Análise do Ciclo de Vida e Longevidade de Escritórios Contábeis Brasileiros

Erica Daniela Morais (FNH) - erica.dmorais@yahoo.com.br

Wendel alex castro silva (FNH) - wendel.silva@unihorizontes.br

Elisson Alberto Tavares Araújo (FNH) - elisson_alberto@yahoo.com.br

Mário Luiz Garcia de Oliveira (FNH) - professormariogarcia@gmail.com

Resumo:

Assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo de vida, o qual permanece enquanto as mesmas estiverem em atividade. Nesse ciclo, há várias fases, que influenciam nas características e no funcionamento das organizações e, consequentemente, nos resultados que elas geram. Este artigo tem como objetivo principal identificar em qual fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) encontram-se alguns escritórios de contabilidade do Brasil, segundo o modelo de Greiner (1998). Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, do tipo survey. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado composto por questões fechadas em escala Likert de cinco pontos. Dentre os 16 escritórios respondentes, que, são microempresas, verificou-se que cerca de 37% deles estão na fase de Colaboração, um indicativo de maturidade no CVO, enquanto outros 31,3%, estão no estágio da Criatividade, correspondente a fase de nascimento da organização. Contudo, os escritórios situados neste estágio têm mais de 10 anos de atividades, e quando se consideram aqueles que
estão até o estágio de delegação, percebe-se um falso sinal de longevidade, pois a informalidade dos processos dessas organizações pode levá-las a mortalidade. Acredita-se que isso poderá auxiliar os gestores desses escritórios sobre o desenvolvimento da fase em que se encontram, contribuindo para o aperfeiçoamento de seus processos de produção de serviços, melhoria no gerenciamento de seus custos, e para o aprimoramento do negócio, tendo em vista atingir níveis mais avançados de longevidade.

Palavras-chave: *Escritórios Contábeis, Ciclo de Vida Organizacional, Modelo de Greiner.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Estudo do Ciclo de Vida e Longevidade de Escritórios Contábeis Brasileiros[1]

Resumo
Assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo de vida, o qual permanece enquanto as mesmas estiverem em atividade. Nesse ciclo, há várias fases, que influenciam nas características e no funcionamento das organizações e, consequentemente, nos resultados que elas geram. Este artigo tem como objetivo principal identificar em qual fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) encontram-se alguns escritórios de contabilidade do Brasil, segundo o modelo de Greiner (1998). Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, do tipo *survey*. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado composto por questões fechadas em escala *Likert* de cinco pontos. Dentre os 16 escritórios respondentes, que, são microempresas, verificou-se que cerca de 37% deles estão na fase de Colaboração, um indicativo de maturidade no CVO, enquanto outros 31,3%, estão no estágio da Criatividade, correspondente a fase de nascimento da organização. Contudo, os escritórios situados neste estágio têm mais de 10 anos de atividades, e quando se consideram aqueles que estão até o estágio de delegação, percebe-se um falso sinal de longevidade, pois a informalidade dos processos dessas organizações pode levá-las a mortalidade. Acredita-se que isso poderá auxiliar os gestores desses escritórios sobre o desenvolvimento da fase em que se encontram, contribuindo para o aperfeiçoamento de seus processos de produção de serviços, melhoria no gerenciamento de seus custos, e para o aprimoramento do negócio, tendo em vista atingir níveis mais avançados de longevidade.

Palavras-chave: Escritórios Contábeis, Ciclo de Vida Organizacional, Modelo de Greiner.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1. INTRODUÇÃO

O significado do termo “ciclo de vida” foi desenvolvido a princípio, no campo das ciências biológicas e fisiológicas, e tem sido aplicado em diversas áreas do conhecimento, principalmente, nas ciências sociais, uma vez que se adapta às questões referentes ao desenvolvimento das civilizações, culturas, línguas, entre outras. Sendo assim, identificam uma lógica evolutiva e relacionam mudanças e atributos específicos que caracterizam determinada unidade de análise em um determinado momento (FREITAS, COSTA e BARROSO, 2002).

As organizações se assemelham aos organismos vivos, nascem, crescem, desenvolvem-se, envelhecem e morrem, caracterizando o ciclo de vida organizacional (CVO). Este, enfatiza cada fase do desenvolvimento da organização, que se diferencia dos organismos vivos por não estar relacionado ao tamanho nem ao tempo de vida das mesmas, mas à flexibilidade e complexidade no controle das ações e a possíveis resistências a mudanças (ADIZES, 1990). Bridges (1998) cita que as organizações, assim como os organismos vivos, a partir da sua criação, apresentam determinado período de vida ou de duração. A esse período pode-se denominar CVO, que começa com sua concepção e termina na velhice com a sua morte. O CVO pode ser caracterizado como um processo evolutivo de uma organização, desde sua criação até se tornar efetivamente consolidada, porém com uma série de etapas que devem ser superadas. Em uma analogia aos seres vivos, esse processo tem sido denominado de CVO (GRAPEGIA e LEZANA, 2006).

De acordo com Borinelli (1998), um motivo para se estudar o CVO seria a questão da transição da organização de uma fase para outra, ou seja, se a mesma possui conhecimento da fase em que se encontra. Para se desenvolver ela tende a passar para outra fase e, com sabedoria, nessa transição não enfrentará uma crise. Assim sendo, poderá entrar em um novo estágio de vida fortalecida e amadurecida, caso contrário poderá iniciar esse novo estágio com problemas de gestão e continuidade. O estudo do CVO fornece condições para se entender cada fase do desenvolvimento pelo qual passam as organizações, sendo que, em cada fase são apresentadas características próprias e distintas (PEDRO, 2003).

No Brasil, somente uma pequena parcela das micro e pequenas empresas (MPE's) em atividade, transpõem os primeiros quatro anos de operações (DIEESE, 2008). Para a taxa de descontinuidade dos negócios, em 2007, foi de 6,5%, recuando para 3,5%, em 2008. Entretanto, a literatura acadêmica brasileira acerca das questões relacionadas à expectativa de vida organizacional e longevidade é incipiente. Na maior parte, estão orientadas para pesquisas sobre mortalidade, sob o estímulo de instituições empresarias como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), limitando o escopo dos trabalhos apenas relativos à mortalidade de MPE's (GEM, 2008).

Borinelli (1998) buscou identificar o CVO de pequenas empresas baseando-se em informações contábeis; Lucena e Vieira (2000) investigaram a estrutura, CVO e desempenho de empresas de malharias de Pernambuco; Ferreira (2001) analisou os elementos de gestão que interferem na longevidade de empresas do setor moveleiro da região de Curitiba no Paraná; Pedro (2003) analisou as características comportamentais dos empreendedores a partir da abordagem de CVO de Greiner; Battilana e Beraldo (2004) estudaram o CVO de uma empresa varejista; Frohlich, Rosseto e Silva (2007) examinaram as práticas de gestão no CVO; Castro Silva, Jesus e Melo (2010) investigaram o CVO de micro e pequenas indústrias da região de Contagem em Minas Gerais. Desta feita, não foram identificadas pesquisas recentes que tivessem estudado o CVO, de empresas de contabilidade brasileiras, utilizando-se da teoria de ciclo de vida de Greiner (1998). Tais organizações são importantes para auxiliar no funcionamento e gestão de outras empresas, e quanto mais longevas elas foram, maior é a expectativa que venham gerar riquezas para seus *stakeholders.*

Nesse contexto, a questão que norteia esta pesquisa é: **em qual fase do CVO, encontram-se os escritórios de contabilidade brasileiros, conforme o modelo de Greiner (1998)**.

Logo, o objetivo deste artigo é identificar em qual fase do CVO, encontram-se os escritórios de contabilidade brasileiros, segundo a abordagem de Greiner (1989). Acredita-se que isso poderá auxiliar os gestores desses escritórios sobre o desenvolvimento da fase em que se encontram, contribuindo para o aperfeiçoamento de seus processos gerenciais.

Após esta introdução, na segunda seção é desenvolvido o referencial teórico. Na terceira seção, descreve-se a metodologia utilizada. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados. Finalmente, na quinta seção, são indicadas as considerações finais e a conclusão e, depois, as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de Análise do Ciclo de Vida Organizacional

Os estudos sobre o CVO vêm sendo desenvolvidos ao longo dos anos por distintos autores, em que cada qual apresenta seu modelo de forma diferenciada. São apresentadas algumas características dos modelos de CVO, iniciando pelo de Greiner (1972), Quinn e

Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Adizes (1990), Gersick (1997) e Tröger e Oliveira (1999).

Esses autores são considerados clássicos nos estudos de CVO, os quais divergem quanto às denominações das fases, das formas de análises, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de pré-concepção ou outro de declínio do modelo. A variação de estágio se dá de acordo com as percepções teóricas de cada autor, de três conforme Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) a dez, como Adizes (1990). O QUAD. 1 apresenta alguns modelos de CVO.

Autor (es)	Estágios/Etapas/Fases
Greiner (1972)	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.
Quinn e Cameron (1983)	Empresarial, Coletividade, Formalização e Controle e Elaboração, Adaptação da Estrutura.
Churchil e Lewis (1983)	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.
Miller e Friesen (1984)	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renovação e Declínio.
Scott e Bruce (1987)	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade.
Adizes (1990)	Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte.
Kaufman (1990)	Nascimento, Crescimento, Maturação e Institucionalização, Renovação.
Bridges (1993)	Sonho, Empreendimento de risco, Como conseguir organizar-se, Sucesso e como transformar-se em instituição, A empresa se fecha e Morte.
Marques (1994)	Estágio conceptual, Estágio organizativo, Estágio produtivo, Estágio caçador , Estágio administrativo, Estágio normativo, Estágio participativo, Estágio adaptativo e Estágio inovativo.
Machado-da-Silva, Vieira e Dellangelo (1998)	Estágio de Empreendimento, Estágio de Formalização e Estágio de Flexibilização.

Quadro 1 – Modelos de Ciclo de Vida das Organizações
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Adizes (1990), o crescimento e o envelhecimento das organizações ocorre em função da inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações jovens tendem a ser mais flexíveis, mas nem sempre controláveis, ao contrário das mais velhas, que são menos flexíveis e mais controláveis. E ainda, tamanho e tempo não são considerados causas de crescimento e envelhecimento. Uma organização jovem é aquela que é capaz de mudar com relativa facilidade, já em uma organização velha, o comportamento é mais controlável, porém pouco propensa à mudanças.

O autor ainda assinala que quando uma organização é ao mesmo tempo controlável e flexível, ela não é nem jovem nem velha demais. A mesma possui vantagens tanto da juventude quanto da maturidade e se classifica em um estágio denominado como Plenitude. Segundo Adizes (1990, p. 3), esta “é o ponto mais favorável na curva do CVO, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”. Ao atingir esse estágio a organização pode alterar sua direção e controlar o que deseja fazer.

O propósito de Adizes (1990) ao desenvolver o modelo do CVO, foi estudar o que afeta essa flexibilidade e autocontrole, além de analisar como gerir esses fatores para que a organização atinja e permaneça na Plenitude.

Como todo organismo vivo uma organização passa por vários estágios de desenvolvimento. Em cada estágio ocorrem novas crises e desafios (KAUFMAN, 1990). De acordo com a habilidade de cada organização, se sobressaem para um novo estágio, geralmente, mais fortalecida. Em um estudo mais aprofundado, Kaufman (1990) define o CVO em quatro fases, como apresentado no Quadro 1. Contudo, esta pesquisa se pauta na abordagem de Greiner (1998), a qual será apresentada detalhadamente na próxima seção.

2.2 O Modelo de Greiner (1998)

De acordo com Greiner (1998), o futuro de uma organização é determinado mais em função da sua história do que por forças exteriores à ela. Em vista disso, ele define uma série de fases relativas ao desenvolvimento pelas quais as organizações em crescimento tendem a passar. O autor ainda faz um paralelo entre o termo **evolução** e **revolução**. O primeiro refer-se aos períodos prolongados de crescimento da organização em que não ocorrem muitas movimentações ou mudanças, já o segundo seriam os períodos de grande desordem na vida das mesmas. Ressalta ainda que, dentro dos períodos de evolução das organizações ocorrem muitas revoluções, as quais são o ponto de partida para uma nova fase do CVO.

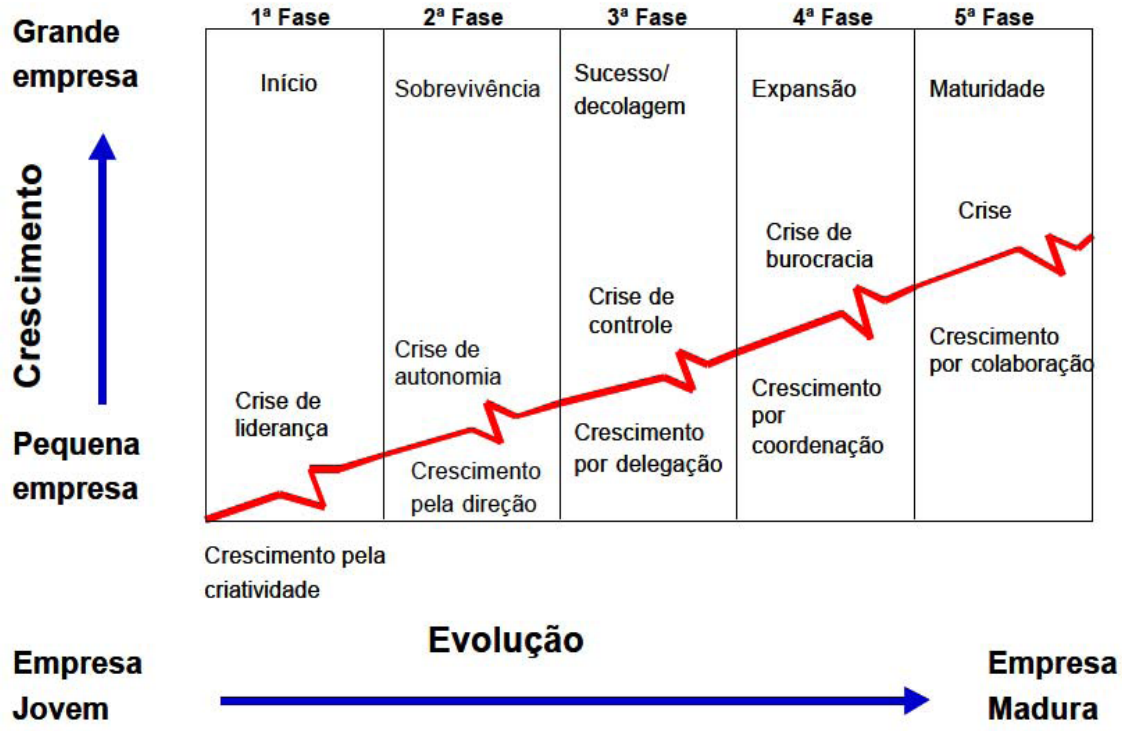

Figura 1 – Modelo de CVO de Greiner (1998).
Fonte: Pedro (2003, p. 32)

Como está apresentado na Figura 1, cada fase é um efeito da fase anterior e uma causa para a próxima fase, e cada período evolutivo é caracterizado pelo estilo de gerenciamento dominante na organização, utilizado para atingir o crescimento, enquanto que cada período revolucionário é salientado pelo problema de gerenciamento dominante que deve ser resolvido antes que o crescimento possa continuar. Abaixo são descritas as fases do modelo de Greiner (1998):

1ª Fase – Criatividade: é a fase de nascimento da organização em que o foco se encontra no mercado e no produto. Caracteriza-se por longas jornadas de trabalho com salários compensadores; a comunicação entre a equipe ocorre de freqüentemente informal; os fundadores exercem funções gerenciais, além de estarem voltados a produzir e vender cada vez mais o seu produto.
Crise da Liderança: a empresa cresce, as operações de produção (processos) requerem um maior conhecimento e acompanhamento sobre seu desempenho, aumentam o número de empregados que não podem mais ser gerenciados por meio de uma comunicação informal e muitos não estão motivados por uma dedicação intensa à organização. Os fundadores se vêem oprimidos com tanta responsabilidade e os conflitos entre líderes crescem de forma intensa. Ocorre a crise da liderança, daí a necessidade de um líder de pulso forte, que tenha conhecimentos para gerenciar e habilidades para introduzir novas técnicas aos negócios.

2ª Fase – Direção: após sobreviverem à primeira fase, as organizações entram no período de crescimento. Esse período de liderança hábil e diretiva apresenta as seguintes características: inicia-se uma estrutura de organização funcional para separar as atividades por área: as atividades de comercialização são separadas da produção; são introduzidos sistemas de contabilidade para estoque e compra de produtos; são adotadas novas normas de trabalho, programas de incentivo e orçamentos; a comunicação se torna informal e impessoal de acordo com a hierarquia.
Crise de Autonomia: com o crescimento a organização se torna mais complexa. Os empregados de níveis hierárquicos inferiores se vêem limitados de poder, e mostram-se divididos entre seguir procedimentos e tomar iniciativas. Essa fase é marcada por demanda de maior autonomia por parte dos gerentes dos referidos níveis. A solução é seguir em direção a um processo de delegação de poder, iniciando um processo de descentralização.

3ª Fase – Delegação: essa fase é marcada pelo processo de descentralização do poder e se caracteriza pelos seguintes pontos: aos gerentes são atribuídas maiores responsabilidade; o bônus é uma forma de benefício usado para estimular empregado a produzir ou vender mais; a comunicação da alta gerência é desenvolvida geralmente por informes, correspondências ou telefone, uma vez que se encontra mais distante do nível operacional.
Crise do Controle: esta crise ocorre principalmente pelo fato da descentralização do poder que ocorre em função das diversidades ocorridas na organização. A alta gerência decide retomar o poder e recuperar o controle da organização. A solução seria em retomar algumas técnicas específicas de coordenação.

4ª Fase – Coordenação: essa fase é marcada pela ascensão de sistemas formais de gerenciamento, que estimulam os gerentes a perceberem mais que as necessidades da organização e tem como principais características: planejamento formalizado com o objetivo de manter o controle da empresa; unidades descentralizadas são fundidas em grupos de produtos; funções, como processamento de dados é centralizado nos centros de operações, enquanto as decisões de operações diárias se mantêm descentralizadas.
Crise da Burocracia: os sistemas formais se tornam burocráticos em função do tamanho e da complexidade da organização.

5ª Fase – Colaboração: nessa fase o controle social e a auto-disciplina determinam o controle formal. É um processo de transição difícil na tentativa de superar a burocracia existente. Algumas características: as equipes são dividas em função das tarefas; utiliza-se uma estrutura

do tipo matriz para designar as equipes de acordo com as tarefas; os sistemas formais são simplificados e transformados em sistemas únicos com diversas funções; os gerentes se reúnem com o objetivo de solucionar problemas maiores; novas práticas são encorajadas pela organização.

Segundo Greiner (1998), a crise nessa fase está marcada pelo *stress* profissional, principalmente, a sobrecarga de trabalho que será resolvida por meio de uma nova estrutura e programas que permitam aos empregados descansarem periodicamente, refletirem e se revitalizarem.

São poucas as organizações que passam por todas essas fases de crescimento. De acordo com o desenvolvimento da organização, torna-se possível observar sinais de outras fases, sejam anteriores ou posteriores à fase em que a mesma se encontra. A superação das dificuldades identificadas na evolução das organizações depende da atenção do empreendedor com os instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências (GREINER, 1998).

2.3 Trabalhos anteriores no mercado brasileiro

No Quadro 2 descrevem-se alguns aspectos sobre trabalhos de CVO que abordaram o modelo de Greiner (1998) no mercado nacional.

Autor /Ano	Objetivo	Objeto	Resultados
Pedro (2003)	Identificar as necessidades dos empreendedores, a importância dos valores para eles e averiguar as influências destes no empreendimento.	Empresários participantes do Projeto de Capacitação Empresarial oferecido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e SEBRAE	Não foi possível verificar as tendências do empreendedor nas fases de criatividade, coordenação e colaboração do Modelo de Greiner. Empreendedores demonstraram que é possível comprovar em um caso prático a associação entre as características comportamentais e as fases do Modelo.
Lezana e Grapegia (2006)	Apresentar o desenvolvimento e os resultados da aplicação do modelo de Greiner (1998), baseado no estilo de gestão e tipo de crise enfrentada.	Proprietários de organizações no Arranjo Produtivo Local (APL) de **moda** e **vestuário** de Francisco Beltrão, no Estado do Paraná.	Somente um participante discordou do resultado do perfil da sua empresa. Os demais indicaram que o resultado refletia precisamente a situação de suas organizações.
Silva (2008)	Identificar em qual fase do CVO, segundo os modelos de Gersick (1997) e de Greiner (1989), concentram-se as indústrias de móveis.	**Pólo Moveleiro** de São Bento do Sul/ SC.	Verificou-se uma maior concentração de empresas no estágio de criatividade, o que é comum nas empresas de gestão informal.

Quadro 2. Trabalhos anteriores que aplicaram o modelo de Greiner (1998)
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se perceber que, dentre as pesquisas implementadas para estudar o CVO de organizações brasileiras, o foco se deu naquelas da área de moda e vestuário, móveis, em que se situaram, sobremaneira, no estágio de criatividade. Mas não foram identificadas pesquisas que analisaram o CVO de escritórios de contabilidade no país, o que reforça o interesse por investigá-los neste trabalho.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem o intuito descrever fenômenos, levantando as características de uma determinada população procurando o estabelecimento das relações entre as variáveis (MARCONI e LAKATOS, 2010). Assim, o objetivo central deste artigo é identificar em qual fase do CVO se encontram alguns escritórios de contabilidade brasileiros, tendo como referência a abordagem de Greiner (1998).

Esta pesquisa apresenta natureza aplicada, a qual busca gerar conhecimentos para a aplicação prática, na solução de problemas que ocorrem na realidade. A pesquisa empírica tende a ser quantitativa, sendo que o seu grande valor é trazer a teoria para a realidade (MICHEL, 2005). Centra-se na quantificação de fenômenos, por meio da coleta e análise de dados numéricos, com a utilização de testes estatísticos (COLLIS e HUSSEY, 2005). E, também, do tipo *survey* (HAIR Jr. *et al.*, 2009), em que o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado.

As unidades de análise foram escritórios de contabilidade brasileiros e, as unidades de observação, foram os seus respondentes do questionário (sócios ou gestores).

A população de estudo, consistiu em todos os escritórios de contabilidade cadastrados no em uma entidade privada (cuja denominação será preservada), que tem associados em distintos estados do Brasil. A amostra foi composta, aleatoriamente, por 16 sujeitos. Como a amostra de pesquisa foi composta com base no método não probabilístico por conveniência e por julgamento (HAIR *et al*., 2009), visando obter uma maior quantidade de respondentes. Acredita-se que o viés que poderia decorrer da seleção desse método foi pulverizado, pois, procurou-se obter respostas de escritórios de vários Estados. Dessa maneira, a população possuía mais de 1.000 escritórios no período da pesquisa. Cabe frisar que grande parte das organizações contatadas não mostraram interesse em contribuir para a pesquisa.

No que tange a coleta de dados, foi disponibilizado um *link* na internet (no qual estava inserido o questionário), para os escritórios que se encontravam cadastrados na base de dados do Clube dos Contadores. Utilizou-se como técnica de coleta, questionário estruturado composto por questões fechadas em escala *Likert* de cinco pontos (LIKERT, 1979). As categorias tinham uma escala que variava de 1 a 5 opções, em que 1 significa que o respondente discordava totalmente com o item apresentado e 5 se ele concordava totalmente. Foi reaplicado parte do questionário de Silva (2008), o qual foi elaborado a partir de questões teóricas fundamentadas no modelo de CVO a partir da abordagem de Greiner (1998).

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 63), a escala desse tipo não pretende ser, "[...] mais do que uma escala ordinal [...]", que acarreta a ordenação de indivíduos pela favorabilidade de sua atitude acerca do objeto estudado, mas não fornece fundamentos para asseverar o quanto um sujeito é mais favorável que outro.

Esse questionário era composto por 30 perguntas, sendo divididos em 5 grupos referentes aos estágios de classificação da organização, segundo o modelo CVO de Greiner (1998) – descrito na seção 2.2 – tendo cada grupo 6 perguntas. Para cada afirmação os respondentes deveriam atribuir a opção de resposta que percebiam ser a adequada à organização. A cada item eles apontavam se discordavam totalmente, discordavam, concordavam parcialmente, concordavam ou concordavam totalmente.

Quanto ao tratamento de *missings* (dados faltantes), foram excluídos a amostra os escritórios que não responderam à todas as questões, a fim de evitar prejuízos nos resultados da pesquisa e, consequentemente, enviesar as análises.

O próximo passo consistiu no tratamento estatístico dos dados obtidos. Após a categorização dos mesmos foi calculada uma média para cada respondente acerca de cada um dos 5 grupos e, posteriormente, esta média foi padronizada. Esta medida foi escolhida por

levar em consideração uma comparação do valor médio encontrado para o indivíduo i para cada grupo j ($média_{ij}$) e da média e desvio padrão geral ($média_{ij}$ e desvio $padrão_{ij}$, respectivamente para cada grupo (STEVENSON, 1981). Assim, o cálculo realizado foi:

$$Escore_{ij} = \frac{Média_{ij} - Média_j}{Desvio\ padrão_j} \quad \text{[Equação 1]}$$

Em que:
i é o respondente, variando de 1 a 16;
j é o grupo, variando de 1 a 5.

Depois da atribuição dos escores, cada respondente possuía um valor para cada um dos grupos. O grupo de classificação foi então definido como o grupo cujo escore do respondente foi o maior valor entre os 5 grupos. Assim, foi atribuído a cada respondente, a classificação da fase do CVO em que sua empresa encontrava-se.

Os dados obtidos foram tabulados e submetidos às análises por meio de técnicas estatísticas descritivas com a utilização do *software* Microsoft Excel® 2007.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir das informações levantadas junto aos escritórios, desenvolveu-se uma análise utilizando-se algumas características dos mesmos, a partir do Modelo de Greiner (1998).

4.1 Caracterização dos escritórios contábeis

Nesta seção são descritos alguns aspectos que caracterizam a amostra de escritórios estudados.

TABELA 1. Estado de localização da empresa

	Nº empresas	%	% acumulado
Minas Gerais	8	**50,0**	50,0
Distrito Federal	2	12,5	62,5
Paraná	1	6,3	68,8
Acre	1	6,3	75,1
São Paulo	1	6,3	81,4
Rio Grande do Sul	1	6,3	87,7
Não respondeu	2	12,5	100,2
Total	**16**	**100,0**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à localização dos escritórios respondentes, 50% estão situados no estado de Minas Gerais. O restante distribuiu-se no Distrito Federal, Paraná, Acre, São Paulo e Rio Grande do Sul, conforme se percebe na Tabela 1. Cabe destacar que 56,3% desses escritórios localizam-se na região sudeste.

TABELA 2. Tempo de fundação da empresa

	Nº empresas	%	% acumulado
0 a 5 anos	1	6,3	6,3
6 a 10 anos	1	6,3	12,6
11 a 15 anos	4	**25,0**	37,6
16 a 20 anos	3	18,8	58,4
21 a 25 anos	2	12,5	68,9
26 anos ou mais	4	**25,0**	93.9
Não respondeu	1	6,3	100,2
Total	**16**	**100,0**	

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, em relação ao tempo de fundação dos escritórios, 25% dos respondentes tem entre 11 e 15 anos de fundação, e outros 25% tem 26 anos ou mais de fundação, sendo os percentuais mais representativos. Logo, em média, indicaram possuir mais de 10 anos de funcionamento. Apenas 12,6% dos respondentes possuem 10 anos ou menos de fundação.

TABELA 3. Número de funcionários da empresa

	Nº empresas	%	% acumulado
Até 5	7	**43,8**	43,8
6 a 10	3	18,8	62,6
11 a 15	3	18,8	81,4
16 a 20	0	0,0	81,4
Mais de 20	2	12,5	93,9
Não respondeu	1	6,3	100,2
Total	**16**	**100,0**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao número de funcionários, segundo a Tabela 3, a maior parte dos escritórios possui até 15 funcionários (81,4%), com destaque para aqueles com até 5 funcionários, o que representa 43,8% dos respondentes. Apesar de os escritórios em estudo apresentarem longo período de fundação, o número de funcionários é pequeno, o que é uma característica comum nos escritórios desta atividade. E, como critério de determinação do porte da empresa, o SEBRAE (2009) define que microempresa é a que possui até dezenove pessoas ocupadas, baseando-se na quantidade de funcionários. Dessa maneira, cerca de 81% dos escritórios analisados se enquadram como microempresa.

4.2 Classificação dos escritórios contábeis segundo o CVO

A classificação dos escritórios com base no modelo de Greiner (1998) é mostrada a seguir.

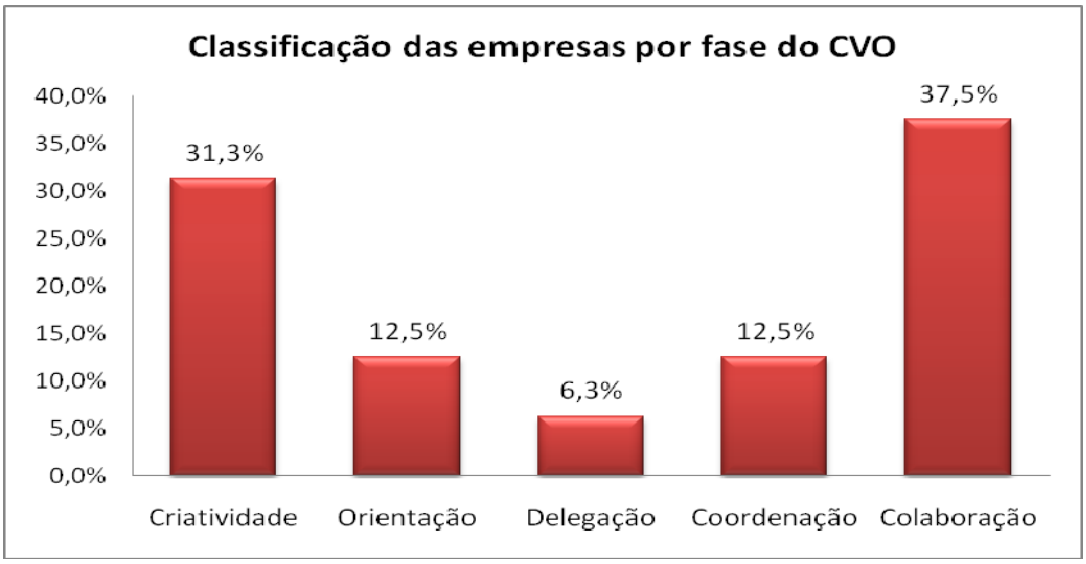

Figura 2: Classificação das empresas de acordo com a fase do CVO
Fonte: Dados da pesquisa.

Visualizou-se que pouco mais de 37% dos escritórios de contabilidade estão na fase de Colaboração, considerada a de maior maturidade (longevas) no CVO, em que o crescimento da organização se dá por colaboração entre seus profissionais. Nesta, conforme Greiner (1998) ocorre um período de transição difícil, com muito *stress* entre os profissionais, já que ocorre sobrecarga de trabalho, a qual poderá ser superada estabelecendo-se uma nova estrutura organizacional, além de haver cuidados com os recursos humanos, para permitir sua recuperação física e mental. Este estágio é caracterizado por equipes divididas em função das tarefas; a utilização de uma estrutura do tipo matriz para designar essas equipes; os sistemas formais são simplificados; os gestores procuram resolver problemas maiores e organização vislumbra novas práticas de gestão.

Também, outra importante parcela dos escritórios (31,3%) situa-se no estágio da Criatividade, o qual ocorre no início ou nascimento da organização e a mesma está centrada no mercado e no produto. Tal estágio apresenta jornadas de trabalho extensas com remuneração compensadora; a comunicação entre o grupo é informal; os sócios exercem funções gerenciais e estão orientados para aumentar a produção de seu produto e ampliar as vendas. Para Greiner (1998), nesta etapa a organização está crescendo e estruturando seus processos, os quais demandam atenção especial e monitoramento de seu desempenho. Acontece ampliação na contratação de empregados, os quais precisam de gerenciamento por meio de uma comunicação informal, mas boa parte deles não mostram-se motivados a se empenharem intensamente à organização. Nesse contexto, os gestores sofrem pressão com o aumento de responsabilidades, fomentando os conflitos entre líderes, gerando a necessidade de um líder capaz de conduzir o processo de evolução da organização, com a utilização técnicas de gestão inovadoras.

Então, enquanto boa parte dos escritórios apresenta-se em uma fase de estabilidade de suas operações, outra parcela pode estar passando por um momento de fortes crises em sua estrutura organizacional, demandando maior cuidado com a estruturação de seus processos, a fim de assegurar a continuidade da empresa.

TABELA 4. Classificação CVO segundo o período de fundação da empresa

	Criatividade	Orientação	Delegação	Coordenação	Colaboração
0 a 5 anos				1 (50%)	
6 a 10 anos					1 (16,7%)
11 a 15 anos	2 (40%)				2 (33,3%)
16 a 20 anos	1 (20%)		1 (100%)	1 (50%)	
21 a 25 anos					2 (33,3%)
26 anos ou mais	2 (40%)	1 (50%)			1 (16,7%)
Não respondeu		1(50%)			
Total	**5 (100%)**	**2 (100%)**	**1 (100%)**	**2 (100%)**	**6 (100%)**

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser percebido na Tabela 4, os escritórios que situaram na fase de criatividade apresentam mais de 10 anos de funcionamento e, ainda, encontram-se no estágio inicial de desenvolvimento do seu CVO, o que é até certo ponto preocupante. Cerca de 50% desses escritórios situam-se até a fase intermediária de delegação.

Apesar dos sinais de longevidade dessas organizações, após uma década ou mais de funcionamento seus processos ou operações se mostram bastante informais e desestruturados, sugerindo organizações instáveis, com ambientes de trabalho desorganizados e não consolidados, o que pode estar afetando a produtividade de seus funcionários, bem como a qualidade de prestação de seus serviços. Ainda sim, são fatores que podem levar a mortalidade desses escritórios a um prazo curto.

Por outro lado, visualizou-se que a maior parte dessas organizações são microempresas, as quais são caracterizadas pelos processos informais, baixo profissionalismo, além de seus sócios serem responsáveis pela gestão e por parcela de execução da atividade operacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi identificar em qual fase do CVO encontram-se os escritórios de contabilidade brasileiros, segundo a abordagem de Greiner (1998).

Constatou-se que cerca de 50% dos escritórios respondentes estão situados em Minas Gerais e 56,3% localizam-se na região sudeste. Dentre os respondentes, 25% têm entre 11 e 15 anos de fundação e outros 25% tem 26 anos ou mais de atividades. Aproximadamente 81% dos escritórios analisados têm até 15 funcionários, sendo que quase 44% possui até 5. E, a maior parte dessas organizações enquadram-se como MPE.

Em relação ao estágio de CVO, dos escritórios investigados, pouco mais de 37% deles estão na fase de Colaboração, representativa do estágio máximo de maturidade no CVO, um período de difícil transição, caracterizado pelo *stress* entre os membros da organização. Já outros 31,3% dos escritórios, situam-se no estágio da Criatividade, no qual ocorre o nascimento da organização e a mesma está focada no crescimento da participação no mercado, sem muita preocupação com a formalização da estrutura.

Um resultado até certo ponto surpreendente foi que os escritórios que se encontram no estágio inicial do CVO, tem mais de 10 anos de funcionamento, e a situação agrava-se quando consideram-se aqueles situados até o estágio de delegação, perfazendo 50% da amostra, o que

é característico de MPE's. Ao mesmo tempo que esses escritórios dão indícios de longevidade, apresentam aspectos de organizações bastante informais, sem padronização de processos, o que pode levar a operações de baixa qualidade, seja no ambiente interno ou externo, o que influencia na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Finalmente, pode concluir que, apesar de esses escritórios estarem sobrevivendo as mudanças intensas que tem ocorrido no ambiente das organizações nas últimas décadas, estão a muitos anos em um mesmo estágio do CVO e não conseguiram ou não desejam evoluir para o estágio procedente, deixando de alcançar um estágio de maturidade, em que a organização esteja estruturada adequadamente para reagir de forma positiva as mudanças e ao crescimento do mercado brasileiro. Acredita que seus gestores precisam perceber as implicações dessa estagnação no crescimento da organização ou da recusa à sua evolução para uma organização mais formal. Caso contrário, estes escritórios podem estar seguindo para à mortalidade, em um prazo próximo.

Este trabalho, ao cumprir o objetivo estipulado, pode contribuir para a melhoria nos processos de gestão dos escritórios estudados, seja no planejamento, controle e tomada de decisão, visto que tomaram conhecimento do estágio de CVO em que se situavam (os resultados obtidos foram apresentados à cada respondente, por e-mail). Com isso, seus gestores têm a oportunidade de obter melhoria nos processos decisórios, formulando estratégias que se ajustem às demandas, ao ambiente e aos anseios dos sócios do empreendimento, bem como de refletir e ajustar essas estratégias, os custos gerenciais e o modelo do negócio. Ainda, estimula a consecução de novas pesquisas sobre da temática.

Em relação às limitações desta pesquisa, considera-se a dificuldade de obtenção dos dados, pois, boa parcela dos escritórios contatados não apresentaram interesse em contribuir para a pesquisa. Sugere-se que este tipo de pesquisa seja realizado em outros setores, buscando-se estabelecer comparações por meio da adoção de outros modelos de CVO.

REFERÊNCIAS

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

BATTILANA, A.; BERALDO, V. Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 6, 2004.

BRIDGES, W. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo: Editora Gente, 1998.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CASTRO SILVA, W.; JESUS, D.; MELO, A. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/MG. **Revista de Gestão**, 17, 2010.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing concerns: topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, Watertown, May/Jun., p. 30-50, 1983.

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

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Anuário do trabalho na MPE 2008**. São Paulo: DIEESE, 2008. Disponível em: http://dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf.

FERREIRA, C. C. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2001.

FREITAS, A. F. F; COSTA, F. J.; BARROSO, H. C. M. P. Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. ***Anais...*** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 1-12.

FROHLICH, L.; ROSSETO, R.; SILVA, A. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, 18, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR EXECUTIVE REPORT (GEM). **Empreendedorismo no Brasil (Relatório Global 2002)**. Disponível em: http://www.gemconsortium.org.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 50, n. 4, p. 37-46, Jul./Aug.,1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, p. 55-67, May./June 1998.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, J. B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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, 1990.

LEZANA, Á. G. R.; GRAPEGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina, **Revista Produção On Line**, v. 10, n. 10, 2006.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LUCENA, E.; VIEIRA, M. Estrutura, ciclo de vida e desempenho organizacionais: um estudo comparativo nas malharias do Estado de Pernambuco. **Revista de Administração da USP**, 35, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DELLAGNELO, E. H. L. VIEIRA, M. M. F. Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1998, Canelas. ***Anais...*** Rio de Janeiro: ANPAD,1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, 2010.

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

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

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Hanover, v. 0, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

PEDRO, A. M. **Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner**. 2003. 112 f. (Dissertação) – Programa de pósgraduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, London, v.20, n. 3, p. 45-53, jun. 1987.

SEBRAE. **Ponto de Partida**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 01 agosto 2009. Disponível em: www.sebraemg.com.br. Acesso em: 02 abr. 2011.
SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
SILVA, L. C. **Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do pólo moveleiro de São Bento do Sul/SC**. 2008. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2008.
STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1981.
TRÖGER, A.; OLIVEIRA, J. P. M. Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1999, Foz do Iguaçu. ***Anais...*** Rio de Janeiro: ANPAD,1999.

[1] Os autores agradecem o apoio da FAPEMIG.