

## ***Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios***

**Autoria:** Emanuel R. Junqueira, Sergio Mendel Fellous, Fábio Frezatti, Artur Roberto do Nascimento

### **RESUMO**

O presente trabalho, na forma de ensaio teórico, apresenta 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, 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. Considerando que o tema ainda não está devidamente amadurecido, esse estudo conclui com algumas sugestões para futuras pesquisas.

### **1. INTRODUÇÃO**

A competição entre as organizações vem aumentando significativamente ao longo dos anos, provocando alterações tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Nesse contexto, as organizações são submetidas a uma série de adaptações que podem ser representadas pelas fases do desenvolvimento, conhecidas na literatura como ciclo de vida das organizações – CVO (por exemplo, MOORES e YUEN, 2001, p. 353; JAWAHAR e MCLAUGHLIN, 2001, p. 405).

Como um dos aspectos do desenho da organização e componente da estrutura organizacional, o Sistema de Contabilidade Gerencial, doravante denominado SCG, também necessita ser adaptado para que haja coerência interna e externa em cada um dos estágios do CVO. Dessa forma, o desafio para os contadores gerenciais é assegurar que a informação disponibilizada aos gestores seja relevante, acurada e tempestiva, sendo adaptável às diferentes necessidades em cada um desses estágios (MOORES e YUEN, 2001, p. 353).

Como resposta a essa demanda, observa-se um crescente interesse por estudos que investigam o SCG sob a perspectiva do CVO (por exemplo, SILVOLA, 2007; DAVILA, 2005; MOORES e YUEN, 2001; GRANLUND e TAIPALLENMÄKI, 2005). Esses estudos indicam que o CVO tem um impacto significativo sobre o SCG. Este, por outro, contribui para a adaptação das organizações nos diversos estágios, auxiliando o processo decisório (SILVOLA, 2007, p. 11).

Considerando que as organizações apresentam um conjunto de características e, conseqüentemente um SCG específico para cada estágio do CVO e que essas características são modificadas por fatores contingenciais, identificar as características do SCG em cada uma dessas fases torna-se relevante na compreensão do processo de adaptação organizacional. Entretanto, os estudos não são conclusivos quanto ao modelo de CVO a ser utilizado bem como às características do SCG durante esses estágios, esse trabalho tem como objetivo investigar o estado da arte das pesquisas sobre o tema, procurando responder a seguinte questão de pesquisa: ***qual é o estado da arte do construto teórico sobre o ciclo de vida das organizações e quais são as principais características encontradas em cada um dos estágios desse ciclo?***

A pouca atenção recebida na literatura especializada sobre a influência do ciclo de vida no design do SCG (AUZAIR e LANGFIELD-SMITH, 2005, p. 403), serviu de base para sustentar a relevância do tema e para identificar a oportunidade de pesquisa.

## 2. METODOLOGIA

Este ensaio se caracteriza por adotar uma abordagem epistemológica, pois estuda a investigação científica e seu produto – o conhecimento científico (Theóphilo, 2000), empregando uma revisão de literatura (Martins, 2002) através de uma abordagem bibliométrica, com o objetivo de identificar as principais contribuições dos estudos que investigaram o CVO e sua influência nas características do SCG.

A seleção dos principais estudos se deu a partir dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e congressos nacionais de contabilidade e administração. A escolha dos periódicos e dos artigos internacionais foi feita tendo por base o sistema de busca de periódicos da CAPES. Para pesquisar tanto os periódicos quanto os congressos nacionais, optou-se por aqueles que foram classificados pelo Sistema Qualis/Capes com o conceito “A”. A busca nos periódicos internacionais foi realizada por meio da seguinte palavra-chave: *life-cycle*. Após esse primeiro levantamento, identificaram-se os principais trabalhos que tratam do tema e estão apresentados no **Quadro 1**.

A construção da rede social foi feita a partir das referências dos trabalhos identificados. Ou seja, para a construção da rede foram incluídos 9 trabalhos além dos 19 apresentados no **Quadro 1**.

A justificativa para essa análise é que a mesma permite conhecer interações entre qualquer classe de indivíduos, a partir da formação de redes que são entendidas como canais de informação, conhecimento e valores, que permitem identificar a intencionalidade nos relacionamentos, os objetivos comuns conscientes, explicitados e compartilhados (ALEJANDRO e NORMAN, 2005).

Posteriormente, foi elaborado o gráfico relacional que reflete o resultado de interações entre os autores e seus respectivos artigos para os trabalhos relacionados. Para alcançar esse objetivo foi utilizado o software Ucinet (ALEJANDRO E NORMAN, 2005). A **Tabela 1** apresenta os periódicos das referências utilizadas para a análise da rede e a **Figura 1** mostra o gráfico relacional entre os autores e seus respectivos trabalhos.

**Quadro 1: Relação dos principais estudos sobre ciclo de vida das organizações**

<b>Autores / Journal</b>	<b>Questão/Objetivo</b>	<b>Amostra</b>	<b>Achados</b>
<b>Greiner (1972)</b>  <b>Harvard Business Review</b>	A evolução de uma organização tem uma relação mais forte com seu processo histórico do que com o ambiente em que atua.	Pesquisa Bibliográfica	Conhecendo e entendendo a história de uma organização o gestor terá condições de entender através deste determinante juntamente com a percepção da fase em que a organização se encontra ter condições de avaliar e prever problemas que virão pela frente.
<b>Miller e Friesen (1980)</b>  <b>Academy Management Journal</b>	Modelo de Adaptação organizacional	Seleção de uma amostra com 26 empresas.	Existência de uma simultaneidade contínua e interdependência entre as variáveis. As características de uma variável no passado tendem a serem fortalecidas no futuro, e as mudanças de direção em uma variável entre períodos são contínuas, mas sem oposição à direção que a variável evolui.
<b>Quinn e Cameron (1983)</b>  <b>Management Science</b>	Determinar se os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida podem ser identificados, e identificação do maior critério de efetividade em cada estágio.	Observação do departamento de higiene mental do estado de Nova Iorque. De 1974 a 1976	Existe uma dinâmica de mudança de critérios de efetividade ao longo do ciclo de vida, sendo que o nível de relevância de um critério de efetividade tem relação com o estágio que a organização se encontra. O resultado da observação mostrou as mudanças do critério dominante pode ter um padrão de previsibilidade
<b>Miller e Friesen (1984)</b>  <b>Management Science</b>	Há três temas centrais que derivam perguntas a serem respondidas:  1º Durante as primeiras quatro fases dos ciclos de vida a Situação das empresas se modificam quando do aumento de complexidade de suas tarefas administrativas (Heterogeneidade ambiental e competitividade, Aumento do Tamanho, aumento da influencia das demandas dos clientes sobre as decisões organizacionais) 2º Os desafios da situação devem ser recebidos por uma estrutura mais sofisticada e complexa com um aparato de processamento informacional e estilo do processo decisório; 3º As Organizações Alternam entre fases de inovação, renovação e estabelecimento	Amostra com 36 corporações com um período de existência de 20 anos ou mais	Na medida que a organização avança ao longo das 4 primeiras fases há o crescimento de complexidade: Aumento do Tamanho, Declínio da Concentração de capital votante, Aumento da Influencia dos Acionistas e dos membros do conselho da Administração, Aumento da Influencia dos clientes nas decisões, aumento da heterogeneidade e hostilidade do quadro orgânico (estrutura pessoal) O trabalho sugere uma mudança das categorias das variáveis ao longo dos ciclos de vida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das Diferenças Estruturais ao longo dos ciclos de vida – Diferenciação, Delegação das rotinas Estratégicas;</li> <li>• Manutenção da centralização estratégica;</li> <li>• Processo Decisório se torna mais complexo e aumenta a integração que provavelmente é possibilitado pelo maior processamento das informações;</li> <li>• Inovação e tomada de Riscos tem maior grau de flutuação: Alto nível na fase de nascimento, Crescimento e renascimento. Baixo Nível na fase de Maturidade e Declínio</li> <li>• Os dois primeiros temas podem se explicados pela literatura conceitual sobre os ciclos de vida organizacional e o terceiro</li> </ul> As variáveis Estratégia e Situação influenciam de modo preponderante a estrutura e estilo decisório Não há uma seqüência determinada dos ciclos de vida, ou seja, após o crescimento pode-se vir o declínio.

	organizacional de competências (Fases de Nascimento, Crescimento e renascimento) e conservadoras (fase de Maturidade e Declínio)		
<b>Smith, Mitchell e Summer ( 1985)</b>  <i>Academy of Management Journal</i>	Diferentes estágios organizacionais de ciclo de vida produzem diferentes prioridades entre a alta gerência.	Questionário para 38 alto executivos (26 <i>CEO's</i> e outros 12) de 27 indústrias eletrônicas. A amostra foi aleatória através da codificação (SIC- 3600) considerando o tamanho de distribuição como critério	Ao longo dos ciclos de vida verificou-se a modificação de prioridades ao longo dos ciclos de vida em ordem de grau importância, mostrando que os gestores necessitam modificar suas prioridades quando suas empresas se movem ao longo dos estágios.
<b>Gray e Ariss ( 1985)</b>  <i>The Academy of Management Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A política acompanha as mudanças estratégicas de modo diferente em cada estágio do ciclo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa Bibliográfica Trabalho mostra uma relação entre a política, poder e comportamento, contexto e estratégia que se modificam ao longo do ciclo de vida organizacional:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A política tem grande influência no processo organizacional e na arquitetura estratégica.</li> <li>• A Tática Política para o Gerenciamento Organizacional varia em cada estágio do ciclo de vida</li> </ul> <p>O conhecimento das táticas políticas apropriadas para cada estágio de vida organizacional pode ajudar a visualizar as oportunidades de mudança e auxiliar a estrutura de poder interna para apoiar em tempo as mudanças estratégicas</p>
<b>Miller ( 1987)</b>  <i>The Academy of Management Review</i>	Descrição da Influência dos imperativos sobre as quatro variáveis configuracionais: Ambiente, estrutura, Liderança e estratégia.	Pesquisa Bibliográfica	Os imperativos têm influência preponderante sobre uma ou mais variáveis configuracionais e o tipo de influência tem relação com o estágio do ciclo de vida. Suas mudanças são ocasionadas através de grandes rupturas e são geralmente acompanhadas pela mudança de estágio. A classificação das organizações em imperativos tem muita utilidade para os estudos das variáveis configuracionais.
<b>Baker e Cullen ( 1993)</b>  <i>Academy of Management Journal</i>	Como as Configurações Organizacionais (Idade e Tamanho) se relacionam com as fases de crescimento e declínio para influenciar a reorganização da alta gerência e da estrutura administrativa	Coleta aleatória do “ <i>Yearbook of Higher Education</i> ” ( de 200 escolas e universidades entre 1969 a 1978	As organizações reagem fortemente às motivações internas que provem de forças associadas a diferentes configurações de tamanho, idade e crescimento ou declínio e não simplesmente de um fator contextual individual.
<b>Miles, Snow e Sharfman (1993)</b>  <i>Strategic Management Journal</i>	Há uma relação inversa entre a variedade industrial e o estágio do ciclo de vida	Observação de 12 indústrias que se encontram nos estágios de crescimento, maturidade e declínio do ciclo de vida	A relação positiva entre a variedade industrial e performance pode ser um conceito importante na análise da dinâmica de competição entre indústrias, e a variedade pode se modificar no estágio do ciclo de vida da indústria.

<p><b>Gupta e Chin ( 1994)</b>  <i>The Mid - Atlantic Journal of Business</i></p>	<p>Apresentar uma visão geral sobre as pesquisas do ciclo de vida organizacional, classificação da literatura e propor configurações de variáveis organizacionais para o desenvolvimento organizacional.</p>	<p>Revisão bibliográfica</p>	<p>A utilização do ciclo de vida organizacional por pesquisadores foi devido a sua habilidade em prever os efeitos estruturais em cada estágio, sendo útil também para pesquisas sobre estratégia e sua modificação em cada estágio. Desta mesma forma, o enfoque de sistemas auxilia na análise organizacional pois trata de vários critérios contingências simultaneamente.</p>
<p><b>Koberg, Uhlenbruck e Sarason(1996)</b>  <i>Journal of Business Venturing</i></p>	<p>O ciclo de vida organizacional influencia (media) os efeitos do ambiente, da estrutura e do processamento de informação quando relacionados com o nível de inovação</p>	<p>Amostra com 326 empresas americana no setor de alta tecnologia. Utilização do modelo de Kazanjian.</p>	<p>Há existência de correlação entre os facilitadores da inovação e o estágio do ciclo de vida que a organização se encontra. O ciclo de vida mostrou ser um moderador ao se correlacionar positivamente e negativamente com os facilitadores dependendo do estágio do ciclo de vida que se encontra uma organização</p>
<p><b>Moores e Yuen (2001)</b>  <i>Accounting Organization Society</i></p>	<p>1) Os sistemas de contabilidade gerencial se modificam ao longo dos estágios do ciclo de vida? Se sim:  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1ª) Tais diferenças formam um padrão de mudança?</li> <li>▪ 2ª) Qual a natureza destas diferenças?</li> </ul> </p>	<p>Dados foram coletados através de <i>Survey</i> ( para 600 empresas ) para os <i>CEO's</i> e estudos de campo As empresas foram segregadas em maiores – Acima de 100 empregados e Menores – Abaixo de 20 empregados  A amostra foi selecionada aleatoriamente das páginas Amarelas locais  Número de respostas utilizáveis = 49 <b>Estudos de Campo:</b> Entrevistas com 10 empresas selecionadas com base na familiaridade da operação global do CEO com a empresa e seu envolvimento com estratégia de decisão e execução de políticas corporativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados da pesquisa sugerem que os atributos do SCG diferem entre os estágios do ciclo de vida das organizações e tem uma evolução longitudinal (temporal)</li> <li>- A necessidade de criação de um desenho formal do SCG se dá com mais intensidade no Estágio de crescimento</li> <li>- Quanto ao Ferramental, a sua seleção é mais importante que a apresentação da informação em vários níveis de formalidade do MAS em cada estágio do ciclo de vida</li> <li>- As Empresas, no geral, tendem a Formalizar seu SCG de acordo com suas mudanças estratégicas em ganhar ou manter suas vantagens competitivas</li> </ul>
<p><b>Jawahar, MCLAughlin (2001)</b>  <i>The Academy of Management Review</i></p>	<p>Quais <i>stakeholders</i> primários são importantes e por que e quando eles são importantes, e como os gerentes alocam recursos entre os <i>stakeholders</i> primários.</p>	<p>Pesquisa Exploratória</p>	<p>As organizações respondem simultaneamente às demandas do conjunto de <i>stakeholders</i>, mas utilizam estratégias diferentes para cada <i>Stakeholder</i> dependendo da sua importância que está relacionada ao estágio do ciclo de vida no qual a organização se encontra.</p>
<p><b>Lumpkin e Dess(2001)</b></p>	<p>Investigação das diferenças</p>	<p>A amostra foi composta por 124</p>	<p>A Agressividade e a pro atividade são dimensões distintas da Orientação Empreendedora. A</p>

<p><i>Journal of Business Venturing</i></p>	<p>entre pro atividade e agressividade competitiva como dimensões de uma Orientação-Empreendedora e relação com ciclo de vida e ambiente como contingências.</p>	<p>proprietários e executivos de 94 empresas pequenas que competem em vários setores industriais.</p>	<p>segunda antecipa tendências e entra no nicho primeiro, e no estágio do ciclo de vida inicial terá melhor performance que nos estágios mais maduros. Isto ocorre de modo inverso em relação a agressividade que é uma resposta e defesa contra as ameaças da competição. Porém as duas dimensões são importantes para o sucesso o ciclo de vida em que a firma se encontra tem o efeito de moderar tais dimensões.</p>
<p><b>Auzair e Langfield-Smith (2005)</b>  <b>Management Accounting Research</b></p>	<p>Com base na abordagem contingencial, identificar a influencia de determinadas variáveis organizacionais no planejamento e desenho dos Sistemas de controle gerencial em empresas prestadoras de serviço que trabalham para indústrias.</p>	<p><b>Survey:</b> Questionário para 1000 <i>controllers</i> de organizações de serviços que operam na Austrália. Quantidade de Respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 155</li> <li>• 149 que poderiam ser utilizados (14,9%)</li> <li>• 28 empresas eram sem fins lucrativos e foram eliminadas</li> <li>• <u>Efetivamente foram utilizadas 121 empresas (12,10%)</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de serviços de massa dão mais ênfase na forma burocrática e padronizada que empresas de serviço profissional (mais especializadas)</li> <li>• Empresas de Serviço com estratégia focada em liderança de custos darão mais ênfase na forma burocrática que as empresas que tem uma estratégia de diferenciação.</li> <li>• Empresas de serviço no estágio de maturidade do seu ciclo de vida darão mais ênfase na forma burocrática que as empresas na fase de crescimento.</li> <li>• Empresas com serviços de massa, Líder de Custos e empresas de serviço no estágio de maturidade do ciclo de Vida tem mais probabilidade de adotar formas mais burocráticas de sistemas de controle gerencial.</li> <li>• Empresas de serviços profissionais e em crescimento têm a tendência de adotar formas menos burocráticas em seus sistemas de controle gerenciais</li> </ul> <p>O grau de burocracia dos SCG's é inversamente proporcional ao nível de especialização(profissionalização), sendo que empresas na fase de crescimento têm um grau menor de burocracia que na fase de maturidade</p>
<p><b>Granlund e Taipaleenmaki (2005)</b>  <b>Management Accounting Research</b></p>	<p>Qual é o status atual do Controle Gerencial em Empresas da nova Economia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa em campo com uma companhia de médio porte (Case) e;</li> <li>▪ pesquisa em outras <u>20 empresas</u> que correspondem à definição de Empresas da Nova Economia</li> </ul>	<p>Há um baixo nível de recursos aplicados nos controles gerenciais financeiros das empresas da Nova Economia pois seus investimentos são direcionados, desde o início, em P&amp; D e um pouco após em Marketing de modo evidenciar uma influencia da cultura corporativa direcionada a tecnologia e da influencia do investidor de <i>Venture Capital</i> via requisitos estatutários.</p> <p>As técnicas e tarefas contábeis mais requeridas neste tipo de empresa são o Budget e Relatórios de atividade de P&amp; D e tarefas ligadas ao lançamento de papéis no mercado acionário. (captação de recursos)</p> <p>Há uma grande influencia dos Capitalistas de Risco para que uma NEF tenha controles financeiros formais, já que as que se originaram internamente à evolução corporativa.</p> <p>A teoria do ciclo de vida deu subsídios para a análise e verificou-se que as empresas pesquisadas estão todas inseridas ou na fase de nascimento ou crescimento, não se sabendo se há empresas NEF's em fases posteriores.</p>
<p><b>Davila (2005)</b>  <i>Accounting organization Society.</i></p>	<p>Como SCG gerenciais existentes afetam a adoção de novos sistemas de controle, em que tais sistemas são adotados precocemente. Foco em Sistemas de recursos humanos ( Avaliação, recompensa e gerenciamento</p>	<p>Amostra de 95 empresas de pequeno porte de alta tecnologia do Vale do Silício ( Califórnia – EUA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho, Idade, mudança na gestão e <i>venture capital</i> e estratégia mostraram ter impactos significante na adoção de SCG.</li> <li>• Nos estágios iniciais de crescimento o Tamanho é uma variável chave quanto á emergência de implantação do SCG.</li> <li>• A mudança da gestão do fundador é mais forte pela própria necessidade da organização nesta fase.</li> <li>• Os investidores transferem suas experiências gerenciais para empresa investida e vêm a necessidade do SGC sendo útil ao crescimento da investida.</li> </ul>

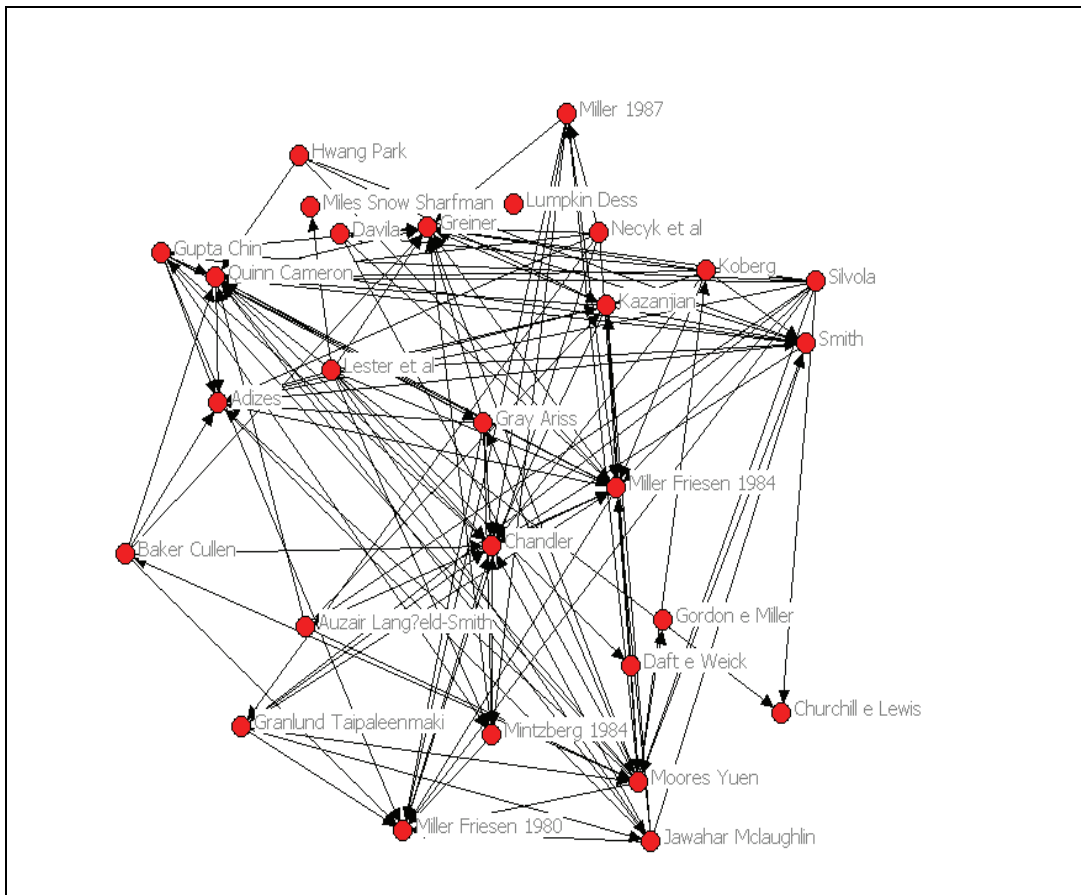
	da cultura organizacional)		
<p><b>Silvola (2007)</b></p> <p><i>Department of Accounting and Finance(University of Oulu)</i></p>	<p>Como a contabilidade gerencia e os sistemas de controle são aplicados e se diferenciam durante os estágios do ciclo de vida organizacional, especialmente entre os dois estágios em que a organização se encontra em evolução/crescimento (Crescimento e Renascimento); e Como o Investidor (Capital Venture) utiliza tais controles gerenciais para controlar e monitorar seus investimentos dado que tal investidor efetua o investimento no início da vida organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A metodologia é um estudo de caso que irá responder às duas questões propostas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os executivos que controlam os valores investidos nas <i>NEF's</i> via <i>Venture Capital</i> e as estratégias aplicadas.</li> <li>• A Expectativa se modifica paralelamente ao sistema de controle gerencial contábil. Os sistemas são desenvolvidos para que estejam funcionando quando o tamanho da empresa for significativamente grande.</li> <li>• Isto leva a autora a concluir que na fase de renascimento a pressão para o desenvolvimento da contabilidade gerencial tem razões internas devido à operações mais complexas e diversificada na estrutura organizacional, o que difere das fases iniciais nas quais a contabilidade gerencial tem influencia direta dos investidores de capital, o que mostra o impacto sobre os sistemas de controle gerencial durante as fases do ciclo de vida de uma organização.</li> </ul>
<p><b>Hwang e Park (2007)</b></p> <p><i>International Journal of Management</i></p>	<p>Como as empresas podem utilizar e estruturar alianças para adaptar às mudanças organizacionais.</p>	<p>Pesquisa Bibliográfica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes alianças entre empresas são efetuadas de acordo com seus estágios de ciclo de vida em que se encontram e vão se modificando durante todo o aprendizado/experiência.</li> <li>• Alianças na fase comercial e de crescimento mostram a necessidade das empresas desenvolverem capacidades internas</li> <li>• Há diferentes motivações para as modificações organizacionais como objetivos, oportunidades e recursos em cada fase do ciclo de vida</li> </ul>



**Tabela 1:** Estatística dos artigos e periódicos pesquisados

Periódico	Sigla	Frequência
Academy of Management Journal	AMJ	18%
Accounting Organization Society	AOS	14%
Academy of Management Review	AMR	7%
Harvard Business Review	HBR	7%
Journal of Business Venturing	JBV	7%
The Academy of Management Review	TAMR	7%
Academy of Management	AM	4%
Congresso Anpcont 2007	ANPCONT	4%
International Journal of management	IJM	4%
Management Accounting Research	MAR	4%
Management Science	MS	4%
MIT Press	MIT	4%
Organizational Dynamics	OD	4%
Strategic Management Journal	SMJ	4%
The International Journal of Organizational Analysis	TIJOA	4%
The Mid - Atlantic Journal of Business	AJB	4%
University of Oulu	UO	4%

**Figura 1 :** Gráfico de relacionamento entre Autores





Com o intuito de obter uma visão abrangente de quais são os autores mais citados ou centrais, foram calculados indicadores de redes. A utilização desses indicadores tem por objetivo fazer análises mais justas a respeito da rede social e de seus componentes (ALEJANDRO e NORMAN, 2005). O **Quadro 2** apresenta um resumo explicativo de cada indicador.

**Quadro 2:** resumo explicativo dos indicadores de redes – Adaptado de Alejandro e Norman (2005)

Indicadores	Descrição	Resultado
Densidade	É o n° de relacionamento que ocorreram em relação ao máximo de relacionamentos que poderia ter ocorrido. Desta forma dividimos o n° de relacionamentos encontrados pelo total.	Conjunto
Centralidade	É o n° de autores que o autor tem relação. Há o grau de Saída ou o n° de setas que saem do autor analisado para os outros da rede e o grau de Entrada ou o n° de setas que chegam ao autor analisado.	Individual
Centralização	Esta é uma condição especial em que um autor tenha uma posição importante na rede, ou seja, se tem um papel central na rede.	Individual
Intermediação	É a possibilidade de um nóculo ou autor ter um papel de intermediação da comunicação entre os outros autores. Estes nóculos podem ser chamados de nóculos ponte por facilitarem a conexão entre a rede.	Individual
Poder de alcance ou Adjacência	Mede a capacidade de um nóculo ou autor alcançar todos os outros nóculos da rede.	Individual

Dessa forma, o índice de densidade foi de 15,74%, ou seja, ocorreram 15,74% do total de relacionamento que poderiam ter ocorrido. A **Tabela 2** apresenta o grau de centralidade de entrada e de saída. O resultado mostra uma diferença entre os graus de cada autor/artigo, ou seja, quem recebeu mais referência, não necessariamente indicou mais e *vis a vis*. Por exemplo, Moore e Yuen (2001) têm um grau de entrada e de saída que somados os levam a posição do elemento que teria um nível maior de centralização do que os outros.

**Tabela 2:** índice de centralidade

Autor/ Artigo	Grau de Entrada	% Grau Entrada	Grau de Saída	%. Grau Saída
Moore Yuen	5	4,20%	13	10,92%
Miller Friesen 1984	12	10,08%	5	4,20%
Quinn Cameron	14	11,76%	3	2,52%
Greiner	15	12,61%	0	0,00%
Chandler	14	11,76%	0	0,00%
Adizes	12	10,08%	0	0,00%
Kazanjian	6	5,04%	6	5,04%
Lester et al	0	0,00%	12	10,08%
Miller Friesen 1980	11	9,24%	1	0,84%
Gupta Chin	2	1,68%	9	7,56%
Silvola	0	0,00%	11	9,24%
Smith	7	5,88%	4	3,36%
Jawahar Mclaughlin	2	1,68%	7	5,88%
Gray Ariss	2	1,68%	6	5,04%
Granlund Taipaleenmaki	2	1,68%	5	4,20%

Miller 1987	2	1,68%	5	4,20%
Koberg	1	0,84%	6	5,04%
Mintzberg 1984	4	3,36%	3	2,52%

No que diz respeito ao índice de intermediação (*Betweenness*), ou seja, a identificação dos autores que facilitam a conexão de entrada e saída entre os demais elementos do grupo, ou seja, os autores que exercem um controle de comunicação, intermediando a comunicação dos outros pares. O resultado mostrou que os autores com maior grau de intermediação no conjunto foram: Moores e Yuen (2001), Miller e Friesen (1984), Miller (1987) e Gupta e Chin (1994). Os autores Moores e Yuen (2001) apesar de não serem os primeiros do ranking em entradas (referenciados) têm uma grande importância como intermediadores entre outros pares de autores, pois têm um equilíbrio maior entre a quantidade de entradas e saídas das setas.

O indicador *Closeness* mostra a capacidade de um autor de chegar a todos os outros elementos do conjunto. Quanto maior este indicador, maior a capacidade do autor/artigo chegar até os outros da rede. Este método somente pode ser utilizado quando se trabalha com uma matriz simétrica (ALEJANDRO e NORMAN, 2005), o que aconteceu neste trabalho. O resultado mostrou que os autores com maior grau de poder de alcance foram: Chandler (1962), Greiner (1972), Adizes (1979), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1980). Dentre os indicadores individuais utilizados para análise de nossa amostra, pode-se concluir que os autores/artigos com um grau maior de interação na rede analisada, que apresentaram na sua maioria as melhores posições no conjunto de indicadores puderam também ser reconhecidos no gráfico relacional. O quadro 3 apresenta os autores melhores pontuados em relação a cada índice.

**Quadro 3:** Autores/Artigos melhores pontuados

<i>Característica</i>	<i>Destaque</i>
Centralização	Moores e Yuen
Intermediação	Greiner
Poder de alcance ou Adjacência	Chandler

Cada um dos 19 artigos do **Quadro 1** foram incluídos nesse estudo, e os seguintes pontos foram analisados: i) objetivo do trabalho; ii) metodologia do trabalho; iii) principais resultados. A partir dessa análise, buscou-se identificar as principais contribuições desses estudos para o tema.

O **Quadro 1** do trabalho apresenta um resumo dos principais estudos realizados sobre ciclo de vida das organizações. Foram escolhidos, na sua maioria, aqueles que foram mais referenciados nos trabalhos analisados pelos autores da pesquisa e os que tinham uma análise específica com a abordagem do ciclo de vida das organizações.

### 3. CARACTERÍSTICAS DOS DIVERSOS ESTÁGIOS DO CVO

O potencial de influência do estágio vivido pela empresa em termos de demanda e a diferenciação da demanda por artefatos da contabilidade gerencial tem sido estudada sob a perspectiva contextual desde longa data (MOORES; YUEN, 2001, p. 351), sendo citados, dentre outros, Gordon e Miller (1976), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984).

Nessa evolução, a configuração do ciclo de vida das empresas passou a ser percebida como um fator importante na análise do desenvolvimento do SCG. O tema ciclo de vida das empresas tem sido abordado de várias maneiras, apresentando resultados empíricos, muitas vezes distintos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Com base nos estudos anteriores, foi possível identificar as principais características encontradas em cada estágio do ciclo de vida das organizações.

Estágio 1, **existência**: marca o início do desenvolvimento organizacional. O enfoque é sobre a viabilidade, ou simplesmente na identificação de um número suficiente de clientes que garantam a existência da organização. A tomada de decisão está nas mãos de um, ou poucos, o ambiente é considerado como não sendo passível de análise (DAFT e WEICK, 1984). As estruturas são simples e centralizadas, havendo poucos controles formais e sistemas de informação (MOORES e YUEN, 2001).

Estágio 2, **sobrevivência**: nesse estágio, as empresas procuram crescer (ADIZES, 1979), desenvolver alguma formalização da estrutura bem como estabelecer suas competências distintas (MILLER e FRIESEN, 1984). Metas são formuladas rotineiramente sendo que o principal objetivo é a geração de resultado suficiente para manter as operações e financiar o crescimento necessário para que a empresa se mantenha competitiva (CHURCHILL e LEWIS, 1983). As decisões tendem a ser mais analíticas, menos dependentes do proprietário e mais centradas nas discussões entre os gestores (MILLER e FRIESEN, 1984). A maioria das organizações nessa fase considera o ambiente como analisável (DAFT e WEICK, 1984).

Estágio 3, **sucesso**: essa fase é frequentemente chamada de “maturidade” (MILLER e FRIESEN, 1984; ADIZES, 1979). A organização é caracterizada pela formalização e pelo controle através da burocracia (QUINN e CAMERON, 1983). A descrição de tarefas, políticas, procedimentos e relações hierárquicas, tornam-se muito mais formais. O grau de inovação diminui, arranjos políticos são perseguidos para manter a estabilidade do ambiente e a meta passa a ser a melhoria da eficiência e da lucratividade das operações (MILLER e FRIESEN, 1984). A alta gerência centra-se no planejamento e na estratégia deixando as operações do dia-a-dia com os gestores de níveis hierárquicos inferiores. O ambiente é visto como analisável (DAFT e WEICK, 1984).

Estágio 4, **renovação**: essa fase é frequentemente chamada de “rejuvenescimento” (MILLER e FRIESEN, 1984; MOORES e YUEN, 2001). Nela, a organização mostra um desejo de regresso a um tempo enxuto (MILLER e FRIESEN, 1984), onde a colaboração e o trabalho em equipe fomentavam a inovação e a criatividade. Essa criatividade é algumas vezes facilitada pela utilização de uma estrutura matricial, e a tomada de decisões é bastante descentralizada. A organização ainda é grande e burocrática, entretanto, seus membros são incentivados a trabalhar dentro da burocracia sem serem adicionados a ela. Dessa forma, o estilo de decisão volta a privilegiar a inovação e o risco, de modo a gerar crescimento (MILLER e FRIESEN, 1984). As necessidades dos clientes são colocadas em primeiro plano.

Estágio 5, **declínio**: as organizações podem permanecer em qualquer fase do ciclo de vida por um período indeterminado de tempo, entretanto, a fase de declínio pode acionar o seu desaparecimento. Esse estágio caracteriza-se por política e poder (MINTZBERG, 1984) e os membros da organização ficam mais preocupados com as metas pessoais do que com as da organização. Em alguns casos, a incapacidade para satisfazer as exigências externas de um estágio anterior, levou a organização a um período de declínio, onde a falta de lucratividade e a perda de mercados são experimentadas (MILLER e FRIESEN, 1984). Não se percebe uma clara estratégia de negócios e está fortemente voltada para dentro da entidade, onde os gestores e donos estão mais preocupados com a preservação de recursos do que com os clientes (MOORES e YUEN, 2001). O controle e a tomada de decisões tendem a regressar a

um grupo reduzido de pessoas e a gestão das crises deixa pouco tempo para a alta gerência se dedicar ao planejamento de longo prazo.

MILLER e FRIESEN (1984), afirmam que esses estágios não seguem uma seqüência lógica do primeiro para o último estágio. Ou seja, não existe uma seqüência que seja irreversível, única e definitiva e, portanto, a progressão nas fases do ciclo de vida não seria determinística. A tendência maior observada é a de se manter na mesma fase e, o tempo de permanência em cada uma delas, varia imensamente.

Necyk *et al.* (2006, p. 8) constataram que o estudo de Miller e Friesen (1984) faz referência a três dos modelos-fonte: Greiner (1972). A própria denominação dos estágios organizacionais adotadas por Miller e Friesen (1984) segue a tradição da metáfora dos organismos vivos (nascimento, crescimento, etc). A construção teórica do modelo também sugere uma seqüência crescente de complexidade organizacional ao longo dos estágios organizacionais, como sendo o caminho esperado em geral. No entanto, a conclusão do estudo empírico não confirma a seqüência nem um padrão único de desenvolvimento para todas as organizações, se aproximando mais, sem citá-lo em seu estudo, do modelo de Rhenman (1973).

Conforme destacado no Quadro 1, o tema tem sido apresentado de várias maneiras, não necessariamente de forma homogênea. Nesta pesquisa, como forma de captar os ingredientes propostos por Lester *et al.* (2003)

Hanks (1990) apresentou um resumo dos modelos existentes sobre o ciclo de vida organizacional, apontando como os pesquisadores sintetizaram cada um destes modelos em seus trabalhos. Aponta como trabalhos que apresentaram uma forte sustentação teórica ao tema os desenvolvidos por Greiner (1972). Concluiu que, teoricamente, as organizações têm cinco estágios em geral: nascimento, crescimento, consolidação, diversificação e declínio; sendo que os autores tendem a apoiar modelos de quatro ou cinco estágios (HANKS, 1990; HANKS *et al.*, 1993; KAZANJIAN, 1988; MILLER e FRIESEN, 1984; SMITH *et al.*, 1985).

O modelo de cinco estágios proposto neste trabalho adota a abordagem desenvolvida em trabalhos anteriores (LESTER e PANNEL, 1999; MILLER e FRIESEN, 1984; MOORES e YUEN, 2001). Esses modelos diferem do modelo desenvolvido por Lester *et al.* (2003) que não foi desenvolvido apenas para pequenos negócios (CHURCHILL e LEWIS, 1983;) e nem para grandes corporações (; MILLER e FRIESEN, 1984; SMITH, *et al.*, 1985), podendo ser aplicado para todas as organizações, tendo relevância por incorporar as melhores características de diversos modelos (LESTER *et al.*, 2003, p. 341).

Uma segunda razão para o estágio de cinco modelos é a importância do reconhecimento do declínio em separado, identificável um conjunto de atividades organizacionais e estruturas. Os modelos de quatro estágios (CHANDLER, 1962; KAZANJIAN, 1988; QUINN e CAMERON, 1983) omitem o estágio de declínio o qual para outros pesquisadores é essencial para análise do CVO (HANKS, 1990, MILLER e FRIESEN, 1984; JAWAHAR e MCLAUGHIN, 2001).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar e analisar a adequação do tratamento do construto teórico de ciclo de vida das organizações, estabelecidos na literatura, empregando, para tanto, uma abordagem epistemológica e análise bibliográfica. Ao buscar cumprir com esse objetivo, este estudo selecionou, examinou e agrupou, segundo o conceito de modelos de avaliação de ciclo de vida, os principais estudos empíricos que analisam o problema, identificando-se as

principais contribuições de pesquisas relativas ao tema. Especificamente, buscou-se, para cada estudo, identificar o modelo de avaliação de ciclo de vida bem como os principais achados.

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 seja devidamente aprofundado e amadurecido. Outro problema encontrado diz 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-la. Com o intuito de contribuir para a solução do problema, buscou-se 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.

Com a apresentação das redes de relacionamento entre os autores e o levantamento dos principais achados sobre o tema, bem como com a consolidação das características encontradas em cada fase do CVO, foi possível responder a questão de pesquisa proposta.

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se primeiro 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, recomenda-se à inclusão de todas as variáveis que de alguma forma estão relacionadas com o ciclo de vida das organizações.

## 5. REFERÊNCIAS

Adizes, I. *Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations*. *Organizational Dynamics*, Summer, 3-24, 1979.

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

Alejandro, V.A.O; Norman, A.G.(2005) **Manual Introductorio al Analisis de Redes Sociales**. Disponível em: [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARS.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf). Acesso em 20 de abril de 2008.

Auzair, M. S.; Langfield-Smith, K. **The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations**. *Management Accounting Research*, August, v. 16 p.399-421, 2004.

Baker, Douglas D; Cullen, John B. **Administrative reorganization and configurational context: The contingent effects of age, size and change size**. *Academy of Management Journal*; Dec,v. 36,n. 6, p1251-1277, 1993.

Chandler, A. *Strategy and structure*. Cambridge. MA, MIT Press, 1962.

Churchill, G.A; Lewis,V. *The five stage of small business growth*. *Harvard Business Review*. 6(2), p- 30-50, 1983.

Daft, R., Weick,K. *Toward a model of organizations as interpretations systems*. *Academy of Management Review*, v. 9, No 2, p 284-285, 1984.



- Davila, Tony. **An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms.** Accounting Organization Society, 30 , p 223-248, 2005.
- Gordon, L. A. e Miller, D. **A contingency framework for the design of accounting information systems.** *Accounting, Organizations and Society*, v. 1, p. 59-69, 1976.
- Granlund, M. e Taipaleenmaki, J. **Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective.** *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, p. 21-57, 2005.
- Gray Brabara. **Politics and strategic change across organizational life cycles.** The academy of management Review, 10, p 707-723, 1985.
- Greiner, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow.** *Harvard Business Review*, July-August, 1972.
- Gupta, Yash P; Chin, David C W. **Organizational life cycle: A review and proposed directions for Research.** *The Mid - Atlantic Journal of Business*, Dec, v..30, n. 3, p.269-294, 1994.
- Hanks,S. **An empirical examination of organizational life cycle in high technology firms.** *Doctoral dissertation, University of Utah, 1990.*
- Hanks,S. ;Watson, G.; Jansen, E.; Chandler, G.**Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations .** *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2, p 5-29, 1993.
- Hwang Yong-Sik. **The organizational life cycle as a determinant os strategic alliance tactics: research propositions.** *International Journal of management*, September, v. 24 n° 3, p 427-435, 2007.
- Jawahar, I. M; McLaughlin, Gary L. **Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach,** *Jul, The Academy of Management Review*, V. 26 n. 3 p 397-414, 2001.
- Kazanjian, R. K. **Relation of dominant problems of growth in technology-based new ventures.** *Academy of Management Journal* , 31,2, p 257-279, 1988.
- Korberg, C.S; Uhlebruck, N.;Sraon, Y. **Facilitators of Organizational Inovation: The Role of Life Cycle Stage,** *Journal of Business Venturing*, v..11, p. 133-149, 1996.
- Lester,L.D.;Parnell,J.A.;Carraher,S. **A strategic interpretation of organizational life cycle.** *Journal of applied management and entrepreneurship* , 5, 1, p 14-32, 1999.
- Lester,L.D.;Parnell,J.A.;Carraher,S. **Organizational life cycle: a five-stage empirical scale,***The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, No 4, p 339-354, 2003.
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry cycle of llife,** *Journal of Business Venturing*, v. 14, p.429-451, 2001.
- Miles, Grant; Snow, Charles C; Sharfman, Mark P. **Industry variety and Performance.** *Strategic Management Journal*. Mar. v. 14, n. 3, p. 163-177, 1993.
- Miller, D. e Friesen P. H. **Archetypes of organizational transition.** *Administrative Science Quaterly*, June, v. 25, p. 268, 1980.
- Miller, D. e Friesen P. H. **A longitudinal study of the corporate life cycle.** *Management Science Journal*, October, v. 30, 10, p 1161-1183, 1984.

- Miller, D. e Friesen P. H. ***Momentum and revolution in organization adaptation***. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 4, 591-614, 1980.
- Miller, D. ***The genesis of configurations***. *Academy of Management*, Oct, 12, 4, p. 686, 1987.
- Mintzberg, H. ***Power and organization life cycles***. *Academy of Management Review*. v. 9, n 2, p 207-224, 1984.
- Moore, K. e Yuen, S. ***Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective***. *Accounting, Organizations and Society*, V.. 26, p. 351-389, 2001.
- Necyk, G.A.; Souza, B.C.; Frezatti, F. ***Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial***, Congresso Anpcont, 2007.
- Ostroff, Cheri; Schmitt, Neal. ***Configurations of organizational effectiveness and efficiency***. *Academy of Management Journal*. Dec, v. 36, n. 6, p. 1345-1361, 1993.
- Quinn, R. E. e Cameron K. ***Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence***. *Management Science*, v. 29, No. 1 (January), 1983.
- Shani, A; Domincone, H, Perner, L. ***Stage of small business development, strategic management, decision making and performance: an exploration of casual relationships***. Paper presented at the annual Human Resource management and organizational Behavior Conference. Long Beach, 1988.
- Silvola, Hanna. ***Investor management accounting information and the organizational life cycle***. *Department of Accounting and finance, University of Oulu, Finland*, 2007.
- Smith, K.; Mitchell, T, Summer, C. ***Top level management priorities in different stage of the organizational life cycle***. *Academy of management Journal*, 28, 4, p 799-820, 1985.
- Scott M.; Bruce.R. ***Five stages of growth of small business***. *Long Range Planning*, 20, 3, p 45-52, 1987.