

---

# CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS MODELOS APLICADOS NAS RECENTES PESQUISAS EMPÍRICAS

---

RORILDO BARBOSA CORREIA [rorildo.c@gmail.com], SÔNIA MARIA DA SILVA GOMES [songomes@ufba.br],  
ADRIANO LEAL BRUNI [albruni@uol.com.br] E KÁTIA SILENE LOPES DE SOUZA ALBUQUERQUE [katiafca@gmail.com]

---

Recebido em 22/agosto/2014  
Aprovado em 25/novembro/2014  
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Diversos pesquisadores desenvolveram modelos de ciclo de vida organizacional para explicar as mudanças nas organizações (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; GREINER 1972, 1998; ADIZES, 1990; MILES; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983). No entanto, apesar da existência de alguns modelos utilizados em pesquisas empíricas de ciclo de vida organizacional, essa discussão ainda é embrionária. Corroborando com essa afirmação, Junqueira, et. al (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas quanto ao modelo utilizado. Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar, na literatura internacional e nacional, os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes, a partir do ano de 2001, bem como verificar se há uma predominância na utilização de determinados modelos. Com a abordagem metodológica adotada para esta pesquisa buscou-se identificar na literatura nacional e internacional os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas, publicadas a partir do ano de 2001. Assim, a pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiro, foram pesquisados os artigos nacionais, nos principais eventos da área no país: Encontros da Anpad (Enanpad); Congressos Anpcont; e Congressos USP de Controladoria e Contabilidade. Posteriormente, os artigos internacionais foram pesquisados a partir da ferramenta de busca do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o título do trabalho acadêmico deveria ter como palavras-chaves: ciclo de vida, organizational life cycle, Life cycle stage, ou Life cycle control management; (b) o artigo deveria utilizar um modelo empírico de ciclo de vida organizacional; e (c) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Após o refinamento da pesquisa, onze artigos foram selecionados para utilização neste estudo, sendo dez de periódicos internacionais e um artigo publicado nos anais de um evento nacional. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009, que são os modelos de Kazanjian e Drazin (1990), de Scott e Bruce (1987), de Victor e Boyntn (1998), de Miller e Friesen (1984), e de Lester, Parnell e Carraher (2003). O principal achado dessa pesquisa foi que, neste período houve a predominância na utilização de dois modelos empíricos que enfocam o ciclo de vida organizacional nas pesquisas empíricas, que são: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que juntos correspondem a 72,8% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes. Uma verificação adicional evidenciou que a pesquisa realizada por Granlund e Taipaleenmaki (2005), apesar de utilizar o modelo de Victor e Boynton (1998), abordou o modelo de Miller e Friesen (1984) na formulação das hipóteses. Levando em consideração essa afirmação constatou-se que o modelo empírico proposto por Miller e Friesen (1984) foi o mais utilizado pelos pesquisadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ciclo de vida. Pesquisa. Empírico.

## 1 INTRODUÇÃO

Fatores econômicos e políticos ocorridos nos últimos anos – em particular a bolha tecnológica de 2001 e a bolha imobiliária de 2008 – afetaram significativamente a economia de diversos países, contribuindo, em parte, para o declínio de várias organizações. Isso confirma que o mercado é dinâmico

e está sujeito a intempéries e turbulências que impactam de maneira significativa no destino das organizações. Diante dessas e de outras situações, é importante destacar a necessidade das organizações se adaptarem a novos cenários, buscando gerenciar suas estruturas e estratégias com flexibilidade, fator esse que irá refletir nos estilos de tomada de decisão dos gestores. Esse novo enfoque gerencial poderá ser concretizado por meio da adoção de práticas gerenciais adequadas à nova realidade empresarial, tendo como suporte um Sistema de Contabilidade Gerencial que deverá ser adequado para poder atender as necessidades específicas de cada organização. Neste contexto, ressalta-se que a teoria do ciclo de vida pode ser utilizada com a finalidade de explicar as mudanças organizacionais.

A abordagem da teoria do ciclo de vida das organizações é utilizada pelos pesquisadores para poder explicar as mudanças e as transições que ocorrem ao longo do tempo, bem como a consequente interação com o ambiente de maneira a provocar as evoluções organizacionais. Greiner (1972, 1998) observou que a dinâmica do desenvolvimento das organizações passa por diversas fases desde a sua criação até a maturidade. Esse autor constatou que as fases do crescimento organizacional se desenvolvem em ciclos de evolução e revolução. Os ciclos de evolução são períodos de crescimento com estabilidade, sem sobressaltos; já os ciclos revolucionários são períodos caracterizados por crises gerenciais.

Quinn e Cameron (1983) foram os pioneiros na utilização da pesquisa empírica com o objetivo de verificar o desenvolvimento organizacional, propondo investigar o ciclo de vida e a eficácia organizacional. Na mesma linha de atuação, Miles e Friesen, (1984) utilizaram a abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional para pesquisar as organizações, investigando se houve, de fato, a ocorrência de mudança nos padrões naturais e significativos na evolução das empresas, ao longo do tempo, tendo como medida as estruturas, a situação, as estratégias e os estilos de tomada de decisão. Moores e Yuen (2001) também adotaram a abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional para pesquisar se os Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG) são diferentes entre os estágios de desenvolvimento.

Portanto, há evidências de que o desenvolvimento das organizações pode ser investigado por meio de fases ou etapas distintas que ocorrem ao longo da existência da organização, utilizando a metáfora do ciclo de vida, que são constituídas pelas alterações, mudanças e modificações que requerem práticas de gestão compatíveis com a exigência de cada etapa. Os padrões do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) se modificam para atender as necessidades da evolução organizacional e são os componentes que contribuem para evidenciação das características do ciclo de vida das organizações. Ressalta-se ainda que, o Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) faz parte da estrutura organizacional e é responsável por fornecer informações para os gestores no processo decisório. Parte do pressuposto que esse SCG tende a se amoldar às necessidades de informações que a organização exige em cada fase do seu ciclo de vida. (ADIZES, 1990; GREINER, 1972, 1998; LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MILES; FRIESEN, 1984; MOORES; YUEN, 2001; QUINN; CAMERON, 1983).

Diversos pesquisadores vêm desenvolvendo ao longo do tempo uma variedade de modelos, para responder aos seus questionamentos relacionados a ciclo de vida organizacional, sendo que muitos desses modelos são conceituais. No entanto, é possível observar, em especial, na literatura internacional, a utilização de modelos empíricos na realização de pesquisas versando sobre ciclo de vida organizacional, o que pode ser considerado um avanço nessa área do conhecimento.

Considerando que as organizações se modificam ao longo do tempo, e tais mudanças podem ser explicadas por meio dos estágios ou fases do ciclo de vida organizacional, aliado ao fato de que recentemente os pesquisadores têm investigado essas mudanças com a utilização de modelos empíricos, porém a utilização desses ainda é bastante incipiente nas pesquisas realizadas no Brasil, o presente artigo tem por objetivo identificar, na literatura internacional e nacional, os modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes, a partir do ano de 2001, bem como verificar se há uma predominância na utilização de determinados modelos.

A identificação de modelos atuais utilizados nas pesquisas empíricas em ciclo de vida organizacional poderá contribuir para orientar futuros pesquisadores na escolha dos modelos mais adequados e robustos que identificam a fase do ciclo de vida em que as organizações se encontram. Ademais, os modelos desenvolvidos anteriormente poderão ser utilizados originalmente como foram formatados, ou mesmo sendo adaptados para a realidade do ambiente em que a pesquisa será realizada.

Apesar da existência de alguns modelos utilizados em pesquisas empíricas de ciclo de vida organizacional, essa discussão ainda é embrionária. Corroborando com essa afirmação, Junqueira, et al (2008) entendem que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas quanto ao modelo utilizado. Diante desses fatos, ao verificar, dentro do universo de vários modelos existentes quais são realmente utilizados nas pesquisas empíricas em ciclo de vida organizacional, pode-se estar contribuindo para a utilização do modelo mais adequado e até mesmo utilizando-o como referencial para o desenvolvimento de modelos mais robustos, o que conseqüentemente trará contribuições significativas para o desenvolvimento da pesquisa nesse campo do conhecimento.

## 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 dos 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 nascimento da organização ocorre com o início das suas atividades, ou seja, o “star-up”, o arranque, dando início à 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 as 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 modelos com as características próprias, utilizando as seguintes variáveis: estrutura, estratégia, estilo de liderança, e as condições ambientais. Neste caso, as características organizacionais se modificam entre as fases do ciclo de vida com a finalidade de

fornecer respostas 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 eles 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.

**QUADRO 1 – MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

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

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

**FONTE:** Adaptado de Quinn e Cameron, (1983).

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 conseguiu estabelecer qual o grau de 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, observando as seguintes variáveis: 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.

**QUADRO 2** – ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAR OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

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

**FONTE:** Miller e Friesen (1984)

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.

**QUADRO 3 – DEFINIÇÕES DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

<b>ESTÁGIOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>EXISTÊNCIA</b>	<b>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.</b>
<b>SOBREVIVÊNCIA</b>	<b>As organizações buscam condições para sobreviver e crescer. Elas desenvolvem alguma formalização da estrutura e estabelecem as suas próprias competências distintivas. Com o crescimento e desenvolvimento, a organização atinge o estágio sucesso.</b>
<b>SUCESSO</b>	<b>É comumente chamado de maturidade, representando um modelo de organização onde predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.</b>
<b>RENOVAÇÃO</b>	<b>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.</b>
<b>DECLÍNIO</b>	<b>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.</b>

FONTE: Lester, Parnell e Carraher (2003)

A abordagem 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

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.

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.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa proposto para este trabalho foi com base na adoção de um estudo bibliográfico e exploratório. 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.

Assim, neste trabalho tem-se o propósito de selecionar, analisar e interpretar artigos empíricos na literatura nacional e internacional, buscando identificar os modelos de ciclo de vida organizacional



utilizados nas pesquisas empíricas de investigação do desenvolvimento organizacional utilizando essa abordagem, a partir do ano de 2001. A escolha do ano referência 2001 se deu pela importância do trabalho de Moores e Yuen, *Management accounting systems and organizational configuration*, publicado neste ano, que pode ser considerado um marco nos estudos organizacionais sob a ótica do Ciclo de Vida, e que tem sido bastante referenciado em diversos trabalhos, conforme destaca Junqueira, et. al (2008).

Assim, a pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiro foram pesquisados os artigos nacionais, nos principais eventos da área no país: Encontros da Anpad (Enanpad); Congressos Anpcont; e Congressos USP de Controladoria e Contabilidade. Posteriormente, os artigos internacionais foram pesquisados a partir da ferramenta de busca do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa dos artigos nacionais foi efetuada por meio de busca nos anais dos eventos citados anteriormente, que se encontravam disponíveis para leitura até o mês de abril de 2010, no site dos eventos. Os critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o título do trabalho acadêmico deveria ter a palavra ciclo de vida; (b) o artigo deveria utilizar um modelo empírico ciclo de vida organizacional; e (c) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Foram encontrados 20 artigos com a palavra “ciclo de vida” no título, porém somente um atendeu aos critérios de seleção, conforme apresentado na Tabela 1.

**TABELA 1 – ARTIGOS NACIONAIS ENCONTRADOS POR PALAVRA-CHAVE**

ANAIS DE CONGRESSOS	ARTIGOS		
	Total Encontrado	Interesse	Selecionado
Encontros Enanpad	16	0	0
Congressos Anpcont	1	0	0
Congressos USP de Controladoria e Contabilidade	3	1	1

**FONTE:** Elaboração própria

A pesquisa desenvolvida em relação aos artigos internacionais que abordam e utilizam um modelo de ciclo de vida organizacional foi realizada na página Metabusa, na opção busca avançada, da ferramenta de busca do portal CAPES, utilizando, de cada vez, um dos seguintes conjuntos de palavras-chave: a) Organizational life cycle; b) Life cycle stage; c) Life cycle control management. As palavras-chave foram dispostas no quadro buscar palavra, combinando com a opção ‘título’ e com a opção área do conhecimento ‘Ciências Sociais Aplicadas’, utilizando as bases de pesquisa disponibilizadas pelo portal CAPES. Os demais critérios de seleção do artigo para utilização nesta pesquisa foram: (a) o artigo deveria utilizar um modelo empírico ciclo de vida organizacional; e (b) a publicação deveria ter ocorrido a partir do ano de 2001. Foram encontrados 383, por meio da busca por palavras chaves, portanto somente dez artigos atenderam aos critérios de seleção, conforme apresentado na Tabela 2.

É importante destacar, que após a realização de cada pesquisa utilizando as palavras-chave, os artigos encontrados foram selecionados pela leitura do título e do resumo disponível, onde foi possível identificar os artigos relevantes para realização deste trabalho. Destes, foi observado que alguns artigos vieram em duplicidade, sendo devidamente excluídos no refinamento da pesquisa.

**TABELA 2 – 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

Após o refinamento da pesquisa, onze artigos foram selecionados para utilização nesta pesquisa, sendo dez de periódicos internacionais e um artigo publicado nos anais de um evento nacional, conforme pode ser visto na Tabela 3.

**TABELA 3 – FREQUÊNCIA DE ARTIGOS POR PERIÓDICO/CONGRESSO 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
Congresso USP de Contabilidade e Controladoria	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

FONTE: Elaboração Própria

#### 4 PESQUISAS EMPÍRICAS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Os artigos selecionados a partir da metodologia apresentada foram analisados e os resultados encontram-se detalhados no Quadro 3 a seguir:

QUADRO 3 – PESQUISAS EMPÍRICAS COM APLICAÇÃO DE MODELOS DE CICLO DE VIDA

AUTOR/PERIÓDICO	OBJETIVOS / METODOLOGIA	MODELO	RESULTADOS
Moore e Yuen (2001)  Accounting, Organizations and Society	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar se os SCG são diferentes entre os estágios do ciclo de vida organizacional. Em caso afirmativo:</li> <li>Verificar se as diferenças constituem um padrão de mudanças;</li> <li>Verificar qual a natureza das diferenças;</li> </ul> <p>A amostra de aproximadamente 600 estabelecimentos, com retorno de 49 questionários. As empresas foram segmentadas em maiores acima de 100 empregados e menores abaixo de 20 empregados.</p>	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984), com os estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.	<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>O SCG foi capaz de facilitar que as empresas prosseguissem com as estratégias de acordo com as exigências de cada estágio.</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>
Lester, Parnell e Carraher (2003)  The International Journal of Organizational Analysis	<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 o 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>	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).	<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 mais fortemente relacionado com satisfação do desempenho não demonstraram preferência por uma estratégia específica.</li> <li>Foi constatado que a fase do ciclo de vida influencia a escolha da estratégia.</li> </ul>
Auzair e Langfield-Smith (2005)  Management Accounting Research	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar a influência de diversas variáveis contingentes sobre o design 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 mailing list. Retorno de 155 (15,5%) dos questionários, dos quais 149 (14,9%) 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).</p>	Os autores utilizaram o modelo do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Kazanjian e Drazin (1990), que utiliza medidas de auto categorização. Os pesquisadores fizeram modificações no modelo, porque o instrumento original foi projetado para empresas de base tecnológica.	<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>

<p>Granlund e Taipaleenmaki, (2005).</p> <p>Accounting, Organizations and Society.</p>	<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>	<p>Os autores aplicaram na pesquisa o modelo de estágios de evolução das empresas de Victor e Boynton (1998).</p>	<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>
<p>Garengo, Nudurupati e Bititci, (2007)</p> <p>Computers in Industry</p>	<p>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.</p> <p>A pesquisa aplica um estudo de caso em cinco empresas pequenas e médias com origem italiana e escocesa.</p>	<p>Na pesquisa foi aplicado o modelo de ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce (1987). 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.</p>	<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> </ul> <p>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.</p>
<p>Silvola (2008)</p> <p>Qualitative Research in Accounting &amp; Management,</p>	<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> <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>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado e desenvolvido por Miller e Friesen (1984).</p>	<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> <li>• A eficiência de custos tornou-se mais essencial na fase renovação em comparação com a fase crescimento, que exige controles formais.</li> </ul> <p>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.</p>

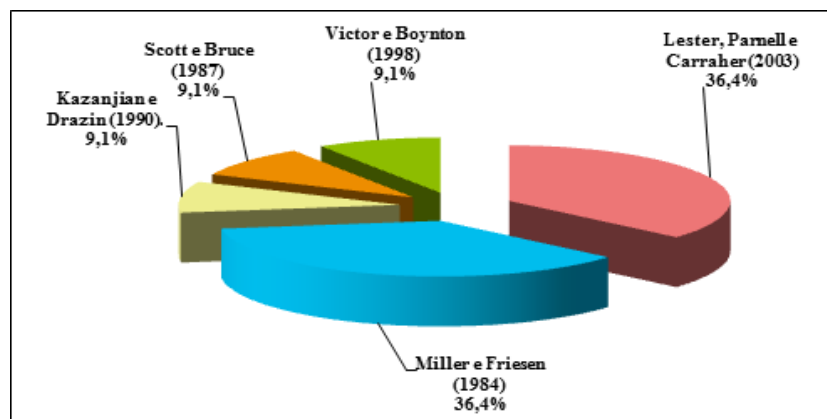
<p>Lester e Parnell (2008)</p> <p>Journal of Small Business and Enterprise Development</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar um modelo de ciclo de vida descritivo de todas as organizações, independentemente do tamanho, idade, ou do seu porte, com a finalidade de demonstrar que as pequenas 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 Lester, Parnell e Carraher (2003).</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 Miller e Friesen (1984).</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)</p> <p>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 Lester, Parnell e Carraher (2003).</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> <li>• As empresas classificadas no estágio sobrevivência e identificadas com desempenho alto e baixo não desenvolveram estratégias como foi previsto</li> </ul>

<p>Silvola (2008)</p> <p>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 Miller e Friesen (1984)</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 identificado na definição do objetivo de negócio, porque para as empresas na fase maturidade com participação de investidores de risco é mais importante incrementar o valor da empresa e produzir mais lucros para os proprietários do que para as empresas sem este tipo de financiamento de risco.</li> <li>O planejamento para os próximos cinco anos é importante em todas as fases do ciclo de vida</li> </ul>
<p>Frezatti et. al (2009)</p> <p>Congresso USP de Contabilidade e Controladoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o perfil das empresas brasileiras em relação a estrutura do processo de planejamento associado aos estágios do ciclo de vida, incluindo o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário.</li> </ul> <p>A pesquisa foi realizada a partir de uma amostra orientada, com 112 empresas</p>	<p>Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional elaborado, desenvolvido e testado empiricamente por Lester, Parnell e Carraher (2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a formalização do processo de planejamento. No entanto, foi observado que a falta do orçamento tanto no nascimento (quando não é prioritário) como no declínio (quando se verifica essencial) faz surgir uma reflexão sobre as perdas para a organização, quando deixa de priorizar o processo.</li> </ul>

FONTE: Elaboração Própria.

Dos onze 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 72,8% 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), valendo ressaltar que o artigo que utilizou este último modelo para investigar o ciclo de vida no qual a organização se encontrava, para a formulação das hipóteses utilizou o modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984). A Figura 1

FIGURA 1 – ESTATÍSTICA DE FREQUÊNCIA DOS MODELOS DE CICLO DE VIDA DOS MODELOS PESQUISADOS



FONTE: Elaboração própria, 2010.



## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa identificou na literatura internacional e nacional, os modelos empíricos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas recentes, a partir do ano de 2001, e verificar se há predominância de determinados modelos. Os resultados indicaram cinco modelos de ciclo de vida organizacional, que vem sendo utilizados na pesquisa empírica no período de 2001 a 2009, que são os modelos de Kazanjian e Drazin (1990), de Scott e Bruce (1987), de Victor e Boynotn (1998), de Miller e Friesen (1984), e de Lester, Parnell e Carraher (2003).

Outra contribuição desta pesquisa foi demonstrar que a teoria do ciclo de vida organizacional permite analisar e entender como as organizações se desenvolvem ao longo do tempo, revelando que este desenvolvimento se dá por meio de estágios organizacionais.

Além do mais, de acordo com as publicações analisadas, foi possível verificar que cada estágio demanda diferentes sistemas de contabilidade gerencial. Ou seja, no estágio inicial, nascimento, as exigências organizacionais demandam sistemas diferentes ou menos complexos do que nos estágios mais avançados.

Neste trabalho, ao fazer a análise de diversas pesquisas tendo como base a teoria do ciclo de vida organizacional e seus respectivos modelos, verificou-se que variáveis como o tempo, a idade, situação organizacional (contexto), estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, interferem nos sistemas de contabilidade gerencial e exigem sistemas e controles adequados ao estágio no qual se encontra.

Nesta pesquisa, foi verificado também que houve a predominância na utilização de dois modelos empíricos aplicados às pesquisas: o modelo de Miller e Friesen (1984) e o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que conjuntamente representaram 72,8% dos modelos de ciclo de vida organizacional utilizados nas pesquisas empíricas recentes. Ademais, uma verificação adicional evidenciou que a pesquisa realizada por Granlund e Taipaleenmaki (2005), apesar de utilizar o modelo de Victor e Boynton (1998), abordou também o modelo de Miller e Friesen (1984) na formulação das hipóteses.

Dessa forma, constatou-se que o modelo empírico proposto por Miller e Friesen (1984) tem sido preferido pelos pesquisadores, porém o mesmo apresenta algumas limitações, como por exemplo, não poder ser aplicado na universalidade das organizações. 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 a uma diversidade de organizações, e que inclusive foi aplicado em uma pesquisa realizada no Brasil por Frezatti, et al (2009).

Por fim, este trabalho traz para o campo da pesquisa algumas contribuições que demonstram a importância da teoria do ciclo de vida organizacional como fator de estudo e entendimento sobre o desenvolvimento das organizações, bem como as implicações na escolhas e necessidades do uso dos sistemas de contabilidade gerencial, tudo isso, levando em consideração que fatores externos e internos afetam diretamente estas escolhas. Dessa forma, o presente trabalho contribui com novas possibilidades de estudo neste campo tão vasto.

Como sugestão para futuras pesquisas que apresentam como objetivo identificar o ciclo de vida das organizações, faz-se a recomendação que os dois modelos Miller e Friesen (1984) e Lester, Parnell

e Carraher (2003) sejam aplicados aos mais diversos tipos de organizações de variados tamanhos e configurações, buscando fazer as devidas comparações, com a finalidade de identificar o modelo que apresenta o melhor resultado, identificando os pontos fortes e fracos de cada modelo com a finalidade de aprimorá-los.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. 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.

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.

CORREIA, Rorildo Barbosa. Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2010.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel R; NASCIMENTO, Artur Roberto. Análise do Perfil de Planejamento Associado ao Ciclo de Vida Organizacional nas Empresas Brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. Anais... IX. São Paulo: FIEPECAFI, 2009.

GARENGO, Patrizia; NUDURUPATI, Sai; BITTICI, Umit. 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 neweconomy 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, Donald L; PARNELL, John 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, Donald L.; PARNELL, John; CRANDALL, William Rick; MENEFEE, Michael 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.

KALLUNKI, Juha-Pekka; SILVOLA, Hanna. The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing. *Management Accounting Research*, 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, 1990.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. 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, 1987.

SILVOLA, H. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 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, 2008, p. 128–138.

SOUZA, B.; NECYK, G.; FREZATTI, F. Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial. Enfoque: Reflexão Contábil, Brasil, 2009.

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