

# **Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas**

**Rorildo Barbosa Correia** (UFBA) - rorildo.c@gmail.com

**Sonia Maria da Silva Gomes** (UFBA) - songomes@ufba.br

**José Bernardo Cordeiro Filho** (UFBA) - bernardo@ufba.br

**Kátia Silene Lopes de Sozua Albuquerque** (UFBA - PPGCONT) - katiafcc@gmail.com

## **Resumo:**

*Os estudos dos ciclos de vida partem do pressuposto de que as organizações passam por estágios, ao longo de suas vidas, associados a padrões ambientais, estruturais, estratégicos e decisórios característicos, com implicações nos sistemas de contabilidade gerencial por elas utilizados. Esta pesquisa de natureza empírico-analítica tem por objetivo descrever os modelos de ciclo de vida organizacional aplicados nas pesquisas empíricas, no período compreendido entre 2001 e 2009. Justifica-se a realização desta investigação, o fato de a análise da produção recente de um determinado campo de conhecimento permitir a avaliação do seu atual estágio de desenvolvimento. O método escolhido foi o de análise documental e a realização da pesquisa deu-se em duas etapas. Na primeira, foram selecionadas os periódicos científicos com peer review constantes na base de dados ProQuest: ABI/INFORM Global e Science Direct Access. Na segunda, foram analisados os abstracts e, quando necessário, os textos completos, buscando identificar se era uma pesquisa empírica e qual o modelo de ciclo de vida organizacional que estava sendo utilizado. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009. O principal achado foi que, mesmo com uma grande variedade de modelos existentes, conforme Levie e Hay (1999), neste período, verificou-se a predominância da utilização de dois modelos, que são: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o de Lester, Parnell e Carraher (2003), que correspondem conjuntamente a 70% do universo pesquisado.*

**Palavras-chave:** *Ciclo de vida organizacional. Sistema de contabilidade gerencial. Modelos organizacionais.*

**Área temática:** *Controladoria*

## **Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas**

### **Resumo**

Os estudos dos ciclos de vida partem do pressuposto de que as organizações passam por estágios, ao longo de suas vidas, associados a padrões ambientais, estruturais, estratégicos e decisórios característicos, com implicações nos sistemas de contabilidade gerencial por elas utilizados. Esta pesquisa de natureza empírico-analítica tem por objetivo descrever os modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas, no período compreendido entre 2001 e 2009. Justifica-se a realização desta investigação, o fato de a análise da produção recente de um determinado campo de conhecimento permitir a avaliação do seu atual estágio de desenvolvimento. O método escolhido foi o de análise documental e a realização da pesquisa deu-se em duas etapas. Na primeira, foram selecionadas os periódicos científicos com *peer review* constantes na base de dados ProQuest: ABI/INFORM Global e Science Direct Access. Na segunda, foram analisados os *abstracts* e, quando necessário, os textos completos, buscando identificar se era uma pesquisa empírica e qual o modelo de ciclo de vida organizacional que estava sendo utilizado. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009. O principal achado foi que, mesmo com uma grande variedade de modelos existentes, conforme Levie e Hay (1999), neste período, verificou-se a predominância da utilização de dois modelos, que são: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o de Lester, Parnell e Carraher (2003), que correspondem conjuntamente a 70% do universo pesquisado.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional. Sistema de contabilidade gerencial. Modelos organizacionais.

Área temática: Controladoria

### **1 Introdução**

Fatores econômicos e políticos ocorridos nos últimos anos – em particular a bolha tecnológica de 2001 e a bolha imobiliária de 2008 – afetaram consideravelmente a economia de diversos países, contribuindo, em parte, para falência de várias organizações. Isso confirma que o mercado é dinâmico e está sujeito a intempéries e turbulências que impactam de maneira significativa o destino das organizações.

Diante dessas e de outras situações, é importante destacar a necessidade das organizações se adaptarem a novos cenários, buscando gerenciar seus recursos e estratégias com flexibilidade. Situações essas que refletem nos estilos de tomada de decisão dos gestores e contribuem para as organizações se desenvolverem ao longo do tempo, passando por mudanças e modificações, tais como: estruturas organizacionais, estratégias, estilos de tomada de decisão, dentre outros.

Esse novo cenário faz com que as organizações passem a exigir a adoção de um novo enfoque gerencial, que poderá ser concretizado por meio da utilização de práticas gerenciais adequadas à nova realidade empresarial, tendo como suporte um Sistema de Contabilidade Gerencial que atenda às necessidades específicas de cada uma. Neste contexto, ressalta-se que a teoria do ciclo de vida pode ser utilizada com a finalidade de explicar as mudanças organizacionais e contribuir para a adequação dos instrumentos gerenciais às diferentes etapas ou fases dos ciclos de vida das organizações.

A abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional é utilizada para explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do percurso da empresa e a conseqüente interação com o ambiente, de maneira a compreender as evoluções organizacionais. Desde a sistematização dessa teoria até a presente data, muitos modelos foram delineados para explicar as características das fases de desenvolvimento de uma organização. Todavia, nem todo modelo foi validado, por meio de pesquisa empírica.

Levie e Hay (1999) identificaram 63 modelos de ciclo de vida organizacional, no período de 1962 a 1996. Desse total, 29 são considerados abrangentes, ou seja, com possibilidade de aplicação em qualquer entidade e 34 são considerados específicos, que podem ser aplicados em organizações novas ou com características limitadas, como tamanho ou setor.

Quinn e Cameron (1983) foram os pioneiros a validarem modelos teóricos de ciclo de vida em pesquisa empírica, cujo objetivo foi verificar a relação entre o estágio de desenvolvimento e a eficácia organizacional. Na mesma linha, Miles e Friesen, (1984) aplicou um modelo para investigar as mudanças ocorridas nos padrões naturais durante as fases de desenvolvimento das empresas. Já Moores e Yuen (2001) investigaram se os Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG) são diferentes em cada estágio de desenvolvimento organizacional. Esses modelos continuam sendo usados em pesquisa empírica? Nesse sentido, questiona-se: que modelo de ciclo de vida organizacional vem sendo utilizado para investigação empírica, na última década?

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

Justifica-se a realização desta investigação, na medida em que a análise da produção recente de um determinado campo de conhecimento permite uma avaliação do seu estágio atual de desenvolvimento. Ainda mais, em um universo com muita variedade de modelos. Assim, ao invés de criar mais um, o pesquisador pode utilizar um modelo que já foi desenvolvido, testado empiricamente e que se aplique a qualquer organização, de forma que a pesquisa seguinte aprimore a anterior (KHUN, 1997). Destarte, a identificação dos modelos de ciclo de vida organizacional, que efetivamente estão sendo utilizados em pesquisas empíricas, poderá contribuir para orientar futuros pesquisadores na escolha dos modelos mais adequados.

Junqueira, et. al (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas, quanto ao modelo utilizado. Assim, ao investigar quais são os modelos aplicados nas pesquisas empíricas em ciclo de vida organizacional, pode-se estar contribuindo para que seja utilizado o modelo mais adequado e até mesmo como referencial para o desenvolvimento de modelos mais robustos. Fato esse que, conseqüentemente, trará contribuições significativas para o desenvolvimento da pesquisa nesse campo do conhecimento.

Desse modo, o presente estudo tem por objetivo *identificar, na literatura internacional, os modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas, no período de 2001 a 2009, bem como verificar se há predominância na utilização de determinados modelos.*

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

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Perspectivas do ciclo de vida organizacional

A abordagem para explicar o desenvolvimento das organizações sustentando na teoria do ciclo de vida organizacional, parte do princípio de que as entidades têm um comportamento similar ao ciclo biológico do seres vivos: nascem, desenvolvem e podem chegar ao fim, com o desaparecimento, ou seja a “morte” (ADIZES, 1990).

Partindo da suposição de que o desenvolvimento organizacional pode ser explicado pela metáfora do ciclo de vida, considera que o seu nascimento ocorre com o início das suas atividades, ou seja, o “*star-up*”, o arranque, começando assim a gênese da vida organizacional (GREINER, 1972, 1998; QUINN; CAMERON, 1983). Nesta linha de pensamento, Moores e Yuen (2001) defendem que as características internas das organizações e os contextos externos, onde elas atuam, são responsáveis por promoverem as mudanças nas fases do ciclo de vida, sendo que esses fenômenos do desenvolvimento organizacional são descritos e identificados por modelo com as características próprias, utilizando as variáveis: estrutura, estratégia, estilo de liderança, e as condições ambientais.

Neste caso, as características organizacionais variam entre as fases do ciclo de vida para dar resposta à contínua turbulência das mudanças ambientais. Moores e Yuen (2001) ressaltaram ainda que há um consenso entre os modelos e que as mudanças na organização seguem um padrão previsível, nas diversas fases de desenvolvimento ao longo do tempo. No entanto, Miller e Friesen (1984) encontraram importantes exceções, onde constataram que o curso do ciclo de vida organizacional não é determinístico.

Quinn e Cameron (1983) realizaram uma análise em nove modelos diferentes de ciclos de vida organizacional. Os modelos analisados enfatizam diferentes fatores para explicar a mudança das características das organizações ao longo do tempo. Cada um destes modelos identifica certas características que classificam as organizações em diferentes estágios de desenvolvimento. Os modelos verificados pelos autores variam de três a dez estágios, que sugerem semelhanças no progresso por meio de estágios do ciclo de vida, conforme Quadro 1.

AUTOR	MODELO	ESTÁGIOS
Downs: (1967)	Motivação para o Crescimento	Estágio Esforço pela Autonomia Estágios Crescimento Rápido Estágios de Desaceleração
Lippit e Schimidt: (1967)	Preocupações Gerenciais Críticas	Nascimento Juventude Maturidade
Scott: (1971)	Estratégia e Estrutura	Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
Greiner: (1972)	Principais Problemas para a Evolução e Revolução	Estágio Criatividade Estágio Direção Estágio Delegação Estágio Coordenação Estágio Colaboração
Torbert: (1974)	Mentalidade dos Membros	Estágio Fantasias Estágio Investimento Estágio Experimento Estágio Estrutura Escolhida Estágio Determinação Estágio de Produtividade Predefinidas Estágio Comunidade Fundacional Estágio Disciplinas Libertadoras
Lyden: (1975)	Problemas Funcionais	Primeiro Estágio Segundo Estágio

		Terceiro Estágio Quarto Estágio
Katz and Kahn: (1979)	Estrutura Organizacional	Estágio Sistema Primitivo Estágio Organização Estável Estágio Estruturas de Apoio e Elaborativo
Kimberly: (1979)	Controle Social Interno, Estrutura de Trabalho e Relações Ambientais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio
Adizes: (1990)	Principais Atividades Organizacionais	Namoro Infância Toca-toca Adolescência Plenitude Estabilidade Aristocracia Burocracia Incipiente Burocracia Morte

Fonte: adaptado de Quinn e Cameron, (1983)

Quadro 1: Modelos de ciclo de vida organizacional

Quinn e Cameron (1983) realizaram os seus trabalhos de pesquisa em um centro de desenvolvimento na antiga *New York State Department of Mental Hygiene*. Os eventos analisados pelos autores partiram de observações feitas durante um período de três anos, 1974-1976. As evidências encontradas pelos autores demonstraram a ocorrência na mudança de fases do ciclo de vida.

Moore e Yuen (2001) constataram a existência de mudança no padrão das formalidades no Sistema de Contabilidade Gerencial, desde o nascimento até o crescimento. Por outro lado, outros pesquisadores verificaram que a Contabilidade Gerencial, principalmente quanto à sua formalização, recebe influência dos estágios do ciclo de vida, mas ainda não conseguiram estabelecer qual o grau desta formalização em relação a cada fase do ciclo de vida organizacional (SOUZA; NECYK; FREZATTI, 2009).

## 2.2 Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984)

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

Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma série de análises históricas que foram construídas com a participação de 36 empresas que existiram por um longo período de tempo, com pelo menos 20 anos. Estas análises históricas foram desenvolvidas a partir de livros, relatórios anuais das empresas, série de artigos da revista *Fortune* relativos à publicação de vários anos, e artigos de revistas de negócios com um grande volume de notícias sobre as empresas, tendo por finalidade verificar a ocorrência de mudanças nos estágios organizacionais ao longo do tempo.

Miller e Friesen (1984) estabeleceram atributos para classificar os cinco estágios do ciclo de vida organizacional, tendo por base as variáveis: situação organizacional (contexto), estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, que identificam os referidos estágios, conforme Quadro 2.

ESTÁGIOS	CRITÉRIOS
NASCIMENTO	-Inferior a 10 anos de idade; -Estrutura informal; -Dominada pelo proprietário-gerente.
CRESCIMENTO	-O crescimento de vendas superior a 15%; -Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
MATURIDADE	-Crescimento de vendas inferior a 15%; -Organização com nível maior de burocratização.
RENASCIMENTO (REVIVAL)	-Crescimento de vendas superior a 15%; -Diversificação das linhas de produto; -Divisionalização, -Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG).
DECLÍNIO	-Sem crescimento (estagnado); -Baixa taxa de inovação de produtos; -Queda da rentabilidade.

Fonte: Miller e Friesen (1984)

Quadro 2: Atributos para classificar os estágios do ciclo de vida organizacional

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

### 2.3 Modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), vários pesquisadores organizacionais, com adaptação dos conceitos das ciências biológicas, têm proposto que o desenvolvimento das organizações pode ser estudado pela teoria do ciclo de vida, onde se considera a trajetória natural da evolução que vai do nascimento até à morte. Os referidos autores propuseram um modelo de cinco estágios, testado empiricamente, com finalidade de avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização. Os estágios apresentados pelos referidos autores são: (a) estágio um: existência; (b) estágio dois: sobrevivência; (c) estágio três: sucesso; (d) estágio quatro: renovação; e (e) estágio cinco: declínio. O Quadro 3 apresenta as definições para cada um desses estágios.

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

Fonte: Lester, Parnell e Carraher (2003)

Quadro 3: Definições dos estágios de ciclo de vida organizacional

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

#### **2.4 Outros modelos de ciclo de vida organizacional.**

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

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

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

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

### 3 Procedimentos metodológicos

O propósito desta investigação é identificar e descrever os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas. Optou-se em desenvolver uma pesquisa descritiva, empírico-analítica com a utilização da técnica bibliométrica. Segundo Martins e Theóphilo (2007) um estudo bibliográfico tem como objetivo explicar e conhecer as contribuições científicas sobre um determinado problema, assunto ou tema, tendo por base a pesquisa em livros, revistas, periódicos, journal, sites de internet, anais de congressos entre outros. Na opinião de Andrade (2002) a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, cabendo ao pesquisador a não interferência nesses fatos.

O desenvolvimento da pesquisa deu-se em duas etapas. Na primeira etapa foram selecionados os artigos publicados em revistas de língua inglesa com peer review, na base de dados PROQUEST: ABI/INFORM GLOBAL, que conta com mais de 2.632 títulos, e SCIENCE DIRECT ACCESS com mais de 1.800 títulos. Para tanto, utilizou-se as palavras-chave: a) organizational life cycle; b) life cycle stage; c) life cycle control management, conforme demonstra a Tabela 1. A decisão deu-se pela necessidade de eliminar viés e quadros teóricos que não tenham passado por um comitê científico/editorial. Nesta etapa foram encontrados 383 artigos publicados com uma dessas palavras chaves a entre os anos de 2001 e 2009.

Tabela 1: Artigos internacionais encontrados por palavra-chave

Palavra-chave	Artigos		
	Total Encontrado	Interesse	Selecionados
Organizational life cycle	46	8	8
Life cycle stage	304	3	1
Life cycle control management	33	2	1

Fonte: elaboração própria

Na segunda etapa, foram analisados os abstracts dos artigos, assim como outras partes do texto quando da necessidade de informações mais detalhadas para identificar: i) se era uma pesquisa empírica; ii) o tipo de modelo de ciclo de vida organizacional que estava sendo usando. Depois desse refinamento, restaram 10 (dez) artigos, conforme Tabela 2. É importante salientar que o processo de classificação dos dados foi realizado por pelo menos dois dos pesquisadores, cujo objetivo foi um melhor ajuste de definições e redução das incertezas inerentes a esse tipo de classificação. No exame mais analítico desses 10 artigos, identificou-se: autoria, objetivo e metodologia da pesquisa, modelo de ciclo de vida organizacional e o resultado da pesquisa.

Tabela 2: Frequência de artigos por periódicos pesquisados

Periódico / Congresso	Quantidade Artigos
Accounting, Organizations and Society	2
Management Accounting Research	2
The International Journal of Organizational Analysis	1
Journal of Small Business and Enterprise Development	1
International Journal of Commerce and Management	1
Qualitative Research in Accounting & Management	1
Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting	1
Computers in Industry	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: elaboração própria

A investigação teve como meta analisar a produção científica escrita sobre os modelos de ciclo organizacional que está sendo usado em pesquisa empírica, no entanto, é possível encontrar vários trabalhos que tratam das questões teóricas ou mesmo proposta de um modelo específico de ciclo de vida organizacional ou de produto. Todavia, só foram examinados os artigos com pesquisa empírica sobre o tema e em periódicos internacionais. No que concerne ao período de análise, por conveniência, restringiu-se aos últimos oito anos, pois as pesquisas empíricas para testar os modelos de ciclo de vida organizacional ganharam impulso a partir de 2001.

#### **4 Apresentação e análise do resultado**

Levie e Hay (1999) identificaram 63 modelos de ciclo de vida organizacional, no período de 1962 e 1996 e a partir de 1983 os modelos teóricos começaram a ser testados empiricamente, com a pesquisa pioneira de Quinn e Cameron (1983). As pesquisas atuais indicam a criação de uma grande variedade de modelos de ciclo de vida organizacional, todavia, poucos modelos são validados empiricamente.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das pesquisas que validaram empiricamente modelos de ciclo de vida organizacional, na última década. Dessa forma, o quadro descreve a autoria, objetivos e metodologia da pesquisa, modelo de ciclo de vida organizacional utilizado na investigação empírica e, por fim as descobertas.

Autor/Periódico	Objetivos / Metodologia	Modelo	Resultados
<p>Moore e Yuen (2001)</p> <p>Accounting, Organizations and Society.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar se os SCG são diferentes entre os estágios do ciclo de vida organizacional. Em caso afirmativo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar se as diferenças constituem um padrão de mudanças;</li> <li>Verificar qual a natureza das diferenças;</li> </ul> </li> </ul> <p>A amostra de aproximadamente 600 estabelecimentos, com retorno de 49 questionários.</p> <p>As empresas foram segmentadas em maiores acima de 100 empregados e menores abaixo de 20 empregados.</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por <b>Miller e Friesen (1984)</b>, com os estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os atributos do SCG têm diferenças, quando as empresas passam de um estágio para outro.</li> <li>O crescimento domina os outros estágios na criação das necessidades de concepção formal do SCG.</li> <li>A formalidade do SCG aumenta da fase nascimento para o crescimento e da fase maturidade para o renascimento. Ocorrem diminuições das formalidades do SCG nas mudanças de fase do crescimento para a maturidade e da fase renascimento para o declínio.</li> <li>Há sugestão para a prática do desenho do SCG em cada estágio do ciclo de vida e há evidências como as empresas se adaptaram para o crescimento e o desenvolvimento.</li> </ul>
<p>Lester, Parnell e Carraher (2003)</p> <p>The International Journal of Organizational Analysis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propor um modelo de cinco estágios de ciclo de vida, testado empiricamente, para avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização e desenvolver de uma escala empírica com vinte itens para classificar os estágios.</li> <li>Verificar as relações entre o ciclo de vida organizacional, a estratégia competitiva e o desempenho.</li> </ul> <p>A escala foi aplicada a 242 gerentes de um programa de treinamento no sudeste dos Estados Unidos.</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de uma escala empírica com vinte itens para classificar as organizações em um dos cinco ciclos de vida.</li> <li>As empresas pesquisadas que adotaram as estratégias de pioneiro, segundo entrante ou de amplitude, relataram que estavam satisfeitas com o desempenho.</li> <li>As organizações novas classificadas na fase existência não estavam concentradas nas estratégias de pioneiro ou de prospecção, resultado que surpreendeu os pesquisadores.</li> <li>O grupo de organizações fortemente relacionado com a satisfação do desempenho não demonstrou preferência por uma estratégia específica.</li> <li>Foi constatado que a fase do ciclo de vida influencia a escolha da estratégia.</li> </ul>
<p>Auzair e Langfield-Smith (2005)</p> <p>Management Accounting Research</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar a influência de diversas variáveis contingentes sobre o <i>design</i> do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) em organizações prestadoras de serviços.</li> </ul> <p>Foi aplicado um questionário a 1.000 controladores financeiros das organizações prestadoras de serviços sediadas na Austrália, utilizando um <i>mailing list</i>. Retorno de 155 (15,5%) dos questionários, dos quais 149 (14,9%)</p>	<p>Os autores utilizaram o modelo do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por <b>Kazanjian e Drazin (1990)</b>, que utiliza medidas de auto categorização. <b>OBS:</b> O modelo de ciclo de vida organizacional e a abordagem de Miller e Friesen (1984) foram</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas prestadoras de serviço de massa, no estágio maturidade e líderes em custo colocaram uma maior ênfase nas formas mais burocráticas do SCG, quando comparadas às empresas na fase crescimento e com diferenciador.</li> <li>O tipo de processo de serviço, o estágio do ciclo de vida organizacional e as estratégias de negócios têm uma influência significativa sobre a concepção SCG.</li> </ul>

	foram aproveitados. As organizações foram classificadas em três fases do ciclo de vida: a formação (fase 1); o crescimento (fase 2); e maturidade (fase 3).	utilizados na formulação de hipótese.	
Granlund e Taipaleenmaki, (2005).  Accounting, Organizations and Society.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever e explicar as práticas atuais de controle de gestão nas empresas da nova economia</li> </ul> <p>Das vinte empresas contatadas pesquisaram nove e entrevistaram um auditor e um analista financeiro.</p>	Os autores aplicaram na pesquisa o modelo de estágios de evolução das empresas de <b>Victor e Boynton (1998)</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos por ser limitados são alocados principalmente para o Controle de Atividades Financeiras.</li> <li>• Há fortes investimentos nos estágios iniciais da operação em P&amp;D, e logo depois, em vendas e marketing. Justifica-se pela cultura empresarial orientada para tecnologia e pelas expectativas do investidor de risco.</li> <li>• Todas as empresas pesquisadas estão classificadas no estágio de nascimento ou no estágio de crescimento no modelo tradicional de ciclo de vida, não constatando nenhuma empresa em estágios posteriores.</li> </ul>
Garengo, Nudurupati Bititci, (2007)  Computers in Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar a relação entre o sistema de mensuração de desempenho e sistema de informação gerencial, adotando uma abordagem de ciclo de vida organizacional, com a finalidade de mostrar se há influência de um sistema em outro e como ocorre esta influência. A pesquisa aplica um estudo de caso em cinco empresas pequenas e médias com origem italiana e escocesa.</li> </ul>	Na pesquisa foi aplicado o modelo de ciclo de vida organizacional de <b>Scott e Bruce (1987)</b> . Justifica-se a escolha do modelo por se julgar adequado, pelo fato do modelo cobrir um ciclo de vida completo desde o nascimento até a morte e as características de cada fase são descritas em detalhe e que o modelo é adequado para ser utilizado empiricamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem relações entre o sistema de mensuração de desempenho (SMD), o sistema de informação gerencial (SIG) e a capacidade organizacional.</li> <li>• A implantação e a utilização do SMD têm um impacto positivo na melhoria da capacidade organizacional, na criação de estruturas e processos internos.</li> <li>• As relações dos sistemas são afetadas pelo ciclo de vida da empresa. As organizações maduras são capazes de projetar o SIG para responder às exigências do SMD. Nas organizações pouco maduras, a melhoria na capacidade organizativa é enfatizada por meio de uma crise organizacional e neste caso um estímulo externo é essencial para provocar o investimento no SIG e na implementação do SMD para superar a crise organizacional.</li> </ul>
Silvola (2008)  Qualitative Research in Accounting & Management,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever e explicar o projeto de Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) nas fases de crescimento e renovação do ciclo de vida organizacional da empresa.</li> <li>• Explorar como a presença de investidores afeta o projeto do SCCG da empresa na fase crescimento e renovação.</li> </ul>	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por <b>Miller e Friesen (1984)</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As fases de crescimento e renovação são estágios bem sucedidos no horizonte do planejamento de longo prazo e de fluxos de caixa e lucratividade positivos.</li> <li>• A empresa colocou mais ênfase em controles formais para alcançar a eficiência operacional na fase de renovação. Já no estágio crescimento, o foco foi para o crescimento dos negócios. Enquanto que na fase renovação o foco estava direcionado para a rentabilidade, além do crescimento.</li> </ul>

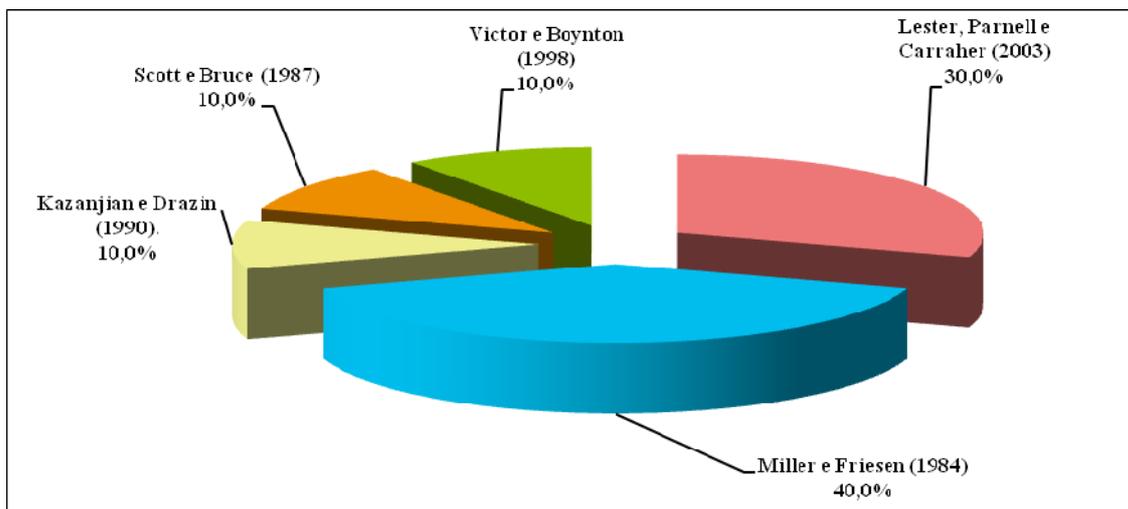
	<p>Foi aplicado o método de estudo de caso na empresa Electro Corporation, do ramo de eletro-eletrônicos, com 450 empregados e localizada na Finlândia.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A eficiência de custos tornou-se mais essencial na fase renovação em comparação com a fase crescimento, que exige controles formais.</li> <li>• Em comparação com uma empresa em fase de crescimento, uma empresa na fase de renovação desenvolve Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) com razões gerenciais e organizacionais internas, tais como estratégia empresarial e estrutura organizacional com mais diversificação, bem como por motivos externos, como um ambiente de negócios mais exigente e as necessidades dos investidores.</li> </ul>
<p>Lester e Parnell (2008)</p> <p>Journal of Small Business and Enterprise Development</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar um modelo de ciclo de vida descritivo de todas as organizações, independentemente do tamanho, idade, ou do seu porte, com a finalidade de demonstrar que as pequenas empresas se encaixam no modelo global.</li> <li>• Identificar as atividades de monitoramento ambiental das organizações em todas as fases do ciclo de vida.</li> </ul> <p>Foi aplicado um questionário a 107 gestores americanos.</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O estudo revelou que as pequenas empresas não são encontradas apenas nas duas primeiras fases do ciclo de vida: existência e sobrevivência, mas também na fase de declínio.</li> <li>• A presença de pequenas empresas nos estágios um, dois e cinco, e a presença de grandes empresas nos estágios dois, três e quatro são indicadores iniciais da universalidade potencial do modelo de cinco fases do ciclo de vida organizacional utilizado na pesquisa.</li> </ul>
<p>Kallunki e Silvola (2008)</p> <p>Management Accounting Research</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar se o uso de um sistema de contabilidade de custos baseado em atividade (ABC) é diferente entre as empresas que estão em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.</li> </ul> <p>Foi aplicado um questionário em 105 empresas Finlandesas.</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por <b>Miller e Friesen (1984)</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As características das empresas afetam o uso de avançados sistemas de contabilidade de custos e são diferentes entre as fases do ciclo de vida, ou seja, empresas no estágios de maturidade e renovação têm uma maior dimensão organizacional, baixa rentabilidade, uma maior diversificação de produtos, e escala de serviços e já teve a oportunidade de ganhos no mercado de ações, ao contrário de empresas em fase de crescimento.</li> <li>• Um dos achados mais importantes, segundo os pesquisadores, foi que o uso do custeio baseado em atividade é mais significativo entre as empresas nas fases de maturidade e de renovação do que entre as empresas na fase de crescimento. Constataram que o estágio do ciclo de vida e não o tamanho ou a idade da empresa que é determinante para explicar o uso do custeio baseado em atividades entre as empresas.</li> </ul>

<p>Lester et. al. (2008) International Journal of Commerce and Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar a relação do ciclo de vida com a estratégia, para identificar qual a estratégia preferida pelas empresas caracterizadas pelo desempenho, alto e baixo, nas quatro das cinco fases do ciclo de vida organizacional.</li> </ul> <p>Foi realizada uma abordagem com 600 gerentes escolhidos aleatoriamente a partir de listas de adesão à câmara de comércio no sul dos Estados Unidos da América.</p> <p>Retornaram 111 questionários, dos quais 94 foram preenchidos completamente.</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foram encontradas respostas parciais para as proposições apontadas, a relação esperada entre a estratégia e o desempenho por meio do ciclo de vida.</li> <li>As organizações classificadas na fase existência e que estavam com maior satisfação com o seu desempenho identificaram a estratégia de pioneiro com a sua preferida.</li> <li>As empresas caracterizadas com desempenho baixo escolheram a estratégia de segundo entrante, fato não previsto pelos pesquisadores, pode ser que as empresas não estavam satisfeitas com o seu desempenho e quis copiar as outras organizações.</li> <li>As empresas caracterizadas nos estágios sucesso e existência preferiam um ambiente mais estável, mesmo que o foco fosse a introdução de algo novo, as empresas preferiam fazer em um ambiente estável.</li> </ul>
<p>Silvola (2008) Advances in Accounting incorporating Advances in International Accounting</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar como o estágio do ciclo de vida organizacional da empresa e a existência de investidores de capital de risco afetam a utilização dos sistemas de controle de gestão.</li> </ul> <p>Os dados foram coletados por meio de um questionário que foi enviado a 500 empresas finlandesas, com retorno de 105 questionários (21%).</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por <b>Miller e Friesen (1984)</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas na fase crescimento e renovação colocam mais ênfase no incremento do valor da empresa do que as empresas na fase maturidade.</li> <li>A existência de investidores de capital de risco pode ser identificada na definição do objetivo de negócio. Porque a participação de investidores de risco é importante incrementar o valor da empresa e produzir mais lucros para os proprietários.</li> <li>O planejamento para os próximos cinco anos é importante em todas as fases do ciclo de vida.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Quadro 4: Pesquisas empíricas com aplicação de modelos de ciclo de vida

Dos dez artigos analisados nesta pesquisa pode-se verificar a predominância da utilização dos modelos de Miller e Friesen (1984) e de Lester, Parnell e Carraher (2003), representando em conjunto uma participação de 70% no universo pesquisado, conforme pode ser observado na Figura 1, que evidencia a estatística de frequência dos modelos de ciclo de vida dos modelos pesquisados. No restante dos artigos foram utilizados os modelos de Scott e Bruce (1987), Victor e Boynton (1998) e Kazanjian e Drazin (1990). Ressalta-se que, o artigo que adotou este último modelo para identificar os estágios, em relação a formulação de hipóteses, utilizou os argumentos do modelo de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984).



Fonte: elaboração própria, 2010

Figura 1: Estatística de frequência dos modelos de ciclo de vida dos modelos pesquisados

Diante dos fatos apresentados e analisados neste trabalho, constata-se a adoção, pelos pesquisadores, de modelos testados e validados empiricamente para poder identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional. Verifica-se que, dos mais variados modelos concebidos para essa finalidade, no período de 2001 a 2009, conforme Figura 1, houve uma maior incidência de dois modelos: o de Miller e Friesen (1984) e o de Lester, Parnell e Carraher (2003).

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa objetivou identificar e descrever, os modelos de ciclo de vida organizacional que estão sendo usados nas pesquisas empíricas, no período de 2001 a 2009, para tanto, optou-se em desenvolver uma pesquisa descritiva, empírico-analítica com a utilização da técnica bibliométrica, a qual foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira etapa, selecionou-se os artigos publicados em revistas de língua inglesa com peer review, na base de dados PROQUEST, ABI/INFORM GLOBAL e Web of Science, encontrando 383 artigos. Na segunda etapa, foram analisados os abstracts dos artigos, assim como outras partes do texto. Depois desse refinamento, restaram 10 (dez) artigos.

Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica, no período de 2001 a 2009, são eles: modelo de Miller e Friesen (1984), modelo de Scott e Bruce (1987), modelo de Kazanjian e Drazin (1990), modelo de Victor e Boynton (1998) e modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Nesta pesquisa, o principal achado foi que, mesmo com uma grande variedade de modelos teóricos de ciclo de vida organizacional desenvolvidos para explicar as mudanças ocorridas durante as fases de evolução de uma empresa, apenas dois modelos são mais utilizados em pesquisa empíricas: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), juntos representam 70% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes. Evidenciou ainda que, a pesquisa realizada por Auzair e Langfield-Smith (2005), mesmo utilizando o modelo de Kazanjian e Drazin (1990), abordou o modelo de Miller e Friesen (1984) na formulação de hipóteses.

Dessa forma, constatou-se que o modelo empírico proposto por Miller e Friesen (1984) tem sido o preferido pelos pesquisadores, porém o referido modelo apresenta algumas limitações, como, por exemplo, não poder ser aplicado a qualquer tipo de organização. Por outro lado, o modelo desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) vem ganhando espaço exatamente por apresentar uma escala estatisticamente validada, que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização.

Como futuras pesquisas, sugere-se o mapeamento dos modelos que estão sendo usados pelos pesquisadores brasileiros em periódicos e anais de eventos. Recomenda-se também a realização de pesquisa em um determinado setor que utilize ao mesmo tempo o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), para verificar qual dos dois modelos explica melhor as mudanças ocorridas durante a existência de uma organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos de cada modelo com a finalidade de aprimorá-los.

### **Referências**

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

ANDRADE, M. M.. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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**, v. 16, Aug-2004, p.399-421.

GARENCO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, n. 58, 2007, P. 677–686.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, 2005, p. 21-57.

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

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

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

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage

empirical scale, **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, 2003, p. 339-354, 2003.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15 n. 3, 2008, p. 540-554.

LESTER, D. L.; PARNELL, J.; CRANDALL, W. R.; MENEFEE, M. L. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, 2008, p. 313-330.

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

KALLUNKI, J.-P.; SILVOLA, H. The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing. **Management Accounting Research**, n° 19, p. 62-79, 2008.

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

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo. Atlas, 2007.

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

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

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

SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n° 1, p. 27-47, 2008.

SILVOLA, H. Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, n. 24, p. 128–138, 2008.

SOUZA, B.; NECYK, G.; FREZATTI, F. Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, n° 1, p. 09-22, 2009.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

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