

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE TUBARÃO E RIO DO SUL

DINORÁ BALDO DE FAVERI

dinora.faveri@udesc.br

UDESC CEAVI

ILDA VALENTIM

ilda.valentim@udesc.br

UDESC CEAVI

MARILEI KROETZ

marilei.kroetz@udesc.br

UDESC CEAVI

DEIVISON ANSELMO LEANDRO

deivisonanselmo@gmail.com

UFSC

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

mfpcris@gmail.com

UFSC

Resumo:Esta pesquisa buscou identificar em quais níveis do Ciclo de Vida Organizacional, as empresas prestadoras de serviços contábeis de Tubarão e Rio do Sul se encontram, bem como fazer uma comparação entre as organizações dos dois municípios. Seu desenvolvimento ocorre através do Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Miller e Friesen (1984), onde serão relacionados os dados obtidos através de pesquisa com o mesmo, mostrando assim em que nível se encontra as instituições destes dois municípios. Para a coleta das informações foi enviado um questionário para os 32 escritórios de contabilidade de Tubarão e para os 35 escritórios de Rio do Sul e obteve-se 13 respostas na cidade de Tubarão e 11 na cidade de Rio do Sul. Os resultados mostraram que grande parte das organizações nos dois municípios ainda encontra-se em fase de nascimento, onde tem como característica ser uma organização pequena e jovem (apesar de terem mais de uma década de vida); dominada pelo fundador; possui estrutura informal; poder altamente centralizado; métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão, além disso, assume riscos substanciais. Na cidade de Rio do Sul quase 90% das empresas estão no mercado a mais de 32 anos em relação as organizações situadas em Tubarão onde mais da metade das empresas (69,20%) foi fundada a mais de 32 anos. Em Rio do Sul, nota-se que algumas organizações vêm buscando se aprimorar através da utilização de sistemas de gerenciamento mais dinâmicos de forma que perpetuem no mercado, estando, portanto no estágio de

rejuvenescimento. A cidade de Tubarão demonstrou maior incidência de empresas com características pertinentes a fase de declínio em comparação com a cidade de Rio do Sul que apresentou apenas uma contabilidade nessa fase.

Palavras Chave: Contabilidades - Ciclo de Vida - Miller e Friesen - -

1. INTRODUÇÃO

O avanço do aumento da concorrência no mercado de produtos e serviços implica em transformações por parte das organizações. Estas se adaptam ao utilizarem ferramentas de gestão de outras áreas, com o objetivo de interpretar e resolver os problemas oriundos das dificuldades encontradas administração das organizações (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Segundo Adizes (1990), as organizações necessitam implementar novas estratégias de tomada de decisões para se manterem vivas. Nesse sentido, sugere as teorias do ciclo de vida organizacional que são utilizadas para justificar alterações estruturais e de comportamento. Destarte, é possível fazer uso da analogia entre o desenvolvimento das organizações com o ciclo biológico dos seres vivos, onde os seres nascem, se desenvolvem e podem desaparecer.

As fases de desenvolvimento do ciclo de vida estão alicerçadas em estágios com características que são estabelecidas ao longo da vida organizacional. Conforme estudos na área, a forma como os gestores se comportam podem influenciar as possibilidades de sucesso ou fracasso. Partindo do ponto de as práticas de gestão podem variar nos estágios de ciclo de vida, faz-se necessário tomar conhecimento sobre estas práticas em cada estágio de desenvolvimento.

Reconhecer as características de comportamentos relacionados com cada um dos estágios de ciclo de vida como, por exemplo, complexidade, formalização, estrutura organizacional, tomada de decisão tem sido uma prática constante no meio acadêmico para contribuir com um mapeamento de padrões nos vários estágios do ciclo de vida (GREINER, 1972; KIMBERLY, 1987; MACHADO DA SILVA, VIEIRA; DELLAGNELO, 1992).

Os resultados dos estudos propostos por Kauffmann (1990) indicam que o desenvolvimento das organizações está associado ao perfil predominante no processo gerencial, integrando a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade.

As organizações que não estão preparadas para enfrentar aos desafios inerentes aos períodos de crises ou mudanças em políticas econômicas, podem sofrer consequências dificultando o estabelecimento das metas traçadas e sobrevivência no mercado.

Atualmente, devido a expansão dos processos produtivos e da globalização percebe-se que a prestação de serviços está mais expressiva desempenhando função importante na economia brasileira.

As empresas prestadoras de serviços contábeis possuem uma estrutura bem definida de acordo com as atividades executadas para garantir serviços de qualidade para seus clientes, atendendo suas demandas e especificidades. Atendem pessoas físicas e jurídicas que atuam em todas as áreas econômicas e o profissional contábil tem a possibilidade de ofertar serviços indispensáveis na administração podendo prestar serviços de consultoria, contabilidade, administração de pessoal, escrituração fiscal, auditoria, perícia e assessoria.

Devido ao fato de toda empresa do setor produtivo ou do setor de serviços serem obrigadas a fazer sua contabilidade, ou seja, contratar um profissional da contabilidade tem aumentado ao longo dos anos o surgimento de empresas prestadoras de serviços contábeis.

Como adaptação em um mercado competitivo, empresas precisam buscar parcerias ou terceirização de serviços que possam facilitar seu trabalho, desde a parte técnica e operacional da contabilidade, legalmente necessária, bem como auxílios externos como consultorias de profissionais especializados. Por causa da obrigatoriedade legal de um profissional da contabilidade e de serviços que esses profissionais possam prestar, a abertura de empresas que prestam serviços contábeis vem crescendo.

Nesse contexto, a razão principal que justifica a escolha das empresas prestadoras de serviços contábeis é pela crescente importância atribuída aos serviços contábeis por constituir em importantes ferramentas de informações aos gestores. Aliado a essa razão existe a necessidade de implementar estratégias para permanecer no mercado.

Os municípios de Tubarão e Rio do Sul foram os escolhidos para a pesquisa por possuírem características semelhantes em relação à renda per capita, número de habitantes, nível de industrialização e comércio semelhantes, e principalmente por serem as duas cidades mais desenvolvidas e as que mais recrutam este tipo de serviço em relação à região na qual estão inseridas. Por exemplo, a cidade de Tubarão, faz parte da Amurel e é considerada uma das mais desenvolvidas em relação à empresas prestadoras de serviços, e por isto, grande parte das cidades que também fazem parte, como Imaruí, Laguna, Capivari de Baixo, Gravatal, Jaguaruna, Sangão, buscam este tipo de serviço em Tubarão. A mesma situação se dá em Rio do Sul, já que atende as cidades de Ituporanga, Aurora, Taió, Saleté, Alfredo Wagner, Braço do Trombudo, Trombudo Central e demais cidades da 14ª Secretaria de Desenvolvimento Regional.

O objetivo central do presente estudo é o de analisar quais estágios do ciclo de vida organizacional a partir do modelo de Miller e Friesen (1984) se encontra as empresas de contabilidade de Tubarão e Rio do Sul. Como objetivos específicos têm-se: a) Caracterizar os diferentes estágios de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984) nas empresas prestadoras de serviços contábeis do município de Tubarão e de Rio do Sul; b) Fazer uma análise comparativa entre as empresas de Tubarão e Rio do Sul.

Diante disso, emerge a seguinte pergunta: Quais estágios do ciclo de vida organizacional a partir do modelo de Miller e Friesen se encontram as empresas de contabilidade de Tubarão e Rio do Sul?

O modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Miller e Friesen (1984) foi escolhido por pelo menos duas razões, a primeira deriva do fato de este ser um dos modelos mais mencionados nos estudos recentes, e a outra é porque o modelo resulta de testes empíricos e seu aporte mais significativo foi de mostrar que não existe apenas uma única ordem de desenvolvimento, ou seja, é permitido a organização o que permite a empresa retroceder nos estágios de ciclo de vida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão relatados os principais conceitos teóricos sobre o ciclo de vida, com o objetivo de evidenciar a relação da teoria necessária para o embasamento da prática. Será abordados o modelos de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984).

2.1 CICLO DE VIDA

De forma geral, as organizações se qualificam como sistemas abertos em constante dinâmica sendo influenciadas internamente e externamente.

Os conceitos adaptados da biologia na administração, fez com que fossem postulados diversos modelos de análise e avaliação do ciclo de vida, onde se inicia no estágio do nascimento e seu fim na dissolução da mesma (GREINER, 1972; QUINN & CAMERON, 1983).

Segundo Marques (1994) as organizações exprimem um nível aceitável de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, alcança a maioridade, envelhecem e por fim morrem. Por isso diversos autores estabelecem um paralelo com os estágios e os organismos vivos. Por causa das mudanças exibidas nos estágios é que os

estudiosos procuram entender e analisar a fase em que a organização se encontra para, se necessário for, serem cautelosos e traçar estratégias.

Não se deve relacionar o tamanho da organização e tempo que ela está estabelecida com crescimento e envelhecimento. Organizações tradicionais não são necessariamente velhas e empresas pequenas sem nenhuma tradição não são necessariamente jovens. A palavra “jovem” demonstra que a empresa tem condições mudar com muita facilidade, apesar de seu moderado nível de controle. Da mesma forma que uma empresa “velha” consegue ser controlável, mas relativamente inflexível com insignificante propensão a mudar de comportamento. Dessa forma, se uma empresa for flexível e controlável simultaneamente, ela não é nem jovem e nem velha. Nesse nível adquire vantagens tanto de juventude quanto de maturidade denominada de plenitude (ADIZES, 1996)

Diversos autores têm pesquisado o ciclo de vida organizacional por diferentes ângulos e por essa razão várias classificações foram definidas. Em especial neste estudo fazemos o estudo de um modelo em particular, o de Miller e Friesen (1984).

2.2 MODELO DE MILLER E FRIESEN (1984)

Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma na qual é possível prever divergências entre padrões ambientais e organizacionais (na estratégia, na estrutura ou no estilo de decisão), em estágios do ciclo de vida distintos. A principal razão justifica-se pelo fato de os estudos não tinham um embasamento sólido, pois identificavam apenas características estáticas ao longo do tempo das diferentes organizações em diferentes estágios.

Depois de terem feito uma revisão bibliográfica, desenvolveram um fundamentado em cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio, conforme demonstrado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Características das fases do ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984)

ESTÁGIO	SITUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
NASCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa pequena; - Jovem; - Dominada pelo fundador; - Ambiente homogêneo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura informal; - Indiferenciada; - Poder altamente centralizado; - Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação considerável nas linhas de produto; - Estratégia de nicho; - Assume riscos substanciais.
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa com tamanho médio; - Mais velha; - Múltiplos acionistas; - Ambiente mais heterogêneo e competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguma formalização da estrutura; - Base organizacional funcional; - Diferenciação moderada; - Algo menos centralizado; - Desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e de métodos de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas; - Inovações incrementais nas linhas de produto; - Crescimento rápido.
MATURIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa maior; - Continua velha; - Propriedade dispersa; - Ambiente ainda 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura formal e burocrática; - Base organizacional funcional; - Diferenciação moderada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da estratégia de produtos e mercados; - Foco no suprimento de mercados bem definidos de forma eficiente;

	mais heterogêneo e competitivo.	- Centralização moderada; - Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento.	- Conservadorismo; - Crescimento menor.
RENASCIMENTO	- Muito grande; - Ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico.	- Base organizacional divisional; - Alta diferenciação; - Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão.	- Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados; - Alta propensão a riscos e planejamento; - Inovação substantiva; - Rápido crescimento.
DECLÍNIO	- Tamanho de mercado; - Ambiente homogêneo e competitivo.	- Estrutura formal e burocrática; - Base organizacional funcional em geral; - Diferenciação e centralização moderadas; - Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.	- Baixo nível de inovação; - Corte de preços; - Consolidação de produtos e mercados; - Liquidação de subsidiárias; - Aversão a risco e conservadorismo; - Crescimento lento.

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

Na primeira fase – nascimento - a empresa procura se tornar viável tendo como características: ser empresas jovens, ser dominadas por seus proprietários e com uma estrutura simples e informal (MILLER; FRIESEN, 1984).

Na fase de crescimento, se prevê que a empresa já tenha consolidado suas habilidades adquirido sucesso com o produto que produz. A ideia é ter um crescimento das vendas e acumular recursos. Nessa fase se instaura uma estrutura funcional, com baixa delegação de autoridade a gerentes e formalização de processos (MILLER; FRIESEN, 1984).

Na terceira fase - maturidade – a característica marcante é a consolidação das vendas, decréscimo do grau de inovação e burocratização da estrutura organizacional. Aqui, as metas são funcionalmente homogêneas e mais eficientes.

A fase do renascimento sucede a pluralização do produto e do mercado. As estruturas se dividem para trabalhar com mercados mais heterogêneos. Evidenciam-se controles mais sofisticados e sistemas de planejamento (MILLER; FRIESEN, 1984).

A fase do declínio caracteriza-se como o mercado estagnado, declínio da rentabilidade por causa de problemas externos e da inexistência de inovação (MILLER; FRIESEN, 1984).

Posteriormente, definem-se as hipóteses sobre a ocorrência de mudanças na situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia, no decorrer do ciclo de vida das organizações. As hipóteses são:

- Situação: as empresas crescem durante as quatro primeiras fases, a tarefa administrativa se torna mais complexa, a influência dos clientes sobre as decisões irá aumentar enquanto a da diretoria e dos administradores diminuirá. O ambiente se tornará cada vez mais heterogêneo e hostil e mercados mais maduros e saturados levarão as empresas a aumentar sua gama de produtos ou serviços;

- Estrutura: e complexidade da tarefa administrativa exigirá uma estrutura mais complexa, que se tornará cada vez mais sofisticada durante as quatro primeiras fases do ciclo de vida. Essa sofisticação ocorrerá em três categorias principais:

(a) desenvolvimento de procedimentos de processamento da informação, como por exemplo, sistemas de informação sofisticados, controles formais, atividades de digitalização, procedimentos de planejamento e sistemas de comunicação;

(b) é provável ser progressiva a descentralização de autoridade para decisões de rotina e estabelecimento de uma gestão mais participativa; e

(c) os departamentos se tornarão mais diferenciados para lidar com a complexidade do ambiente. A sofisticação estrutural reduz na fase de declínio;

- Estilo de tomada de decisão: o aumento da tarefa administrativa que se observa nos quatro primeiros estágios do ciclo de vida fará com que a tomada de decisão seja pautada sob mais de um ponto de vista. Isso implicará em mais esforço para integrar as decisões de diferentes áreas para garantir sua complementaridade ou pelo menos a compatibilidade. A literatura do ciclo de vida mostra a evolução das empresas entre estágios inovadores de nascimento, crescimento e renascimento e estágios mais conservadores como a maturidade e o declínio. Neste contexto espera-se encontrar diferenças entre os estágios na inovação, assunção de riscos, proatividade, capacidade de adaptação e futuridade das decisões;

- Estratégia: a tentativa de renovar a estratégia predominará durante as fases de nascimento, crescimento e renascimento. Assim, estratégias de inovação incremental no produto e/ou serviço, diversificação e integração vertical seriam mais comuns nas fases de nascimento, crescimento e renascimento do que nas fases de maturidade e declínio. Nestas últimas fases espera-se encontrar estratégias como a imitação, redução de preços, lobby e conluio como alternativa à inovação.

Além disso, Miller e Friesen (1984) realizaram um estudo para identificar períodos na história organizacional e classificá-los em uma das cinco fases usando três ou quatro atributos essenciais de cada fase. Avaliaram a estratégia, estrutura, situação e estilo de tomada de decisão predominantes nas empresas em cada uma das etapas, para verificar se as hipóteses eram válidas. Fizeram um estudo longitudinal em 36 corporações com no mínimo 20 anos de mercado. Teve como base, relatos históricos retirados de livros, relatórios anuais e artigos de revistas além, de as informações serem verificadas através das respostas de questionário enviados a altos executivos das corporações, tanto os atuais quanto os antigos. Além disso, desenvolveram um método para classificar as organizações, de acordo com os relatos, nos diferentes estágios do ciclo de vida. As características encontradas nesta fase forma comparadas às hipóteses para verificar sua aceitação ou rejeição. Das 36 empresas que fizeram parte da amostra, foi possível identificar 161 fases do ciclo de vida, sendo 12 períodos de nascimento, 61 de crescimento, 45 de maturidade, 27 de renascimento e 16 de declínio (MILLER; FRIESEN, 1984).

Os resultados mostraram ligação entre estratégia, estrutura, situação e estilo de tomada de decisão nos diferentes estágios do ciclo de vida, sendo que estes se tornaram mais complexos em resposta aos desafios surgidos conforma a organização progride em seu ciclo de vida. Desse modo, a maioria dos resultados concordou com as expectativas criadas (MILLER; FRIESEN, 1984).

Também foi constatado que não existe uma ordem sequencial determinística e irreversível de progressão via ciclo de vida, como era demonstrado na literatura existente. Dos resultados, é possível comprovar que 42% das empresas mudaram do declínio para o renascimento enquanto que 25% mudaram do declínio para a maturidade. Além disso, o

envelhecimento sozinho, não confere a mesma complexidade administrativa e ambiental e que, portanto não é um fator determinante para a evolução.

O modelo de Miller e Friesen (1984) se destaca dentre os vários modelos existentes não só por sua profundidade conceitual, mas também pelos testes empíricos que foram realizados. O objetivo dos pesquisadores foi o de estabelecer uma tipologia que pudesse ser utilizada para prever diferenças entre características ambientais e organizacionais em distintos estágios de desenvolvimento. A justificativa reside na ausência de estudos longitudinais, que evidenciassem a sequência evolutiva entre os estágios do ciclo de vida. Os outros estudos realizados eram *cross-sectional*, onde se identificava características estáticas de diferentes organizações em distintos estágios de vida, no mesmo momento histórico. O tema central deste modelo é como a organização responde à crescente complexidade da tarefa administrativa à medida que progride em seu ciclo de vida. Seus resultados mostram que os desafios são respondidos através de soluções estruturais, de estilo de decisão e de estratégia crescentemente complexos.

O modelo de Miller e Friesen (1984) além de realizaram testes empíricos, também contribuiu para determinar que não existe uma sequência de desenvolvimento e que é possível as organizações retrocederem nos estágios do ciclo de vida.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo analisar em qual ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio) as empresas que prestam serviços contábeis está situado. Miller e Friesen (1984) realizaram testes empíricos em suas pesquisas e também contribuíram para determinar que não exista de uma sequência de desenvolvimento e que é possível as organizações retrocederem nos estágios do ciclo de vida. Por esses motivos que este modelo foi escolhido para analisar o ciclo de vida das empresas prestadoras de serviços contábeis em Tubarão e Rio do Sul.

Como instrumento para a coleta dos dados, foi escolhido um questionário que está estruturado em três blocos com perguntas abertas e fechadas.

No primeiro bloco são apresentadas cinco questões que objetivam identificar o perfil das organizações. Fazem parte a razão social da empresa, localização, data de abertura e número de colaboradores.

O segundo bloco contempla quatro perguntas que se referem ao perfil dos respondentes, como: função exercida e grau de escolaridade.

No terceiro bloco se planeja identificar em qual estágio do ciclo de vida as organizações se encontram. Para tanto, faremos uma replicação do questionário utilizado por Frezatti et al. (2010), contendo vinte perguntas, utilizando uma escala ordinal crescente de 1 a 5, onde 1= Discordo Totalmente, 2= Discordo, 3= Indiferente, 4= Concordo, 5= Concordo Totalmente.

No quadro 2 exposto abaixo se encontram as perguntas utilizadas no questionário para identificação do estágio de ciclo de vida das empresas.

Quadro 2 - Indicadores para mensuração do estágio de ciclo de vida

Numeração	Indicadores para mensuração do estagio do ciclo de vida	Ciclo de Vida Organizacional
1	Como organização, somos menores do que a maioria dos nossos concorrentes.	Nascimento
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.	Maturidade

3	Somos uma organização com sócios, gerentes e coordenadores.	Rejuvenescimento
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Nascimento
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos sócios, gerentes e coordenadores.	Crescimento
6	O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de sócios.	Maturidade
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada na visão funcional.	Maturidade
9	O estilo de decisão leva em conta a inovação e o risco.	Rejuvenescimento
10	A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.	Rejuvenescimento
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
12	Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	Crescimento
13	O processamento de informações na organização pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento
14	O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo “boca a boca”.	Nascimento
15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Maturidade
16	O processamento de informações é sofisticação e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos clientes de diferentes portes e segmentos.	Rejuvenescimento
17	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Declínio
18	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Declínio
19	O processo decisório é centralizado na alta administração considerado não muito complexo.	Declínio
20	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões dos sócios e são mais centradas entre os gerentes e coordenadores.	Crescimento

Fonte: adaptado de Frezatti et al (2010, p. 391)

Em um primeiro momento buscou-se saber quantas empresas de contabilidade existiam nas duas cidades. De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade, existiam em 2010 aproximadamente 32 escritórios em Tubarão e 35 escritórios em Rio do Sul.

Após contato telefônico com o Conselho Regional de Contabilidade para ter acesso aos endereços eletrônicos e telefone das empresas prestadoras de serviços contábeis, bem como de seus responsáveis, procedeu-se o encaminhamento do questionário, via email com uma carta de apresentação do propósito da pesquisa juntamente com um link onde o pesquisado poderia responder via ferramenta do *Google Docs*. Devido a poucas respostas obtidas, procedeu-se novamente outra tentativa de envio de email com o intuito de obter mais respostas. No entanto, mais da metade das respostas foram obtidas por contato telefônico e entrevista *in Loco* devido a resistência dos gestores em fornecer informações. Além disso, a época de coleta

das informações coincidiu com o período em que as contabilidades estavam com muito trabalho elaborando a declaração de imposto de renda para seus clientes.

Assim, pode-se dizer que a resistência em fornecer informações e o acúmulo de trabalho por parte dos gestores das empresas prestadoras de serviços contábeis foram as principais dificuldades encontradas no presente estudo.

Outra complicação enfrentada foi o número de cadastros desatualizados de contabilidades nas duas cidades. Aproximadamente 25% dos emails voltaram e dessa forma não foi possível localizar algumas empresas prestadoras de serviços contábeis nas cidades analisadas.

O questionário foi destinado a todas as empresas que prestam serviços contábeis na cidade de Tubarão e de Rio do Sul. Estas duas cidades foram escolhidas por dois motivos; primeiro para ser possível comparar os resultados em duas cidades do estado e segundo porque elas coincidem com o domicílio dos pesquisadores, o que facilitou as entrevistas e contatos para obter as respostas.

O instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice, juntamente da carta de apresentação na qual descreve a natureza da pesquisa e a importância de obter respostas.

Após a coleta dos dados, os dados foram tabulados em uma planilha do Excel para em seguida descrevê-los em termos relativos e representá-los em forma de gráficos.

Os dados foram coletados por meio de aplicação de um questionário onde as empresas de contabilidade respondiam as questões *on line* através da ferramenta Google docs. No entanto, em alguns momentos foi preciso utilizar também de contato telefônico e nos últimos dias de entrevista estrutura para coletar os dados da pesquisa.

A partir das informações que o Conselho Regional de Contabilidade disponibilizou, procedeu-se o envio de um email para os escritórios de contabilidade contendo a apresentação da pesquisa e o link para que fosse possível a coleta das respostas. No início do mês de março foi realizada a primeira tentativa, onde muitos emails voltaram não sendo possível encaminhá-los. Na segunda semana outra tentativa de envio foi feita para que mais respostas fossem coletadas. Mesmo assim, tivemos poucas respostas. Logo se percebeu que muitos contatos estavam desatualizados e vou feita outra tentativa via Conselho Regional de Contabilidade para atualizar os contatos. O Conselho prontamente reencaminhou outro email e assim foi possível obter mais respostas.

Apesar de várias tentativas percebeu-se a inviabilidade de obter respostas via email, o que contribui para a realização de entrevistas estruturas.

Foi possível obter 24 respostas, 13 da cidade de Tubarão e 11 da cidade de Rio do Sul, totalizando uma amostra de 36% do total da população.

A partir das 24 respostas obtidas procedeu-se a tabulação dos dados em planilha eletrônica, para em seguida proceder a análise.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção será feita a descrição, análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa. Primeiramente será apresentado o perfil dos respondentes. Em seguida, as características das empresas pesquisadas serão demonstradas. Logo após, identifica-se em qual estágio do ciclo de vida organizacional encontram-se as empresas de contabilidade que responderam a pesquisa.

3.3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para identificar o perfil dos respondentes investigou-se a função que os respondentes ocupam na empresa, bem como seu grau de escolaridade.

Na cidade de Tubarão, nota-se que a maioria dos respondentes (54%) desempenha funções de contabilista e 30,77% são apenas contabilistas e 2 pessoas exercem funções administrativas (15,4%).

Em Rio do Sul, evidencia-se que a maioria dos respondentes (45,45%) desempenha funções administrativas, dois são contadores e três são proprietários do escritório e contabilistas (27,27%) e apenas um respondente é sócio administrador. Percebe-se que, em comparação com a cidade de Tubarão, que em Rio do Sul existem mais respondentes da área administrativa do que da área da contabilidade.

Em seguida fez-se um levantamento sobre o grau de escolaridade dos respondentes da pesquisa, e ainda se estes tinham ou não pós-graduação, e em qual área da especialização. Na cidade de Tubarão observa-se que quase todos os respondentes (92,33%) possuem 3º grau completo e que 61,54% deles não possui pós-graduação.

Verifica-se que em Rio do Sul a maioria (81,82%) dos respondentes tem graduação completa e o restante tem graduação incompleta. Percebe-se que dentre os respondentes 18,18% não possuem pós-graduação, esse número é menor comparado com a cidade de Tubarão. Comparando-se com o nível de escolaridade com a cidade de Tubarão, pode-se notar que Rio do Sul possui um maior índice de respondentes que possuem tanto escolaridade superior quanto especialização em contabilidade. Além disso, em Tubarão não teve respondentes com nível de mestrado, já em Rio do Sul, um respondente possui pós-graduação (mestrado em contabilidade). Observa-se também que em Rio do Sul, existem mais pessoas especializadas em alguma área da administração (36,36%) em comparação com Tubarão que não apresentou nenhum respondente especialista na área administrativa.

3.3.2 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção dispõe sobre características das organizações que fizeram parte da pesquisa onde se investigou a localização das empresas e o tempo de atuação no mercado.

Na cidade de Rio do Sul foram coletadas informações em 11 contabilidades (45,83%) e em Tubarão 13 (54,17%). Em seguida, investigou-se o tempo de atuação das empresas prestadoras de serviços contábeis nas cidades escolhidas. Em Tubarão mais da metade das empresas (69,20%) foi fundada entre os anos de 1990 e 1999, atuando no mercado entre 12 e 22 anos. No período entre 2000 e 2010, 23,10% das empresas foram constituídas estando com menos de 12 anos de atuação. E apenas uma empresa foi fundada entre 1980 a 1989 correspondendo a única empresa com mais de 30 anos de mercado.

Na cidade de Rio do Sul a situação não é tão parecida, ou seja, apenas duas empresas têm menos de 12 anos de atuação enquanto que quase 90% delas estão no mercado a mais de 32 anos. Assim, as contabilidades de Rio do Sul, pelo menos as que responderam, estão a mais tempo no mercado.

3.3.3 ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA

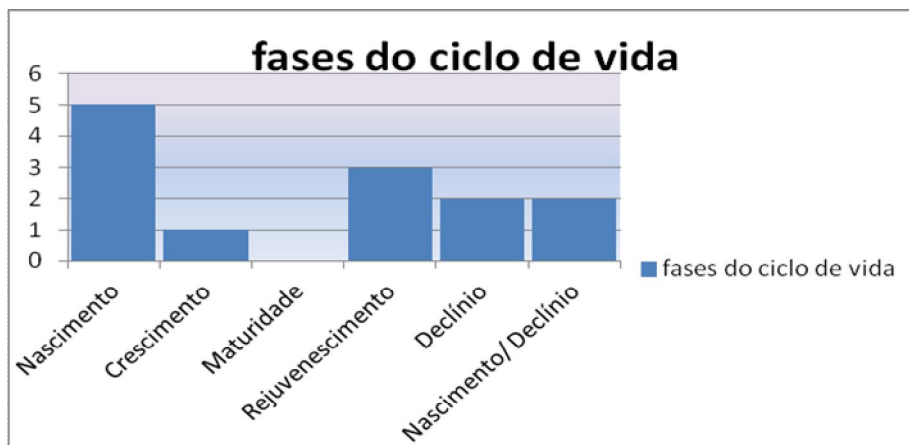
Foi utilizando o modelo anteriormente apresentado para classificar as empresas com seus respectivos estágios do ciclo de vida. O modelo é composto por 20 questões, sendo quatro para cada estágio do ciclo de vida. Os respondentes tinham 5 (cinco) opções de resposta para cada assertiva, 1= Discordo Totalmente, 2= Discordo, 3= Indiferente, 4= Concordo, 5= Concordo Totalmente. Assim, para fazer a classificação das empresas em um ou outro estágio do ciclo de vida fez-se a soma dos pontos das respostas obtidas pelas empresas,

de cada um dos 5 grupos de assertivas que representam cada estágio. Assim, levando em conta que a escala é crescente, classificou-se a empresa no estágio que obteve maior pontuação.

Analisando o ciclo de vida, a cidade Tubarão conta com 38,46% de seus escritórios de contabilidade na fase de nascimento, 7,70% na fase de crescimento, nenhuma na fase de maturação, 23,08% está se rejuvenescendo e 2 empresas estão na fase de declínio. Estes resultados podem ser mais bem visualizados no gráfico 1 a seguir.

Levando em consideração os dados coletados, conclui-se que a cidade de Tubarão apresenta boa parte de seus escritórios com características do ciclo de nascimento, ou seja, apresentam situação de empresa pequena, jovem, dominada pelo fundador onde a organização possui estrutura informal, poder centralizado e com métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão, e dessa forma acaba assumindo riscos substanciais. Por outro lado, outra parte dos escritórios possuem outros padrões que determinam a fase de rejuvenescimento, ou seja, são empresas muito grande, ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico. Possuindo uma base organizacional divisional; alta diferenciação; controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticada e a análise mais formal na tomada de decisão. E ainda apresenta estratégia de diversificação de produtos e mercados, alta propensão a riscos e planejamento; inovação substantiva e rápido crescimento.

Gráfico 1: Fases do Ciclo de Vida das empresas de Tubarão



Fonte: dados da pesquisa

No entanto, para as demais organizações que prestam serviços contábeis na cidade de Rio do Sul, foi possível destacar características mais atenuantes de uma determinada fase. No gráfico 2, podemos verificar a frequência com que os ciclos se mostraram.

A cidade de Rio do Sul contabiliza 36,36% de seus escritórios de contabilidade na fase de nascimento, 27,27% na fase de rejuvenescimento, uma na fase de declínio, e nenhuma na fase de crescimento e de maturidade. O gráfico 2 a seguir mostra que a cidade conta com 3 escritórios que não podemos definir qual a fase que se encontra devido as respostas obtidas.

Nesse sentido, parece que a maioria das empresas dos dois municípios se encontra na fase inicial, denominada de nascimento onde a empresa tenta se tornar viável contendo características como: empresas jovens, dominadas por seus proprietários e com uma estrutura simples e informal, apesar de já estarem consolidadas no mercado.

Gráfico 2: Fases do Ciclo de Vida das empresas de Rio do Sul

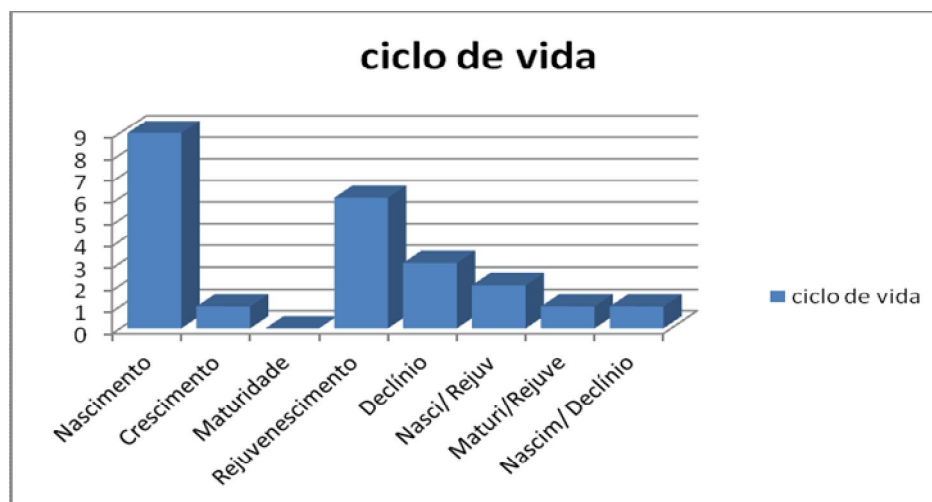


Fonte: dados da pesquisa

Outra fase que chama a atenção é a do renascimento onde ocorre a diversificação e expansão do produto e do mercado e as empresas adotam estrutura dividida a fim de lidar com mercados mais complexos e heterogêneos. O planejamento nesta fase se dá em proporcionar controles mais sofisticados

Comparando com as fases que menos aparecem, percebe-se que tem poucas organizações de serviços contábeis que em geral possuem “uma estrutura funcional, com pouca delegação de autoridade a gerentes e formalização de procedimentos e que são estáveis” (MILLER; FRIESEN, 1984), o que correspondem as fases de crescimento e maturidade respectivamente.

Gráfico 3: Fases do Ciclo de Vida das empresas de Rio do Sul e de Tubarão



Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 3 foi feita a descrição juntando as duas cidades pesquisadas, no qual é possível notar que o ciclo que predomina é o de nascimento seguido pelo de rejuvenescimento e o que menos aparece são os de crescimento e maturidade.

5. CONCLUSÃO

A identificação dos estágios de ciclo de vida possibilita relacionar as etapas de desenvolvimento com as práticas de gestão adequadas. Fazendo essa análise é provável que se possam minimizar os problemas e potencializar os pontos fortes da organização garantindo permanência no mercado.

A presente pesquisa teve como objetivo central analisar os estágios do ciclo de vida nas organizações que prestam serviços de contabilidade de Tubarão e de Rio do Sul. Além de caracterizar os diferentes estágios de ciclo de vida nas empresas prestadoras de serviços contábeis dos dois municípios, foi feita ainda uma análise comparativa entre elas.

Para a coleta das informações foi confeccionado um questionário adaptado de Frezatti et al (2010) o qual leva em consideração o modelo de ciclo de vida elaborado por Miller e Friesen (1984), e enviado para os 32 escritórios de contabilidade de Tubarão e para os 35 escritórios de Rio do Sul. Foi possível obter 13 respostas na cidade de Tubarão e 11 na cidade de Rio do Sul.

Quanto ao perfil das organizações contábeis, na cidade de Tubarão mais da metade das empresas (69,20%) foi fundada entre os anos de 1990 e 1999, atuando no mercado entre 12 e 22 anos. Apenas uma empresa foi fundada em 1974, correspondendo a única empresa com mais de 30 anos de mercado. As demais contabilidades (23,10%) têm menos de 12 anos de atuação no mercado.

Na cidade de Rio do Sul a situação é bem diferente, ou seja, apenas duas empresas têm menos de 12 anos de atuação enquanto que quase 90% delas estão no mercado a mais de 32 anos. Assim, podemos verificar que as organizações contábeis de Rio do Sul, estão a mais tempo no mercado em relação as organizações situadas em Tubarão.

Foi possível observar que grande parte das instituições dos dois municípios ainda encontra-se em fase de nascimento baseado no modelo de ciclo de vida elaborado por Miller e Friesen (1984), apesar de terem mais de uma década de vida. Estes dados demonstram que estas organizações não possuem ou não usufruem de forma plena do planejamento estratégico, incluindo assim, estratégias de marketing, recursos humanos, tecnologia de informação e outras premissas que poderiam ajudar as mesmas a terem seu desenvolvimento de forma mais acelerada e gradual obedecendo e crescendo conforme as regras do mercado que tem criado uma demanda cada vez maior para este tipo de serviço. Isto pode ser comprovado ao observarmos o número de empresas que se apresentam em fase de crescimento.

Porém, em Rio do Sul, algumas organizações tem se aprimorado e tem se estruturado de forma que se revelam em plena fase de rejuvenescimento, ou ainda de nascimento-rejuvenescimento e maturidade-rejuvenescimento, ou seja, estas vêm buscando se aprimorar através da utilização de sistemas de gerenciamento mais dinâmicos de forma que perpetuem no mercado.

Outro dado importante demonstrado pela pesquisa foi a quantidade de empresas situadas em Tubarão que estão em fase de declínio e até mesmo na fase nascimento-declínio. Isto demonstra que tais instituições não estão buscando se atualizarem perante as ferramentas de gestão e planejamento estratégico, onde muitas destas têm começado sua jornada de forma que futuramente poderão não obter êxito em suas atividades.

Este trabalho nos mostrou que muitas empresas prestadoras de serviços contábeis de Rio do Sul e principalmente as empresas de Tubarão, não se utilizam de importantes ferramentas de gestão como planejamento estratégico, planos de marketing e recursos humanos, sistemas de informação integrados com seus bancos de dados e sistemas de controles modernos e a descentralização do poder decisório por setores.

As duas cidades apresentaram os seguintes resultados: 38% das empresas prestadoras de serviços contábeis estão na fase de nascimento onde tentam se tornar viáveis, são empresas jovens, dominadas por seus proprietários e com estrutura simples e informal. Além disso, as decisões são altamente centralizadas, existindo métodos rudimentares de processamento de informação e de tomada de decisão. Nesta fase a empresa assume riscos consideráveis. Na fase de renascimento ou rejuvenescimento contamos com 25% das empresas onde estas, apresentam como características marcantes a diversificação e expansão do produto e do mercado adotando estrutura dividida a fim de lidar com mercados mais complexos e diferenciados e utilizando controles mais sofisticados e sistemas de planejamento. São empresas maiores, admitindo alta propensão a riscos e inovação substantiva (MILLER; FRIESEN, 1984).

Nesse sentido, foi possível atingir os objetivos que eram caracterizar os diferentes estágios do ciclo de vida nas empresas que prestam serviços contábeis em Tubarão e em Rio do Sul, ou seja, na amostra pesquisada foi possível observar que grande parte das organizações nos dois municípios ainda encontra-se em fase de nascimento, onde tem como característica ser uma organização pequena e jovem (apesar de terem mais de uma década de vida); dominada pelo fundador; possui estrutura informal; poder altamente centralizado; métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão, além disso, assume riscos substanciais.

O outro objetivo que consistia em analisar comparativamente as empresas nos dois municípios, também foi obtido visto que na cidade de Rio do Sul quase 90% das empresas estão no mercado a mais de 32 anos em relação as organizações situadas em Tubarão onde mais da metade das empresas (69,20%) foi fundada entre os anos de 1990 e 1999, atuando no mercado entre 12 e 22 anos e somente uma foi fundada a mais de 32 anos.

Em Rio do Sul, nota-se que algumas organizações vêm buscando se aprimorar através da utilização de sistemas de gerenciamento mais dinâmicos de forma que perpetuem no mercado, estando, portanto no estágio de rejuvenescimento.

A cidade de Tubarão demonstrou maior incidência de empresas com características pertinentes a fase de declínio e até mesmo na fase nascimento-declínio em comparação com a cidade de Rio do Sul que apresentou apenas uma contabilidade nessa fase.

Podem-se sugerir as seguintes ações de melhoria nestas organizações:

a) A descentralização do poder decisório que antes se encontrava apenas nas mãos dos fundadores e agora seria dividido entre sócios, gerentes, coordenadores, ou ainda em setores dependendo a dimensão da organização;

b) A adoção de uma estrutura organizacional baseada no planejamento estratégico, sendo esta divisional, buscando a monitoração precisa e em tempo real do desempenho das funções exercidas nas organizações através de um sistema de controle funcional e dinâmico. Estas organizações poderiam se utilizar de ferramentas como *Balanced Scorecard*, a análise de cenários internos e externos;

c) A utilização de tecnologias de informação específicas e funcionais para que o processamento das informações dentro da organização seja otimizado de forma a melhor servir seus clientes. Este sistema deve integrar todas as atividades e atualizações exercidas dentro da instituição;

Além das medidas sugeridas, sugere-se que tal pesquisa seja usada periodicamente por estas organizações, com o intuito de demonstrar qual a real situação da organização de forma que sirva de norteador para ações de melhoria contínua das mesmas.

Para estudos futuros se recomenda replicar esta pesquisa em outras cidades do estado de Santa Catarina ou até mesmo com outros estados brasileiros e fazer uma comparação quantitativa no sentido de traçar um perfil das empresas que prestam serviços de contabilidade.

Em alguns casos, não conseguimos definir em qual estágio as empresas de contabilidade melhor se ajustavam, visto que na pontuação tivemos em alguns casos empates. Assim, recomenda-se utilizar uma técnica estatística multivariada para melhor definir esses estágios ou ciclos.

6. REFERÊNCIAS

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

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – CRC. Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade -01/12/2011. 2011. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em 01dez.2011.

FREITAS, A.A. F de; COSTA, F.J da; BARROSO, H.C.M de P. Ciclo de Vida Organizacional: Um Estudo no Setor de Supermercados. Enanpad 2002.

FREZATTI, F. et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. Revista de Administração. São Paulo, v.45, n.4, p.383-399, out./nov./dez. 2010

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harward Business Review. v. 50, n.4, 37-46, 1972.

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

KIMBERLY, J. R. The life cycle analogy and the study of organizations: introducion. In: The organizational life cycle: issues in the creation, trasformation and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. DELLAGNELO, Eloise H. L. VIEIRA, Marcelo M F. Tecnologia e ciclo de vida organizacional: Um quadro de análise. In: XVI Encontro Anual da ANPAD. Rio Grande do Sul. Anais. Salvador: ANPAD. v.5, 111-125, 1992a.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo M F.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: XVI Encontro Anual da ANPAD. Rio Grande do Sul. Anais. Salvador: ANPAD. v.5, 126-138, 1992b.

MARQUES, Antonio Carlos F. Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARQUES, Leandro. Relação entre o Ciclo de Vida organizacional e o perfil de planejamento em empresas metal mecânicas do Alto e Médio Vale do Itajaí. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis, Universidade do Estado de Santa Catarina, Ibirama, 2011.

MILLER, Danny; FRIESEN Peter. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, Global, v. 30, n. 10; p. 1.161, Oct 1984.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, v. 29, n 1, p. 33-51, jan, 1983.