descritiva e quantitativa.

O trabalho é finalizado pelas conclusões obtidas, pela lista de referências que possibilitou o desenvolvimento teórico do estudo e por dois Apêndices (caracterizados pela carta que encaminhou o instrumento de análise (A) e pelo questionário com 146 perguntas (B)).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, constam os principais modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) no período 1972 a 2000, visões contemporâneas quanto à mesma matéria e a caracterização das empresas prestadoras de serviços contábeis, com sua estrutura organizacional.

Ressalta-se que, embora o modelo selecionado tenha sido o de Miller e Friesen (1984), o entendimento do tema está apresentado na ordem cronológica, com o intuito de esclarecer a sua evolução.

### **2.1 Principais abordagens do Ciclo de Vida das Organizações**

Darwin (1859) fundamentou suas ideias em alguns postulados como vistos a seguir: os indivíduos de uma mesma espécie apresentam variações em todos os caracteres, não sendo, portanto, idênticos entre si; e todo organismo tem grande capacidade de reprodução, produzindo muitos descendentes.

Contudo, apenas alguns dos descendentes chegam à idade adulta; o número de indivíduos de uma espécie é mantido mais ou menos constante ao longo das gerações. Desse modo, ocorre uma disputa pela vida entre os descendentes, e poucos atingem a maturidade, o que mantém constante o número de indivíduos na espécie. Na disputa pela vida, os organismos com variações favoráveis às condições ambientais em que vivem apresentam maiores chances de sobrevivência, com maior adaptabilidade ao meio, assim, maiores são as chances de deixar descendentes (DARWIN, 1859).

Como ocorre transmissão de caracteres de pais para filhos, estes apresentam as mesmas variações vantajosas de seus pais e se tornam mais fortes. Desse modo, ao longo das gerações, a atuação da seleção natural sobre os indivíduos mantém ou

melhora o grau de adaptação destes ao meio ambiente em que vivem (DARWIN, 1859).

Dessa forma, pode-se entender que o Ciclo de Vida das Organizações (CVO) encontra-se em relação análoga às considerações da teoria proposta por Darwin (1859), em se tratando de como os organismos e as organizações se desenvolvem ao longo do tempo. Afinal, assim como os seres vivos, as empresas nascem, crescem, envelhecem e morrem. Nesse sentido, o processo evolutivo de uma organização abarca uma série de estágios que devem ser superados ao longo de sua existência. Esses estágios vão desde a criação da empresa até a sua consolidação e dissolução (ADIZES, 1990).

Adizes (1990) afirma que os estágios do Ciclo de Vida Organizacional são previsíveis e repetitivos. Desse modo, o conhecimento da posição e do estágio evolutivo em que uma organização se encontra, permite que sua gestão tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

Segundo Marques (1994), as empresas transitam de uma etapa do desenvolvimento para outra, conforme a vontade e o ato consciente de seus membros. Contudo, três condições são imprescindíveis nessa transformação: a consciência e conhecimento do estágio em que se encontra a organização; a consciência e o conhecimento do estágio seguinte para o qual a organização deve ir; e por fim, a vontade gerencial para empreender o processo de mudança.

As organizações apresentam problemas específicos em cada uma das fases do CVO, que se agravam quando esses problemas se apresentam antecipada ou tardiamente. Assim, o momento mais crítico ocorre na transição de uma fase para outra, onde se deve ater aos problemas da fase anterior e ao mesmo tempo prevenir os problemas da fase seguinte. Dessa maneira, o estudo dos Ciclos de Vida das Organizações permite adequar os controles necessários a cada fase, além de possibilitar a tentativa de reverter as fases de declínio e morte (ADIZES, 1990).

A revisão de literatura sobre o ciclo de vida das organizações apresenta dezessete modelos de crescimento ou desenvolvimento de uma organização. A primeira abordagem sobre o ciclo de vida das organizações foi concebida por Greiner (1972) e foi seguida por diversos autores nas décadas posteriores. A partir da publicação de Adizes (1990), ocorreu uma expansão da utilização do conceito, que permanece até os dias atuais (MAUAD, 2005).

Com base nos modelos de Ciclo de Vida Organizacional, chega-se à premissa de que o sucesso de uma organização pode ser medido pela receptividade do ambiente no qual está inserida e, assim, pode ser conferida a qualidade da oferta de produtos, serviços ou ambos, além da sua relação com a concorrência e estratégias adotadas pela administração.

### **2.1.1 Modelo pioneiro de Greiner (1972)**

O primeiro autor a apresentar uma estrutura organizacional para estudos de ciclo de vida das organizações foi Greiner no ano de 1972. O autor apresentou um modelo de evolução das empresas em que elas se moveriam por meio de cinco estágios de desenvolvimento: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Ao atravessar esses estágios de desenvolvimento, a empresa poderia passar por diversos momentos considerados como crises, em que cada fase é um efeito da fase prévia e uma causa da próxima fase.

Assim, após sobreviver a uma crise, a organização gozaria de um período de crescimento contínuo até que algum novo evento externo ou interno provocasse outra ruptura. Nesse período, apenas pequenos ajustes seriam necessários às práticas gerenciais, sem alterar o padrão geral de gestão, com o objetivo de manter o crescimento. Nos períodos de revolução, as práticas gerenciais sofreriam grandes modificações para se ajustarem às novas características organizacionais. Aquelas companhias que insistissem nas práticas antigas estariam condenadas à estagnação ou ao declínio. Para Greiner (1972), os períodos de evolução podem ser

prolongados e a revolução postergada em todos os momentos percebidos de lucros fáceis.

No modelo apresentado por Greiner (1972), o primeiro estágio é o da criatividade. Esse estágio compreende a primeira etapa de uma nova empresa, em que todas as atenções estão voltadas para a criação de um novo produto e para o mercado a que se destina. Nessa fase, suas energias físicas e mentais são absorvidas em produzir e vender um novo produto.

O segundo estágio é o da direção, em que uma estrutura funcional com sistemas de contabilidade e orçamento é introduzida, normas de trabalho são adotadas e os gerentes e supervisores tomam parte das responsabilidades e participam do processo de decisão.

O terceiro estágio é o da delegação, que é caracterizado pela aplicação de uma estrutura organizacional descentralizada e pela delegação de poder. Os altos executivos gerenciam com base em relatórios de campo. Os gerentes descentralizados, com maior autoridade e incentivos penetram em maiores mercados, respondendo mais rápidos aos consumidores.

O quarto estágio é o da coordenação caracterizado pelo uso de programas de controle e inspeção e de sistemas formais de controle com o objetivo de abranger uma maior integração na organização. O excesso de controle gera a crise da burocracia.

Por fim, o quinto estágio é o da colaboração caracterizado pela valorização de trabalhos em equipes e pela confrontação de habilidades interpessoais, com vistas à resolução rápida e eficaz dos problemas. As recompensas econômicas são ajustadas mais para a *performance* da equipe do que para a realização pessoal.

Idade e tamanho são duas variáveis chaves da abordagem de ciclo de vida das organizações de Greiner (1972), porque a história demonstra que as mesmas práticas organizacionais não são mantidas indefinidamente ao longo do horizonte de

vida da entidade, e que os problemas gerenciais e suas soluções teriam suas raízes no tempo. Por outro lado, a passagem do tempo contribuiria para a institucionalização das atitudes gerenciais, tornando mais difícil uma mudança. O tamanho também influiria nos problemas que a organização enfrenta e, conseqüentemente, nas soluções adotadas. Na medida em que cresce, a organização tende a apresentar maiores problemas de coordenação e comunicação.

### **2.1.2 Modelo de Miller e Friesen (1984)**

Miller e Friesen (1984) consideraram que os muitos estudos transversais sobre o Ciclo de Vida das Organizações (CVO) não discorriam como as organizações se desenvolvem ao longo do tempo e, assim, resolveram empregar o método longitudinal para estudar as organizações ao longo de sua trajetória. Além disso, pesquisadores estudavam organizações de vários segmentos, examinando diversas variáveis em CVO's diferentes, e não uma mesma organização em diferentes etapas do seu CVO ao longo de sua existência, rastreando suas sequências evolucionárias.

Os estudos apresentados até então, como os de Filley e House (1969), Scot (1971), Greiner (1972), Lyden (1975) e Adizes (1979), indicavam que as mudanças nas organizações eram previsíveis e caracterizadas por estágios de desenvolvimento. Admitiam que as transições entre as fases ocorressem à medida que as organizações jovens, pequenas e simples se tornassem velhas, maiores e complexas (MILLER; FRIESEN, 1984). De forma inovadora, Miller e Friesen (1984) desejaram explorar uma seleção variada dos CVO's para estabelecer as sequências naturais entre eles e descrever suas características de estratégia, estrutura, ambiente e estilo de tomada de decisão.

Em suas revisões bibliográficas, os autores encontraram cinco estágios de vida brutos na literatura conceitual e objetivaram estabelecer se a tipologia poderia ser usada para prever a diferença entre os estágios (QUADRO 1):

Fase	Critério
Nascimento	Empresa com menos de 10 anos de idade, estrutura informal e dominada pelo proprietário-gerente.
Crescimento	Vendas crescem mais de 15% ao ano, estrutura funcionalmente organizada, formalização inicial de políticas organizacionais.
Maturidade	Vendas crescem menos de 15% ao ano, organização mais burocrática.
Renascimento	Vendas crescem mais de 15% ao ano, há diversificação das linhas de produtos, uso de controles e sistemas de planejamento sofisticados.
Declínio	Nível de demanda em queda, baixa taxa de inovação de produtos, queda de rentabilidade.

Quadro 1 – Critérios para o estabelecimento de ciclos de vida

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, adaptado pelo autor.

Ao descrever as cinco fases, Miller e Friesen (1984) encontraram três temas centrais: o primeiro é que, nas quatro fases iniciais do CVO, as empresas mudavam para aumentar a complexidade administrativa e o ambiente ficava heterogêneo e competitivo; o segundo é que os estilos de tomada de decisão ficavam cada vez mais sofisticados e complexos; e o terceiro tema é que as organizações alternavam as fases inovadoras (nascimento, crescimento e renascimento) e as fases conservadoras (maturidade e declínio).

A partir disso, foram identificadas quatro grandes classes de hipóteses:

1. **Situação** – momento em que a tarefa administrativa se torna mais complexa, as firmas ficam cada vez maiores nas quatro primeiras fases, e a influência dos clientes passam a ser maiores que as dos proprietários e acionistas;
2. **Estrutura** – uma situação mais complexa implica na criação de estrutura mais sofisticada. Assim, as firmas criam sistemas de processamento de informação, com controle de desempenho e mapeamento das atividades, com grande tendência de descentralização de autoridade e poder. A estrutura passa a ser departamentalizada para lidar com a complexidade ambiental;
3. **Estilo de tomada de decisão** – altera-se e aprimora-se para integrar decisões de diferentes áreas, assegurando sua complementaridade ou pelo menos a compatibilidade entre as áreas, o que dependerá de mais esforços no processo de tomada de decisão;

4. **Estratégia** – geralmente há renovação de estratégias nas fases de nascimento, crescimento e renascimento, traduzidas por grandes e incrementais inovações, enquanto nas fases de maturidade e declínio, ocorre uma estratégia mais conservadora, como corte de preços, imitação, *lobby*, conluio e publicidade (MILER; FRIESEN, 1984).

Para a realização dos estudos, inicialmente, os autores montaram um banco de dados com histórias de 36 organizações de grande porte com pelo menos 20 anos de existência, entre elas: *Armstrong Cork* (pavimentação); *Ayer* (publicidade); *Berenschot* (consultoria); *CDN Pacific* (transportadora); *Franklin Bank* (banco); *United Airlines* (linha aérea), dentre outras, possibilitando um estudo longitudinal genérico e, segundo Miller e Friesen, pouco ortodoxo. Esse banco 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, em que a pontuação ocorreu antes e depois de qualquer mudança significativa no ambiente, de estrutura da organização, da criação estratégica ou de liderança. Dessa forma, Miller e Friesen desejaram refletir sobre os perfis multivariáveis mais interessantes das empresas à medida que se desenvolviam 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 considerados com alto nível de confiabilidade;
- A segunda tarefa foi atribuir 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 correspondiam às quatro classes de hipóteses e descreviam a tarefa adaptativa da empresa e os principais meios escolhidos para dominá-la. Miller e Friesen 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 2, a seguir:

Fases	Variáveis			
	Estratégia	Situação	Estrutura	Estilo de Decisão
<b>Nascimento</b>	Grandes e frequentes inovações, firmas pequenas e pouco competitivas.	Propriedade nas mãos do fundador, pouca diversificação de clientes e mercados.	Simple e centralizada, sem controle formal, poder concentrado no proprietário.	Com foco na inovação, no mercado e no produto, a tomada de decisão é audaciosa.
<b>Crescimento</b>	Com ênfase no crescimento, diminuem as inovações, adquirindo firmas menores e competidoras.	Maiores e mais velhas, propriedade dispersa, mercado heterogêneo, maior confronto com a concorrência.	Pouco mais complexas e menos centralizadas, departamentalizadas, e processamento das informações.	É mais analítica, mais múltipla e melhor integrada, ainda há ousadia, porém com debates racionais.
<b>Maturidade</b>	Pouquíssimas inovações, diminuem a diversificação e aquisições, com tendências em seguir a concorrência.	Mais velhas e maiores ainda, com vantagens sobre a concorrência, mercado mais heterogêneo, maiores desafios.	Departamentalizadas com administradores profissionais e gestão participativa, pouca delegação de poder, controle de custos e orçamentos, mais eficiência e menos inovação.	Conservadora, menos inovador e avesso ao risco com foco na eficiência, ainda é centralizada.
<b>Renascimento</b>	Aumento vertiginoso de inovação, diversificação de produtos e mercados.	Firmas bem maiores, inclusive em relação ao mercado, propriedade muito dispersa.	Heterogêneas, poder centralizado em estruturas divisionalizadas, controles sofisticados, decisões operacionais delegadas aos gerentes, implantação de P&D.	Inovador, proativo e favorável ao risco, mas com abordagem analítica, reflexiva e participativa respondendo às exigências do mercado.
<b>Declínio</b>	Firmas estagnadas e sem inovações, diminuição dos lucros para aumento das vendas.	Empresas velhas e grandes com poder nas mãos dos diretores e acionistas, preservam recursos, antes necessidades dos clientes.	Centralização de poder, escassez de controle e processamento de informações, falha na comunicação, ambiente competitivo.	Conservadorismo absoluto, sem inovação e avesso ao risco, falta de planejamento estratégico, horizonte de curto prazo.

Quadro 2 – Análise de variância nas cinco fases: estratégia, situação, estrutura e estilo de decisão.  
Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, adaptado pelo autor.

Segundo Miller e Friesen (1984), a literatura postula normalmente uma sequência de fases definidas, singulares e irreversíveis, progredindo da fase de nascimento para o crescimento, atingindo a maturidade e, então, para o renascimento e/ou declínio.

A maioria das fases, em especial as de crescimento, maturidade e renascimento, dura dez anos ou mais. A quantidade de tempo que as organizações permanecem em cada fase pode variar consideravelmente: na pesquisa, 23% das organizações migraram da fase de renascimento para a fase de maturidade, enquanto na fase de

declínio 42% foram para a fase de renascimento e 25% migraram para a fase de maturidade. Assim, ao permanecerem por longo tempo em uma mesma fase, as organizações, frequentemente, falham em exibir uma progressão do ciclo de vida comum (MILLER; FRIESEN, 1984).

Para cada estágio do ciclo de vida de uma organização, existe um elemento que exerce influência preponderante: “o imperativo da liderança pode caracterizar a fase de nascimento do ciclo de vida em que as firmas geralmente são pequenas e geridas pelos próprios donos, que tomam as principais decisões e dominam através de seus objetivos e métodos” (MILLER, 1987, p. 698). Na fase de crescimento, a competitividade e a turbulência dos mercados induzem as firmas a se tornarem mais adaptativas, e o ambiente se torna o fator de influência preponderante. Na fase de maturidade, os incrementos adicionais de escala, os mercados estabilizados, as barreiras à entrada e a oligopolização (MILLER, 1987, p. 698) “encorajam o modo de operação insular e burocrático, introduzindo o imperativo estrutural”, ou seja, a estrutura se torna o fator de influência dominante. Mas a rigidez da burocracia (tolerada pelas eficiências da produção em massa em um ambiente de menor ameaça) imobiliza a evolução da estratégia, deixando-a atrasada e inapropriada até que o declínio econômico ou a desregulamentação exija a reformulação estratégica. Então, na fase de renovação, a estratégia se converte no fator imperativo, seguida pela liderança e pelo ambiente.

Nessa perspectiva, Miller e Friesen (1984) identificaram três importantes pontos de convergência:

1. Perceberam haver coesão ou complementaridade entre as variáveis de situação, estratégia, estrutura e estilo de tomada de decisão para cada fase. Assim, à medida que as estratégias e a situação se tornam mais complexas, ocorrem a sofisticação das estruturas e os métodos de tomada de decisões;
2. Quando as diferenças entre as fases do ciclo de vida estão alinhadas, como o sugerido pela literatura conceitual, as variáveis raramente são modificadas independentemente umas das outras. Contudo, à medida que as

organizações passam de uma fase para a outra, planejam e executam diversas atividades com variados focos, passando por uma transição altamente multifacetada; e

3. Quando os estágios de ciclo de vida são internamente coerentes e muito diferentes entre si, não há qualquer sequência determinística.

Miller e Friesen (1984) afirmam ainda que os períodos de nascimento e renascimento são, de fato, acompanhados por uma orientação muito forte, inovadora e orgânica, enquanto a maturidade e declínio mostram práticas conservadoras e extremamente burocráticas. As estruturas ficam complexas e sofisticadas quando a empresa se move de nascimento para renascimento, sendo a relação entre as variáveis de estratégias, estruturas e situação integrais e comuns às cinco fases do ciclo de vida.

No entanto, as organizações passam pelas fases em sequências diferentes. Há ainda empresas que não crescem e diversificam, mas que, simplesmente, envelhecem, incapazes de se movimentar entre as fases. Os autores confirmam: “pode não haver ciclos de vida comuns, mas há de fato estágios de ciclo de vida comuns que diferem ampla e consistentemente uns dos outros e que abrangem uma grande fração das organizações” (MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170).

Miller e Friesen (1984) definem cinco estágios do CVO, em que os dados coletados das variáveis: estratégia, situação, estrutura e estilo de tomada de decisões mostram que as empresas diferem significativamente de uma fase para outra em sua história, e que parecem passar pelas cinco fases do CVO 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 podiam ser alcançadas a partir de quaisquer das fases.

A maioria dos autores (GREINER, 1972; KAUFMANN, 1990; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992; DODGE; ROBBINS, 1992; MACEDO, 1993, MARQUES, 1994) não considera as fases de declínio e morte, entendendo que

esses dois momentos não seriam previsíveis dentro do ciclo de vida. Apenas Mintzberg (1984), Miller e Friesen (1984), Adizes (1990) e Carvalhal e Ferreira (1999) pensam de maneira diversa (QUADRO 3):

SITUAÇÃO				
	Tamanho/Idade	Propriedade	Influência na tomada de decisão	Mercado
<b>Declínio</b>	As firmas têm tamanhos e idades similares aos da fase da maturidade	São menos dispersas	Existe maior influência da alta direção e dos acionistas quanto às tomadas de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de restrição do mercado &gt; que na fase de nascimento e &lt; na fase de crescimento</li> <li>• Dinamismo e heterogeneidade semelhantes aos da fase de crescimento</li> <li>• Mais hostil que nas demais fases</li> </ul>
ESTRATÉGIA				
Declínio	Nível de inovação de produtos		Escopo do produto / mercado	
	Baixo		Consolidado	
ESTRUTURA				
Declínio	Estruturação das atividades		Concentração da autoridade	
	Muito formal e moderadamente diferenciada		Moderadamente descentralizada	
ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO				
Declínio	Estilo	Quantidade de informação utilizada	Nível de foco no uso de dados	
	Decisivo	Muito formal e moderadamente diferenciada	Solução única	

Quadro 3 – Fase de declínio – Características de Situação, Estratégia, Estrutura e Estilo de tomada de decisão.

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170-1174 adaptado de CARVALHO *et al.*, 2010, p.107-110.

Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2011) afirmam não existir um consenso com relação ao número de estágios do Ciclo de Vida Organizacional, mas o modelo de cinco estágios apresentados por Miller e Friesen (1984) é bem aceito e predominantemente utilizado, pois permite que sejam observadas as relações entre o Ciclo de Vida Organizacional, as estratégias competitivas e o desempenho.

Para Miller e Friesen (1984), o impulso geral da literatura conceitual trata da natureza das empresas e as diferenças entre seus estágios de ciclos de vida, mas há muitas formas pelas quais as organizações encadeiam essas fases ao longo de suas histórias.

### **2.1.3 Modelo de Mintzberg (1984)**

O modelo proposto por Mintzberg (1984) apresenta quatro estágios de evolução de uma organização: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio. O primeiro estágio (formação) representa a fase inicial em que se constitui a empresa. Nessa etapa, a empresa é configurada por um líder que passa a contratar os primeiros empregados. O segundo estágio (desenvolvimento) representa uma empresa burocrática (determinada por controles burocráticos) ou missionária (determinada por uma forte ideologia interna). O terceiro estágio (maturidade) apresenta a empresa como um sistema fechado, focada em seu ambiente interno, voltada para a especialização técnica. O quarto estágio (declínio) representa a empresa na fase de conflitos internos e eventualmente momentâneos, que podem causar o declínio da organização se não houver um planejamento para a reversão da situação.

### **2.1.4 Modelo de Adizes (1990)**

Segundo Adizes (1990), dois fatores devem ser observados nas organizações: a flexibilidade, característica de empresas jovens, e a controlabilidade, característica de empresas velhas. A flexibilidade está relacionada com a agilidade na tomada de decisões e, por consequência, a uma exposição maior a riscos, e a controlabilidade, a um processo burocrático com a finalidade de reduzir os riscos. As organizações que conseguem unir essas duas características estarão num estágio de Ciclo de Vida denominado Plenitude.

Do nascimento, ou seja, do surgimento de uma organização, até sua morte ou extinção, a organização passa por diversas fases, os chamados 'ciclos de vida', e, para cada fase do ciclo de vida, a organização tem problemas específicos e naturais e, portanto, soluções também específicas. O modelo de Adizes (1990) compreende dez estágios: namoro; infância; toca-toca; adolescência; burocracia incipiente; aristocracia; estabilidade; plenitude; burocracia e morte.

Na evolução entre uma fase e outra, os problemas existentes se classificam como normais, ou seja, aqueles os quais são resolvidos pela própria organização, e os anormais que seriam aqueles que exigiriam a intervenção profissional externa. Os problemas normais, para um dado estágio do CVO, são considerados 'sensação', e a própria organização deve ser capaz de resolvê-los sem prejuízo de seu crescimento e evolução. Os problemas que não são pertinentes a uma determinada fase são considerados patológicos, podendo prejudicar e retardar a evolução da organização (ADIZES, 1990).

### **2.1.5 Modelo de Kaufmann (1990)**

Kaufmann (1990) apresentou um modelo de Ciclo de Vida Organizacional que compreende quatro fases baseadas na cultura corporativa: poder e liderança; autoridade e delegação; mudanças culturais; e planejamento e qualidade dos recursos humanos.

O primeiro estágio é denominado nascimento, quando a empresa ainda não possui uma estrutura definida. O segundo estágio é denominado crescimento, quando as tarefas da empresa se tornam mais complexas e ocorre um aumento nas vendas. O terceiro estágio é denominado maturação, quando a empresa passa a explorar novos produtos, novos mercados, diversificando produtos em outros mercados. Por fim, o quarto estágio é denominado renovação, quando a empresa está institucionalizada, profissionalizada e com bons sistemas de controle (KAUFMANN, 1990).

### **2.1.6 Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)**

O modelo de Ciclo de Vida Organizacional apresentado por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) é baseado em três estágios: empreendimento,

formalização e flexibilização. O empreendimento (fase 1) é marcado pelo início do negócio, quando a empresa possui uma estrutura fluida, observando-se grande intensidade de atividade empreendedora, bem como uma ênfase na captação e destinação de recursos. A formalização (fase 2) é marcada pela maior ênfase na elaboração e adoção de regras e procedimentos para tornarem a estrutura estável e o planejamento e a coordenação sistemáticos. E a flexibilização (fase 3) é marcada pela inovação e criatividade, quando a empresa possui uma estrutura organizacional semiautônoma, com políticas, regras e procedimentos institucionalizados mais flexíveis.

### **2.1.7 Modelo de Dodge e Robbins (1992)**

Dodge e Robbins (1992) apresentaram um modelo sintetizado de Ciclo de Vida Organizacional com enfoque em empresas de pequeno porte, de modo a antecipar as tarefas que devem ser executadas no tempo. O modelo compreende quatro fases: formação, crescimento adiantado, crescimento mais atrasado e estabilidade.

A 'formação' pode ser caracterizada como o nascimento de uma ideia em uma entidade de negócio. O 'crescimento adiantado' estabelece-se com o crescimento positivo e uma aproximação comercialmente praticável do produto no mercado. O 'crescimento mais atrasado' ocorre devido a duas razões específicas: entrada de concorrentes diretos que eram relativamente inativos até o momento e o estreitamento da abertura entre o mercado ativo e o mercado potencial total. A fase da 'estabilidade' é aquela em que a empresa opera como uma burocracia, podendo levar à perda de entusiasmo ou outros problemas como perda de controle e mudança de porte da empresa, dentre outros.

### 2.1.8 Modelo de Macedo (1993)

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

- **Criatividade:** momento em que se busca aproveitar as oportunidades de mercado com a reunião de talentos e recursos, início das atividades;
- **Direção:** com o aumento das vendas, 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, que é 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.

### 2.1.9 Modelo de Marques (1994)

Marques (1994) apresentou um modelo de Ciclo de Vida Organizacional com nove fases: conceptual; organizativo; produtivo; caçador; administrativo; normativo; participativo; adaptativo; e inovativo, assim descritos:

- **Conceptual:** fase em que a organização é concebida;
- **Organizativo:** surge em torno da ideia ou motivação que levou à concepção da empresa;
- **Produtivo:** acontece quando a empresa gera seus primeiros produtos e/ou serviços e os entrega aos primeiros clientes;
- **Caçador:** é assim denominado porque a organização, confiante na aceitabilidade conquistada no estágio anterior, dirige todos os seus esforços para o aumento das vendas, caçando clientes e todos os tipos de oportunidades de negócios;

- **Administrativo:** essa fase merece cuidado em função do perigo da burocratização excessiva, pois a empresa encontra-se mais complexa diante do crescimento da etapa anterior;
- **Normativo:** emerge da fase anterior de forma mais lenta, mais pesada, menos lucrativa e menos flexível.
- **Participativo:** é assim denominado justamente por apresentar como característica preponderante o fato de as decisões serem tomadas em todos os níveis;
- **Adaptativo:** visa à reconquista da flexibilidade a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças no ambiente externo; e
- **Inovativo:** elucida a capacidade de a empresa gerar mudanças no ambiente.

#### **2.1.10 Modelo de Carvalho e Ferreira (1999)**

Carvalho e Ferreira (1999) apresentaram um modelo de Ciclo de Vida Organizacional com três fases: inovação, maturação/estabilidade e declínio. A inovação é a fase em que existe uma quantidade considerável de recursos, de tempo e energia investida e destinada a alavancar os processos. A maturação/estabilidade é a fase marcada pelo sucesso organizacional, que revigora a autoestima e a autoconfiança da empresa. O declínio é a fase tomada pelo medo, ansiedade e insegurança.

#### **2.1.11 Modelo de Goulart (2000)**

O Ciclo de Vida Organizacional apresentado por Goulart (2000) é baseado em cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, estabilidade e envelhecimento.

No nascimento, o planejamento é de curto prazo, com controles informais e precários, sendo o poder centralizado. No crescimento, há pouco planejamento para

tarefas mais complexas, especialização dos funcionários e aparecem os controles formais. Na maturidade, existe controle de desempenho e as metas são as vendas e o lucro; a empresa já possui domínio do processo produtivo. A estabilidade é a fase em que a empresa começa a se institucionalizar e profissionalizar com bons sistemas de controle. No envelhecimento, a burocracia é exagerada e a empresa apresenta cultura própria.

Como é possível observar na descrição dos modelos supracitados, a maioria dos autores apresenta modelos de Ciclo de Vida Organizacional com quatro ou cinco fases. Contudo, Levie e Hay (1999) já identificaram 63 modelos de ciclo de vida, sendo 29 genéricos (aplicáveis a qualquer organização) e 34 específicos, que tratam um subconjunto de estágios (estágios iniciais em organizações novas ou emergentes) ou organizações com características restritas (de um tamanho, organizações pequenas; ou de um setor, tecnologia, por exemplo).

## **2.2 A visão contemporânea do Ciclo de Vida Organizacional**

A base teórica deste trabalho refere-se ao estudo longitudinal do Ciclo de Vida Corporativo nas Organizações desenvolvido por Miller e Friesen (1984), escolhidos como os pesquisadores que mais se aprofundaram na matéria em todas as suas nuances. Outros autores complementam a visão do CVO, apresentada a seguir.

### **2.2.1 Visão de Lucena e Vieira (2000)**

Lucena e Vieira (2000) realizaram um estudo cujo objetivo foi observar a relação entre a estrutura organizacional (sob a ótica do modelo de ciclo de vida) e o nível de desempenho apresentado pelas malharias do Estado de Pernambuco. Os dados foram coletados por meio da aplicação direta de questionários às empresas selecionadas. Os resultados parecem evidenciar que as organizações classificadas

em estágios de ciclo de vida mais avançados tendem a apresentar melhor desempenho.

### **2.2.2 Visão de Freitas, Costa e Barroso (2002)**

Freitas, Costa e Barroso (2002) afirmam que as organizações passam por vários estágios de desenvolvimento que são, em parte, determinados pelo seu porte. O estudo acerca da evolução desse desenvolvimento produz evidências que suportam a escolha de posturas gerenciais que, reconhecendo as características presentes e futuras, aumentam as chances de sobrevivência das organizações. Para estudar os diversos estágios de crescimento organizacional, os referidos autores utilizaram a metáfora do ciclo de vida.

Quanto à aplicação do modelo referencial, os resultados indicam que o conhecimento do ciclo de vida organizacional pode contribuir para a melhoria do comportamento gerencial com algumas medidas em que: a) pode ser útil ao entendimento das mudanças associadas às estruturas ao longo do tempo; b) pode auxiliar a escolha de estratégias organizacionais mais apropriadas ao CVO, obtendo melhores resultados ao adotarem essas estratégias; e c) pode incentivar os gestores ao uso de decisões mais maduras através da utilização de controles econômico-financeiros (FREITAS; COSTA; BARROSO, 2002).

Dentre as empresas respondentes dos questionários, o estágio de formalização só foi observado em empresas de médio porte, embora os autores tenham percebido o estágio híbrido em duas delas e o estágio de empreendimento em empresa de pequeno porte. Não foi constatado estágio de flexibilização em nenhuma das empresas, fato que gerou inquietações a Freitas, Costa e Barroso (2002) acerca de suas causas.

### **2.2.3 Visão de Silva e Solino (2002)**

Silva e Solino (2002) realizaram um estudo de caráter descritivo, focalizando a população de micros e pequenos empresários da área metropolitana de Natal/RN, que teve como objetivo principal identificar quais os principais fatores determinantes da mortalidade das micros e pequenas empresas industriais de criação e abate de aves no triênio 1995/1997, na percepção dos ex-empresários.

Na revisão da literatura, foram abordados os seguintes temas: o ciclo de vida e a mortalidade, a crise e o declínio organizacional, os fatores internos e externos, as causas mais comuns atribuídas às mortalidades das micros e pequenas empresas; a intensificação das micros e pequenas empresas e o seu papel na economia globalizada.

Em outro tópico, foi feita a caracterização da atividade de avicultura. Fazendo uso de um formulário especialmente elaborado para a pesquisa, foram identificados os fatores determinantes da mortalidade empresarial, sob a ótica dos empresários, tais como: concorrência acirrada no ramo e uso de tecnologia inferior; estratégias de preço, distribuição e promoção; relacionamento difícil com fornecedores, alto poder de exigência da clientela e dificuldades de caixa.

Silva e Solino (2002) também realizaram uma comparação entre os fatores internos e externos determinantes da mortalidade empresarial e analisaram a percepção dos empresários sobre os fatores causadores da mortalidade e as formas alternativas de enfrentá-los. Por fim, verificaram as relações entre os fatores empíricos constatados e os fatores teóricos que explicam a mortalidade empresarial, concluindo que os fatores apontados na revisão da literatura guardavam conformidade com aqueles indicados pelos ex-empresários.

#### **2.2.4 Visão de Mauad e Martinelli (2005)**

Mauad e Martinelli (2005) afirmam que, na trajetória mundial recente, os experimentos em torno da ideia de desenvolvimento local vêm ganhando clara visibilidade e têm se tornado uma peça-chave no novo ciclo de crescimento do país, tanto por razões econômicas quanto por razões de natureza social. No entanto, vários autores destacam um obstáculo nesse processo de desenvolvimento, que é a falta de estruturação para o direcionamento e alocação eficiente dos esforços públicos e privados.

Nesse contexto, o trabalho propôs desenvolver uma ferramenta para analisar as indústrias nacionais, fornecendo aos gestores públicos e atores institucionais um aparato prático para promover o desenvolvimento local. A proposta foi a construção de um novo ciclo de vida, referindo-se ao ciclo setorial, sendo a orientação feita por quatro estruturas principais: competitiva, tecnológica, produtiva e social.

O ciclo de vida setorial visa tornar-se fonte de subsídios para o projeto de diretrizes, ações e formulação de estratégias de desenvolvimento, tanto no âmbito das políticas públicas, quanto no âmbito daquelas iniciativas que deveriam ser adotadas pelo setor privado, a partir de estímulos e mecanismos de indução ou apoio aos setores industriais.

#### **2.2.5 Visão de Batista e colaboradores (2006)**

Batista *et al.* (2006) avaliaram a relação entre crises econômico-financeiras, instabilidade a elas associadas e extinção de empresas. Uma análise das crises econômico-financeiras, em nível mundial, e de suas consequências para o desempenho empresarial foi apresentada, assim como foram examinadas, no plano da gestão empresarial, as contribuições teóricas a respeito dos fatores considerados relevantes para a mortalidade das empresas.

A metodologia adotada foi considerada de caráter experimental, tendo em vista a escassa literatura sobre o tema da investigação, a despeito da técnica de Vetores Auto-Regressivos (VAR) para estimar o valor da função impulso-resposta nos três períodos de estudo, entre as variáveis Extinção e Crise. Os resultados do modelo confirmaram que existe uma correlação positiva entre as crises, os períodos de forte instabilidade e a extinção de empresas. Além disso, foi também observado que a instabilidade teve efeitos mais persistentes sobre a extinção das empresas na década de 1990 quando comparada com a de 1980.

### **2.2.6 Visão de Benedetti (2006)**

Benedetti (2006) realizou um estudo de caráter exploratório, propondo uma análise que relacionasse o ciclo de vida de um pequeno negócio com a utilização da inovação para o crescimento e desenvolvimento contínuo do empreendimento. Foram realizadas seis entrevistas em profundidade com proprietários de padarias situadas no município de São Paulo, que converteram seus negócios a partir de um modelo tradicional para o modelo chamado de conveniência, e os dados foram analisados a partir de uma categorização das informações e análise de conteúdo.

A necessidade de implantação de inovação foi constatada em situações em que a estabilidade do negócio era ameaçada por uma possível retração que seria consequência de agentes externos, como entrada de novos concorrentes, ação dos concorrentes já existentes e mudança do perfil e hábitos dos clientes. Ainda assim, a inovação foi utilizada não apenas como resposta à ameaça ambiental, mas também como elemento propulsor de crescimento para o empreendimento. Contudo, tal processo mostrou-se mais dinâmico em negócios estabelecidos há menos tempo no mercado, o que pode ser associado à maior instabilidade ambiental em que foram criados, indicando um ciclo de vida organizacional mais curto.

### **2.2.7 Visão de Necyk, Souza e Frezatti (2007)**

Necyk, Souza e Frezatti (2007) realizaram um estudo cujo objetivo foi ampliar o conhecimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo dentro de uma organização, tomando como base o modelo de ciclo de vida. O estudo foi baseado em uma revisão bibliográfica sobre o tema do ciclo de vida em geral e, especificamente, dos estudos de Contabilidade Gerencial que adotaram essa abordagem.

Os autores constataram que ainda são poucos os estudos específicos na área de Contabilidade Gerencial validados empiricamente. Contudo, esses estudos comprovam que as características da Contabilidade Gerencial são influenciadas pelos estágios do ciclo de vida da organização, demonstrando o potencial que a abordagem oferece para ampliação do entendimento do desenvolvimento da Contabilidade Gerencial nas organizações. Os autores argumentam, também, sobre alguns cuidados que devem ser considerados na operacionalização dessa abordagem, assim como a possibilidade da sua conjugação com outras perspectivas teóricas.

### **2.2.8 Visão de Junqueira e colaboradores (2008)**

Junqueira *et al.* (2008) apresentaram uma abordagem epistemológica do estado da arte das pesquisas sobre o ciclo de vida das organizações com o objetivo de analisar criticamente os principais trabalhos sobre o tema. A partir do agrupamento realizado através da análise da bibliométrica e de redes sociais, foi possível identificar as principais contribuições e modelos de avaliação dos estágios do ciclo de vida utilizados em artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e congressos nacionais de contabilidade gerencial e gestão.

Tendo por base a pesquisa analítica realizada, foram identificados os principais autores sobre o assunto e os principais modelos de avaliação. Posteriormente, realizou-se a consolidação das principais características das organizações em cada fase dos diversos estágios do ciclo de vida: (i) existência; (ii) sobrevivência; (iii) sucesso; (iv) renovação e (v) declínio.

As pesquisas analisadas foram realizadas sob as mais diversas perspectivas, sendo que, em cada novo estudo, percebeu-se a exclusão de variáveis anteriormente estudadas e a inclusão de novas variáveis, sem que o tema fosse devidamente aprofundado e amadurecido. Outro problema encontrado disse respeito à falta de uma continuidade dos trabalhos já realizados, o que prejudica o crescimento do campo de estudo, como proposto por Kuhn (1978).

Como consequência, a pesquisa analítica demonstrou que, apesar de algum avanço, os estudos ainda não são conclusivos quanto ao melhor modelo para avaliação dos estágios do ciclo de vida das empresas, bem como dos instrumentos necessários para avaliá-lo. Com o intuito de contribuir para a solução do problema, Junqueira *et al.* (2008) buscaram consolidar os principais achados dos diversos trabalhos que trataram do tema.

Dessa forma, foi possível separar os estágios do CVO em cinco, identificando as características organizacionais encontradas em cada estágio. Como sugestão para futuras pesquisas, Junqueira *et al.* (2008) recomendam que os trabalhos incluam perspectivas múltiplas das ciências sociais, com o objetivo de identificar quais fatores se relacionam com o ciclo de vida das organizações. Além disso, para evitar os mesmos problemas encontrados em trabalhos anteriores, sugerem também a inclusão de todas as variáveis que, de alguma forma, encontram-se relacionadas com o ciclo de vida das organizações.

### **2.2.9 Visão de Barbosa e Santos (2009)**

Barbosa e Santos (2009) exploraram o potencial de contribuição da abordagem da biopolítica de Foucault ao estudo da Contabilidade Gerencial nas diferentes etapas do ciclo de vida de uma empresa. Para tanto, realizaram um ensaio teórico baseado em revisão bibliográfica sobre os temas ciclo de vida, contabilidade gerencial e poder, delineando as relações entre os três.

Em primeiro lugar, buscaram entender o poder sob a perspectiva da biopolítica de Foucault, identificando os seus principais pressupostos; segundo, destacaram o papel do controle gerencial como instrumentos de poder. Em seguida, mostraram a importância do estudo do ciclo de vida para as organizações. Por fim, foram destacados os principais mecanismos utilizados pela contabilidade gerencial para o exercício de poder e controle em cada estágio do ciclo de vida.

Os autores constataram que, embora a abordagem de estágios organizacionais tenha sido amplamente estudada, não há estudos que relacionam a biopolítica à contabilidade gerencial nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Entretanto, os estudos existentes permitiram ampliar o entendimento do desenvolvimento da contabilidade gerencial nas organizações nas diferentes etapas de seu ciclo de vida, na medida em que as empresas apresentam distintas estruturas de poder em cada uma dessas etapas.

### **2.2.10 Visão de Silva, Jesus e Melo (2010)**

Silva, Jesus e Melo (2010) realizaram um estudo cujo objetivo foi identificar em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional encontram-se algumas micros e pequenas empresas do segmento industrial da região de Contagem-MG, a partir da abordagem de longevidade empresarial segundo a tipologia de Adizes (1990).

Para alcançar os objetivos do estudo, os autores efetuaram uma pesquisa de campo pela abordagem quantitativa, que contou com uma amostra de dezessete empresas selecionadas por acessibilidade em uma carteira de clientes da principal instituição financeira da região. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, com a estrutura da escala de *Likert* de cinco pontos. Na análise de resultados, foi utilizada uma abordagem descritiva e não paramétrica para estabelecer o Ranking Médio (RM) e mensurar o grau de concordância das características avaliadas.

Os principais resultados mostraram que as empresas pesquisadas com até dois anos de vida encontravam-se no segundo estágio, a Infância; as empresas com idade de dois a cinco anos não apresentavam um estágio definido, variando entre o segundo e o quinto estágio, a plenitude; e as empresas com mais de cinco anos encontravam-se no quinto estágio, aliando características positivas dos estágios anteriores.

Em razão de algumas limitações da pesquisa, os autores sugerem sua ampliação para a totalidade de uma dada população. Em geral, as empresas pesquisadas apresentavam características que contribuíram para sua longevidade até o momento da pesquisa, tais como: produtividade, qualidade, alianças estratégicas, atendimento diferenciado, criatividade, retorno financeiro e funcionários capacitados. Por outro lado, algumas características que podiam levar à mortalidade ainda persistem: nas empresas com até cinco anos de vida, faltam capital de giro e planejamento e, nas empresas acima de cinco anos de vida, faltam planejamento e sensibilidade ao mercado.

### **2.3 Caracterização das empresas prestadoras de serviços contábeis**

Este tópico tem a finalidade de evidenciar as características de uma empresa prestadora de serviços contábeis, desde a legislação pertinente à sua formalização, a forma como surgiram as empresas de contabilidade no passado e nos dias de

hoje, os departamentos típicos de uma organização contábil e sua estrutura física e funcional.

### **2.3.1 Legislação específica do segmento contábil**

Para fins deste trabalho, a empresa de serviços contábeis pode ser: (1) terceirizada e atuar de forma autônoma, na qual o profissional habilitado resolve prestar seus serviços a empresas diversas, com endereço distinto das empresas clientes; (2) escritório de contabilidade, no qual o profissional habilitado cria uma estrutura para as práticas contábeis e conta com a ajuda de terceiros para o desempenho das funções; e (3) como empresário, constituindo, assim, uma empresa com personalidade jurídica, legalizada ou não, com ou sem registros nos órgãos reguladores.

Uma empresa contábil é caracterizada, segundo o artigo 2º, *caput*, da Resolução CFC 1.166/2009:

I – Organização Contábil, pessoa jurídica constituída sob a forma de Sociedade, tendo por objetivo a prestação de serviços profissionais de contabilidade; II – Organização Contábil, pessoa jurídica constituída sob a forma de Empresário, tendo por objetivo a prestação de serviços profissionais de contabilidade; e III – Organização Contábil, Escritório Individual, assim caracterizado quando o Contabilista, embora sem personificação jurídica, execute suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade.

O artigo citado, no item I, trata de empresa legalmente constituída, com um ou mais sócios e que tenha um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal, constituindo personificação jurídica, portanto, deve manter registro como organização contábil no Conselho Federal de Contabilidade.

No item II, trata-se de empresa individual, em que um contador apenas, sem sócios, abre uma ‘Firma Individual’, com um Registro de Empresário (REMP), e constitui um CNPJ. Também configura personificação jurídica, portanto, obrigado a manter um registro no Conselho Federal de Contabilidade.

E, por fim, no item III, mesmo que não tenha um registro de CNPJ, o contador habilitado que prestar serviços a mais de uma entidade, mesmo que registrado como autônomo, não adquire personificação jurídica, mas, mesmo assim, deve manter registro de Organização Contábil no Conselho Federal de Contabilidade.

Nesse cenário, é possível afirmar que o contador, mesmo que não tenha personificação jurídica e mesmo sem registro no Conselho, desde que se organize para a prestação dos serviços contábeis em endereço alheio ao do 'cliente', independente do número de empregados e de clientes que possua, é considerado como Empresa Contábil.

Mesmo que a empresa ainda se encontre numa primeira fase do "empreendedorismo", esta pode se expandir e se formalizar. Portanto, para fins deste estudo, todos os itens citados no artigo 2º da Resolução CFC 1.166/2009 são referentes às empresas cuja natureza de operação é desenvolvida por meio das atividades contábeis. Dessa forma, ressaltam-se, nos parâmetros legais, a atuação a partir de:

Registro nos devidos órgãos de contabilidade: Lei nº. 8.078/1990 - Código de Defesa do Consumidor. Lei nº. 1982/006994 - Dispõe sobre a fixação do valor das anuidades e taxas devidas aos órgãos fiscalizadores do exercício profissional, e dá outras providências – revogada pela Lei nº 9.649/1998. Lei nº. 1980/006839 - Dispõe sobre o registro de empresas nas entidades fiscalizadoras do exercício de profissões. DECRETO-LEI nº. 1946/009295 - Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências DECRETO nº. 1983/088147 - Regulamenta a Lei n.º 6.994, de 26 de maio de 1982, que dispõe sobre a fixação do valor das anuidades e taxas devidas aos órgãos fiscalizadores do exercício profissional, e dá outras providências. Instrução Normativa CFC nº. 06/05 - Escritório Individual – Cabe atuação ética e disciplinar do titular por responder pela parte técnica de escritório individual, sem registro cadastral ou com registro cadastral baixado. Instrução Normativa CFC nº. 01/02 - Os sócios contabilistas de organização contábil são responsáveis técnicos. Na sociedade de profissionais, inadequada a presença de sócio apenas cotista. Instrução Normativa CFC nº. 05/93 - O exercício da atividade contábil ou sua exploração com registro baixado é infração ao art. 20 do Decreto-Lei nº. 9.295/46 (SEBRAE, 2011, p. 4-5).

Registro especial: a regularização da empresa é feita junto aos seguintes órgãos: Registro na Junta Comercial; Registro no Cartório; Registro na Prefeitura do Município, para obter o alvará de funcionamento; Registro na Secretaria da Receita Federal; Registro no INSS (somente quando não tem o CNPJ – Pessoa autônoma – Receita Federal); Registro CRC – Conselho Regional de Contabilidade; Registro no Sindicato Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal); Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema "Conectividade Social - INSS"; Você deve

procurar a prefeitura da cidade onde pretende montar seu escritório de contabilidade para fazer a consulta de local (SEBRAE, 2011, p. 5).

### **2.3.2 A formação de uma empresa contábil**

Para iniciar as atividades de um escritório de contabilidade, é preciso ter uma atitude empreendedora, mas nem todos aqueles que se lançam ao empreendedorismo têm talento para isso. Ocorre que o crescimento do desemprego e a diminuição dos empregos formais, de carteira assinada, fizeram crescer em importância a figura dos *'free-lance'*, dos autônomos, de personagens que buscam novas formas de sobrevivência e, nesse contexto, aparecem pessoas com e sem perfil empreendedor.

A constituição de empresas contábeis no passado se dava de maneira informal e de forma simplificada, e o mais comum era um contador, após adquirir experiência em um escritório como auxiliar, decidir "alçar voo próprio". Assim, de maneira autônoma, resolvia conquistar seus próprios clientes e, à medida que o negócio tomasse corpo, iniciava-se o processo de contratação da mão de obra, que nem precisava ser qualificada, bastava confiança baseada na intuição. Dessa forma, da mesma maneira que crescia a carteira de clientes, crescia também o número de funcionários. E, 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'.

Com o avanço da tecnologia e órgãos fiscalizadores se modernizando na mesma velocidade, essas empresas contábeis precisaram se organizar, renovando seu parque de informática e contratando mão de obra mais qualificada, com o intuito de evitar problemas também para seus clientes, que têm se tornado mais exigentes.

Atualmente não se inicia mais um negócio contábil da mesma maneira. Os contadores que até então eram técnicos ou práticos já são bacharéis em contabilidade e até especialistas, com cursos de pós-graduação. Pode-se perceber,

mesmo que empiricamente, que as empresas contábeis de hoje já nascem com uma estrutura mais profissional, mesmo que apenas com um contador, mas com todas as características de uma organização. Departamentalizada, a contratação da mão de obra já não ocorre por indicações e intuições, mas recorre-se a empresas de recursos humanos especializadas nesse tipo de demanda.

### **2.3.3 Estrutura mínima de uma empresa de contabilidade**

Com a utilização da tecnologia, na atualidade, um contador pode iniciar seu negócio com apenas um *notebook* e um *software* de gestão contábil, mas detentor de um profundo conhecimento das normas contábeis e da legislação fiscal e tributária, que são fundamentais para o exercício da profissão. Entretanto, para um futuro promissor, esse profissional já deve ter em mente os próximos passos e vislumbrar uma estrutura mínima necessária para o bom exercício de suas atividades.

Assim que a empresa toma corpo, é preciso pensar nas instalações, mobiliário, pessoas, tecnologia e tudo que envolve uma estrutura enxuta e eficiente. Essa estrutura não é complexa, porém, deve-se ficar atento quanto à localização da sede, aos móveis a serem utilizados, à disposição desses móveis, ao parque de informática, aos sistemas de gestão contábil, ao ambiente, à luminosidade, às pessoas que participarão dos trabalhos desenvolvidos, ao *layout* das instalações para proporcionar um fluxo da massa documental e dos serviços, dos processos e procedimentos até a gestão do conhecimento.

O fluxo do trabalho deve ser bem planejado, proporcionando ganho de produtividade evitando o retrabalho, assim também deve ser o fluxo das informações e da massa documental. Nas atividades de contabilidade, pode-se verificar que, em cada um dos departamentos, há dois tipos importantes de demanda: aquelas rotineiras que acontecem todo o mês em momentos predeterminados e previstos e as que acontecem intempestivamente, que saem da rotineira norma de produção.

Assim, as demandas de natureza rotineira seguem o fluxo da exigibilidade, por ordem cronológica, e as demandas eventuais, por ordem de chegada, neste caso, é despendido um esforço maior no sentido do pronto atendimento. Por ter uma estrutura departamentalizada, em que cada departamento executa suas funções, que no final fazem parte de um mesmo produto, fica caracterizada a interdependência entre os departamentos, que devem se envolver num processo de comunicação eficiente, sendo que cada funcionário desses departamentos tem de ter plena consciência da importância dos resultados de seu trabalho para os outros departamentos.

Embora esse tipo de atividade não necessite estar próximo dos clientes, é importante pensar na possibilidade de recebê-los, assim, deve-se levar em conta um ponto que seja de fácil acesso e com facilidade de estacionamento. Pelo fato de se relacionar diretamente com os órgãos de governo, deve-se pensar também na logística de deslocamento entre escritório e repartição pública, pois é uma rotina diária, às vezes, mais de duas vezes por dia, não se esquecendo também do custo com transporte dos funcionários, deve-se evitar o custo demasiado de passagens.

Os serviços executados dentro de uma empresa prestadora de serviços contábeis demandam muita concentração e um grande esforço intelectual. Assim, a disposição do mobiliário, bem como a luminosidade devem ser adequadas às rotinas do trabalho, facilitando também a movimentação e o fluxo da massa documental e dos processos de produção. Outro fator importante é a utilização de um sistema que faça a integração de todas as áreas de processamento das informações, evitando, assim, o retrabalho.

A mão de obra para as demandas pertinentes aos serviços contábeis deve ser de pessoal qualificado, necessariamente formado em contabilidade (no mínimo em nível técnico) e, como a legislação é muito dinâmica, cursos de reciclagem devem ser ministrados aos funcionários tempestivamente. Com isso, uma política de retenção de talentos deve ser implantada, pois um dos maiores problemas nesta área é a evasão de mão de obra qualificada e experiente, muito em falta no mercado.

Além de um *software* da gestão contábil que é uma ferramenta de trabalho, é necessária também a implantação de um sistema gerencial, não apenas administrativo-financeiro, mas também de gestão do conhecimento para medir as metas tanto da produção no coletivo como da produção de cada funcionário, para premiar os que cumprem as metas no sentido de reter os bons profissionais.

A gestão do conhecimento pode ser feita tanto através de cursos ministrados pela própria empresa ou por terceiros, quanto promovendo seminários e debates sobre determinado tema relevante.

Em uma empresa de contabilidade terceirizada, que, na maioria das vezes, presta serviços para pequenas e médias empresas, como é o foco deste trabalho, os serviços demandados são de naturezas diferentes, embora, no resultado final, eles se completem. Como uma rotina depende de outra, para melhor definir as atribuições de cada profissional envolvido nas tarefas, deve ser criada uma estrutura mínima e departamentalizada, demonstrada na FIG. 1.

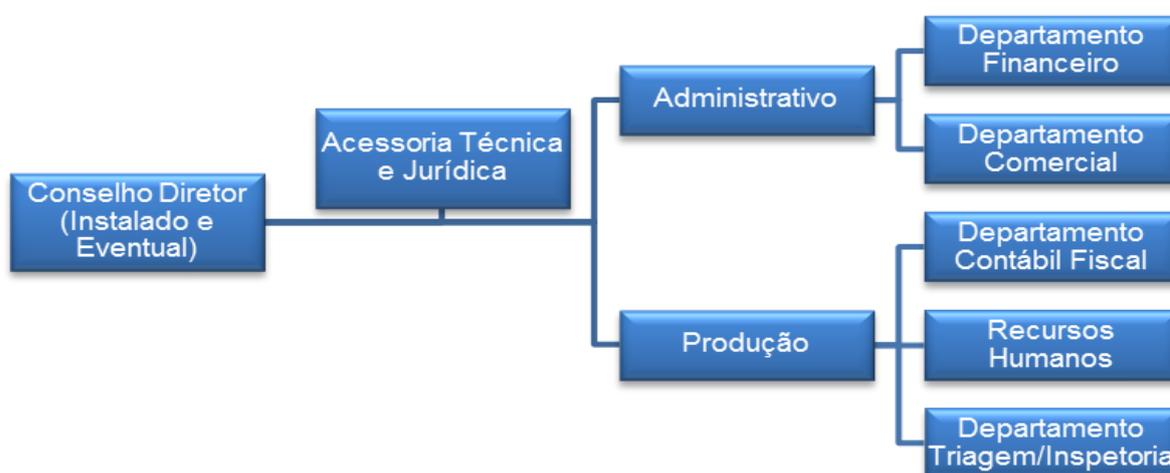


Figura 1 – Organograma ideal de uma organização contábil  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Funcionalmente, a estrutura envolve as seguintes tarefas e pessoas: no caso de ser instalado um Conselho Diretor, ele deve ser composto pelos sócios com as seguintes atribuições: estruturar e administrar a organização; definir método e

procedimentos; atribuir tarefas e estabelecer autoridade; dirigir e motivar os funcionários; e estabelecer padrões e comparar seu desempenho. Eventualmente, um Conselho pode ser composto pelos sócios e por um membro de cada setor para determinar rotinas internas e estrutura funcional, traçar metas de trabalho e avaliar desempenho da equipe, além de influenciar e incentivar todo o corpo laboral.

A Assessoria Técnica e Jurídica deve existir para cumprir as seguintes tarefas: acompanhar legislação pertinente ao ramo, instruir demais departamentos, prestar assessoria e consultoria ao cliente e elaborar contratos e outros documentos jurídicos.

Ao Departamento Comercial cabe estruturar a política comercial da organização; prospectar e captar clientes; estabelecer parcerias comerciais; avaliar e manter o plano de atendimento e relacionamento com clientes; e avaliar tendências de mercado, segmentando-o e submetendo ao Conselho Diretor a relação dos possíveis públicos-alvo e as estratégias para captá-los.

O Departamento de Contabilidade deve: planejar um sistema de plano de contas de forma a atender aos clientes de acordo com sua segmentação; processar a contabilidade de clientes e zelar pela integridade contábil da empresa; providenciar a geração de relatórios de forma a atender a legislação e as peculiaridades dos clientes dentro da segmentação desenvolvida; proceder com as rotinas de obrigações em cumprimento das legislações pertinentes e do prazo legal; e proceder com as rotinas de obrigações administrativas de cada segmentação.

Ao Departamento de Pessoal cabe prestar assessoria aos clientes na política de admissão de funcionários; processar a movimentação e registro de funcionários, a folha de pagamento e toda a rotina de pessoal e a rotina de obrigações trabalhistas e previdenciárias, além de zelar pelo cumprimento dos prazos e legislação pertinentes.

O Departamento de Triagem e Inspeção deve receber toda a documentação remetida pelos Clientes, observando o cumprimento dos prazos estabelecidos;

efetuar sua triagem, avaliando quanto à idoneidade técnica; receber também a documentação dos departamentos internos e proceder com a destinação cabível; remeter aos Clientes em tempo hábil as guias para pagamento e relatórios necessários; deve cuidar de procedimentos burocráticos de abertura e legalização de empresas, manter atualizados os cadastros de Clientes Ativos e acompanhar processos internos e externos.

Finalmente, cabe ao Departamento de Controle Financeiro controlar o fluxo financeiro da organização contábil, administrar contas a pagar e a receber, responsabilizar-se pelo contato e movimento bancário, aprovar previamente os orçamentos e despesas, além de elaborar o orçamento para o exercício seguinte.

A prerrogativa da existência de padrões sobre parâmetros estruturais da empresa, juntamente com as conexões existentes entre a rotina de atividades comparadas às necessidades do mercado, supridas pelo desenvolvimento de ações estratégicas, apresentam consenso específico sobre a evolução do ciclo de vida nas organizações, apesar de alguns autores examinarem diferentes variáveis para essa discussão. Neste estudo, optou-se pelo modelo de Miller e Friesen (1984).

O próximo capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa, utilizado para responder ao problema e atingir os objetivos do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Pode-se iniciar este capítulo com dizeres de Goldenberg (1997, p.4): “o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar: só se escolhe o caminho quando se sabe onde se quer chegar”.

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

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.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Optou-se pela pesquisa descritiva, em que são apresentados os Ciclos de Vida Organizacionais de empreendimentos contábeis por meio da descrição de fases por que passam essas empresas. De acordo com Hair *et al.* (2009, p.87), “os planos de pesquisa descritiva são especificamente criados para medir as características descritas de uma pesquisa.[...], com frequência confirmatórios. Em outras palavras, são usados para testar hipóteses.”

A pesquisa é descritiva, pois objetiva informar as características de determinado fenômeno e população, sem, no entanto, “entrar no mérito de seu conteúdo” (OLIVEIRA, 2004, p.128). Implica observação, registro e análise do que está sendo

estudado. Neste tipo de pesquisa, não há a interferência do investigador, o qual apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

O caráter quantitativo da pesquisa associa-se à utilização de um questionário que tem por finalidade descrever e explicar um fenômeno relativo a uma amostra representativa de uma população (BABBIE, 1999). O estudo teve abordagem quantitativa porque envolveu dados. Foi também empírica, caracterizada por Michel (2005) como uma pesquisa baseada em questões fechadas e analisadas por meios estatísticos, representados ou não por gráficos.

### 3.1.2 Quanto aos meios

Houve inicialmente ampla pesquisa bibliográfica com o objetivo de substanciar os fundamentos deste estudo, recorrendo-se a livros, artigos e textos acadêmicos e outros documentos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

Foi adotado o estudo multicasos (*survey*) em empresas prestadoras de serviços contábeis de Estados brasileiros proporcionando, assim, maior abrangência dos resultados alcançados e não se limitando apenas às características partilhadas em comunidade pelos indivíduos respondentes. Conforme Yin (2001, p.32), o método

[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

A opção pelo método do estudo multicasos (*survey*) foi adequada a este trabalho, pois sua natureza se insere num contexto das relações de trabalho em meio à competitividade dos empreendimentos que, no caso desta investigação, compete à área da contabilidade e sua contrapartida junto aos seus *stakeholders* (os diversos

públicos interessados, tais como: acionistas, governo, comunidade, funcionários) (YIN, 2010).

A investigação documental neste trabalho de pesquisa envolveu a análise de documentos dos conselhos federal e regional de contabilidade, bem como outros registros, regulamentos e ofícios obtidos em várias fontes.

### **3.2 Universo e amostra**

Selltiz *et al.* (2004) informa que uma população é o conjunto de todos os casos que concordam com uma série de especificações. Neste estudo, são organizações contábeis existentes no Brasil, formalizadas ou não.

A amostra, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.250), “é um subgrupo da população de interesse e deve ser representativo dessa população”, nesta pesquisa, é constituída pelos gestores dessas empresas, em que o único critério foi o de acessibilidade que, como posto por Vergara (2007, p. 51), “longe de qualquer procedimento estatístico, o critério de acessibilidade seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

### **3.3 Coleta de dados**

Na perspectiva da abordagem quantitativa, foi formatado o questionário contemplando o objetivo de identificar as estruturas das empresas prestadoras de serviços contábeis e o Ciclo de Vida Organizacional – CVO – na perspectiva de Miller e Friesen (1984).

A aplicação do questionário foi realizada por meio de disponibilidade na WEB, visando ao retorno de um maior número de respondentes, sendo obtidos 146

questionários respondidos. Os dados recebidos permitiram conhecer importantes aspectos da gestão das empresas, tendo sido resguardada e assegurada a confidencialidade da pesquisa.

O questionário é o sugerido pelo modelo de Miller e Friesen (1984) e consta do Apêndice B, com 90 questões divididas em 12 grandes grupos, a saber, um de caracterização dos respondentes, um para a caracterização das organizações estudadas, 4 para identificar a fase do ciclo de vida das organizações (Contexto Organizacional, Estratégias, Características Estruturais e Tomada de Decisão) e 6 para caracterizar a estrutura funcional dessas instituições (Estrutura Física, Parque de Informática, Organograma, Fluxograma, Processos e Gestão do Conhecimento).

O instrumento de coleta de dados foi enviado aos gestores de diversas empresas contábeis, através de e-mail, sendo respondido pelos que se dispuseram a participar do trabalho, caracterizando, assim, uma amostra por conveniência. Ao final da pesquisa, obteve-se uma população e uma amostra de 146 empresas e gestores.

As questões referentes à visão dos gestores das organizações contábeis sobre o ciclo de vida e as estruturas funcionais apresentaram respostas na escala *Likert* de 5 pontos (de Discordo Totalmente [1] até Concordo Totalmente [5]) para as questões de CVO e Muito Ineficiente [1] até Muito Eficiente [5] para as de estrutura funcional.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Para Yin (2005, p.137), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Para a possibilidade de análise nesta pesquisa, foram apresentados os dados estatísticos obtidos com a pesquisa, apresentando em forma de gráficos, quadros, tabelas e também na forma dissertativa, os respectivos resultados obtidos. Nesse

sentido, ocorreu sobre os dados a tabulação e submissão às análises uni, bi e multivariadas com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, tendo como intuito primordial a elaboração do tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo *LIKERT* de 5 pontos para os dados correspondentes às questões sobre a estrutura funcional das empresa nos Ciclos de Vida das Organizações (CVO), foi considerado como escore médio ou mediana o valor de 3,0 a 3,99.

Assim, uma vez que o grau de concordância nesta escala gradua-se de ‘discordo totalmente’ para ‘concordo totalmente’, isso significa dizer que as variáveis que apresentam escores acima de 3,99 indicam uma situação de concordância, abaixo de 3,0 uma situação de discordância, e igual a esse valor uma situação intermediária entre a concordância e a discordância. Para sintetizar as informações de cada pergunta, foi utilizada a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ).

Na descrição das relações entre os construtos do ciclo de vida e da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, as características são representadas pela média das notas obtidas em cada uma das questões que compõem o construto. Essas relações são caracterizadas pelo coeficiente de correlação de *Spearman*, um dos coeficientes mais conhecidos para mensurar variáveis que estejam em nível ordinal, bem como a probabilidade de significância do teste.

Sumariamente, para efeito da pesquisa, a noção das práticas e dos processos contábeis que envolveram o uso de sistemas adequados de informação, dos modelos e estruturas organizacionais, bem como das filosofias adotadas pelas empresas contábeis, dos sistemas de gerenciamento e controles, entre outros originou-se da vivência profissional do pesquisador ao longo de 20 anos.

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa e medidas-resumo como média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo para a identificação das principais características dos entrevistados e das empresas além de caracterizar a respostas obtidas frente a cada uma das questões levantadas sobre o Ciclo de Vida e a estrutura funcional dessas empresas.

Collis e Hussey (2005) apontam que todas essas recomendações enfatizam a importância de um conhecimento prévio do pesquisador para qualquer que seja a metodologia adotada, objetivando, de maneira sólida e consistente, a realização efetiva da análise que, por sua vez, deve expressar a rigorosidade e sistemática na utilização dos métodos para a conclusão de um bom trabalho de pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem por objetivo identificar o nível de aderência das estruturas funcionais de empresas prestadoras de serviços contábeis brasileiras em relação ao Ciclo de Vida das Organizações Contábeis (CVOC) sugerido por Miller e Friesen (1984). Cabe informar que o intervalo de confiança foi estabelecido em 95%.

### 4.1 Dados dos respondentes

Quanto ao sexo, a grande maioria dos profissionais do segmento contábil componente da amostra (total = 146) é do sexo masculino com 74% dos respondentes, fator comum no segmento, e apenas 26% do sexo feminino. Trata-se de um público maduro, em que apenas 6% contam menos de 25 anos, e 39% encontram-se acima dos 45 anos de idade. Destes, 54,8% estão na faixa etária de 26 a 45 anos (TAB.1).

Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 25 anos	9	6,2	6,2
De 26 a 35 anos	39	26,7	32,9
De 36 a 45 anos	41	28,1	61,0
Acima de 45 anos	57	39,0	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A escolaridade dos respondentes indica que o grau de formação é elevado, com 81% (118) de nível superior e apenas 19,4% (28) de nível médio.

Na TAB. 2, são apresentados os dados quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, já que os entrevistados exercem funções que exigem um grau maior de informação e uma visão sistêmica de toda a organização. Fleury e Fleury (2000)

entendem que o trabalho tornou-se um prolongamento direto da competência do indivíduo, principalmente no que se refere ao trabalho intelectual, em que o trabalhador deve ser provido de habilidades e competências inerentes ao cargo que ocupa.

Nas pequenas organizações, como a maior parte das empresas envolvidas neste estudo, um profissional comprometido e envolvido com os projetos está apto para transferir conhecimento e adquirir valor social nesta organização.

Golde (1986) afirma que, nas pequenas e médias empresas, a administração e planejamento se tornam mais fáceis e ágeis do que nas grandes empresas, pois há menos dados a colher e menos camadas administrativas pelas quais precisam passar as informações, assim, as operações ficam mais concentradas. Dessa forma, cada membro da equipe tem um conhecimento mais aprofundado da história da empresa e uma boa visão sistêmica, pois o processo de comunicação, embora pouco formal, atinge todas as classes.

A maioria dos respondentes ocupam cargo de diretor e gestor ou são proprietários (71%) e os demais contam 29%, caracterizados como auxiliar contábil ou chefe de departamento (TAB.2).

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo cargo que ocupam na instituição

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Contador / Proprietário / Gestor / Diretor	104	71,2
Auxiliar Contábil/ Chefe de Departamento	42	28,8
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como os gestores e funcionários com cargo de chefia já têm algum tempo de atuação na organização (TAB.3) e, portanto, conhecem bem suas características, podem ser consideradas válidas as respostas fornecidas.

Tabela 3 – Tempo de atuação na organização

<b>Faixa de tempo de serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 5 anos	51	34,9	34,9
De 6 a 10 anos	31	21,2	56,2
De 10 a 15 anos	21	14,4	70,5
De 15 a 20 anos	16	11,0	81,5
Acima de 20 anos	27	18,5	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, pela TAB. 3, que os respondentes possuem um bom tempo de atuação nas empresas: 34,9% atuam de 1 a 5 anos, levando em consideração que suas respostas são confiáveis, uma vez que ocupam cargo de relevância; 35,6% estão trabalhando entre 6 e 15 anos, e 29,5% contam com mais de 15 anos na mesma empresa.

#### 4.2 Dados das empresas prestadoras de serviços contábeis

Na TAB. 4, consta o tempo de atividade de cada uma; nas TAB. 5 e 6 sua localização; a formalização das instituições está demonstrada nas TAB. de 7 a 10; e o porte das empresas consta das TAB. de 11 a 15. Percebeu-se que a maioria das empresas tem um tempo de atividade relevante para a fidedignidade das informações, pois 46,4% têm mais de 16 anos de atividades.

Tabela 4 – Distribuição das empresas segundo tempo de atividade

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 1 ano	13	9,3	9,3
De 1 a 5 anos	21	15,0	24,3
De 6 a 10 anos	27	19,3	43,6
De 11 a 15 anos	14	10,0	53,6
De 16 a 20 anos	20	14,3	67,9
Acima de 20 anos	45	32,1	100,0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

As TAB. 5 e 6 tratam da localização das empresas prestadoras de serviços contábeis: 46,6% estão localizadas no estado de Minas Gerais, e a grande maioria dos respondentes se situa no interior.

Tabela 5 – Distribuição das empresas por estado de atuação

<b>Estado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Minas Gerais	68	46,6
São Paulo	21	14,4
Paraná	15	10,3
Rio Janeiro	8	5,5
Santa Catarina	7	4,8
Outros	27	18,4
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados da TAB. 5, grande parte das empresas (68 = 46,6%) está situada em Minas Gerais, em seguida, consta São Paulo com 14,4% e Paraná com 10,3%. Há 27 empresas distribuídas em mais 12 estados. Existem duas empresas com atuação em mais de dois estados, uma no Ceará e Pará e outra no Rio de Janeiro e São Paulo.

Tabela 6 – Distribuição das empresas segundo região de atuação

<b>Região</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Interior	85	58,2
Capital	61	41,8
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela TAB. 6, é possível perceber que a maior parte das empresas (85) é sediada no Interior, representando 58% do total em relação a 42% da Capital (61).

A maneira como as empresas prestadoras de serviços contábeis se posicionam no seio social onde estão inseridas, inclusive a maneira como estão formalizadas, é evidenciada nas TAB. 7 e 8.

Tabela 7 – Distribuição das organizações segundo a forma de registro

<b>Registro</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sociedade empresária Ltda.	56	38,4
Empresário Individual	31	21,2
Sociedade simples Ltda.	25	17,1
Não é Formalizada	21	14,4
Sociedade Ltda.	10	6,8
Sociedade Anônima	3	2,1
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados da TAB. 7, grande parte das organizações (38,4%) é sociedade empresária e empresários individuais representam 21,2%. Somente 6,8% são Sociedades Ltda. e 2,1% são Sociedades Anônimas. Foram encontradas 14,4% de empresas não formalizadas, o que não prejudica a pesquisa, que tem apenas o objetivo de verificar a aderência das estruturas funcionais das empresas em relação ao CVO.

Miller e Friesen (1984) caracterizam esses 14,4% como ‘empresas em nascimento’ e conforme o QUADRO 4, abaixo.

<b>SITUAÇÃO</b>			
<b>Tamanho/Idade</b>	<b>Propriedade</b>	<b>Influência na tomada de decisão</b>	<b>Mercado</b>
Firma pequena tanto em termos absolutos como relativos Firma jovem	Concentrada na mão de uma ou poucas pessoas	Forte influência da alta direção	Não competitivo e não hostil Uniforme e restrito
<b>ESTRATÉGIA</b>			
Nível de inovação de produtos		Escopo do produto / mercado	
Considerável		Restrito	
<b>ESTRUTURA</b>			
Estruturação das atividades		Concentração da autoridade	
Informal e não diferenciada		Altamente descentralizada	
<b>ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO</b>			
Estilo	Quantidade de informação utilizada		Nível de foco no uso de dados
Decisivo	Informal e não diferenciada		Solução única

Quadro 4 – Características de empresas ‘em nascimento’.

Fonte: MILLER E FRIESEN, 1984.

Na caracterização do QUADRO 4, Oliveira (1994, p.84) comenta que:

Os dirigentes das pequenas empresas possuem algumas características comuns em relação à personalidade. Gastam grande parte de seu tempo com preocupações de curto prazo, gerando uma “miopia” diante da ameaça de perda de competitividade, frente aos novos concorrentes ou às novas tecnologias; tendem ao conservadorismo e individualismo; improvisam predominantemente em relação à ação planejada; posicionam a empresa com enfoque no produto e não no cliente; não possuem uma gestão financeira profissional.

Ainda com relação à caracterização de empresas ‘em nascimento’ de Miller e Friesen (1984), “os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditador, que não tolera oposição e que insiste em tomar decisões sozinho” (DRUCKER, 1981, p.217). O autor afirma, ainda, que não conhece nenhum sistema de comunicação pior que o da típica empresa pequena, onde o “patrão” cuida de tudo e os funcionários não têm cargos definidos, ficando, muitas vezes, sem saber o que deveriam fazer, causando, por isso, uma desorganização na empresa. A concentração de funções por parte dos pequenos empresários gera a falta de delegação de tarefas e a concentração de funções, decisões e poderes.

Na TAB. 8, consta a posição formal das empresas segundo sua regularização junto ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

Tabela 8 – Distribuição das empresas quanto à regularização no Conselho Regional de Contabilidade (CRC)

<b>Registro CRC</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	118	80,8
Não	28	19,2
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Das organizações estudadas, 81% possuem registro no CRC enquanto que 19% não possuem. Acredita-se que isso se deva, por um lado, à ineficiência dos Conselhos Regionais em fiscalizar o exercício da profissão e, por outro, ao fato de as empresas contábeis não entenderem a real necessidade de efetuar os registros nesses órgãos, o que inclusive faz parte da ética contábil e há legislação específica que trata o assunto.

A participação em cooperativas é descrita a seguir pela TAB. 9.

Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo a participação em cooperativas

<b>Participa de Cooperativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	133	91,1
Sim	13	8,9
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas 9,1% das empresas pertencem a alguma cooperativa, talvez por falta de uma campanha mais agressiva por parte das Cooperativas no sentido de cooptar mais cooperados, até mesmo porque, além de fortalecer a classe, os custos financeiros das cooperativas não menores que os dos bancos comerciais.

A TAB. 10 demonstra o resultado dos dados quanto ao número de sócios das empresas estudadas.

Tabela 10 – Distribuição das organizações segundo o número de sócios

<b>Sociedade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Individual	69	47,3	47,3
Dois sócios	48	32,9	80,2
Três sócios	20	13,7	93,9
Quatro sócios	7	4,8	98,6
Mais de quatro sócios	2	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Do total das empresas, 47,3% são sociedades individuais e 32,9% são sociedades entre duas pessoas. Mais de 80% das empresas são individuais ou possuem somente um sócio. Somente 4,8% possuem quatro sócios e 1,4% mais de quatro sócios.

Nas TAB. a seguir (11 a 15), evidencia-se o porte das empresas participantes segundo os respondentes.

Pelo faturamento (TAB. 11), percebe-se que a grande maioria (78%) fatura até R\$30.000,00 mensais.

Na TAB. 12, está demonstrado que 78,1% não recolhem os tributos ou optaram pelo Simples Nacional, regime exclusivo das micro e médias empresas.

A TAB. 13 confirma que as empresas participantes são microempresas, uma vez que 29,4% possuem até um empregado, e 50 empresas de 7 a 10 empregados, características de micros e pequenas empresas.

A TAB. 14 mostra o número médio de clientes dessas organizações: 43% contam com menos de 30 clientes e 30,8% com 80 clientes.

A TAB. 15 apresenta os resultados da seguinte pergunta: '*como você considera sua organização contábil?*' 67,8% responderam microempresas e 22,6% pequena empresa.

Tabela 11 – Distribuição das organizações segundo o faturamento médio anual

<b>Faturamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 120.000,00	72	49,3	49,3
De 120.000,01 a 240.000,00	32	21,9	71,2
De 240.000,01 a 360.000,00	10	6,8	78,1
De 360.000,01 a 600.000,00	14	9,6	87,7
De 600.000,01 a 1.200.000,00	11	7,5	95,2
De 1.200.000,01 a 2.400.000,00	1	0,7	95,9
Acima de 3.600.000,01	6	4,1	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 11, é possível observar que aproximadamente a metade das empresas possui faturamento de até R\$ 120.000,00/ano, enquanto somente 4,1% possuem faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

O enquadramento das empresas na Receita Federal é descrito na TAB. 12.

Tabela 12 – Distribuição das organizações segundo o enquadramento da Receita Federal

<b>Enquadramento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Simple Nacional	85	58,2
Não Recolhe	29	19,9
Lucro Presumido	14	9,6
Lucro Real	10	6,8
MEI - Microempreendedor Individual	8	5,5
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A grande parte das empresas estudadas se enquadra no Simples Nacional em termos de tributação, representando 58%, enquanto somente 5,5% são microempreendedores individuais (MEI). Os itens 'Lucro presumido' e 'Lucro real' representam juntas 16,4% (9,6% e 6,8%, respectivamente).

A TAB. 13 descreve as organizações em termos de número de funcionários.

Tabela 13 – Distribuição das organizações segundo o número de funcionários

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Apenas os Sócios	24	16,4	16,4
1 Empregado	19	13,0	29,5
2 a 5 Empregados	46	31,5	61,0
6 a 10 Empregados	28	19,2	80,1
11 a 20 Empregados	15	10,3	90,4
21 a 30 Empregados	5	3,4	93,8
31 a 50 Empregados	1	0,7	94,5
Mais de 50 Empregados	8	5,5	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados da TAB. 13, 31,5% das empresas possuem entre 2 e 5 funcionários e 19,2% possuem entre 6 e 10 funcionários. Por outro lado, somente 3,4% possuem de 21 a 30 empregados e 0,7% possuem de 31 a 50 funcionários. Mais de 80% possuem até 10 funcionários e mais de 90% até 20 funcionários.

A descrição do número de clientes das organizações estudadas é feita a seguir, pela TAB. 14.

Tabela 14 – Distribuição das organizações segundo o número de clientes

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Menos de 20 clientes	35	24,0	24,0
De 20 a 30 clientes	28	19,2	43,2
De 30 a 50 clientes	24	16,4	59,6
De 50 a 80 clientes	21	14,4	74,0
De 80 a 100 clientes	6	4,1	78,1
De 100 a 150 clientes	10	6,8	84,9
De 150 a 200 clientes	12	8,2	93,2
De 200 a 400 clientes	7	4,8	97,9
Mais de 400 clientes	3	2,1	100,0
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas estudadas, 24% possuem menos de 20 clientes, enquanto 19,2% possuem de 20 a 30 clientes. Somente 4,1% das empresas possuem de 80 a 100 clientes e 2,1% possuem mais de 400 clientes. Importante destacar que cerca de 60% das empresas possuem até 50 clientes.

A TAB. 15 a seguir classifica as empresas na visão dos entrevistados.

Tabela 15 – Descrição das organizações segundo opinião dos entrevistados

<b>Enquadramento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Microempresa	99	67,8
Pequena Empresa	33	22,6
Média Empresa	9	6,2
Grande Empresa	5	3,4
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A título de antecipação do que está demonstrado a seguir, apresenta-se um resumo prévio de análise dos ciclos de vida organizacional elaborado por Miller e Friesen (1984), entendido como relevante para a compreensão das análises realizadas, conforme QUADRO 5:

SITUAÇÃO				
	Tamanho/Idade	Propriedade	Influência na tomada de decisão	Mercado
<b>Nascimento</b>	Firma pequena tanto em termos absolutos como relativos Firma jovem	Concentrada na mão de uma ou poucas pessoas	Forte influência da alta direção	Não competitivo e não hostil Uniforme e restrito
<b>Crescimento</b>	Firma maior que na fase anterior tanto em termos absolutos como relativos Firma mais velha que na fase anterior	Mais dispersa que na fase anterior	Menor influência da alta direção e dos acionistas em relação à fase anterior	Competitivo e hostil Heterogêneo
<b>Maturidade</b>	Firma maior que na fase anterior tanto em termos absolutos como relativos Firma mais velha que nas fases anteriores	Mais dispersa que nas fases anteriores	Menor influência da alta direção e dos acionistas em relação às fases anteriores	Mais competitivo e hostil que nas fases anteriores Menos heterogêneo que na fase anterior
<b>Renascimento</b>	Firma maior e mais velha que nas demais fases tanto em termos absolutos como também relativos (concorrentes)	Mais dispersa que nas fases anteriores	Influência moderada da alta direção e dos acionistas	Mais competitivo e dinâmico que nas demais fases Mais heterogêneo que nas demais fases Mais hostil que na fase anterior
<b>Declínio</b>	As firmas têm tamanhos e idades similares aos da fase da maturidade	São menos dispersas	Existe maior influência da alta direção e dos acionistas quanto às tomadas de decisão	Nível de restrição do mercado > que na fase de nascimento e < na fase de crescimento Dinamismo e heterogeneidade semelhantes aos da fase de crescimento Mais hostil que nas demais fases

Quadro 5 – Características de Situação.

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170-1174 citado por CARVALHO et al., 2010, p.107-110.

### 4.3 Dados relacionados ao Ciclo de Vida das empresas prestadoras de serviços contábeis

Os dados apresentados nas TAB. a seguir serviram para identificar os atributos do contexto organizacional, das características estruturais, do estilo de tomada de

decisão e da estratégia organizacional 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 6 demonstra as características da estrutura ao longo dos ciclos.

<b>ESTRUTURA</b>		
<b>Estruturação das atividades</b>		<b>Concentração da autoridade</b>
Nascimento	Informal e não diferenciada	Altamente descentralizada
Crescimento	Moderadamente formal e diferenciada	Descentralizada
Maturidade	Formal e moderadamente diferenciada	Moderadamente descentralizada
Renascimento	Formal e altamente diferenciada	Descentralizada nas divisões táticas, mas altamente centralizada nas decisões estratégicas
Declínio	Muito formal e moderadamente diferenciada	Moderadamente descentralizada

Quadro 6 – Características de Estrutura.

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170-1174 citado por CARVALHO et al., 2010, p.107-110.

As questões Q1 a Q6 avaliam o contexto organizacional, o atributo situação e procuram avaliar a influência do mercado, do proprietário e a situação de ambiente, interno e externo (TAB.16), segundo o modelo de Miller e Friesen (1984).

Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens do Contexto Organizacional

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>IC 95%</b>	
Q1	4,3	4,2	4,5
Q2	4,5	4,3	4,7
Q3	3,7	3,5	3,9
Q4	3,8	3,6	3,9
Q5	3,8	3,6	4,0
Q6	3,5	3,3	3,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os itens do contexto organizacional apresentaram, de acordo com a percepção dos entrevistados, boas avaliações (acima de 3 para todos os itens), sendo que todos os Intervalos de Confiança estão acima de 3.

O item mais bem avaliado, na visão dos clientes foi o Q2 '*Há muita influência dos proprietários na gestão da empresa*', com média de 4,5 e IC de 95% (4,3; 4,7). Já o item Q6 '*A empresa atua em mercados onde as táticas competitivas são*

*significativamente diferentes*' foi o que apresentou o pior resultado, com média 3,5 e IC de 95% (3,3; 3,7).

A seguir, é feita a descrição dos resultados obtidos para os itens que compõem a Estratégia Organizacional (Q7 a Q25) (TAB.17). Ao avaliar como se comporta o atributo de estratégia em cada fase do CVO dessas empresas, imaginava-se que a atitude inovadora estaria mais presente nas fases de nascimento, crescimento e renascimento, e atitudes mais conservadoras nas fases de maturidade e declínio, como sugerem Miller e Friesen (1984) (QUADRO 7).

Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens da Estratégia Organizacional

Questões	Média	IC 95%		Questões	Média	IC 95%	
<b>Q7</b>	3,6	3,4	3,8	<b>Q16</b>	3,0	2,8	3,2
<b>Q8</b>	3,3	3,1	3,5	<b>Q17</b>	3,0	2,8	3,1
<b>Q9</b>	3,5	3,3	3,7	<b>Q18</b>	3,4	3,2	3,6
<b>Q10</b>	3,2	3,0	3,4	<b>Q19</b>	2,5	2,3	2,7
<b>Q11</b>	3,0	2,8	3,2	<b>Q20</b>	3,2	3,0	3,4
<b>Q12</b>	3,2	3,0	3,5	<b>Q21</b>	2,8	2,6	3,1
<b>Q13</b>	2,6	2,4	2,8	<b>Q22</b>	2,3	2,1	2,5
<b>Q14</b>	2,5	2,4	2,7	<b>Q23</b>	1,9	1,7	2,1
<b>Q15</b>	2,5	2,3	2,7	<b>Q24</b>	2,4	2,1	2,6
				<b>Q25</b>	3,1	2,8	3,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da TAB. 17, foi possível perceber que, em geral, os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas das questões Q7, Q8, Q9 e Q18, com destaque para Q7 '*Há introdução frequente e importante na linha de processos e serviços*', cuja nota média foi igual a 3,6, variando de 3,4 a 3,8 com 95% de confiança.

O QUADRO 7, abaixo, sintetiza os entendimentos de Miller e Friesen quanto às características estratégicas.

ESTRATÉGIA		
	Nível de inovação de produtos	Escopo do produto / mercado
Nascimento	Considerável	Restrito
Crescimento	Incremental	Amplio
Maturidade	Baixo	Consolidado
Renascimento	Substancial	Diversificado
Declínio	Baixo	Consolidado

Quadro 7 – Características de Estratégia.

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170-1174 citado por CARVALHO *et al.*, 2010, p.107-110.

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.

Por outro lado, as discordâncias ocorreram para as questões Q13, Q14, Q15, Q19, Q22, Q23 e Q24, sendo destaque a questão Q23 '*Há práticas de lobby com os Sindicatos e/ou entidades e associações*', que apresentou nota média igual a 1,9 (variando de 1,7 a 2,1), com 95% de confiança. Todas as outras questões não diferiram em termos de concordância e discordância.

Os resultados obtidos para as questões que compõem as Características Estruturais (Q26 a Q37) são descritos a seguir pela TAB. 18.

Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens das Características Estruturais

Questões	Média	IC 95%	
Q26	3,2	3,0	3,5
Q27	3,1	2,9	3,4
Q28	3,1	2,9	3,4
Q29	3,3	3,1	3,5
Q30	2,9	2,7	3,1
Q31	3,2	3,0	3,4
Q32	3,5	3,3	3,7
Q33	3,3	3,1	3,5
Q34	2,4	2,2	2,6
Q35	3,3	3,0	3,5
Q36	2,5	2,3	2,7
Q37	2,7	2,5	2,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Observe-se, a partir da TAB. 18, que os entrevistados em geral concordam com as afirmativas das questões Q29, Q32 e Q33, com destaque para questão Q32 ‘*A comunicação interna é fluida, tanto verticalmente quanto entre áreas, facilitando a coordenação geral e o processo de tomada de decisão*’ que apresentou a maior nota dentre as que compõem as Características Estruturais, com média igual a 3,5 e IC de 95% (3,3; 3,7).

Já em relação à discordância, esta foi observada nas questões Q34, Q36 e Q37. O questionamento da Q34 sobre ‘*Decisões operacionais: reposição de equipamentos, ajustes de preços, compras, contratação de pessoal etc.*’ indicou que são delegadas para os níveis médios e inferiores com nota média igual a 2,4 e IC de 95% (2,2; 2,6), sendo a menor dentre todas as avaliadas. As outras questões não apresentaram tendência de concordância ou discordância.

À medida que a empresa cresce se movendo nas quatro primeiras fases do CVO, é de se esperar que a situação mais complexa leve a uma tarefa administrativa mais dura, sofisticando cada vez mais a estrutura organizacional, o que provoca um aumento nos procedimentos de processamento das informações, depois, promove uma descentralização do poder delegando autoridade para as questões de rotina e, por último, uma estrutura mais departamentalizada será implantada para lidar melhor

com as complexidades do processo de tomada de decisão. Cabe lembrar que essa sofisticação é reduzida na fase de declínio, como sugerem Miller e Friesen (1984).

Os resultados obtidos para os itens que compõem o Estilo de Tomada de Decisão (Q38 a Q49) são apresentados a seguir pela TAB. 19.

Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens do Estilo de Tomada de Decisão

Questões	Média	IC 95%		Questões	Média	IC 95%	
Q38	3,2	3,0	3,4	Q44	3,1	2,9	3,3
Q39	2,2	2,1	2,4	Q45	3,0	2,8	3,3
Q40	3,0	2,8	3,2	Q46	3,9	3,7	4,1
Q41	3,4	3,3	3,7	Q47	3,7	3,5	3,9
Q42	3,7	3,5	3,9	Q48	3,9	3,7	4,1
Q43	3,5	3,3	3,6	Q49	3,0	2,8	3,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas questões Q38 a Q49 (relativas ao estilo de tomada de decisão), era esperado encontrar não só diferenças interestágios em inovação e em assumir riscos, mas também específica proatividade, com tendências à adaptabilidade e futuridade nas decisões tomadas. Essa tendência foi evidenciada, como sugerem Miller e Friesen (1984) (QUADRO 8).

ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO			
	Estilo	Quantidade de informação utilizada	Nível de foco no uso de dados
Nascimento	Decisivo	Informal e não diferenciada	Solução única
Crescimento	Integrativo	Moderadamente formal e diferenciada	Soluções múltiplas
Maturidade	Hierárquico	Formal e moderadamente diferenciada	Solução única
Renascimento	Flexível	Formal e altamente diferenciada	Soluções múltiplas
Declínio	Decisivo	Muito formal e moderadamente diferenciada	Solução única

Quadro 8 – Características de Estilo de tomada de decisão.

Fonte: MILLER; FRIESEN, 1984, p.1170-1174; CARVALHO et al., 2010, p.107-110.

Os itens em que existiu concordância, na opinião dos entrevistados, foram Q41, Q42, Q43, Q46, Q47 e Q48 com notas médias acima de 3. Destaque deve ser dado para as questões Q46 ‘O principal estrategista está há muito tempo no comando da empresa’ e Q48 ‘A direção está familiarizada com os processos e procedimentos com os quais atua, conhece as particularidades das operações internas’, que

apresentaram notas médias iguais a 3,9 (variando de 3,7 a 4,1), com 95% de confiança. Não existiu discordância para nenhum dos itens avaliados.

A próxima seção trata da descrição dos itens que compõem a estrutura funcional.

#### **4.4 Dados relacionados à estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis**

Os dados apresentados na TAB. 20, abaixo, estão relacionados com a estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, sendo o interesse observar a evolução dessas estruturas ao longo das fases do ciclo de vida dessas empresas. Os tópicos observados são: estrutura física (Q50 a Q52); parque de informática (Q53 a Q55); Organograma (Q56 a Q58); Fluxograma (Q59 a Q61); Processos (Q62 a Q64) e gestão do conhecimento (Q65 a Q73) para, posteriormente, fazer uma correlação entre as fases do ciclo de vida dessas empresas.

Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis

Questões	Média	IC 95%	
<b>Estrutura Física</b>			
Q50	4,2	4,0	4,3
Q51	3,8	3,6	4,0
Q52	3,6	3,3	3,8
<b>Parque de Informática</b>			
Q53	4,2	4,0	4,4
Q54	3,0	2,7	3,2
Q55	4,2	4,0	4,4
<b>Organograma</b>			
Q56	3,2	2,9	3,4
Q57	3,9	3,7	4,1
Q58	3,7	3,5	3,9
<b>Fluxograma</b>			
Q59	3,7	3,5	3,9
Q60	3,8	3,6	4,0
Q61	3,2	3,0	3,4
<b>Processos</b>			
Q62	3,8	3,6	4,0
Q63	2,8	2,6	3,1
Q64	3,4	3,2	3,6
<b>Gestão do Conhecimento</b>			
Q65	3,6	3,4	3,8
Q66	3,5	3,3	3,8
Q67	3,8	3,6	4,0
Q68	3,3	3,1	3,5
Q69	3,8	3,6	4,0
Q70	3,6	3,4	3,8
Q71	2,3	2,0	2,5
Q72	3,8	3,6	4,0
Q73	1,9	1,7	2,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 20, que, na opinião dos entrevistados, existe concordância para todos os itens da Estrutura Física, sendo a maior avaliação observada para questão Q50 'A localização de sua organização contábil fica próximo de centros comerciais'.

Para os itens Parque de Informática, Organograma, Fluxograma e Processos, observa-se concordância em dois dos três itens e discordância em nenhum dos itens.

No caso do Parque de informática, a maior nota foi apresentada pelas questões Q53 '*A organização possui softwares de contabilidade totalmente integralizados entre os departamentos (fiscal, pessoal, contábil etc.)*' e Q55 '*Os equipamentos de informática são padronizados e compatíveis com a configuração mínima exigida pelos atuais programas contábeis e de gestão da empresa? Todos os membros têm acesso à internet, a impressora é de fácil acesso*', com nota média igual a 4,2.

Para o Organograma, observou-se que a melhor nota média foi de 3,7 na questão Q58 '*A competência de cada departamento é amplamente divulgada para o público interno, bem como para o público externo*' e, para o Fluxograma, a melhor nota foi de 3,8 para questão Q60 '*Os documentos seguem um fluxo predeterminado*' e, no caso de Processos, a questão Q62 '*Os processos de cada departamento da sua organização contábil é bem definido*' foi a mais bem avaliada, com nota média igual a 3,8.

Quando se avalia a gestão do conhecimento, apenas duas questões registraram discordância dos entrevistados: a Q71 '*Existe sistema informatizado para medir o desempenho da empresa. Existe avaliação de desempenho de cada funcionário*' e a Q73 '*A organização contrata serviços de consultoria organizacional terceirizada para elaboração de planejamento estratégico, implementação das rotinas e manuais de procedimentos*', com notas médias iguais a 2,3 e 1,9, respectivamente. As questões com melhor avaliação foram Q67, Q69 e Q72, com valores iguais a 3,8 (variando de 3,6 a 4,0), com 95% de confiança.

#### 4.5 Avaliação da Confiabilidade das Escalas

Antes de avaliar a relação entre os itens que compõem o ciclo de vida organizacional e a estrutura funcional das empresas, torna-se necessário avaliar a adequação das escalas utilizadas para mensurar cada uma dessas variáveis. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, o alfa de *Cronbach*. A partir desse método, conclui-se que a consistência interna das escalas é boa quando o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável (que é de 0,6) (HAIR *et al.*, 2009).

Para avaliar o impacto individual de cada uma das questões na confiabilidade das escalas utilizadas, adotou-se o mesmo teste, porém excluindo-se o item avaliado. Se esse item for realmente importante para a adequação das escalas, o valor de alfa diminuirá substancialmente em relação ao valor geral obtido, ficando abaixo do nível mínimo de 0,6. Por outro lado, se a questão retirada impacta de forma negativa na adequação das escalas, o valor de alfa será bem maior que o obtido para todos os itens.

A TAB. 21 apresenta o valor de alfa obtido para cada um dos construtos utilizados para mensurar o ciclo de vida organizacional e quais foram necessários inverter o sentido da pergunta ou excluir do estudo de forma a adequar as escalas.

Tabela 21 – Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos do Ciclo de Vida Organizacional

Variável	Itens Invertidos	Itens Excluídos	Alfa de Cronbach Final
Contexto Organizacional	-	-	0,712
Estratégias	-	-	0,842
Características Estruturais	-	-	0,892
Estilo de Tomada de Decisão	-	-	0,847

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da TAB. 21 permitiu constatar que, para obter a confiabilidade das escalas para as variáveis estudadas, não foi necessário realizar nenhuma modificação nas questões levantadas.

Na TAB. 22, consta a informação da necessidade de adequação das escalas utilizadas para mensurar todos os construtos do ciclo de vida organizacional.

Tabela 22 – Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis

Variável	Itens Invertidos	Itens Excluídos	Alfa de Cronbach Final
Estrutura Física	-	-	0,643
Parque de Informática	-	-	0,624
Organograma	-	-	0,830
Fluxograma	-	-	0,603
Processos	-	-	0,814
Gestão do Conhecimento	-	-	0,877

Fonte: Dados da pesquisa.

As escalas utilizadas para mensurar os construtos da estrutura funcional constantes da TAB. 22 apresentaram confiabilidade, sendo o valor de alfa obtido em todos os casos acima de 0,6, não necessitando de modificações em nenhum dos casos.

#### **4.6 Associação entre Fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis**

Esta seção trata da descrição das relações entre os construtos do ciclo de vida e da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis. Essas características são representadas pela média das notas obtidas em cada uma das questões que compõem o construto. Essas relações serão caracterizadas pelo coeficiente de correlação de *Spearman*, bem como pela probabilidade de significância do teste.

A TAB. 23, descrita a seguir, apresenta o coeficiente de correlação de *Spearman* obtido entre os fatores do ciclo de vida (Contexto Organizacional, Estratégias, Características Estruturais e Estilo de Tomada de Decisão) e os itens de avaliação da estrutura funcional dessas empresas (Estrutura Física, Parque de Informática, Organograma, Fluxograma, Processos e Gestão do Conhecimento), bem como a probabilidade de significância (p-valor).

Percebe-se, em geral, um alto grau de significância entre as variáveis, pois o p-valor em todas as análises ficou menor que 0,5. Além disso, observou-se que a correlação entre os fatores do CVO e das estruturas funcionais é forte e confiável, apresentando o alfa de Cronbach acima de 0,6.

Tabela 23 – Correlação entre os fatores do ciclo de vida e os fatores da estrutura funcional

	Contexto Organizacional	Estratégias	Características Estruturais	Estilo de Tomada de Decisão
<b>Estrutura Física</b>				
Correlação	0,267	0,284	0,483	0,496
(P-valor)	(0,001)	(0,001)	(<0,001)	(<0,001)
<b>Parque de Informática</b>				
Correlação	0,189	0,251	0,527	0,471
(P-valor)	(0,022)	(0,002)	(<0,001)	(<0,001)
<b>Organograma</b>				
Correlação	0,261	0,292	0,612	0,624
(P-valor)	(0,001)	(<0,001)	(<0,001)	(<0,001)
<b>Fluxograma</b>				
Correlação	0,243	0,272	0,554	0,605
(P-valor)	(0,003)	(0,001)	(<0,001)	(<0,001)
<b>Processos</b>				
Correlação	0,234	0,356	0,677	0,633
(P-valor)	(0,004)	(<0,001)	(<0,001)	(<0,001)
<b>Gestão do Conhecimento</b>				
Correlação	0,297	0,399	0,707	0,659
(P-valor)	(<0,001)	(<0,001)	(<0,001)	(<0,001)

Teste de Correlação de *Spearman*

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se a forte relação entre as características estruturais, o estilo de tomada de decisão e todos os itens da estrutura funcional, que, em geral, é maior que 0,5. A próxima seção quantifica a relação entre os itens que compõem o ciclo de vida e a estrutura funcional, o que é representado pela média de todos os itens utilizados para mensurar essa característica.

#### **4.7 Relação entre o Ciclo de Vida e a estrutura funcional**

Esta seção trata da avaliação do impacto do ciclo de vida organizacional na estrutura funcional além de quantificar e indicar a tendência dessa relação, de acordo com a visão dos respondentes e com base no modelo de Miller e Friesen (1984). São realizadas duas análises, uma considerando como variável independente o ciclo de vida de forma geral e outra considerando o ciclo de vida desdobrado em seus construtos.

As variáveis explicativas são, então, a média de todas as notas obtidas para o ciclo de vida organizacional na primeira análise e as médias obtidas para cada um dos construtos que representam o ciclo de vida organizacional, ou seja, o contexto organizacional, as estratégias, as características estruturais e o estilo de tomada de decisão.

A seguir, é avaliada a relação existente entre o Ciclo de Vida organizacional e a estrutura funcional. Inicialmente realizou-se a avaliação do modelo através da análise de variância (ANOVA) que mostrou que o mesmo é significativo com uma probabilidade de significância menor que 0,001, indicando que, de forma geral, o ciclo de vida impacta de forma significativa na estrutura funcional, segundo a visão dos respondentes e a percepção de Miller e Friesen (1984) (TAB.24).

Tabela 24 – Relação entre o Ciclo de Vida e a estrutura funcional

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$ (Coeficiente)	P-valor (Coeficientes)	$R^2$ Ajustado	P-valor (Modelo)
Estrutura funcional	Constante	0,392	0,108	0,539	< 0,001
	Ciclo de Vida	0,986	< 0,001		

Estrutura Funcional =  $\beta_0 + \beta_{CV} * CV + e$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, pelos dados da TAB. 24, que o coeficiente ajustado para relação entre ciclo de vida e a estrutura funcional foram significativos, p-valor menor que 0,05, mostrando que essa questão é importante para explicar a estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis.

Como o coeficiente obtido foi positivo (0,986), existem evidências de que, quanto mais avançada é a empresa em termos do ciclo de vida, maior é o investimento nas estruturas funcionais.

O coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  aj.) obtido para o modelo foi de 0,539, mostrando que, aproximadamente, 54% da variabilidade da estrutura funcional são explicados pelo ciclo de vida da empresa, sendo que os outros 46% são explicados por outras variáveis, não contempladas no modelo. Esse valor é considerado satisfatório, tendo em vista que este é um estudo da área social, em que existe uma gama de variáveis que interferem no comportamento das pessoas (respostas) que não são estritamente controladas e que a significância geral do modelo (ANOVA) e do coeficiente foi aceitável.

A análise de resíduos foi realizada para validação dos modelos obtidos e também para identificação e tratamento dos *outliers* identificados, ou seja, dos pontos não usuais da regressão. Do modelo final obtido, não foram identificados *outliers*. A avaliação da normalidade dos resíduos mostrou que estes seguem uma distribuição aproximadamente normal com variância constante em torno da média 0 e que esses resíduos são independentes. Conclui-se, assim, que os modelos obtidos satisfazem as suposições, sendo os resultados obtidos válidos.

#### 4.7.1 Relação entre os Fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional

Na avaliação da relação entre os fatores do ciclo de vida e a estrutura funcional, seguiu-se o mesmo procedimento anterior, com apenas uma diferença, a de que agora não há apenas uma variável explicativa, mas quatro, representadas pelos fatores que compõem o ciclo de vida organizacional, que são o contexto organizacional, as estratégias, as características estruturais e o estilo de tomada de decisão.

O primeiro passo foi a avaliação do modelo por meio da análise de variância (ANOVA) que mostrou que o mesmo é significativo com uma probabilidade de significância menor que 0,001. Assim, conclui-se que ao menos um dos fatores do ciclo de vida influencia a estrutura funcional de forma significativa, segundo a visão dos respondentes. Os resultados são mostrados pela TAB. 25.

Tabela 25 – Relação entre os fatores do Ciclo de Vida e a estrutura funcional

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$ (Coeficiente)	P-valor (Coeficientes)	$R^2$ Ajustado	P-valor (Modelo)
	Constante	0,775	0,003		
	Contexto Organizacional	0,077	0,272		
Estrutura Funcional	Estratégias	-0,154	0,076	0,656	< 0,001
	Características Estruturais	0,532	< 0,001		
	Tomada de Decisão	0,377	< 0,001		

$$\text{Estrutura Funcional} = \beta_0 + \beta_{CO} * CO + \beta_E * E + \beta_{CE} * CE + \beta_{TD} * TD + e$$

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da TAB. 25, é possível observar que os coeficientes ajustados para relação entre as Características Estruturais e a Tomada de Decisão são significativos ( $p < 0,05$ ), influenciam de forma significativa na estrutura funcional, segundo a opinião dos respondentes e a percepção de Miller e Friesen (1984).

Os coeficientes observados para essas duas características são positivos, indicando a existência de uma relação direta entre essas características e a estrutura funcional. Assim, quanto mais avançadas forem as empresas em termos de características estruturais e na questão da tomada de decisão, maior a estrutura funcional, segundo os respondentes.

O coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  aj.) obtido para o modelo foi de 0,656, evidenciando que mais de 65% da variabilidade da estrutura funcional é explicada por essas variáveis, sendo que os outros 35% são explicados por outras questões, não contempladas no modelo. Esse valor é considerado muito bom, tendo em vista que este é um estudo da área social.

A análise de resíduos foi realizada para validação dos modelos obtidos e também para a identificação e tratamento dos *outliers* identificados, ou seja, dos pontos não usuais da regressão. Do modelo final obtido, não foram identificados *outliers*. A avaliação da normalidade dos resíduos mostrou que estes seguem uma distribuição aproximadamente normal com variância constante em torno da média 0, e que esses são independentes.

Conclui-se, assim, que os resultados obtidos satisfazem as suposições de Miller e Friesen (1984) também para empresas prestadoras de serviços contábeis, podendo ser considerados como válidos.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar se o modelo de Ciclo de Vida das Organizações desenvolvido por Miller e Friesen (1984) é o mais adequado para avaliar o nível de aderência da estrutura funcional também para empresas prestadoras de serviços contábeis.

Em relação ao CVOC, pode-se verificar que, de modo geral, para todas as respostas de quaisquer fatores estudados no contexto organizacional, como: estratégias organizacionais, características estruturais e estilo de tomada de decisão, houve boas avaliações, existindo uma tendência em confirmar e validar o modelo de Miller e Friesen (1984) também para as empresas prestadoras de serviços contábeis.

Ressalta-se, também, que, pela revisão de todos os autores abordados no referencial teórico, os que mais se aproximam da realidade e da complexidade de empresas contábeis são Miller e Friesen. Alguns têm entendimentos bastante similares, outros, foco específico em estratégias sofisticadas que, no entendimento do pesquisador deste estudo, não se prestam ao segmento de empresas contábeis, porque o serviço prestado é muito técnico e sistêmico.

No que diz respeito à estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, ficou clara a existência de uma estrutura mínima, que se ajusta em conformidade com cada uma das fases do seu Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e de acordo com uma série de parâmetros: estrutura física; parque de informática, organograma, fluxograma, processos e gestão do conhecimento.

Foi verificada uma significativa e forte correlação entre os fatores do Ciclo de Vida Organizacional dessas empresas conforme o modelo de Miller e Friesen (1984) e os fatores da estrutura funcional das empresas prestadoras de serviços contábeis, evidenciando que:

- Quanto maior a maturidade dentro de cada um dos itens que indicam o Ciclo de Vida, maior é a maturidade das empresas prestadoras de serviços contábeis em relação à sua estrutura funcional; e
- Quanto mais avançadas em termos de ciclo de vida, maior é o investimento nas estruturas organizacionais dessas empresas.

A relação do Ciclo de Vida com as estruturas funcionais indicou um coeficiente de 54% e, na correlação entre os fatores do ciclo de Vida e as estruturas funcionais, foi atingido o coeficiente de 65%. Esses valores são considerados satisfatórios, tendo em vista tratar de um estudo da área social, no qual existem outras variáveis que interferem no comportamento dos respondentes e que não são estritamente controladas.

Recomenda-se um estudo com maior número de respondentes com amostras por Regiões e Estados, com a finalidade de proporcionar a comparação onde os segmentos da contabilidade estão mais evoluídos, por exemplo, em São Paulo e no sul do Brasil. Sugere-se, também, serem aprofundados os estudos sobre o Ciclo de Vida das Organizações Contábeis correlacionados com a figura do contador proprietário, tendo em vista a natureza da personalidade dessa atividade.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 1, p. 3-24, Summer. 1979.

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

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

ALVEZ, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L.; QUATRIN, D. R. Análise do processo de compartilhamento do conhecimento em redes horizontais: a proposição de um framework. In: Ensino e Pesquisa em Administração-Semead, 14., 2011, São Paulo. *Anais....* São Paulo: Editora da USP, 2011. v. 1. p. 1-15.

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 (Impresso)*, v. 29, p. 40-52, 2011. ; Série: 02; ISSN/ISBN: 15179087.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519p.

BARBOSA, R. V. N.; SANTOS, R. P. Contabilidade gerencial, ciclo de vida e poder: à luz da biopolítica de Foucault. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD , 33., 2009. São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

BATISTA, P. C. S. *et al.* Extinção de empresas, crises financeiras internacionais e períodos de incertezas: impactos nos últimos 25 anos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

BENEDETTI, M. H. A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 24. *Anais...* Gramado: ANPAD, 2006.

BRASIL. Resolução Conselho Federal de Contabilidade 1.166, de 17 março de 2009. Dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis. Disponível em: [www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1166.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1166.doc). Acesso em: maio de 2011.

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

CARVALHO, K. L. *et.al.* A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)* [online]. 2010, vol.11, n.4, p. 98-130. ISSN 1678-6971. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000400005>. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000400005...](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000400005...) Acesso em: maio de 2011.

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

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: [www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br). Acesso em: dez 2011.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE - MG. Dados disponibilizados *in loco*- sede do CRC-MG, Belo Horizonte, dez. 2011.

DANTAS, S.R. Não lembro de outro período de tantas mudanças. Publicado em: 19/04/2010. Disponível em: [www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=67&codConteudo=4614](http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=67&codConteudo=4614). Acesso em: maio 2011.

DARWIN, C. *A origem das espécies*. 1859. Disponível em: <http://ecologia.ib.usp.br/ffa/arquivos/abril/darwin1.pdf>. Acesso em: 02 ago 2011.

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, Jan. 1992.

DRUCKER, Peter F. *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. 381p.

FILLEY, F. E.; HOUSE, R. J. *Managerial process and organizational Behavior*. Glenview, Illinois: Scott & Foresman, 1969.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, A. A. F.; COSTA, F. J.; BARROSO, H. C. M. P. Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M.J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2000.

GOLDE, R. A. *Planejamento prático para pequenas empresas*. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sócias*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOULART, R. *Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Boston, v.50, p. 37-46, jul./aug. 1972.

HAIR, J. F. Jr. et al.; *Análise de Dados Multivariados*. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009. 600p.

JUNQUEIRA, E. R.; et al. Ciclo de vida das organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32. Rio de Janeiro. *Anais...*ANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

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

KUHN, T.S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LEVIE, J.; HAY, M. Progress or just proliferation? a historical review of stages models of early corporate growth. *London Business School (Working Paper)*, 1999.

LUCENA, E .A.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura, ciclo de vida e desempenho organizacionais: um estudo comparativo nas malharias do Estado de Pernambuco. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.2, p.57-65, abr./jun. 2000.

LYDEN, F. J. Using parson´s functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, n.20, p. 59-70, Mar.1975.

MACEDO. J. F. Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com um estudo de caso, 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade*. Bahia, v. 5, n. 11, jan./abr. 1992.

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

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

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD*, 29. Brasília. *Anais...* ANPAD: Brasília, 2005.

MICHEL, Maria H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*: São Paulo: Atlas, 2005. 138p.

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

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

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, p. 207-224, apr 1984.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. 14. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010. 421p.

NECYK, G. A.; SOUZA, B. C.; FREZATTI, F. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. In: CONGRESSO ANPCONT, 1., Gramado. *Anais...* Gramado: ANPCONT, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. A. L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 164p.

OLIVEIRA, Silvio L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *British Accounting Review*. v.33, n.3, p. 243-361, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Banco de ideias: escritório de contabilidade*. Disponível em: <[http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/printer.asp?cd\\_noticia=2643](http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/printer.asp?cd_noticia=2643)>. Acesso em: jun. 2011.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Mortalidade das empresas brasileiras*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/sebrae-to/estudos-e-pesquisas/fatores-condicionantes-e-taxa-de-mortalidade>>. Acesso em: abr. 2011.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa : delineamentos de pesquisa.* 2. ed. São Paulo: EPU, 2004. 117p. v.1.

SILVA, J.S.; SOLINO, A.S. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na Grande Natal/RN. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 25. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. *Revista de Gestão*, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.

TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica.* São Paulo: Atlas, 2000. 398p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96p.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

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

## APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de esclarecimento	99
APÊNDICE B - Questionário	100

## APÊNDICE A - TERMO DE ESCLARECIMENTO

Prezados colegas contadores, esta pesquisa se propõe a levantar dados e informações para compor minha dissertação de mestrado, requisito do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes com o título **CICLO DE VIDA DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: um estudo baseado no modelo de Miller e Friesen.**

A participação voluntária implica em compromisso de anonimato, visto que os nomes dos participantes não serão divulgados. O questionário estará hospedado no Google, oferecendo segurança para os participantes. Estará também disponível um *link* no site [www.clubedoscontadores.com.br](http://www.clubedoscontadores.com.br) assim como através de *e-mail's*.

É relevante destacar que cada participante pode desligar-se da pesquisa a qualquer momento, bastando para tal interromper o processo sem clicar em “concluir”, e isso sem sanções ou prejuízos para nenhuma das partes.

Grato,

Mário Garcia  
contato@clubedoscontadores.com.br  
31- 88374459

**APÊNDICE B – Questionário****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: \_\_\_\_\_ Mês: \_\_\_\_\_

**B – Em qual Estado se localiza sua Organização?**C -  Capital  Interior**D – Como é registrada sua Organização Contábil?** Sociedade empresária Ltda. Empresário Individual Sociedade anônima Não é formalizada Sociedade Simples Ltda.**E – Sua Organização Possui Registro no CRC?** Sim  Não**F – Participa da Cooperativa dos contadores?** Sim  Não**G – Quantos Sócios Possui sua Organização Contábil?** Individual  2 Sócios  3 Sócios  4 Sócios  Mais de 4 Sócios**H - Qual o Faturamento anual de sua Organização 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.**I – Qual o enquadramento na Receita Federal?** MEI  Simples Nacional  Lucro Presumido  Lucro Real Não Recolhe;

**J – 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.

**K – 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.

**L – Como você considera sua Organização Contábil?**

- ( ) Microempresa  
 ( ) Pequena Empresa  
 ( ) Média Empresa  
 ( ) Grande Empresa.

**Caracterização do Ciclo de Vida na perspectiva de Miller e Friesen****1 – Marque a opção mais adequada.****Contexto organizacional****1 – O impacto dos proprietários sobre as decisões estratégicas e operacionais da empresa é alto.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2      \_\_3      \_\_4      \_\_5 (Concordo Totalmente)

**2 – Há muita influência dos proprietários na gestão da empresa.**

(orientação da gestão é interna)

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2      \_\_3      \_\_4      \_\_5 (Concordo Totalmente)

**3 – A influência do mercado sobre as decisões é grande em relação a dos proprietários.**

(orientação da gestão é externa)

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2      \_\_3      \_\_4      \_\_5 (Concordo Totalmente)

**4 – O ambiente de atuação da empresa é dinâmico.**

(Sujeito a mudanças imprevisíveis, em termos de Cliente e tecnologia)

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2      \_\_3      \_\_4      \_\_5 (Concordo Totalmente)

**5 – O ambiente é caracterizado por alta competição.**

(Preço, serviço, tecnologia, mercado, escassez de mão de obra etc.)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**6 – A empresa atua em mercados onde as táticas competitivas são significativamente diferentes.**

(Tipo de serviço prestado, perfil do cliente, perfil de parceiros, etc.)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

### **Estratégias**

**7 – Há introdução ???? frequentes e importantes na linha de processos e serviços.**

(Ou seja, muita novidade)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**8 – As modificações do portfólio de serviços e produtos são pequenas e incrementais.**

(ex: adaptação para novos mercados/ clientes e ou legislação)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**9 – Quanto à inovação, preferimos seguir a liderança dos competidores e imposições legais.**

(Ou inovamos por iniciativa própria)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**10 – A organização diversifica sua linha de produção (serviços significativamente diferentes das linhas existentes) através de parceria com outras empresas.**

(ex: parceria com firmas de auditoria, ou escritórios de advocacia)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**11 - A organização diversifica sua linha de produção (serviços significativamente diferentes das linhas existentes) através do estabelecimento do nosso próprio departamento ou subsidiárias.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**12 – Temos crescido através da expansão geográfica ou de capacidade.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**13 – Praticamos a integração vertical a montante, comprando fontes de matéria prima por exemplo.**

(Antes da linha de produção)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**14 - Praticamos a integração vertical a jusante, comprando os beneficiadores ou revendedores de nossos produtos por exemplo.**

(Depois da linha de produção)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**15 – Fazemos propaganda extensivamente.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**16 – Somos amplamente conhecidos no mercado.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**17 – Tentamos a introdução de diferentes Serviços e mercados para reduzir riscos.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**18 – Somos altamente seletivos na introdução de novos Serviços.**

(Ao inserir novos serviços ou buscar novos segmentos para atuar)

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**19 – Utilizamos preferencialmente terceiros para as atividades de marketing/captação de clientes.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**20 – Atuamos em mercados diversificados, adaptando nossas ofertas de serviços para melhor atender às necessidades de cada segmento, ou criando serviços específicos para cada segmento.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**21 – Buscamos restringir nossa atuação a nichos de mercado, evitando confrontar os grandes competidores.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**22 – Há práticas agressivas de preços para impedir novos entrantes no mercado.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**23 – Há práticas de lobby com o Sindicatos e/ou entidades e associações.**

(Para captar clientes)

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**24 – Adotamos a diminuição de preços para manter clientes e ganhar mercado.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**25 – Adotamos a precificação diferenciada.**

(Preços diferentes para clientes semelhantes)

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

### Características estruturais

**26 – Tomamos decisões em grupo, envolvendo ativamente os subordinados.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**27 – Temos um alto nível de automação gerencial e integração de nossos sistemas de informações.**

(Não se trata dos sistemas de contabilização, Master, Alterdata, Domínios, trata-se de um sistema gerencial da organização contábil)

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**28 – Temos um conjunto completo de instrumentos formais de controle de desempenho contábil financeiro da nossa organização.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**29 – Temos uma prática formal de planejamento e controle.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**30 – Há um monitoramento das oportunidades e ameaças de forma contínua e sistemática.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**31 – O desempenho (financeiro e não financeiro) de nossas atividades internas é monitorado e avaliado através de controles formais.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**32 – A comunicação interna é fluída, tanto verticalmente quanto entre áreas, facilitando a coordenação geral e o processo de tomada de decisão.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**33 – A Gestão centraliza todas as decisões estratégicas com um mínimo de consulta à média gerência.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**34 – Decisões operacionais (reposição de equipamentos, ajustes de preços, compras, contratação de pessoal etc.) são delegadas para os níveis médios e inferiores.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**35 – A maior parte dos empregados são especialistas altamente treinados e/ou especialmente qualificados para suas funções.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**36 – Há abundância ou facilidade de obter recursos financeiros, matérias, de infraestrutura e humanos na empresa.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**37 – Nossas divisões funcionam com metas gerais, métodos de trabalho, e estilos de tomada de decisão muito diferentes entre si.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

### Estilo de tomada de decisão

**38 – A empresa é proativa, a primeira a agir em resposta às tendências do ambientes, introduzindo novos serviços, tecnologia ou técnicas administrativas.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**39 – A empresa tem apetite por risco, fazendo compromissos altos e arriscando os recursos, com chance razoável de falhar.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**40 – Sua organização enfatiza a novidade em termos de lançamentos de serviços ou abertura de mercados, em lugar de conservar os serviços e mercados já existentes, mantendo ou aumentando sua eficiência.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**41 – Os decisores agem de forma analítica/metódica, ao invés de intuitiva e casual.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**42 – A direção leva em conta um conjunto de fatores quando toma uma decisão estratégica.**

(ponto de vista do marketing, produção, finanças, etc.)

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**43 – As ações em uma área da firma são complementares ou suportam aquelas de outras áreas, evitando-se decisões que conflitam umas com as outras.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**44 – A orientação de planejamento da empresa é estratégica, com um horizonte de tempo longo (mínimo 5 anos) e não somente operacional de curto prazo.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**45 – A estratégia corporativa é divulgada para o público interno, no lugar de metas obscuras e de objetivos que são alcançados na base do jeito ou da sorte.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**46 – O principal estrategista está há muito tempo no comando da empresa.**

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**47 – Fatores externos são considerados na tomada de decisões, levando a empresa a estar mais adaptada ao seu contexto externo.**

(Ex.: estratégias competitivas, hábito de compra dos clientes, regulações governamentais etc.)

(Discordo Totalmente) \_\_1      \_\_2    \_\_3    \_\_4    \_\_5 (Concordo Totalmente)

**48 – A direção está familiarizada com os processos e procedimentos com os quais atua, conhece as particularidades das operações internas.**

(está atento às mudanças na legislação, dominam as obrigações acessórias)  
 (Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

**49 – As estratégias, (objetivos e meios para alcançá-las) estão atadas ao passado.**

(Discordo Totalmente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Concordo Totalmente)

### **Estrutura Funcional**

**Marque a opção mais adequada.**

#### **Estrutura Física:**

Um ambiente bem planejado, arejado, bem iluminado e devidamente estruturado é capaz de proporcionar um aumento na produtividade e na satisfação e criatividade dos funcionários.

**50 – A localização de sua organização contábil fica próxima de centros comerciais.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**51 – Os móveis da sua organização contábil são padronizados, proporcionando harmonia no ambiente de trabalho.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**52 – Os ambientes de trabalho são bem divididos.**

(Salas próprias para cada departamento, incluindo o arquivo, ou mesmo dividido por baias)

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

### **Parque de Informática**

Fundamental para a otimização dos trabalhos e da gestão da organização, além do hardware, os softwares têm um papel fundamental, sendo estes divididos em dois: um software de contabilidade, ferramenta de trabalho no processo produtivo, como (Mastermaq, Alterdata, Domínios, Totvs etc.) e outro que é uma ferramenta de gestão da própria Organização (os sistemas gerenciais) com a finalidade de gerir processos, pessoas, medir resultados, e fazer análise geral da administração da organização contábil.

**53 – A organização possui software de contabilidade (Mastermaq, Alterdata, Ladware, Domínios etc) totalmente integralizados entre os departamentos (fiscal, pessoal, contábil etc.).**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**54 – Sua Organização possui um software de gestão.**

(Financeiro, contas a pagar, contas a receber, orçamento; gestão de pessoas, funcionários da organização contábil, avaliação de desempenho; gestão de processos; controle de custos dos clientes da organização contábil)

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**55 – Os equipamentos de informática são padronizados e compatíveis com a configuração mínima exigida pelos atuais programas contábeis e de gestão da**

**empresa, e todos os membros têm acesso à internet, a impressora é de fácil acesso.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

### **Organograma**

Para um bom gerenciamento dos processos e procedimentos, é necessário um organograma

**56 – Sua organização possui um organograma, e os funcionários de cada departamento têm conhecimento de sua existência.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**57 – A estrutura hierárquica é obedecida corretamente.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**58 – A competência de cada departamento é amplamente divulgada para o público interno, bem como para o público externo.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

### **Fluxograma**

O Fluxo do trabalho, bem como da massa documental, deve ser bem planejado, proporcionando ganho de produtividade e evitando o retrabalho.

**59 – Os funcionários de cada departamento reconhecem a importância dos seus serviços para os outros departamentos e estão todos cientes da interligação de cada setor e ou atividade.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**60 – Os documentos seguem um fluxo predeterminado.**

(ou ficam à disposição dos usuários de forma aleatória)

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**61 – Existe retrabalho na organização.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

### **Processos**

Os processos, assim como os procedimentos, determinam a fluidez e a qualidade dos serviços prestados. Assim, é necessário saber:

**62 – Os processos de cada departamento da sua organização contábil são bem definidos.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**63 – Há hoje manuais de procedimentos para as rotinas a serem executadas.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**64 – Existe acompanhamento dos processos.**

(Ou ficam a cargo do executante)

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**Gestão do Conhecimento**

Ter as pessoas certas no lugar certo é crucial para um bom rendimento dos trabalhos.

**65 – No processo de seleção do quadro de trabalho efetivo, são observadas as habilidades e competências de cada membro da organização para sua efetivação.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**66 – Existem investimentos em treinamentos e atualizações do quadro de funcionários.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**67 – Os membros de sua equipe possuem qualificação técnica necessária para exercerem as funções que desempenham.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**68 – Existem políticas de retenção e valorização de talentos por parte da organização.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**69 – Existe oportunidade de aprendizado para todo o quadro de funcionários.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**70 – Os cursos de reciclagem são oferecidos para todos os membros da organização.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**71 – Existe sistema informatizado para medir o desempenho da empresa. Existe avaliação de desempenho de cada funcionário.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**72 – O grau de instrução atual dos funcionários é suficiente para o desempenho da função exercida.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)

**73 – A organização contrata serviços de consultoria organizacional terceirizada para elaboração de planejamento estratégico, implementação das rotinas e manuais de procedimentos.**

(Muito Ineficiente) \_\_1 \_\_2 \_\_3 \_\_4 \_\_5 (Muito eficiente)