

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GILVAN MEDEIROS DE SANTANA JUNIOR**

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO: uma  
percepção no uso de medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba**

**João Pessoa/PB**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GILVAN MEDEIROS DE SANTANA JUNIOR**

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO: uma  
percepção no uso de medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos.

**Orientador:** Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado, Dr.

**João Pessoa/PB**  
**2017**

S232c Santana Júnior, Gilvan Medeiros de.

Ciclo de vida organizacional e mensuração de desempenho:  
uma percepção no uso de medidas de desempenho em empresas  
industriais da Paraíba / Gilvan Medeiros de Santana Júnior.-

João Pessoa, 2017.

92 f.

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA

1. Contabilidade. 2. Ciclo de Vida Organizacional.  
3. Mensuração de Desempenho. 4. Medidas de Desempenho  
Financeiras. 5 Medidas de Desempenho não Financeiras. I. Título.

UFPB/BC

CDU – 657(043)

GILVAN MEDEIROS DE SANTANA JUNIOR

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO: uma percepção no uso de medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba**

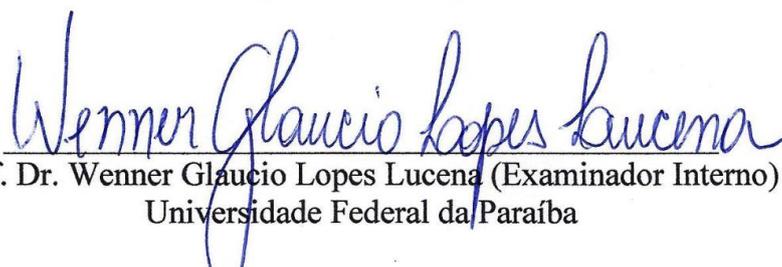
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos.

Dissertação aprovada em: 27 / 03 / 2014.

Banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Orientador)  
Universidade Federal da Paraíba

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena (Examinador Interno)  
Universidade Federal da Paraíba

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ilse Maria Beuren (Examinadora Externa)  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e ter estado sempre ao meu lado, dando-me forças, coragem e sabedoria para contornar os problemas que a vida nos reserva.

Agradecimento especial a minha mãe, Maria Noberto, mulher guerreira e batalhadora que nunca se deixou abater pelos desafios enfrentados na vida, mesmo diante dos cenários mais delicados, nunca deixou de acreditar que os estudos seria o caminho mais certo para tornar meu irmão e eu em duas pessoas de bem.

Ao meu pai, Gilvan Medeiros, que apesar de seus problemas, deixa uma história de vida como ensinamento.

Ao meu irmão, Gilmar Noberto, pelos momentos que reservou para ouvir meus problemas. E por ter nos presenteado com a alegria da família que é João Miguel, meu sobrinho.

À minha amiga e namorada, Mércia Nascimento, por entender e respeitar meu tempo limitado no decorrer deste curso e por suas contribuições.

Aos professores do PPGCC/UFPB, agradeço pelos ensinamentos. Em especial ao professor Paulo Aguiar do Monte pelas aulas fantásticas e pelos ensinamentos de métodos quantitativos, mesmo não sendo o professor da disciplina.

Ao professor Aldo Leonardo Cunha Callado pelos ensinamentos em sala de aula e pelas orientações para que fosse possível a execução desta produção científica. Não podia deixar de esquecer, também, pelo apoio dado em meus momentos de tensões por causa das publicações.

Aos professores Ilse Maria Beuren e Wenner Glaucio Lopes Lucena pelas importantes contribuições durante minha qualificação e defesa.

Aos professores Márcio Luiz Borinelli e Ieda Margarete Oro pelas contribuições na etapa de validação do instrumento da pesquisa

Aos amigos e colegas que fiz durante mestrado. Foram vários momentos compartilhados.

À professora Eliedna de Souza Barbosa pela disponibilidade e paciência.

Ao amigo e companheiro de trabalho professor José Washington de Moraes Medeiros pelas contribuições.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à UFPB pelo acolhimento como aluno e ao IFPB, instituição que tenho vínculo profissional, pelos incentivos para que eu chegasse ao término desse curso.

## RESUMO

A presente pesquisa contribui com o avanço da literatura de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e a Mensuração de Desempenho, pois, tendo em vista a ausência de estudos nacionais envolvendo CVO e medidas de desempenho. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar a influência dos estágios de vida no uso de medidas de desempenho. Para tanto, utilizou-se do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) para identificar os estágios do ciclo de vida que se encontravam as empresas participantes da pesquisa. E adaptaram-se as medidas de desempenho apresentadas no estudo de Callado, Callado e Almeida (2007) para mensurar o nível de intensidade de uso das medidas. A amostra da pesquisa foi composta por 50 empresas industriais cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP/PB. A partir da utilização da análise discriminante foi possível classificar as empresas nos respectivos estágios de vida e, por meio, da análise de regressão multivariada analisou-se a influência dos estágios de vida no uso de medidas de desempenho. Os resultados apresentaram que, embora tenham sido identificadas empresas nos diversos estágios de vida, o estágio associado ao nascimento foi o que apresentou o maior número de empresas. Com relação ao uso das medidas de desempenho, verificou-se um forte uso nas medidas relacionadas ao faturamento empresarial e com o nível de qualidade do produto. Observou-se ainda a existência de correlação negativa entre a fase nascimento e o uso de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras). E uma correlação positiva entre o estágio rejuvenescimento e o uso de ambas as medidas de desempenho, contudo, esta correlação apresentou-se mais elevada com o uso de medidas financeiras em detrimento das medidas não financeiras. Quanto à influência, os resultados apresentaram que os estágios crescimento, maturidade e rejuvenescimento exercem influências na intensidade de uso das medidas financeiras e que os estágios nascimento e rejuvenescimento influenciam nas medidas não financeiras, todavia, a influência do nascimento é negativa. Portanto, conclui-se que as empresas usam menos as medidas de desempenho (financeiras e não financeiras), nos casos em que elas apresentem características do estágio de ciclo vida nascimento, contradizendo parte da literatura que afirma que nos estágios iniciais do ciclo vida as empresas dão preferências ao uso de medidas de desempenho não financeiras.

**Palavras-Chave:** Ciclo de Vida Organizacional. Mensuração de Desempenho. Medidas de Desempenho Financeiras. Medidas de Desempenho não Financeiras.

## ABSTRACT

The present research contributes with the advancement of the Organizational Life Cycle (CVO) literature and the Performance Measurement, due to the absence of national studies involving CVO and performance measures. Thus, the objective of this study was to analyze the influence of life stages on the use of performance measures. To do so, the model of Lester, Parnell and Carraher (2003) was used to identify the stages of the life cycle that were the companies participating in the research. And the performance measures presented in the study by Callado, Callado and Almeida (2007) were adapted to measure the level of intensity of use of the measures. The research sample was carried out by 50 industrial companies registered in the Federation of Industries of the State of Paraíba - FIEP / PB. From the use of the discriminant analysis it was possible to classify the companies in the respective stages of life and, through the multivariate regression analysis, the influence of the stages of life in the use of performance measures was analyzed. The results showed that, although companies were identified in the different stages of life, the stage associated with the birth was the one that presented the largest number of companies. With regard to the use of performance measures, there was a strong use in measures related to business revenue and the level of product quality. There was also a negative correlation between the birth phase and the use of performance measures (financial and non-financial). And a positive correlation between the rejuvenation stage and the use of both measures of performance, however, this correlation was higher with the use of financial measures to the detriment of non-financial measures. Regarding the influence, the results showed that the stages of growth, maturity and rejuvenation influence the intensity of use of financial measures and that the stages of birth and rejuvenation influence non-financial measures, however, the influence of birth is negative. Therefore, it is concluded that companies use less performance measures (financial and non-financial), in cases where they present characteristics of the life cycle stage, contradicting part of the literature that states that in the early stages of life companies give preference to the use of non-financial performance measures.

**Keywords:** Organizational Life Cycle. Performance Measurement. Financial Performance Measures. Non-Financial Performance Measures.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições dos estágios de ciclo de vida organizacional .....	20
Quadro 2 - Modelo de ciclo de vida organizacional.....	21
Quadro 3 - Características do cenário empresarial em diferentes fases do ciclo de vida.....	22
Quadro 4 - Objetivos da medição de desempenho .....	25
Quadro 5 – Abordagens de modelos de ciclo de vida organizacional.....	30
Quadro 6 - Resumo de estudos de ciclo de vida realizados no Brasil .....	34
Quadro 7 - Medidas de desempenho organizacional (financeiras e não financeiras) .....	42
Quadro 8 - Variáveis de identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional.....	43
Quadro 9 - Descrição das variáveis .....	44
Quadro 10 - Síntese da avaliação das hipóteses da pesquisa.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Universo da pesquisa.....	39
Tabela 2 – Confiabilidade dos dados.....	48
Tabela 3 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao gênero .....	49
Tabela 4 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à idade .....	50
Tabela 5 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao cargo/função .....	50
Tabela 6 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à escolaridade.....	51
Tabela 7 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação aos cursos superiores.....	51
Tabela 8 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à experiência .....	52
Tabela 9 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao segmento.....	53
Tabela 10 - Distribuição de frequência das empresas em relação ao tempo de fundação.....	54
Tabela 11 - Distribuição de frequência das empresas em relação à atuação no mercado .....	55
Tabela 12 - Distribuição de frequência das empresas em relação ao tamanho .....	55
Tabela 13 - Frequência das empresas em relação à quantidade de produtos comercializados	55
Tabela 14 - Distribuição de frequência das empresas em relação aos estágios de ciclo de vida .....	56
Tabela 15 - Matrizes de Correlação.....	58
Tabela 16 - Classificação da Análise Discriminante em relação aos estágios de ciclo de vida	58
Tabela 17 - Perfil de uso de medidas financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens) .....	60
Tabela 18 - Intensidade de uso de medidas financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens).....	61
Tabela 19 - Perfil de uso de medidas não financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens).....	62
Tabela 20 - Perfil de uso de medidas não financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens).....	63
Tabela 21 - Correlação entre o Ciclo de Vida Organizacional e as Medidas de Desempenho Organizacional.....	65
Tabela 22 - Resultado da regressão utilizando todas variáveis explicativas .....	67
Tabela 23 - Resultado da regressão utilizando como variáveis explicativas apenas os estágios de vida .....	69

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	TEORIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003).....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Outros modelos de ciclo de vida organizacional.....</b>	<b>20</b>
2.2	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO .....	24
<b>2.2.1</b>	<b>Definição e Objetivo .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Importância.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Tipos de Métricas de Medição de Desempenho .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Sistemas de Medição de Desempenho.....</b>	<b>29</b>
2.3	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....	30
2.4	EMPRESAS INDUSTRIAIS NO ESTADO DA PARAÍBA.....	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	37
3.2	HIPÓTESE DA PESQUISA.....	37
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA .....	38
3.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	39
3.5	VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	41
<b>3.5.1</b>	<b>Variável dependente – Medidas de desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Variável de interesse – Ciclo de vida organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Variáveis de controle.....</b>	<b>44</b>
3.6	MÉTODOS DE ANÁLISE.....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA .....	49

<b>4.1.1</b>	<b>Perfil dos respondentes .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Perfil das empresas.....</b>	<b>53</b>
4.2	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....	56
<b>4.2.1</b>	<b>Mensuração dos estágios do ciclo de vida organizacional sem a aplicação da análise discriminante .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise discriminante dos estágios do ciclo de vida organizacional .....</b>	<b>57</b>
4.3	MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	59
<b>4.3.1</b>	<b>Medidas de desempenho financeiras .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Medidas de desempenho não financeiras .....</b>	<b>62</b>
4.4	ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO USO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	64
<b>4.4.1</b>	<b>Relação entre o ciclo de vida organizacional e as demais variáveis.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Análise do modelo de regressão linear multivariada .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Teste da hipótese da pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	72
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	74
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	75
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NOS ESTÁGIOS DE VIDA .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE D – MODELOS DE REGRESSÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO FINANCEIRAS .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE E – MODELOS DE REGRESSÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRAS .....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização do tema e, em seguida, a questão que orienta o problema de pesquisa, assim como, os objetivos geral e específicos. Na sequência, apresentar-se-á a justificativa para a realização deste estudo, abordando a relevância do estudo da teoria do ciclo de vida organizacional associado à mensuração de desempenho. Por fim, mostra-se a estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A mensuração de desempenho tem sido um tema bastante discutido entre os pesquisadores que estudam o processo de mudanças e desenvolvimento das organizações em conjunto com estudos associados à contabilidade gerencial. É uma das preocupações com relação ao tema diz respeito ao uso de medidas tradicionais, sobretudo, medidas financeiras (HOQUE; JAMES, 2000). Os estudos envolvendo medidas de desempenho começaram a ganhar força na década de 1980, quando vários pesquisadores demonstraram preocupação com a eficiência e eficácia das medidas de desempenho tradicionais, visto que existiam mais concentrações em métricas financeiras (JOHNSON; KAPLAN, 1987; LYNCH; CROSS, 1991).

Nesse sentido, observa-se que a mensuração do desempenho organizacional possui duas fases. Na primeira, datada de meados da década de 1980, as medidas limitavam-se a aspectos financeiros, como lucro, investimentos e produtividade. A segunda, registrada após a década de 1980, foi marcada por necessidades crescentes de medidas para além das medidas financeiras que apresentavam limitações quanto à mensuração de desempenho organizacional (LOPES; BEUREN, 2015; MARTINS, 1999).

Considerando a possibilidade de as medidas financeiras não refletirem o real desempenho da organização, Miranda *et al.* (2003) afirmam que os gestores devem dar atenção a outros fatores, tais como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, entre outros. A identificação de um conjunto preciso e claro de estratégias é um aspecto fundamental de uma gestão eficaz (PORTER, 1989). No entanto, as boas estratégias por si só não garantem o sucesso de um negócio, a menos que elas sejam implementadas com o apoio adequado dos sistemas de controle de gestão, incluindo as medidas de desempenho e sistemas de compensação (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998).

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho exerce uma função essencial para as empresas, em razão de ser um importante instrumento de monitoramento e controle à gestão empresarial, sendo também considerada uma ferramenta relevante que influencia o comportamento e ações dos colaboradores, uma vez que possibilita verificar a eficiência e a eficácia de ações de um grupo de indivíduos.

Estudos apontam que diferentes momentos no contexto empresarial requerem o uso de distintas medidas de desempenho. E que as empresas, em seus estágios iniciais do ciclo de vida organizacional, preferem adotar medidas não financeiras para avaliar seu desempenho organizacional (YAN; GRAY, 1995; LARIMO; NGUYEN; ALI, 2016). Em consonância com esse contexto, Ribeiro, Macedo e Marques (2012) apresentam que há várias formas e medidas para avaliar o desempenho das empresas. No entanto, uma das preocupações da mensuração de desempenho é definir a lista de indicadores a serem utilizados, pois as métricas precisam estar alinhadas com as metas organizacionais (CALLADO, 2016).

A literatura associada à temática do ciclo de vida organizacional (CVO) indica que há várias razões pelas quais o uso de controles gerenciais, incluindo medidas de desempenho, difere entre os diversos estágios de vida organizacional. Estas razões existem em virtude das mudanças organizacionais que provocam diferenças nas atividades administrativas, ambientes de negócios, estratégias e estruturas de organização entre as empresas em diferentes fases do ciclo de vida. Essas alterações exigem que diferentes medidas de desempenho sejam usadas para medir diferentes cenários em que a empresa esteja inserida (KALLUNKI; SILVOLA, 2008).

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), o conhecimento da posição ou estágio de desenvolvimento atual de uma organização pode auxiliar os gestores na compreensão das relações entre o ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e desempenho. Em seu estudo, os autores informaram que as pesquisas apresentam que a alta gestão tende a concentrar mais atenção nos problemas externos da organização nos estágios iniciais do ciclo de vida e nos problemas internos nos estágios finais.

Vários são os modelos de ciclo de vida organizacional encontrados na literatura, cuja principal variável que os diferencia é quantidade de estágios, uns considerados mais gerais, por terem um número mais reduzido de fases, e outros específicos, por compreenderem mais etapas. Correia *et al.* (2010) verificaram, na literatura internacional, uma predominância na utilização do modelo proposto por Miller e Friesen (1984).

Porém, o referido modelo apresenta algumas limitações, a exemplo de não poder ser aplicado a qualquer tipo de organização. Outro aspecto apontado pelo referido estudo é que o

modelo desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) vem se destacando dentre os demais por apresentar uma escala estatisticamente validada que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização.

Diante do exposto e considerando que há carência no desenvolvimento de pesquisas que associem a evolução das empresas no ciclo de vida com características da contabilidade gerencial em cada uma das fases evolutivas (BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015), a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: **qual a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) em empresas industriais da Paraíba?**

Para fins deste estudo, utilizou-se o modelo proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), baseado no trabalho de Miller e Friesen (1984), por ser considerado aplicável a quaisquer organizações, sendo, geralmente, consistente com a literatura associada ao tema.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral foi analisar a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) em empresas industriais da Paraíba.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Richardson (1999, p. 63) diz que os objetivos específicos “definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral”. Para atingir o objetivo geral, fez-se necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas objeto de estudo, permitindo a identificação de grupos de empresas com características homogêneas;
- b) apresentar as medidas de desempenho para captar a percepção de uso das empresas pesquisadas;
- c) identificar o grau de relação entre os estágios do ciclo de vida e a percepção de uso das medidas de desempenho das empresas investigadas; e
- d) verificar se o ciclo de vida organizacional exerce influência sobre as medidas de desempenho e qual a intensidade dessa influência.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Embora o tema medição de desempenho represente um assunto já bastante discutido pela literatura nacional e internacional, não se localizaram, conforme pesquisa realizada pelo Portal de Periódicos Capes durante o período de outubro/2015 a junho/2016, trabalhos que discutissem a concepção e a implementação da sua estrutura associada aos estágios do ciclo de vida organizacional em empresas industriais paraibanas. Sendo assim, este estudo se agrega aos demais sobre CVO e mensuração de desempenho, com o intuito de ampliar e contribuir com a literatura ao pesquisar a relação entre as fases do CVO e as medidas de desempenho no contexto paraibano.

As medidas de desempenho são importantes, pois, por meio destas, os gestores podem monitorar e avaliar os resultados organizacionais, bem como diagnosticar e corrigir os desvios de seus padrões pré-estabelecidos de desempenho. Dessa forma, os indicadores de desempenho ajudam aos gestores a alcançar os objetivos da organização, como também auxilia na melhor aplicação dos recursos e, finalmente, no melhor desempenho organizacional, tornando-a mais competitiva (SIMONS, 1995; CHAVES; ALCÂNTARA; ASSUMPÇÃO, 2008).

O aumento no produto e a heterogeneidade do mercado exigem uma estrutura mais descentralizada, e, portanto, uma evolução nos sistemas gerenciais (GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007). Ainda segundo os mesmos autores, as organizações mais maduras são mais capazes do que as menos maduras de reconhecer suas necessidades organizacionais e, conseqüentemente, projetar o sistema de informação gerencial, de modo que atenda às necessidades de mensuração de desempenho. Assim, afirma-se que os estágios do ciclo de vida organizacional são fatores essenciais que interferem na medição de desempenho organizacional.

A importância da compreensão do ciclo de vida organizacional é abordada por diversos autores como Mintzberg (1984); Adizes (1990); Borinelli (1998); Lester, Parnell e Carraher (2003); Frezatti *et al.* (2010) e Beuren, Rengel e Hein (2012). Para Lester, Parnell e Carraher (2003), um modelo de ciclo de vida pode proporcionar aos gestores a identificação de possíveis armadilhas (ameaças) que possam surgir em virtude do processo de crescimento organizacional, tanto em tamanho quanto em complexidade.

Dessa forma, o modelo de estágio de ciclo de vida servirá como um instrumento que oferecerá aos gestores o conhecimento de quando aumentar os níveis gerenciais, como formalização de procedimentos e de sistemas gerenciais, bem como rever estratégias traçadas

no passado que irão dificultar o crescimento no futuro, em razão das mudanças organizacionais.

Ainda sobre a importância de se conhecer o estágio de desenvolvimento da empresa, Adizes (1990) afirma que os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos. Portanto, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a administração tome medidas preventivas para possíveis problemas que sejam gerados no futuro.

Estudos apontaram que as organizações passam por diversas fases de vida à medida que crescem e se desenvolvem, formando, assim, um ciclo de vida organizacional (HANKS *et al.*, 1993; MILLER; FRIESEN, 1984; MINTZBERG, 1984). À medida que as empresas se deslocam entre os estágios do ciclo de vida, diferentes oportunidades e ameaças exercem pressões para que estas se adaptem a novos cenários, exigindo da alta gestão alterações nos objetivos, nas estratégias da empresa, nos processos gerenciais, no estilo de tomada de decisões, entre outros.

A proposta desse estudo surgiu a partir da realização de leituras de diversas pesquisas que investigaram a existência de associação entre os estágios do ciclo de vida organizacional (CVO) a as práticas de controles gerenciais, como, por exemplo, planejamento estratégico; orçamentos, sistemas de custeio, dentre outras. No entanto, dentre as diversas práticas gerenciais investigadas, não se identificou um estudo que verificasse a relação entre os estágios do CVO e a intensidade do uso de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras).

Essa ausência observada de estudos que analisassem os controles gerenciais nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional, sobretudo, quanto à intensidade de uso, que é objeto deste estudo, foi indicada por Cunha, Klann e Lavarda (2013).

Sendo assim, a originalidade deste estudo pode ser observada a partir de duas perspectivas: (i) o estudo de um instrumento gerencial, medidas de desempenho, que, até então, não foi estudado sua intensidade de forma associada aos estágios do ciclo de vida; e (ii) a utilização de método que possibilita analisar a influência das fases de vida organizacional no uso de medidas de desempenho. Pois, observa-se nos estudos anteriores que as pesquisas concentram-se em verificar as associações entre os estágios de vida organizacional e o uso de controles gerenciais, não analisando as respectivas influências.

Considerando as discussões apresentadas, o presente estudo visa a investigar a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho em empresas industriais da Paraíba. A principal contribuição deste trabalho é caracterizar a

percepção do uso de indicadores de desempenho de acordo com o estágio de ciclo de vida organizacional, além de contribuir com a necessidade de explorar estudos voltados à prática de contabilidade e controle gerencial.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Além desta introdução, em que o tema foi contextualizado e, em seguida, apresentada a questão que orientou o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos, este estudo está dividido em cinco capítulos, além das referências e dos apêndices.

No capítulo 2, tem-se o Referencial Teórico, em que são abordados os principais aspectos teóricos e conceituais da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional e da Mensuração de Desempenho. Na abordagem teórica do ciclo de vida organizacional, apresenta-se o modelo proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), utilizado como parâmetro para classificar as empresas participantes desta pesquisa nos respectivos estágios do ciclo de vida. Em seguida, apresentam-se outros modelos de ciclo de vida abordado por outros autores. Ainda nesse capítulo, são apresentadas as principais definições da mensuração de desempenho, bem como sua importância no contexto empresarial, tipos de métricas de medição de desempenho e os sistemas de medição de desempenho.

O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Inicialmente, é apresentada a caracterização da pesquisa aplicada a este estudo, bem como a hipótese da pesquisa. Em seguida, mostram-se o universo e a composição da amostra da pesquisa, assim como os procedimentos utilizados na coleta de dados e as variáveis utilizadas para operacionalizar o estudo. Posteriormente, são apresentados os métodos utilizados para a análise dos dados coletados.

O Capítulo 4 é destinado a apresentar as discussões concernentes à análise dos resultados da pesquisa. Foi, então, dividido de tal forma que melhor pudesse ser demonstrado o atendimento aos objetivos específicos. Assim, os resultados foram divididos em quatro seções: (i) caracterização do perfil da amostra; (ii) classificação das empresas nos estágios de ciclo de vida organizacional; (iii) medidas de avaliação de desempenho; e (iv) análise da influência do ciclo de vida organizacional no uso das medidas de desempenho.

No Capítulo 5, apresentam-se as conclusões, bem como se comentam as limitações associadas a esta pesquisa. Encerra-se com sugestões para desenvolvimento de trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar uma revisão da literatura utilizada no desenvolvimento deste trabalho. No item inicial, são abordados os principais aspectos da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), destacando as contribuições de Lester, Parnell e Carraher (2003), consistindo no modelo de CVO utilizado para classificar as empresas participantes do estudo. Em seguida, apresentam-se os conceitos, objetivos, importância e os tipos de medidas de desempenho, além de abordar os sistemas de mensuração de desempenho. Por fim, são apresentados os estudos anteriores desenvolvidos sobre o ciclo de vida organizacional.

### 2.1 TEORIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) associa o processo evolutivo das organizações aos dos seres humanos, que, por meio da adaptação de conceitos das ciências biológicas, apresentam que as organizações nascem, crescem de diferentes formas e morrem (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MINTZBERG, 1984; MILLER; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983). Ratificando essa ideia, Marques (1994) afirma que “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos, nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”.

Embora haja essa associação do ciclo de vida organizacional com a dos seres humanos (Biológico), Borinelli (1998) adverte, que diferentemente de como acontece com as fases de vida humana – caracterizadas de acordo com o tempo (idade) – no caso das organizações, tamanho e tempo não são fatores determinantes no crescimento e envelhecimento.

Sendo assim, os estágios de CVO representam um conjunto de atividades organizacionais e estruturais que pode ser identificado por meio de uma interpretação do meio ambiente em que a organização se encontra e com base em uma avaliação realizada com os gestores. Para Hanks *et al.* (1993), as fases de ciclo de vida organizacional são definidas por meio de uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto, estratégia e estrutura organizacional.

Os estágios do ciclo de vida são descritos na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, cujas características internas e os contextos externos das empresas diferem entre empresas, dependendo do estágio de desenvolvimento. Conseqüentemente, a utilização de instrumentos

gerenciais de contabilidade difere entre as fases do ciclo de vida organizacional, tendo em vista que as características das empresas mudam de acordo com as fases do ciclo de vida.

Miller e Friesen (1983, 1984), ao abordarem o conceito de configuração, afirmaram que as organizações reúnem um conjunto de elementos organizacionais, interdependentes entre si. Assim, ao ocorrer uma mudança organizacional que transportasse a empresa de um estágio de vida a outro, necessariamente, ocorreriam alterações em seus sistemas de controle, ou seja, o sistema gerencial deveria se alinhar às novas configurações.

Então, como as necessidades gerenciais mudam de acordo com cada fase do ciclo de vida, conforme se observa na teoria do ciclo de vida organizacional, espera-se que as empresas apresentem necessidades de mensuração de desempenho diferentes em cada estágio de ciclo de vida.

Por meio das escolhas estratégicas, as organizações podem voltar a um estágio anterior ou permanecer em um estágio de desenvolvimento por um longo período de tempo. Segundo Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015), cada estágio de desenvolvimento é visto como precursor necessário às fases seguintes. Admite-se que o ambiente externo possa influenciar a mudança da organização, mas a mudança sempre será intercedida pela lógica iminente, regras ou programas que regem o desenvolvimento organizacional.

Miller e Friesen (1983, 1984) apresentaram que o aumento da concorrência e a diversificação dos produtos e mercados provocada nas fases de amadurecimento e rejuvenescimento exigem das empresas uma maior ênfase nos controles formais de desempenho em comparação com as empresas nas fases de crescimento. Em conformidade com este posicionamento, Kallunki e Silvola (2008), afirmaram que as empresas nos estágios de maturidade e rejuvenescimento possuem mais recursos e estruturas organizacionais para experimentar sistemas de contabilidade gerencial avançado.

Essas diferenças de características dos cenários em diversos estágios do ciclo de vida organizacional criam um ambiente que exige das empresas diferentes controles de gestão, sobretudo, de mensuração de desempenho. Dessa forma, espera-se que as empresas utilizem diferentes medidas de desempenho à medida que mudem de fase do ciclo de vida.

Embora, na maioria das vezes, as organizações em estágios de maturidade e rejuvenescimento sejam maiores que as empresas em estágios de nascimento e crescimento, não significa dizer que todas as organizações nas fases de maturidade e rejuvenescimento são grandes em tamanho, pois o que caracteriza as organizações nos diferentes estágios são os processos e estruturas organizacionais.

### **2.1.1 Modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003)**

Lester, Parnell e Carraher (2003) investigaram o desenvolvimento do ciclo de vida organizacional e propuseram e testaram empiricamente um modelo que contempla cinco estágios, a fim de avaliar as fases específicas do ciclo de vida de qualquer organização. Os mesmos autores identificaram, em sua pesquisa, que a alta gestão tende a concentrar mais atenção nos problemas externos da organização nos estágios iniciais do ciclo de vida e nos problemas internos nos estágios crescimento e maturidade.

Para Lester, Parnell e Carraher (2003), o conhecimento do estágio de vida organizacional em que as firmas se encontram tem sua importância elevada à medida que proporciona aos gestores uma melhor compreensão das relações entre o ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e desempenho. De posse desses conhecimentos, os gestores podem se preparar e evitar possíveis problemas pelos quais as organizações possam passar à medida que vai se desenvolvendo.

Por meio de uma escala de vinte itens, Lester, Parnell e Carraher (2003) captaram a percepção dos gestores com relação à posição de suas empresas no ciclo de vida organizacional. Para os autores, a maioria das empresas não passa, necessariamente, de um estágio de desenvolvimento para outro no sentido biológico, ou seja, as empresas, não obrigatoriamente, obedecem ao sentido do ciclo biológico, no qual as empresas nascem, crescem em diferentes formas e, eventualmente, morrem. A literatura sobre o tema aponta que as organizações podem voltar a um estágio anterior, permanecer em um determinado estágio de desenvolvimento por um longo período ou deixar de progredir e passar de um estágio inicial diretamente para o estágio de declínio ou morte.

O modelo de cinco estágios proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) é considerado relevante, pois, diferentemente de outros modelos, não foi projetado visando apenas às pequenas empresas, nem é destinado, exclusivamente, para as grandes empresas. Além desse fato, o modelo se destaca por reconhecer a fase declínio. Segundo os autores, esta fase foi apoiada nos estudos de Adizes (1990), Elamholtz (1986) e Miller e Friesen (1984). Por essas razões, os autores defendem que o modelo proposto de cinco estágios seja aplicado a todas as organizações, tendo se desenvolvido a partir dos atributos reunidos em vários outros estudos.

Esse modelo caracteriza cada estágio do ciclo de vida organizacional com base em diferentes fatores como: contexto organizacional; orientação estratégica; responsabilidade de

tomada de decisão e características estruturais. O modelo de cinco fases é composto pelo nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.

O primeiro estágio, nascimento, é marcado pelo início do desenvolvimento organizacional. Focado na viabilidade, esse estágio se preocupa em identificar um número suficiente de clientes para apoiar a existência da organização. As características dessa fase são as seguintes: decisão centralizada nas mãos de um indivíduo; ambiente não analisável e tendência a criar seus próprios ambientes. Os atributos principais nesta fase é que as empresas são jovens, dominada pelos seus proprietários e têm estruturas de organizações simples e formais (MILLER; FRIESEN, 1984).

A busca por geração de receitas suficientes para continuar as operações e para se manter competitiva é o principal objetivo do estágio de crescimento. Desenvolver alguma formalização de estrutura e estabelecer as suas próprias competências distintas são marcas da segunda fase do ciclo de vida organizacional. As organizações nesse estágio veem o ambiente como analisável (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

Maturidade é o estágio marcado pelo alto nível de formalidade e controles organizacionais, cujas descrições de trabalho, políticas, procedimentos e relações de subordinação hierárquica se tornam muito mais formais. Este estágio ficou muito conhecido pelas empresas norte-americanas como “burocracia”. Aqui, a alta gestão concentra grande parte das atenções no processo de planejamento e estratégias (QUINN; CAMERON, 1983 e LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

Rejuvenescimento, o quarto estágio do modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), centra-se nos processos de inovação e criatividade, e a tomada de decisão é muito descentralizada. A estrutura burocrática ainda faz parte desse estágio organizacional. Contudo, os colaboradores são incentivados a trabalhar dentro da burocracia, sem que tenham de acrescentar algo, isto é, os trabalhadores são incentivados a trabalhar diante dos processos já formalizados. Nessa fase, as necessidades dos clientes são colocadas acima de qualquer outra necessidade.

Por fim, o último estágio, o declínio, que, segundo os autores, é marcado pela política, poder e pelo fato de os membros das organizações tornarem-se mais preocupados com a realização de seus objetivos pessoais, em detrimento das metas organizacionais. Nessa fase, caracterizada pela falta de lucros e pela perda de participação do mercado, o controle e a tomada de decisões tendem a retornar a poucas pessoas.

O Quadro 1 apresenta as definições das fases do ciclo de vida organizacional do modelo proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003).

**Quadro 1 - Definições dos estágios de ciclo de vida organizacional**

<b>Estágios</b>	<b>Definições</b>
Existência ou Nascimento	É conhecido como empreendedor ou fase de nascimento e marca o início das atividades da empresa, do desenvolvimento organizacional, com o foco voltado para a viabilidade do negócio. A propriedade da empresa e a tomada de decisão estão nas mãos de uma ou de algumas pessoas.
Sobrevivência ou Crescimento	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.
Sucesso ou Maturidade	É comumente chamado de maturidade, representando um modelo de organização no qual predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.
Renovação ou Rejuvenescimento	A organização demonstra o desejo de regressar a um contexto organizacional mais equilibrado, no qual a colaboração e o trabalho em equipe promovem a inovação e a criatividade. Esta criatividade é, por vezes, facilitada por meio da utilização de uma estrutura organizacional matricial, e a tomada de decisão é mais descentralizada.
Declínio	Pode provocar a morte da organização pelo fato de que este estágio organizacional apresenta características de decadência política e de poder. Os membros da organização tornam-se mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais.

**Fonte:** Correia *et al.* (2010)

Percebe-se que os dois primeiros estágios (nascimento e crescimento) são caracterizados pela necessidade das organizações de se estabilizarem no mercado, sendo o nascimento relatado pelo início das atividades e o crescimento com características da busca de sobreviver e crescer. Nessas fases iniciais, considera-se baixo o grau de formalização dos controles.

A maturidade é caracterizada pela formalidade dos processos e por possuir controles mais burocráticos e o quarto estágio, a renovação, evidenciam uma equipe que promove a inovação e a criatividade, e as decisões empresariais são feitas de forma mais descentralizada. Por fim, a fase de declínio, na qual, por apresentar características de decadência política e de poder, a organização pode chegar à morte.

Além do modelo de ciclo de vida proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), a literatura apresenta diversos outros modelos, como: Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Miller e Friesen (1984); Scott e Bruce (1987); Adizes (1990). A seguir, serão apresentados os principais atributos de cada um deles.

## **2.1.2 Outros modelos de ciclo de vida organizacional**

Os estudos dos modelos sobre o ciclo de vida organizacional obtiveram maior ênfase a partir da necessidade de se entender como as organizações se desenvolvem ao longo do tempo. Assim, vários modelos foram desenvolvidos no decorrer do tempo com a finalidade de

aprimorar a literatura do ciclo de vida organizacional, como os modelos de Lippit e Schimidt (1967); Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Miller e Friesen (1984); Scott e Bruce (1987); Adizes (1990). O Quadro 2 ilustra os estágios previstos em alguns modelos teóricos.

**Quadro 2 - Modelo de ciclo de vida organizacional**

<b>Modelo</b>	<b>Estágios</b>
Lippit e Schimidt (1967)	1. Nascimento; 2. Juventude; 3. Maturidade.
Greiner (1972)	1. Criação; 2. Direção; 3. Controle; 4. Coordenação; 5. Colaboração.
Churchill e Lewis (1983)	1. Existência; 2. Sobrevivência; 3. Sucesso no desenvolvimento e no crescimento; 4. Decolagem; 5. Maturidade.
Miller e Friesen (1984)	1. Nascimento; 2. Crescimento; 3. Maturidade; 4. Renovação; 5. Declínio.
Scott e Bruce (1987)	1. Início; 2. Sobrevivência; 3. Crescimento; 4. Expansão; 5. Maturidade.
Adizes (1990)	1. Namoro; 2. Infância; 3. Toca-toca; 4. Adolescência; 5. Plenitude; 6. Estabilidade; 7. Aristocracia; 8. Burocracia incipiente; 9. Burocracia; 10. Morte.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Apesar da semelhança nos números de estágios entre alguns modelos de ciclo de vida ilustrado no Quadro 2, observa-se que cada estudo apresenta estágios distintos. Greiner (1972) se destacou por ter sido um dos pioneiros na criação de um modelo que analisasse o ciclo de vida de empresas familiares. Para o autor, cada fase é marcada por uma crise de gerenciamento.

A primeira fase do modelo de Greiner (1972), criação, consiste no desenvolvimento de um produto ou serviço, e o gerenciamento está concentrado nas mãos do fundador. O momento crítico dessa fase surge quando os negócios da empresa crescem e o proprietário não mais pode gerenciar, exclusivamente, por meio de métodos informais.

Assim como Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983) sugeriram um modelo de ciclo de vida organizacional composto por cinco estágios. No entanto, o seu modelo diferencia-se dos demais em virtude do seu estudo ter sido direcionado para analisar os estágios de vida das pequenas empresas. O modelo proposto por Miller e Friesen (1984) destaca-se por ter sido um dos primeiros a prever um modelo de cinco estágios, contemplando a fase de declínio.

Scott e Bruce (1987) desenvolveram um modelo que adequava as fases da empresa à possibilidade de os proprietários conseguirem equilibrar as necessidades com as disponibilidades. E assim, como o modelo de Churchill e Lewis (1983), foi direcionado ao contexto de pequenas empresas. A sobrevivência, fase prevista nos modelos de Scott e Bruce (1987) e Churchill e Lewis (1983), é caracterizada pela necessidade de a organização tornar-

se rentável. Dessa forma, o foco passa a ser a busca por clientes, a fim de garantir a viabilidade econômica.

O modelo de Adizes (1990) é considerado abrangente por ser composto por dez fases distribuídas por três períodos: crescimento, maioridade e envelhecimento. O estágio do crescimento é composto pelas fases: namoro, infância e toca-toca. A maioridade foi dividida em: adolescência e plenitude, e o terceiro estágio, envelhecimento, abrange as fases: estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

Na fase namoro, a organização amadurece a ideia de criar empreendimento. Em seguida, entra na fase da infância, marcada por uma administração centralizadora e uma grande necessidade de capital operacional. Na fase toca-toca, o foco da organização está no mercado, e o entusiasmo do fundador é marcado pelo aumento das vendas, no entanto, não há planejamento de vendas. Em sequência, a empresa entra na adolescência, em que a organização busca sua independência longe do fundador. Então, inicia-se o processo de elaboração de regras, e acontece a delegação de autoridade. Na plenitude, a organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.

As fases seguintes consistem no início do processo de envelhecimento, marcada pela primeira fase, que é a estabilidade, cuja concentração está nas realizações do passado. A aristocracia é o estágio em que os problemas começam a aparecer, havendo, com isso, uma diminuição na participação do mercado. A burocracia incipiente é a fase em que os aspectos culturais e éticos dos dirigentes favorecem o aparecimento de conflitos. Por fim, a morte, marcada por sistemas numerosos, complexos e com pouca funcionalidade, podendo ocorrer à extinção da empresa.

A seguir, o Quadro 3 apresenta uma síntese das características de algumas das fases do ciclo de vida organizacional, adaptado dos estudos de Miller e Friesen (1983, 1984) e Kallunki e Silvola (2008).

**Quadro 3 - Características do cenário empresarial em diferentes fases do ciclo de vida**

	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Renascimento</b>
<b>Ambiente</b>	Mais competitivo e heterogêneo.	Ainda mais competitivo e heterogêneo.	Muito heterogêneo, competitivo e ambiente dinâmico.
<b>Organização</b>	Pouca formalização de estrutura.	Estrutura formal, burocrática.	
	Base funcional da organização.	Base funcional da organização.	Base divisional da organização.
	Diferenciação crescente.	Diferenciação moderada.	Diferenciação alta.
	Um pouco menos centralizada.	Centralização moderada.	Controles sofisticados, análise mais formal na tomada de decisões.

**Quadro 3 - Continuação**

<b>Estratégia</b>	Alargamento do âmbito de aplicação do mercado do produto em áreas estreitamente relacionadas	Consolidação da estratégia de mercado do produto	Estratégia de diversificação do mercado do produto, o movimento em alguns mercados não relacionados
	A inovação incremental em linhas de produtos	Concentra-se em forma eficiente, o fornecimento de um mercado bem definido	Alto nível de assunção de risco e planejamento
	Crescimento rápido		Inovação substancial

**Fonte:** Adaptado dos estudos de Miller e Friesen (1983, 1984); Kallunki e Silvola (2008)

Percebe-se que os autores definiram as fases do ciclo de vida organizacional (Crescimento, Maturidade e Renascimento) em três características, ou seja, quanto ao ambiente, à organização e à estratégia.

As organizações na fase de crescimento possuem um ambiente competitivo, com poucas formalidades na estrutura organizacional, estrutura pouco centralizada e estratégia focada na ampliação de seu posicionamento no mercado, visando um crescimento rápido. A fase da maturidade é caracterizada por um ambiente ainda mais competitivo, estrutura considerada formal e burocrática com administração centralizada moderadamente e estratégia voltada à consolidação dos produtos pelo mercado. E o renascimento é marcado por um ambiente dinâmico e heterogêneo, organização baseada na divisão organizacional e estratégia focada na diversificação dos mercados.

Anthony e Ramesh (1992) e Dickinson (2011) fazem parte de uma outra corrente da literatura que apresenta uma forma diferente para se avaliarem os estágios do ciclo de vida organizacional. Anthony e Ramesh (1992) apresentam os fatores econômicos, a exemplo de crescimento das vendas, despesas de capital e a idade da empresa como sendo determinantes das fases do ciclo de vida das empresas. Para estes autores, ao longo da vida organizacional, as empresas podem passar pelos estágios de crescimento, maturidade e declínio.

A fase de crescimento é caracterizada pela propensão de investimentos em novos produtos, a tendência do volume de vendas é maior, e a distribuição de dividendos é mínima. Nesta fase, predomina a política de reinvestimento em detrimento da remuneração do capital investido. Na maturidade, o foco está em maximizar a rentabilidade, pois o reconhecimento da empresa e a segurança na estrutura financeira possibilita que os custos sejam negociados (ANTHONY; RAMESH, 1992).

Outra forma utilizada para mensurar os estágios dos ciclos de vida organizacional foi abordada por Dickinson (2011). Em seu estudo, utilizaram-se os comportamentos das atividades operacionais, investimento e financiamento, extraídos do fluxo de caixa para classificar as empresas em 5 estágios: (1) nascimento; (2) crescimento; (3) maturidade; (4)

turbulência; e (5) declínio. Para a autora, esse método de mensuração, por utilizar padrões de fluxo de caixa, absorve as características como crescimento das vendas e distribuição de dividendos, utilizadas no modelo de Anthony e Ramesh (1992).

Assim, percebe-se que a teoria do ciclo de vida possui diversos modelos de ciclo de vida. Os modelos diferem uns dos outros tanto em relação ao número de estágios, quanto em relação às nomenclaturas e definição em cada estágio. Observa-se, também, a existência de mais de uma forma para avaliar os estágios de vida organizacional, podendo ser avaliado tanto de acordo com o perfil da estrutura, estratégia e estilo de decisão da organização, quanto pelos fatores econômicos.

Considerando que a estrutura empresarial é alterada à medida que as organizações mudam de estágio de vida e que essa mudança pode alterar as configurações do controle gerencial, sobretudo, o uso de medidas de desempenho. A seguir, serão apresentados os aspectos conceituais da mensuração de desempenho.

## 2.2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Diante do cenário empresarial contemporâneo marcado pela alta complexidade das operações, pelo forte acirramento da concorrência, provocada, sobretudo, pela internacionalização dos mercados, as empresas se veem, cada vez mais, obrigadas a manter o controle de suas atividades. Desta forma, é imprescindível o conhecimento entre as metas traçadas e os resultados alcançados, visando à consequente realização dos ajustes fundamentais para se manter competitiva.

Nessa perspectiva, surge a avaliação de desempenho que exerce um papel fundamental no processo de gerenciamento das organizações, bem como na busca do melhoramento contínuo. Este tópico apresentará as principais definições e objetivos da mensuração de desempenho, destacando a importância desse instrumento como ferramenta que auxilia a gestão organizacional e, também, evidenciará os tipos de medidas de desempenho.

### 2.2.1 Definição e Objetivo

A definição de mensuração de desempenho é proposta por diversos autores. Dessa forma, encontram-se diversos termos que tentam dar significado ao mesmo conceito. Neely, Gregory e Platts (2005) apresentaram as seguintes definições:

- medição de desempenho: pode-se definir como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação;
- medida de desempenho ou indicador de desempenho: consiste em uma métrica usada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação; e
- sistema de medição de desempenho (SMD): entende-se como um conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como eficácia das ações.

Para MacArthur (1996), a mensuração de desempenho é a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de compará-las às metas especificadas. Nesse mesmo sentido, Gomes *et al.* (2014) apresentam que medidas de desempenho são instrumentos de avaliação e servem para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos, e sua utilização é parte do processo decisório.

Depreende-se dos conceitos apresentados que o núcleo da mensuração de desempenho consiste na escolha de métricas/medidas que serão usadas para quantificar as operações realizadas pela organização, com a finalidade de verificar se os resultados alcançados estão compatíveis com as metas traçadas.

O objetivo da medição de desempenho está associado à visão da organização, pois a medição de desempenho indicará se as entidades estão no sentido correto para atingir as metas estrategicamente estabelecida. Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta os objetivos da mensuração de desempenho:

**Quadro 4 - Objetivos da medição de desempenho**

• Comunicar estratégia e clarear valores;
• Identificar problemas e oportunidades;
• Diagnosticar problemas;
• Entender processos;
• Definir responsabilidades;
• Melhorar o controle e planejamento;
• Identificar momentos e locais de ações necessárias;
• Mudar comportamentos;
• Tornar possível a visualização de trabalhos;
• Envolver pessoas;
• Fazer parte ativa da remuneração funcional; e
• Facilitar a delegação de responsabilidades.

**Fonte:** Adaptado de Kaydos (1991).

Compreende-se do Quadro 4 que a medição de desempenho cumpre uma função ampla, pois visa a assegurar o alinhamento das atividades com o objetivo da organização, envolvendo pessoas para que entendam os processos de forma que se esclareça quais são as responsabilidades de cada indivíduo no processo empresarial.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho possibilita aos gestores informações a respeito da realidade, tendo como atributo primordial o poder de sintetizar diversas informações, preservando apenas o significado essencial dos aspectos analisados (MUNARETTO; CORRÊA, 2016).

Diante disso, a seção seguinte discorrerá acerca da importância que a mensuração de desempenho exerce no processo de gestão empresarial. Assim, será possível verificar que ela está presente desde a formulação das metas, passando pelo desenvolvimento das ações e, por fim, identificando se as metas traçadas foram atingidas.

### **2.2.2 Importância**

A medição de desempenho é considerada um instrumento de gestão empresarial importante, pois consiste em uma técnica utilizada para mensurar a eficiência e a eficácia dos negócios e por servir como base para avaliar o alcance dos objetivos traçados pelas organizações, como também possibilita a identificação de possíveis desvios nas metas traçadas. Outro ponto importante da medição de desempenho é a indicação dos setores, cujo desempenho necessite ser melhorado (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; O'MARA; HYLAND; CHAPMAN, 1998).

A relevância da avaliação de desempenho ganha destaque no ambiente empresarial, já que a formulação de estratégias, o desenvolvimento de ações, programas e processos de melhoria e mudanças das operações passam pela criação de métricas que monitoram seus estágios passados e atuais, permitindo previsões para o futuro (BOND, 2002).

De acordo com Konsta e Plorimatou (2012), a entidade que não consegue avaliar seu desempenho não consegue acompanhar suas atividades e, conseqüentemente, não consegue implantar medidas essenciais que tenham a finalidade de melhorar a situação econômico-financeira. Os benefícios gerados pelo processo de avaliação são: redução de custos, melhoras na qualidade dos serviços, aumento do nível de satisfação dos clientes, o que pode acarretar em incremento das receitas (NEELY, 2002).

Para Vargas *et al.* (2016), as informações geradas pelos processos de avaliação de desempenho contribuem, quando necessário, para o realinhamento dos objetivos e metas das

empresas, tendo em vista que a avaliação de desempenho é um instrumento que quantifica a eficiência e eficácia das atividades empresariais, sendo possível, por meio dessa avaliação, verificar o alcance dos resultados traçados.

Portanto, percebe-se que, diante do atual cenário econômico, o uso de um sistema de medição de desempenho é indispensável, visto que o uso intensivo da tecnologia da informação e do conhecimento exige das empresas a implementação de *software* e métodos que aperfeiçoem áreas críticas do desempenho, como: custo, qualidade, tecnologia, meio ambiente, entre outros (MARTINS; LIMA, 2011).

Assim, considerando o importância da mensuração de desempenho dentro das organizações, o tópico seguinte apresentará os diferentes tipos de métricas abordados pela literatura.

### **2.2.3 Tipos de Métricas de Medição de Desempenho**

As organizações devem desenvolver uma ampla gama de medidas de desempenho, pois um conjunto de medidas restritivas pode ter um impacto adverso sobre a viabilidade da organização em longo prazo (O'MARA; HYLAND; CHAPMAN, 1998).

No passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, retratando, dessa forma, os resultados de ações já realizadas e, conseqüentemente, não oferecendo uma indicação do futuro. No entanto, um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de medidas não financeiras na avaliação do desempenho, tendo em vista que a utilização de tais medidas auxilia as empresas a realizarem projeções (WALTER; BORNIA; KLIEMANN NETO, 2000; MIRANDA *et al.*, 2001; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

O surgimento das medidas de desempenho não financeiras deu-se como sendo um instrumento capaz de auxiliar a tomada de decisão em um ambiente em que as informações financeiras (tradicionais) e contábeis já não eram suficientes para mensurar o desempenho da organização (LOPES; BEUREN, 2015).

Nessa discussão da utilização de medidas de desempenho não financeiras, Bernard (1999) afirma que o aumento do uso das métricas não financeiras está associado com a incapacidade das métricas financeiras em fornecerem todas as informações necessárias para administrar as organizações, diante do cenário atual em que as empresas estão inseridas. Rees e Sutcliffe (1994) apresentaram que as medidas não financeiras estão disponíveis em um tempo mais curto ao se compararem com as medidas financeiras, já que aquelas, não

dependem dos dados financeiros extraídos dos relatórios contábeis. Com isso, as medidas não financeiras possibilitam a adoção de medidas corretivas imediatamente.

Assim, as medidas não financeiras são resultados de esforços no sentido de tornar os processos de tomada de decisão mais coerentes e eficazes. Dessa maneira, elas são consideradas um instrumento que possibilita, por exemplo, a avaliação da qualidade, da inovação, do tempo de resposta, da geração de valor entre atividades, entre outros (ABREU *et al.*, 2014).

Sendo assim, as medidas de desempenho possuem várias classificações, podendo ser relatadas em termos financeiros ou não financeiros (operacionais), sendo possível encontrar um terceira classificação que é a combinação de medidas financeiras e não financeiras (MIRANDA *et al.*, 2003; LOPES; BEUREN, 2015; VARGAS *et al.*, 2016).

As medidas financeiras podem ser entendidas como indicadores expressos em valores provenientes da contabilidade financeira, obtidas por meio dos relatórios contábeis. No entanto, os indicadores não financeiros consistem em métricas que procuram alinhar o desempenho da companhia com seus objetivos organizacionais (CALLADO; CALLADO; WEGNER, 2015).

As medidas de desempenho financeiras consistem em representar os elementos em termos equivalentes a recursos monetários, enquanto as medidas não financeiras (operacionais) tendem a evidenciar os elementos em outras formas que não sejam financeiras, como por exemplo, o tempo, as pessoas, unidades físicas, defeito e outros (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

Ainda segundo os mesmos autores, as medidas de desempenho podem ser classificadas quanto a sua destinação de utilização, podendo ser classificadas como medidas de desempenho de resultado ou medidas de desempenho preditivas.

As medidas de desempenho de resultado assumem implicitamente que o aprendizado dos problemas do passado pode ser aplicado a situações futuras. No caso das medidas de desempenho preditivas, a finalidade é de alcançar um determinado objetivo ou meta. Portanto, as métricas preditivas tem ênfase nos processos, cujo interesse é a prevenção da ocorrência de problemas, em vez de corrigi-los (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

Portanto, verificam-se diferentes tipos de classificações das medidas de desempenho, podendo ser classificadas quanto ao seu uso ou quanto ao tipo, sendo que a mais abordada pela literatura divide-se em medidas financeiras – apresentadas em moeda, geralmente extraídas das demonstrações contábeis – e não financeiras – apresentadas de diversas formas, podendo ser quantitativa ou qualitativamente.

#### 2.2.4 Sistemas de Medição de Desempenho

Os sistemas de medição de desempenho (SMDs) têm como objetivo monitorar e manter o controle organizacional. Sendo assim, Anthony, Govindarajan e Neves (2008) destacam que os sistemas de avaliação de desempenho têm o objetivo de verificar se as estratégias da empresa estão sendo cumpridas por meio de parâmetros escolhidos pela alta direção da empresa.

De acordo com O'Mara, Hyland e Chapman (1998), um sistema de medição de desempenho não apenas fornece os dados necessários para os gestores controlarem a atividade de negócio, mas também influenciam o comportamento e as decisões dos gestores. Nesse mesmo sentido, Becker (2001) afirma que orientar a organização no processo decisório com foco em atividades que agreguem valor é característica de um bom sistema de mensuração.

McNair, Lynch e Cross (1990) introduziram um modelo de sistema de medição de desempenho conhecido como pirâmide de desempenho em que já contemplava medidas de desempenho financeiras e não financeiras. O uso de medidas financeiras e não financeiras para medir o desempenho organizacional foi utilizado pelos franceses em um modelo parecido ao preconizado pelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2005) e era chamado de *Tableaux du Bord* (EPSTEIN; MANZONI, 1998; LEBAS, 1994).

Em 2005, a partir de um projeto de pesquisa envolvendo 12 empresas, Kaplan e Norton, no que chamaram de *Balanced Scorecard (BSC)*, introduziram em um único modelo de medição de desempenho a proposta de combinar indicadores financeiros e não financeiros sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, negócios internos e inovação e aprendizagem. Os autores afirmaram que as medidas tradicionais de desempenho podem fornecer indícios duvidosos em se tratando de inovação e melhoria contínua e que as clássicas medidas de desempenho não eram úteis para avaliar as habilidades e competências que tanto se busca nos dias atuais.

O sistema de medição de desempenho *BSC* proporciona aos executivos uma estrutura ampla que evidencia os objetivos estratégicos de uma empresa dentro de um conjunto de medidas de desempenho. Esse instrumento de gestão contribui para além da quantificação de um período, pois é um instrumento de gestão que pode motivar melhorias de ponta em áreas críticas, como produto, processo, clientes e desenvolvimento de mercado. Em razão disso, o *Balanced Scorecard* é considerado um dos desenvolvimentos mais significativos na

contabilidade gerencial e, assim, merece atenção intensa das pesquisas (ATKINSON *et al.*, 1997).

Portanto, em virtude da relevância que os sistemas de medição de desempenho representam nas organizações, as medidas de desempenho (métricas) podem ser consideradas como um instrumento central para verificar o alcance dos objetivos. Então, conhecer as razões de que uma organização precisa para avaliar seu desempenho, bem como entender as fases do ciclo de vida organizacional pelo qual as empresas passam, são pré-requisitos importantes para atingir o sucesso empresarial.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Várias pesquisas podem ser encontradas na literatura abordando os conceitos de ciclo de vida. Miller e Shamsie (2001) estudaram a relação entre o desempenho dos executivos com o desempenho de pico que ocorre durante o meio dos estágios de ciclo de três fases.

Correia *et al.* (2010) investigaram, na literatura internacional, os modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas, no período de 2001 a 2009. Como resultado, apresentaram uma síntese das pesquisas que validaram empiricamente modelos de ciclo de vida organizacional. Um resumo pode ser observado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Abordagens de modelos de ciclo de vida organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Modelo de Ciclo de Vida Organizacional</b>
Moore e Yuen	2001	Investigaram se os Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG) são diferentes entre os estágios do ciclo de vida organizacional.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Miller e Friesen (1984)</b> .
Lester, Parnell e Carraher	2003	Propuseram um modelo de cinco estágios de ciclo de vida, testado empiricamente, para avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização e verificaram as relações entre o ciclo de vida organizacional, a estratégia competitiva e o desempenho.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b> .
Auzair e Langfield-Smith	2005	Investigaram a influência de diversas variáveis contingentes sobre o design do Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) em organizações prestadoras de serviços.	Modelo do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Kazanjian e Drazin (1990)</b> .
Granlund e Taipaleenmaki	2005	Objetivaram descrever e explicar as práticas atuais de controle de gestão nas empresas da nova economia.	Modelo de estágios de evolução das empresas de <b>Victor e Boynton (1998)</b> .

Quadro 5 - Continuação

Garengo, Nudurupati e Bititci	2007	Investigaram a relação entre o sistema de mensuração de desempenho e sistema de informação gerencial.	Modelo de ciclo de vida organizacional de <b>Scott e Bruce (1987)</b> .
Silvola	2008	Descreveu e explicou o projeto de Sistemas de Controle e Contabilidade Gerencial (SCCG) nas fases de crescimento e renovação do ciclo de vida organizacional da empresa.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Miller e Friesen (1984)</b> .
Lester, Parnell e Carraher	2008	Demonstraram que as pequenas empresas se encaixam no modelo global e identificaram as atividades de monitoramento ambiental das organizações em todas as fases do ciclo de vida.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b> .
Kallunki e Silvola	2008	Investigaram 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.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Miller e Friesen (1984)</b> .
Lester, Parnell e Carraher	2008	Investigaram 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.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Lester, Parnell e Carraher (2003)</b> .
Silvola	2008	Investigaram 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.	Modelo de cinco estágios do Ciclo de Vida Organizacional de <b>Miller e Friesen (1984)</b> .

Fonte: Adaptado de Correia *et al.* (2010).

Observa-se que, das pesquisas identificadas, os modelos de cinco estágios de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984) e Lester, Parnell e Carraher (2003) foram os mais utilizados, sendo aplicados, respectivamente, em 4 e 3 trabalhos.

No estudo de Correia *et al.* (2010), destacam-se diversos trabalhos, sobretudo, os de Moores e Yuen (2001), Auzair e Langfield-Smith (2005), Kallunki e Silvola (2008) e Lester, Parnell e Carraher (2003, 2008).

Moores e Yuen (2001) examinaram a natureza de diferentes níveis de formalidade do Sistema de Informação de contabilidade gerencial no que se refere à natureza da seleção e apresentação da informação contábil gerencial ao longo do ciclo de vida das empresas (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio). Segundo os autores, as empresas no estágio da maturidade tendem a estabilizar suas operações e aumentam a quantidade de informações para a tomada de decisão. Os autores identificaram que a fase de rejuvenescimento é marcada pela utilização de estratégias de diversificação e expansão de produtos, momento em que as empresas fazem uso de uma gama de instrumentos gerenciais

para fornecimento de informações em maior proporção do que as empresas do estágio de crescimento e maturidade.

A pesquisa realizada por Auzair e Langfield-Smith (2005) chama atenção por utilizar um modelo de autocategorização, proposto por Kazanjian e Drazin (1990), para definir os estágios de ciclo de vida, em que a empresa, por meio de suas características, declara a qual estágio pertence. Os autores investigaram a influência de diversas variáveis contingenciais na concepção do sistema de controle gerencial (MCS) em organizações de serviços. Como resultado, observou-se que as empresas com estratégia de custos optaram por MCS mais burocrático do que as com estratégia de diferenciação, e as empresas em fase de maturidade optaram por MCS mais burocrático do que aquelas em fase de crescimento.

Kallunki e Silvola (2008) investigaram se o uso de sistemas de contabilidade de custo baseado em atividades difere entre os estágios do ciclo de vida organizacional. A partir de uma amostra composta por 105 empresas, concluíram que o uso dos sistemas de contabilidade de custo é afetado pelos diversos estágios do ciclo de vida organizacional, observando que as empresas em fases de maturidade e rejuvenescimento apresentam um maior uso do sistema do que as empresas nas fases de crescimento. Outra conclusão apontada pelos autores foi que o estágio de ciclo de vida é determinante para explicar a utilização do custeio baseado em atividades entre empresas, ao invés do tamanho ou idade da empresa.

Lester, Parnell e Carraher (2003, 2008) criaram uma escala empírica com vinte itens para classificar as organizações em um dos cinco estágios dos ciclos de vida e constataram que a fase do ciclo de vida influencia a escolha da estratégia. Revelaram, também, que as pequenas empresas não são encontradas apenas nas fases do ciclo de vida, nascimento e crescimento, mas também na fase de declínio. Ainda segundo os autores, 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.

No Brasil, destacam-se as pesquisas compostas por Souza, Frezatti e Necyk (2008); Necyk e Frezatti (2010); Frezatti *et al.* (2010); Beuren, Rengel e Hein (2012); Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015) e Santos, Corrêa e Beuren (2016).

Souza, Frezatti e Necyk (2008) realizaram um ensaio teórico com o objetivo de ampliar o conhecimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo dentro de uma organização, tomando como base o modelo de ciclo de vida. Os autores demonstraram o potencial que a abordagem do ciclo de vida oferece no desenvolvimento do

entendimento da Contabilidade Gerencial, ao comprovar que características da Contabilidade Gerencial sofrem influências dos estágios do ciclo de vida organizacional.

Necyk e Frezatti (2010) ampliaram o entendimento do desenvolvimento da contabilidade gerencial por meio da Teoria da Configuração, verificando que o ciclo de vida organizacional afeta o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial, pois, como a Contabilidade Gerencial representa um aspecto da estrutura de uma configuração, ela mudará em cada estágio do ciclo de vida, para que se possa manter consistente com os demais atributos da configuração.

No mesmo ano de 2010, Frezatti *et al.* (2010) desenvolveram uma pesquisa em que analisaram o perfil das empresas brasileiras, associando a estruturação do processo de planejamento aos estágios do ciclo de vida organizacional. Constataram haver correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e o perfil de formalização do planejamento nas empresas. No entanto, observaram a não existência do instrumento gerencial, orçamento, nos estágios nascimento e declínio, destacando, nesse último estágio, que o orçamento deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação.

Beuren, Rengel e Hein (2012) utilizaram da técnica estatística denominada lógica *fuzzy* para classificar empresas do Estado de Santa Catarina nos estágios do ciclo de vida organizacional pautados no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). Baseado na teoria dos conjuntos difusos, essa técnica estatística trata as imperfeições intrínsecas da informação, os graus de incerteza e ambiguidade de informações. Como resultados, verificou-se que a maioria das empresas estudadas se encontrava no estágio nascimento e constatou-se, também, que há uma proximidade entre os estágios do ciclo de vida organizacional. Por fim, chegaram à conclusão de que não é perceptível a progressão entre os estágios de forma determinista, como uma sequência única, definitiva e irreversível, como é tratado no sentido tradicional biológico.

Em 2015, Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015) realizaram um estudo abordando a relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. Os resultados apontaram que os atributos da contabilidade gerencial, nos aspectos de seleção e de apresentação das informações, são mais utilizados nas empresas que se encontram nos estágios de crescimento e rejuvenescimento do que nas classificadas nos estágios de nascimento e declínio.

Recentemente, Santos, Corrêa e Beuren (2016) investigaram a relação entre ciclo de vida organizacional e o uso de instrumentos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial. Para identificar os estágios do ciclo de vida organizacional das 37 empresas que

participantes da pesquisa, os autores utilizaram do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). E, por meio de 20 assertivas, verificaram a utilização dos instrumentos de contabilidade gerencial, sendo 11 classificados como instrumentos tradicionais e 9 instrumentos modernos.

Em seus resultados, Santos, Corrêa e Beuren (2016) indicaram que a maioria das empresas encontra-se no estágio nascimento, com diferentes anos de constituição, não seguindo uma ordem determinística. Constataram relações significativas positivas e negativas entre os estágios de ciclo de vida e os instrumentos gerenciais. No entanto, apenas os métodos de custeio (absorção, variável e padrão) não apresentaram relação significativa com os estágios do ciclo de vida.

Assim, o Quadro 6 apresenta uma breve descrição de pesquisas realizadas no Brasil sobre o ciclo de vida organizacional.

**Quadro 6 - Resumo de estudos de ciclo de vida realizados no Brasil**

<b>Autores</b>	<b>Descrição</b>
Frohlich, Rossetto e Silva (2007)	Analisaram a influência das práticas de gestão nos estágios de desenvolvimento (ciclos de vida) em uma organização de médio porte e identificaram que a mudança das práticas de gestão pode influenciar o ciclo de vida da organização, impedindo o seu declínio.
Souza, Frezatti e Necyk (2008)	Ampliaram o conhecimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo dentro de uma organização, tomando como base o modelo de ciclo de vida.
Oro, Benetti e Hoffmann (2009)	Identificaram os controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida com base no modelo de Adizes (1990) das indústrias familiares do ramo têxtil da microrregião de Pinhalzinho (SC).
Necyk e Frezatti (2010)	Ampliaram o entendimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo em uma organização, tomando como base o modelo de estágios de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984).
Frezatti <i>et al.</i> (2010)	Analisaram o perfil das empresas brasileiras no que se refere à estruturação do processo de planejamento, associado aos estágios do ciclo de vida organizacional.
Lavarda e Pereira (2012)	Utilizaram o modelo de cinco fases de ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para analisar o uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.
Beuren, Rengel e Hein (2012)	Identificaram os estágios do ciclo de vida organizacional pautados no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) de empresas do Estado de Santa Catarina.
Faveri <i>et al.</i> (2014)	Utilizando o modelo de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984) analisaram a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.
Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015)	Verificaram a relação entre o uso dos atributos da contabilidade gerencial e os estágios do ciclo de vida organizacional de empresas do Estado de Santa Catarina.

Quadro 6 - Continuação

Santos, Corrêa e Beuren (2016)	Averiguaram a relação do ciclo de vida organizacional com o uso dos instrumentos tradicionais e modernos de Contabilidade Gerencial de empresas industriais de uma cidade do Sul do Brasil.
--------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Portanto, depreende-se, dos resultados apresentados, que o ciclo de vida é um fator que influencia significativamente a concepção dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG). No entanto, nota-se uma lacuna na literatura de estudos que relacionem o uso de medidas de desempenho organizacional nas diferentes fases de vida das organizações, apesar de diversas pesquisas terem investigado a relação entre os estágios de vida organizacional com vários tipos de controles gerenciais, como o processo de planejamento (FREZATTI *et al.*, 2010; FAVERI *et al.*, 2014); uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle de gestão (LAVARDA; PEREIRA, 2012); atributos da contabilidade gerencial (BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015); instrumentos tradicionais e modernos (SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016).

Então, esta pesquisa soma-se às demais ao investigar a relação entre o ciclo de vida organizacional e os controles gerenciais, mas diferencia-se ao estudar um instrumento gerencial específico, que são as medidas de desempenho. Ressalta-se que não se identificaram estudos que relacionassem o ciclo de vida organizacional e a mensuração de desempenho nas pesquisas realizadas no portal de periódicos Capes no período entre outubro/2015 a junho/2016.

## 2.4 EMPRESAS INDUSTRIAIS NO ESTADO DA PARAÍBA

A Paraíba é um Estado brasileiro situado na região Nordeste e tem como limites os Estados do Rio Grande do Norte e de Pernambuco. Com uma população de, aproximadamente, 4 milhões de habitantes e uma extensão territorial correspondente a 0,7% da área total do Brasil e 3,6% da região Nordeste, trata-se de um dos menores da federação.

A economia paraibana apresentou, em 2014, um PIB de R\$ 46 bilhões. Desse valor, R\$ 7,8 bilhões foram gerados pelas empresas industriais, o que conferiu à indústria paraibana uma participação de 16,7% no total do PIB do Estado.

Segundo a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), em 2015, o número de estabelecimentos industriais no Estado era de 6.550 empresas, o que representava 16,2% do

total de estabelecimentos. A maioria dessas empresas industriais era microempresa (72,1%), ou seja, empresas que possuíam até 09 empregados. Os demais estabelecimentos industriais eram formados por pequenas empresas (22,6%), médias empresas (4,3%) e grandes empresas (1%).

Embora as grandes empresas representassem 1% do total de estabelecimentos industriais no Estado, elas eram responsáveis por 43,3% do total de empregos gerados pelas indústrias na Paraíba. Em seguida, apareciam as pequenas e médias empresas, responsáveis, respectivamente, por 23,2% e 20,9% dos empregos. E por fim, as microempresas que geravam 12,6% do total de empregos industriais.

A Paraíba registrou em 2015, 126.611 pessoas trabalhando em indústrias. Esses números se destacaram por corresponder a 19% do total de empregos formais no Estado. Apesar do salário médio pago pelas indústrias no país ter sido de R\$ 2.443,10, os estabelecimentos industriais paraibanos registraram um salário médio de R\$ 1.456,80. Ou seja, menor que a média salarial paga pela região Nordeste, que foi de R\$ 1.841,20.

Outro fator importante para a economia do Estado são as exportações. Em 2016, a exportação de produtos industrializados foi de US\$ 106 milhões, conferindo, neste setor, uma participação de 87,4% nas exportações totais.

Em 2016, a arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da indústria foi de R\$ 700 milhões. Esse valor representou 15,1% do total de ICMS do Estado. Outros tributos de destaque gerados são: a Contribuição Previdenciária (CSS) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). No caso da CSS, o Estado arrecadou R\$ 541,9 milhões, em 2016, representando 30,4% na arrecadação total da CSS.

Percebe-se, portanto, que esses dados das empresas industriais favorecem o Estado em diversos aspectos. Desde a geração de emprego e renda, até a arrecadação de receitas para os cofres públicos, que se dá por meio da arrecadação de tributos, convertendo-se, futuramente, em serviços à população. Sendo assim, o setor desempenha um papel relevante para o Estado da Paraíba e para o País.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Assim, foi dividido em seis partes: (i) caracterização da pesquisa; (ii) hipótese da pesquisa; (iii) universo e amostra; (iv) instrumento de pesquisa e coleta de dados; (v) variáveis do estudo; e (vi) métodos de análise.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui natureza descritiva. Gil (2010) destaca que este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas visam a descobrir a existência de associações entre variáveis.

Sendo assim, tendo em vista que este estudo se propôs a investigar a relação entre variáveis, sobretudo, a influência exercida pelo ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho de gestores de indústrias paraibanas, este trabalho possui características descritivas.

Quanto ao problema, a pesquisa é de natureza quantitativa. Conforme Richardson (1999, p. 29), a pesquisa quantitativa “[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento desses dados por meio de técnicas estatísticas desde as mais simples às mais complexas, como, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”.

#### 3.2 HIPÓTESE DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2015) reconhecem que, no início de qualquer investigação científica, devem-se formular hipóteses e que sua utilização é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, atinja níveis mais altos de interpretação.

Podem-se encontrar diversas definições para o termo hipótese. No entanto, Marconi e Lakatos (2015) definem-na como sendo uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória que deve ser testada para determinar sua validade. Gil (2010) apresenta vários tipos de hipóteses: as causuísticas; as que se referem à frequência de acontecimentos; e as que estabelecem relações entre variáveis. Esta pesquisa se

enquadra no terceiro tipo, por analisar a influência de variáveis que são: ciclo de vida organizacional e medidas de desempenho organizacional.

Assim, considerando que os objetivos empresariais sofrem mudanças à medida que o contexto organizacional se altera, causando, com isso, uma necessidade de avaliação de desempenho diferente, os gestores devem escolher medidas de desempenho diferentes, podendo variar no uso mais intenso de medidas financeiras ou não financeiras, a depender da fase de vida em que a organização se encontre.

As teorias que explicam as configurações organizacionais, a exemplo da teoria do ciclo de vida organizacional, afirmam que as mudanças empresariais afetam os controles gerenciais, inclusive, as medidas de desempenho. Assim, considerando que as medidas de desempenho têm a finalidade de medir se os objetivos estão sendo alcançados em um determinado período e como os objetivos são alterados na medida em que a empresa passa de um estágio de vida para outro, espera-se que elas também sejam modificadas.

Segundo Geringer e Hebert (1991), o uso de medidas financeiras tradicionais é mais adequado e frequentemente observado em organizações que se encontram em estágios de vida mais avançados. Em consonância com esses autores, Larimo, Nguyen e Ali (2016) afirmam que, para avaliar o desempenho organizacional, as empresas têm certas preferências por usar medidas não financeiras em estágios de formação. Ou seja, nos estágios iniciais de vida e medidas financeiras em momentos de pós-formação. Assim, o presente estudo apresenta como hipótese de pesquisa a seguinte proposição:

H<sub>0</sub>: Os estágios iniciais (nascimento e crescimento) exercerão influência positiva nas medidas de desempenho não financeiras maiores do que nas medidas financeiras, quando comparados com os demais estágios.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa é um conjunto de elementos que possuem, pelo menos, uma característica comum a todos (SILVA, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2015). A amostra, segundo Marconi e Lakatos (2015), pode ser definida como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”.

O universo da pesquisa compreendeu 3.321 empresas industriais localizadas no Estado da Paraíba e cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP/PB. Foram excluídas 1.129 empresas por apresentar falta de informações no cadastro, a exemplo de

endereços eletrônicos e telefones de contato. A composição do universo está demonstrada na Tabela 1:

**Tabela 1 - Universo da pesquisa**

Empresas cadastradas na FIEP em dezembro de 2015	4.450
Empresas excluídas por possuírem cadastros incompletos	1.129
Total de empresas no universo da pesquisa	3.321

**Fonte:** FIEP/PB - Dados atualizados 2015.

A população da pesquisa é representada por 40 setores econômicos, dos quais se destacam os setores da construção de edifícios com participação de aproximadamente 21% do total de empresas. Em seguida, aparecem fabricação de produtos alimentícios e confecção de artigos do vestuário e acessórios, com, aproximadamente, 15% e 10% respectivamente.

Quanto à amostragem, esse estudo é do tipo não probabilístico por acessibilidade ou por conveniência. Segundo Gil (2010), nesse tipo de amostragem “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma representar o universo”.

Sendo assim, a amostra foi constituída pelos retornos obtidos por meio do envio do instrumento de coleta de dados e contou com a participação de 50 empresas industriais localizadas no Estado da Paraíba.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Considerando a inexistência no Brasil de dados públicos disponíveis para consulta sobre as características que definem os estágios de ciclo de vida das organizações com base nos preceitos de Lester, Parnell e Carraher, (2003), foi necessária a coleta de dados primários diretamente nas empresas pesquisadas.

Em relação à técnica de investigação, este estudo se utilizou do questionário, que, segundo Gil (2010), é uma técnica composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações. Assim sendo, a coleta de dados se deu por meio do envio de um questionário estruturado do tipo fechado, formado por perguntas dicotômicas e de múltiplas escolhas, por endereço eletrônico (e-mail) aos gestores das empresas.

O questionário utilizado neste estudo está dividido em 4 (quatro) seções. A primeira aborda as variáveis que medem os estágios do ciclo de vida organizacional, com base no modelo teórico de Lester, Parnell e Carraher (2003). Em seguida, apresentam-se as medidas

de mensuração de desempenho organizacional, adaptadas a partir do estudo desenvolvido por Callado, Callado e Almeida (2007) com os ajustes provenientes após a fase do pré-teste. E por fim, são apresentadas questões relativas às características da empresa e do respondente.

As variáveis relacionadas com os estágios do ciclo de vida foram traduzidas para o português do estudo de Lester, Parnell e Carraher (2003). E em seguida, comparadas e adaptadas com a pesquisa realizada por Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015) que adotaram o mesmo modelo. Assim, utilizou-se a tradução realizada por Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015), por se acreditar que estava mais compreensível.

Antes do envio da versão final do questionário, realizaram-se testes preliminares com o instrumento de pesquisa, a fim de averiguar a sua validade. Segundo Marconi e Lakatos (2015), este procedimento visa testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população, com o objetivo de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

Desta forma, o pré-teste foi efetuado no mês de agosto de 2016, em duas etapas, com a finalidade de detectar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade de questões, exatidão e outros (GIL, 2010). Na primeira fase, o questionário foi enviado a especialistas com experiências em pesquisas, sobretudo, associada ao tema Ciclo de Vida Organizacional. E o segundo pré-teste foi realizado com dois gestores de empresas pertencentes ao universo deste estudo.

Como resultado do pré-teste, obtiveram-se algumas sugestões de melhorias do questionário, como correções de termos técnicos, exclusão de questões, bem como inclusão de novas perguntas. Quanto a uma questão que abordava o modelo de ciclo de vida de Kazanjian e Drazin (1990), cuja finalidade era de confirmar os resultados dos estágios do ciclo de vida obtidos por meio do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), foi unânime a exclusão entre os especialistas, tendo em vista que o instrumento já abordava perguntas sobre CVO. Outra recomendação dos especialistas, além das correções dos termos técnicos, foi a inclusão de uma questão discorrendo sobre o período de ocupação do cargo atual do participante.

A segunda fase do pré-teste consistiu na aplicação do questionário com gestores de empresas pertencentes ao universo da pesquisa. Como sugestão, houve recomendações de ajustes de termos técnicos aos utilizados no meio profissional, bem como houve a inclusão de uma medida de desempenho que não constava na relação inicialmente enviada. Desta forma, incluiu-se, como medida de desempenho, a medida “participação do representante/vendedor no faturamento”.

Por fim, as variáveis que caracterizam os estágios de vida sofreram ajustes que decorreram do processo do pré-teste, apenas, no sentido de exemplificar as seguintes

variáveis: (i) A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional; e (ii) A estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.

Após a realização dos pré-testes, buscou-se verificar os dados dos contatos das empresas industriais do Estado da Paraíba. Em seguida, entrou-se em contato por telefone com os responsáveis de algumas empresas, a fim de convidá-los a participarem da pesquisa, bem como comunicar e esclarecer o objetivo da pesquisa. Este procedimento buscou obter uma maior representatividade da população.

Posteriormente, foram enviados os questionários a todas as empresas, inclusive as que não foram contactadas por telefone, anexando-se aos e-mails uma carta, explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade em se obter respostas. Esse procedimento visou a despertar o interesse do receptor para que ele preenchesse e devolvesse o questionário dentro de um prazo razoável (MARCONI; LAKATOS, 2015). Em seguida, foram realizadas visitas às empresas que indicaram ter preferência em responder ao questionário de forma presencial.

### 3.5 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Nesta seção são apresentadas as variáveis utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa. Assim, como o estudo se propôs a investigar a influência do ciclo de vida organizacional no uso das medidas de desempenho, dividiu-se a apresentação das variáveis em três subseções: (i) variável dependente – medidas de desempenho; (ii) variável de interesse – ciclo de vida organizacional; e (iii) variáveis de controle.

#### 3.5.1 Variável dependente – Medidas de desempenho

A variável dependente será a média da percepção de uso das medidas de desempenho (financeiras e não financeiras), dado o objetivo do presente estudo, que é investigar a influência do ciclo de vida organizacional (CVO) na percepção de uso das medidas de desempenho (financeira e não financeira) em empresas industriais.

Uma das preocupações da mensuração de desempenho refere-se à seleção das medidas de desempenho a serem utilizadas. Nesse estudo, as medidas de desempenho utilizadas foram adaptadas do estudo de Callado, Callado e Almeida (2007), em razão de o trabalho ter sido

realizado no contexto paraibano, ou seja, junto às empresas paraibanas. Os autores investigaram a utilização de indicadores de desempenho em agroindústrias.

As medidas de desempenho extraídas do trabalho de Callado, Callado e Almeida (2007) foram submetidas a validação de especialistas e de empresas pertencentes ao universo, sofrendo, conseqüentemente, algumas adaptações. As medidas utilizadas neste estudo estão apresentadas no Quadro 7.

**Quadro 7 - Medidas de desempenho organizacional (financeiras e não financeiras)**

<b>Medidas de desempenho Financeira</b>	<b>Medidas de desempenho não financeira</b>
Custo unitário do produto	Nível de qualidade do produto
Preço de venda estimado x realizado	Grau de participação da sua empresa no mercado
Montante do resultado (Lucro ou Prejuízo)	Número de reclamações de clientes
Margem de lucro	Evolução do número de clientes
Evolução do montante do faturamento (vendas)	Grau de fidelidade dos clientes
Nível de inadimplência dos clientes	Tempo de atendimento ao cliente
Nível de endividamento da empresa	Evolução do volume de vendas
Rentabilidade do patrimônio	Grau de inovação
Participação do produto no faturamento (vendas)	Rotatividade de empregados
Participação do produto no resultado (Lucro ou Prejuízo)	Solução de reclamações
Faturamento estimado x realizado	Número de funcionários
Margem de contribuição	Perfil do consumidor (característica do cliente)
Fluxo de caixa (entradas e saídas de caixa)	Capacidade de produção
Evolução do montante dos investimentos	Valor da marca
Rotação de estoque	
Valor da empresa (preço de mercado)	
Valor dos ativos (conjunto dos bens em geral)	
Valor econômico agregado	
Retorno sobre o investimento	
Participação do representante/vendedor no faturamento (vendas)	
Valor do patrimônio	
Nível de investimento em treinamento	
Nível de investimento em modernização	
Investimento em propaganda	
Investimento em ação social	

**Fonte:** Adaptado de Callado, Callado e Almeida (2007).

Observa-se, no Quadro 7, que as medidas de desempenho estão divididas em dois grupos: medidas de desempenho financeiras e medidas de desempenho não financeiras. Essa classificação está de acordo com a proposição indicada por Miranda *et al.* (2003), Lopes e Beuren (2015) e Vargas *et al.* (2016), que mencionaram que as medidas de desempenho podem ser relatadas em termos financeiros ou não financeiros.

Ressalta-se que as medidas de desempenho utilizadas por Callado, Callado e Almeida (2007) foram selecionadas a partir da pesquisa conduzida por Miranda e Silva (2002). Estes autores, afirmam existir dois tipos de medidas: as absolutas e as relativas. Os dois tipos de

medidas tanto podem ser classificadas como financeiras ou não financeiras. Sendo, as medidas absolutas expressas em números absolutos, como o valor do lucro (medida financeira) ou o volume de venda (medida não financeira). E as medidas relativas compreendem o resultado da comparação de dois indicadores, normalmente, expresso em forma percentual.

### 3.5.2 Variável de interesse – Ciclo de vida organizacional

A variável de interesse ciclo de vida organizacional (CVO) será encontrada por meio da utilização do modelo de cinco estágios de CVO de Lester, Parnell e Carraher (2003). Os autores desenvolveram e testaram empiricamente um modelo de ciclo de vida em que, a partir de uma escala de 20 itens, avaliam as fases específicas do ciclo de vida de qualquer organização.

Abaixo, o Quadro 8 apresenta as variáveis do modelo de ciclo de vida a ser utilizado nesta pesquisa.

**Quadro 8 - Variáveis de identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional**

<b>Estágios</b>	<b>Variáveis de identificação de cada estágio do ciclo de vida</b>
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.
	O poder decisório de nossa empresa está principalmente nas mãos do fundador.
	A estrutura organizacional da nossa empresa pode ser considerada simples.
	O processamento de informação em nossa empresa pode ser descrito como simples, no estilo "boca-a-boca".
Crescimento	O poder decisório de nossa empresa é dividido entre muitos donos e investidores.
	Em nossa organização temos várias especializações (contadores, engenheiros, administradores, etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados.
	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.
	A maioria das decisões na nossa empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática ainda bem superficial.
Maturidade	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.
	O poder decisório de nossa empresa está concentrado nas mãos de um número de acionistas.
	A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional (p. ex.: setores contábil, financeiro, produção, comercial, etc.).
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados planejados.
Rejuvenescimento	Somos uma organização com diretores e acionistas.
	A estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle. Divisional é dividido, p. ex., por setores infantil, masculino, feminino; setor de laticínios, açougue e frutas. Matricial é formado pelas estruturas funcional + divisional, utilizado por empresas que precisam acompanhar projetos específicos (p. ex.: construção de uma obra (projeto); contabilidade da obra; técnico da obra; engenheiro da obra, etc.).
	O processamento de informações é muito completo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.

**Quadro 8 - Continuação**

	A maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefas, equipes de projeto, que estão tentando facilitar o crescimento por meio da participação.
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle.
	O processamento de informações não é muito sofisticado.
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.
	A maioria das decisões na nossa empresa é feita por alguns gerentes conservadores.

Fonte: Lester, Parnell e Carraher (2003).

Conforme já mencionado, o processo de validação com os especialistas e o pré-teste com uma pequena amostra do universo da pesquisa resultaram em alguns ajustes, de tal forma que ficasse o texto mais coerente e compreensível ao público da pesquisa. Sendo assim, as variáveis foram extraídas na sua forma original do trabalho de Lester, Parnell e Carraher (2003), comparadas e adaptadas ao estudo de Beuren, Rengel e Rodrigues Junior (2015) e ajustadas posteriormente com as sugestões oriundas da validação e do pré-teste.

### 3.5.3 Variáveis de controle

Visando a controlar as influências na percepção de uso das medidas de desempenho causadas por outros fatores, que não fossem os estágios de vida, utilizaram-se como variáveis de controle: o tamanho da organização, a diversidade de produtos e a escolaridade do gestor.

A literatura destaca que o tamanho da firma é uma variável que afeta o uso de controles gerenciais (MOORES; CHENHALL, 1994; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998). A diversidade dos produtos é outro fator, destacado pela literatura, que afeta o uso de controles gerenciais, pois espera-se que empresas que tenham uma alta diversidade de produtos utilizem de mais controles gerenciais, uma vez que, quanto maior for a diversidade de produtos, mais complexo será o processo de produção, e, conseqüentemente, isso exigirá sistemas de controles gerenciais mais complexos (BJORNENAK, 1997; MALMI, 1999).

O Quadro 9 apresenta uma síntese das variáveis a serem utilizadas.

**Quadro 9 - Descrição das variáveis**

Variáveis	Descrição
<b>Dependentes</b>	
Medidas de desempenho financeiro	Média das respostas dentro de uma escala <i>likert</i> de oito pontos
Medidas de desempenho não financeiro	Média das respostas dentro de uma escala <i>likert</i> de oito pontos
<b>Independentes</b>	
Ciclo de vida organizacional	
Nascimento	1 se pertencer ao estágio nascimento, 0 caso contrário.

**Quadro 9 - Continuação**

Crescimento	1 se pertencer ao estágio crescimento, 0 caso contrário.
Maturidade	1 se pertencer ao estágio maturidade, 0 caso contrário.
Rejuvenescimento	1 se pertencer ao estágio rejuvenescimento, 0 caso contrário.
Declínio	1 se pertencer ao estágio declínio, 0 caso contrário.
Tamanho da Organização	
Micro	1 se enquadrar como microempresa, 0 caso contrário.
Pequena	1 se enquadrar como pequena empresa, 0 caso contrário.
Média	1 se enquadrar como média empresa, 0 caso contrário.
Grande	1 se enquadrar como grande empresa, 0 caso contrário.
Diversidade de produtos	1 se a empresa tiver entre 1-10 produtos; 2 se tiver entre 11-100 produtos e 3 se possuir acima 100 (Malmi, 1999)
Escolaridade	
Ensino médio	1 se possuir até o ensino médio completo, 0 caso contrário.
Ensino Superior	1 se possuir até o ensino superior completo, 0 caso contrário.
Pós-graduação	1 se possuir pós-graduação completa, 0 caso contrário.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Dessa forma, por meio da variável de interesse ciclo de vida organizacional, pretendeu-se analisar sua influência na percepção de uso das medidas de desempenho em empresas industriais do Estado da Paraíba. As demais variáveis foram utilizadas para controlar os efeitos de fatores diversos aos impactos do CVO.

### 3.6 MÉTODOS DE ANÁLISE

Para verificar a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho (financeira e não financeira) em indústrias localizadas no Estado da Paraíba, utilizou-se da análise de regressão linear multivariada, conforme estão apresentadas nas Equações 1 e 2.

$$\text{MDF} = \beta_0 + \beta_1\text{CVO} + \beta_2\text{TO} + \beta_3\text{DP} + \beta_4\text{ESC} + \mu \quad [1]$$

$$\text{MDNF} = \beta_0 + \beta_1\text{CVO} + \beta_2\text{TO} + \beta_3\text{DP} + \beta_4\text{ESC} + \mu \quad [2]$$

MDF consiste na média das medidas de desempenho financeiras, e MDNF constitui a média das medidas de desempenho não financeiras; CVO representa os estágios do ciclo de vida organizacional; TO indica o tamanho da organização; DP expressa a diversidade de produtos; ESC consiste na escolaridade do respondente, e  $\beta$  representa os parâmetros da

regressão, sendo o termo  $\beta_0$  o coeficiente linear, e os termos  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ , os coeficientes angulares.

Para Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), a regressão linear múltipla consiste na busca de descrever o comportamento de determinada variável, denominada dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, denominadas independentes. Antes da análise da regressão, realizaram testes para verificar os pressupostos que validam a regressão linear múltipla, e, dentre esses testes, executou-se o teste de correlação de *Spearman*, que tem a finalidade de verificar possíveis problemas de multicolinearidade.

O coeficiente de *spearman* é um teste não paramétrico que varia de -1 a 1 e tem a finalidade de medir a associação entre duas variáveis (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Assim, a análise da relação entre os estágios de ciclo de vida organizacional e as medidas de desempenho, financeiras e não financeiras utilizadas por empresas industriais paraibanas, bem como as demais variáveis deste estudo, foi realizada por meio da interpretação do Coeficiente de Correlação de *Spearman*.

Os parâmetros utilizados na interpretação dos coeficientes de correlação entre as variáveis foram os de Pestana e Gageiro (2014), cuja indicação é de que um coeficiente de até 0,20 indica uma associação muito baixa; de 0,21 a 0,39, baixa; entre 0,40 e 0,69, uma associação moderada; entre 0,70 e 0,89, alta, e coeficientes a partir de 0,90 indicam uma correlação muito alta entre as variáveis.

Outros testes realizados para verificar os pressupostos do modelo de regressão foram os testes Shapiro-Francia (normalidade) e Breusch-Pagan (heterocedasticidade) que tiveram a finalidade de detectar a normalidade e homocedasticidade dos resíduos. O teste de Shapiro-Francia, segundo Fávero *et. al* (2014), foi adaptado do teste Shapiro-Wilk para que pudesse ser utilizado com grandes amostras. Para os autores, o teste Shapiro-Wilk é indicado para amostras com até 30 observações. Então, considerando que a amostra desta pesquisa é composta por 50 empresas, optou-se por utilizar o teste Shapiro-Francia.

Para se calcular as médias das medidas de desempenho organizacional, foi disponibilizado, a cada participante, um conjunto de 39 medidas, sendo 25 classificadas como medidas de desempenho financeiras e 14 medidas de desempenho não financeiras. Cada medida de desempenho recebeu uma pontuação que variou de 0 a 7, sendo 0 atribuído no caso de a empresa não utilizar tal medida, 1, no caso de utilizar muito pouco; 7 em casos de muito uso, e as demais numerações, para usos intermediários.

Após a atribuição das notas a cada medida de desempenho, realizou-se a soma que o participante fez a todas as medidas de desempenho financeiras. O resultado foi dividido por 25.

Procedimento semelhante foi realizado para cada participante, utilizando as medidas de desempenho não financeiras, sendo que, para este caso, dividiu o resultado pela quantidade total das medidas não financeiras, que foi 14. Esses resultados constituíram as variáveis: Média das Medidas de Desempenho Financeiras e Média das Medidas de Desempenho não Financeiras.

As variáveis de identificação de cada estágio do ciclo de vida foram submetidas à avaliação de cada empresa, assinalando de acordo com uma Escala do tipo *Likert* de cinco pontos, dentro de uma escala crescente de concordância as seguintes alternativas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo plenamente.

As empresas foram classificadas nos estágios de vida por meio do somatório dos valores individuais de cada assertiva, formando, assim, cinco somas para cada empresa participante e em cada estágio do ciclo de vida organizacional. Em seguida, para classificar a empresa no estágio correspondente, analisou-se, dentre os cinco somatórios, qual correspondia à maior soma. O estágio que continha a maior soma foi aquele em que a empresa foi classificada. Nos casos em que ocorreram classificações em mais de um estágio para a mesma empresa, utilizou-se, como critério de desempate, o mesmo adotado por Santos, Corrêa e Beuren (2016), que foi a escolha do menor estágio.

Para fins de confirmação da classificação das empresas nos estágios do ciclo de vida organizacional, utilizou-se da Análise Discriminante, ou seja, mesmo procedimento adotado por Klann *et al.* (2012), Faveri *et al.* (2014) e Santos, Corrêa e Beuren (2016). Essa técnica estatística tem como objetivo resolver problemas de classificação e previsão de elementos observados.

A análise discriminante, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), é uma técnica estatística que auxilia a identificar quais as variáveis que diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis são necessárias para que se obtenha a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população. Essa técnica estatística possui uma forte semelhança com a regressão múltipla, no entanto, aquela se difere por utilizar variável dependente de natureza qualitativa (não métrica).

Portanto, como a variável dependente, para classificar as empresas nos estágios de CVO, é uma das fases do ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio), decidiu-se por utilizar a análise discriminante.

Após a classificação das empresas nos estágios do CVO, criaram-se variáveis *Dummy*, sendo 1 para os casos em que as empresas se encontrassem em alguns dos estágios do ciclo de

vida (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio) e 0 para os casos de não pertencer aos estágios. O objetivo dessa classificação foi para servir como referência para a análise da influência dos estágios do ciclo no uso das medidas de desempenho.

A análise de confiabilidade dos dados foi realizada por meio da análise do modelo de Alfa de *Cronbach*, cuja finalidade é medir a consistência interna baseada na correlação média entre os itens. Segundo Hair *et al.* (1998), o valor mínimo ideal do Alfa de *Cronbach* deve estar entre 0,6 e 0,7. No entanto, para Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), não existe consenso quanto a essa regra apresentada. Assim, a Tabela 2 apresenta o resultado do Alfa de *Cronbach*.

**Tabela 2 – Confiabilidade dos dados**

Alpha de <i>Cronbach</i>	Alpha de <i>Cronbach</i> padronizado	Número de Itens
0,767	0,776	6

**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no resultado apresentado na Tabela 2, os coeficientes do Alfa de *Cronbach* não padronizado (0,767) e padronizado (0,776) demonstram que as escalas utilizadas nesta pesquisa são consistentes, pois os valores estão em conformidade com o que indicam Hair *et al.* (1998). Sendo assim, os dados são satisfatórios à análise multivariada.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa e está dividido em quatro partes. A primeira apresenta a caracterização do perfil da amostra, subdividida em: (i) perfil dos respondentes e (ii) perfil das empresas. Na segunda parte é abordado a classificação das empresas nos estágios do ciclo de vida organizacional, incluindo a análise por meio da técnica estatística da análise discriminante. Em seguida, discutem-se os resultados obtidos no que se refere ao uso das medidas de desempenho organizacional. E por fim, é apresentada a análise da influência do ciclo de vida organizacional no uso das medidas de desempenho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

Este tópico apresenta os resultados obtidos durante os procedimentos de coleta de dados da pesquisa. Destaca-se que o instrumento de coleta de dados foi direcionado aos gestores das organizações o que resultou em uma amostra formada por 50 empresas industriais localizadas no Estado da Paraíba e cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP/PB.

#### 4.1.1 Perfil dos respondentes

O primeiro aspecto analisado quanto ao perfil dos respondentes se refere ao gênero. A Tabela 3 apresenta a distribuição dos respondentes quanto ao gênero.

**Tabela 3 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	14	14	28
Masculino	36	50	72
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

De acordo com os dados coletados, nota-se que a maioria dos respondentes é do gênero masculino (72%) e que 28% pertencem ao gênero feminino. Apesar da predominância dos participantes do gênero masculino, ou seja, mais do que o dobro quando comparado ao gênero feminino, percebe-se que as empresas industriais do Estado da Paraíba não apresentam como fator restritivo o profissional ser do gênero masculino, tendo em vista, a participação de ambos os gênero na pesquisa.

Quanto à idade dos respondentes, observa-se uma variação entre 27 a 69 anos de idade e que a idade média dos participantes foi de, aproximadamente, 41 anos de idade. A Tabela 4 apresenta a frequência dos respondentes em relação à idade.

**Tabela 4 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à idade**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Até 30 anos	9	9	18
De 31 a 50 anos	28	37	56
Acima de 50 anos	11	48	22
Sem repostas	2	50	4
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Cabe ressaltar que, apesar da Tabela 4 não apresentar a idade média, foi possível realizar o cálculo em virtude da pergunta feita aos participantes ter sido de forma aberta. E para fins de análises, apresentou-se a tabela em faixas etárias.

Assim, nota-se que mais da metade dos gestores possuem idade entre 31 e 50 anos (56%). Ainda com relação à idade, observa-se que 22% dos gestores possuem idade acima de 50 anos e que 18% possuem até 30 anos de idade. Percebe-se que 4% dos participantes preferiram não informar suas idades.

Por meio da Tabela 5, é possível avaliar se os responsáveis pelo preenchimento do questionário atendiam ao pré-requisito necessário para o seu preenchimento, pois se apresentam as funções dos respondentes.

**Tabela 5 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao cargo/função**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Contador	4	4	8
Gerente Administrativo-Financeiro	8	12	16
Gerente Geral Contratado	5	17	10
Proprietário e Gerente Geral / Presidente	22	39	44
Outros	11	50	22
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Observa-se que mais da metade, ou seja, 60% dos respondentes afirmaram ocupar os cargos de: Proprietário e Gerente Geral/Presidente (44%); Gerente Administrativo-Financeiro (16%). Em seguida, apareceu a função de Gerente Geral Contratado (10%) e Contador (8%). Os respondentes do grupo “Outros” são representados pelas funções de: Administrador; Analista de custos; Chefe de impressão; *Controller*; Coordenador administrativo-financeiro; Coordenador de TI; Gerente corporativo de TI; Gerente de controladoria; Gerente de recursos

humanos; Procurador e Supervisor de vendas e produção, tendo representação na amostra 1 (um) cada.

Quanto ao grau de escolaridade dos gestores, constatou-se que os profissionais participantes da pesquisa possuem diferentes graus de escolaridade, indo, desde os que possuem apenas o ensino fundamental até os que possuem pós-graduação. A Tabela 6 apresenta os resultados encontrados.

**Tabela 6 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Até Ensino Médio Completo	12	12	24
Até o Ensino Superior Completo	22	34	44
Até Pós-Graduação Completa	16	50	32
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Observa-se um alto nível de escolaridade dos participantes desta pesquisa ao verificar que pouco mais de 75% dos respondentes possuem escolaridade igual ou superior ao Ensino Superior Completo, tendo, aproximadamente, 32% dos gestores frequentado e concluído um curso de pós-graduação.

Ao analisar a área de formação, verificou-se que 40 participantes afirmaram possuir ensino superior completo. A amostra contempla uma diversidade de cursos superiores, uma vez que se constataram 14 cursos diferentes. A Tabela 7 apresenta a distribuição dos cursos dos participantes.

**Tabela 7 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação aos cursos superiores**

<b>Cursos superiores</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Administração	8	8	20
Contabilidade	9	17	22,50
Contabilidade e Administração	2	19	5
Direito	2	21	5
Engenharia	5	26	12,50
Química	2	28	5
Sistemas da Informação	2	30	5
Outros	10	40	25
Total	40	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Nota-se uma predominância em formação nos cursos de Administração e Contabilidade (47,50%), sendo Contabilidade o curso que possui o maior número de profissionais, com 27,50%, seguido por Administração, 25%, e Engenharia, com 12,50%.

Importante destacar que pouco mais de 7% dos participantes afirmaram possuir mais de uma formação em cursos superiores. O item “outros” é formado por dez cursos superiores que apareceram uma vez cada.

Sobre as experiências profissionais dos participantes, foram questionados três aspectos, a saber: (a) experiência no segmento; (b) experiência na empresa; e (c) experiência no cargo/função que desempenha, atualmente, nesta empresa. Os resultados estão demonstrados na Tabela 8.

**Tabela 8 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação à experiência**

	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Percentual
<b>Tempo no segmento</b>			
≤ 5 anos	12	12	24
5 < x ≤ 15 anos	17	29	34
15 < x ≤ 25 anos	15	44	30
> 25 anos	6	50	12
Média: 25 anos			
<b>Tempo de empresa</b>			
≤ 5 anos	15	15	30
5 < x ≤ 15 anos	20	35	40
15 < x ≤ 25 anos	11	46	22
> 25 anos	4	50	8
Média: 12 anos			
<b>Tempo na função/cargo</b>			
≤ 5 anos	20	20	40
5 < x ≤ 15 anos	20	40	40
15 < x ≤ 25 anos	7	47	14
> 25 anos	3	50	6
Média: ≈10 anos			
<b>Total</b>	<b>50</b>		

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Compreende-se, dos resultados apresentados, uma forte experiência dos participantes da pesquisa no segmento em que atua, tendo os participantes, em média, 25 anos de experiência. Sendo, o participante com menor tempo no segmento possuindo 3 anos de experiência e o com maior tempo informou ter 40 anos no segmento em que atua. A grande maioria (64%) afirmou ter mais de 5 anos e menor ou igual a 25 anos de experiência no segmento.

Quando questionados quanto ao tempo de empresa, verificou-se uma variação entre 4 meses e 40 anos de experiência na empresa. Percebe-se uma maior concentração na faixa de tempo entre 5 e 15 anos, destacando-se que, aproximadamente, 70% dos gestores trabalham há mais de 5 anos na empresa, com 12 anos de experiência na empresa em média.

Outro fator importante é o tempo na função exercida atualmente, pois 40% dos respondentes disseram possuir entre 5 e 15 anos de experiência na função que exercem atualmente. Assim como ocorreu no tempo de empresa, a experiência na função dos participantes apresentou uma variação entre 4 meses e 40 anos. Sendo, em média eles informaram possuir 10 anos de experiência na função exercida.

Portanto, com base nas estatísticas descritivas do perfil dos participantes, constata-se uma amostra com alto grau de escolaridade, tendo em vista que a maioria dos respondentes (76%) concluiu o nível superior ou realizaram uma pós-graduação. Verificou-se, também, que os profissionais possuem um bom tempo de experiência, já que mais de 60% afirmaram ter mais de 5 anos na função desempenhada atualmente, e mais de 76% possuem mais de 5 anos de experiência no segmento em que atua.

Nessa perspectiva, espera-se que os participantes possuam habilidades suficientes para responder aos quesitos, no que concerne ao contexto organizacional, estratégia e estrutura, variáveis (consideradas determinantes na definição das fases do ciclo de vida organizacional), bem como as questões referentes à utilização de medidas de desempenho.

#### 4.1.2 Perfil das empresas

Para uma melhor compreensão da extensão deste trabalho, este tópico apresenta as estatísticas descritivas das empresas industriais participantes da pesquisa. Em 2015, segundo dados apresentados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), órgão representante da indústria brasileira, as empresas industriais corresponderam a 16,2% do total de estabelecimentos do Estado da Paraíba e tiveram uma participação direta no PIB do Estado de 16,7% (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2015).

Seguindo essa perspectiva de caracterizar as empresas da pesquisa, a Tabela 9 apresenta a frequência das empresas quanto ao segmento.

**Tabela 9 - Distribuição de frequência dos respondentes em relação ao segmento**

Segmento	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Percentual
Extração de Minerais Não-Metálicos	1	1	2
Fabricação de Produtos Alimentícios	17	18	34
Fabricação de Bebidas	3	21	6
Fabricação de Produtos Têxteis	4	25	8
Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios	7	32	14
Impressão e Reprodução de Gravações	2	34	4
Fabricação de Produtos Químicos	2	36	4

**Tabela 9 - Continuação**

Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico	1	37	2
Fabricação de Produtos de Minerais Não-Metálicos	4	41	8
Metalurgia	1	42	2
Fabricação de Produtos de Metal, Exceto Máquinas e Equipamentos	2	44	4
Fabricação de Produtos Diversos	2	46	4
Construção de Edifícios	3	49	6
Obras de Infraestrutura	1	50	2
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Quanto ao segmento de atuação das empresas pesquisadas, observa-se que “Fabricação de Produtos de Alimentícios” foi o segmento que mais participou da pesquisa, com 34% do total da amostra, seguido por “Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios” (14%) e “Fabricação de Produtos Têxteis” e “Fabricação de Produtos de Minerais Não metálicos”, com 8% cada.

Outro aspecto analisado foi o tempo de fundação das empresas, conforme pode ser observado na Tabela 10.

**Tabela 10 - Distribuição de frequência das empresas em relação ao tempo de fundação**

Tempo de fundação	Frequência absoluta	Frequência acumulada	Percentual
≤ 10 anos	17	17	34
10 < x ≤ 20 anos	16	33	32
20 < x ≤ 30 anos	5	38	10
> 30 anos	12	50	24
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Há uma variação de idade de vida das empresas industriais entre 3 a 65 anos, sendo que, em média, as empresas apresentam 19 anos de fundação. A grande maioria (66%) tem tempo de atuação no mercado de até 20 anos, enquanto 34% das empresas industriais têm até 10 anos de vida. Pode-se perceber que a idade média dos estabelecimentos industriais paraibanos, que participaram desta pesquisa, está superior à média das empresas brasileiras, que é de 10,3 anos, segundo dados dos Estudos e Pesquisas de Informação Econômica do IBGE (IBGE, 2015).

O segundo aspecto analisado em relação ao perfil das empresas foi quanto ao mercado explorado pelas empresas participantes da pesquisa. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 - Distribuição de frequência das empresas em relação à atuação no mercado**

<b>Mercado</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Apenas para a Paraíba	18	18	36
Para outros Estados	7	25	14
Para a Paraíba e outros Estados	15	40	30
Para a Paraíba, outros Estados e Exterior	10	50	20
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Verifica-se que 36% das empresas participantes desta pesquisa, possuem atuação apenas no mercado interno e que 30% atuam tanto no mercado paraibano, quanto em outros estados. Destaca-se que 20% das empresas afirmaram ter atuação no mercado externo e que apenas 14% das empresas declararam que comercializam seus produtos apenas com outros estados, que não seja o da Paraíba.

Quanto ao tamanho dos estabelecimentos, utilizaram-se dos parâmetros fornecidos pelo SEBRAE, cuja classificação da empresa é efetuada pelo número de funcionário. Os resultados, quanto ao tamanho dos estabelecimentos, estão apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12 - Distribuição de frequência das empresas em relação ao tamanho**

<b>Tamanho</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
Micro	24	24	48
Pequena	10	34	20
Média	6	40	12
Grande	10	50	20
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Constata-se que há uma concentração de microempresas (48%) na amostra investigada nesta pesquisa. Nos demais portes, verifica-se que 40% da amostra são representados por pequenas e grandes empresas, sendo 20% cada. Por fim, observa-se que as empresas de médio porte representam 12% do total da amostra.

Outro item analisado em relação ao perfil da empresa diz respeito à quantidade de produtos diferentes que são comercializados. A Tabela 13 mostra os resultados encontrados.

**Tabela 13 - Frequência das empresas em relação à quantidade de produtos comercializados**

<b>Quant. Produtos</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Percentual</b>
≤ 10 itens	22	22	44
10 < x ≤ 20 itens	6	28	12
20 < x ≤ 30 itens	1	29	2
> 30 itens	18	47	36
Vários	3	50	6
Total	50	---	100

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Nota-se que a grande maioria (56%) das empresas participantes da pesquisa afirmou comercializar até 20 produtos diferentes. Sendo, 44% comercializam até 10 itens e 12% dos participantes disseram comercializar entre 10 e 20 itens. Três empresas não souberam quantificar quantos itens são comercializados em seus estabelecimentos e informaram “vários”.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Esta seção apresentará as empresas nos respectivos estágios de ciclo de vida organizacional. Primeiramente, classificaram-se as empresas de acordo com a maior pontuação obtida dentro de cada fase de estágio de CVO, e, após essa classificação preliminar, utilizou-se da técnica estatística multivariada Análise Discriminante.

### 4.2.1 Mensuração dos estágios do ciclo de vida organizacional sem a aplicação da análise discriminante

A classificação das empresas nos respectivos estágios do ciclo de vida organizacional deu-se por meio da soma das assertivas de cada estágio. E o estágio que apresentou o maior somatório indicava a fase do ciclo de vida em que se encontravam as empresas. No caso em que o valor da soma fosse igual em mais de um estágio, considerou-se como critério de desempate o estágio de menor nível.

Nessa perspectiva, a Tabela 14 apresenta quantas empresas foram classificadas em cada estágio.

**Tabela 14 - Distribuição de frequência das empresas em relação aos estágios de ciclo de vida**

<b>Tamanho x Estágio</b>	<b>Nascimento</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Rejuvenescimento</b>	<b>Declínio</b>
Microempresa	19 (38)	2 (4)	2 (4)		1 (2)
Pequena	6 (12)	2 (4)		1 (2)	1 (2)
Média	4 (8)	1 (2)	1 (2)		
Grande		1 (2)	1 (2)	5 (10)	3 (6)
<b>Total</b>	<b>29 (58)</b>	<b>6 (12)</b>	<b>4 (8)</b>	<b>6 (12)</b>	<b>5 (10)</b>

**Fonte:** pesquisa de campo (2017).

Nota 1: Os valores que estão entre parênteses consistem no percentual do total geral de 50 empresas

Observam-se empresas classificadas nos cinco estágios do ciclo de vida organizacional. Sendo a fase nascimento a que apresenta o maior número de empresas, com 58% do total da amostra. Em sequência, aparecem os estágios crescimento, rejuvenescimento e declínio, cada estágio com 12%, 12% e 10%, respectivamente. Por fim, o estágio maturidade com 8% das empresas da amostra.

Nota-se certa semelhança nesses resultados aos encontrados em outros trabalhos em que o estágio nascimento apresentou uma predominância na classificação das empresas (FAVERI *et al.*, 2014; BEUREN; RENGEL; HEIN, 2012; BEUREN; RENGEL; RODRIGUES JUNIOR, 2015; SANTOS; CORRÊA; BEUREN, 2016).

De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), o estágio nascimento marca o início do desenvolvimento organizacional. Nesse estágio, o foco das organizações é a viabilidade dos negócios ou simplesmente identificar um número suficiente de clientes para apoiar a existência da organização. Como característica do poder decisório, destaca-se a centralização, pois a tomada de decisão se concentra em uma só pessoa (fundador).

#### **4.2.2 Análise discriminante dos estágios do ciclo de vida organizacional**

A fim de confirmar as classificações das empresas participantes desta pesquisa nos respectivos estágios de ciclo de vida organizacional, utilizou-se da análise discriminante múltipla (MDA), técnica multivariada, cujo objetivo é de realizar previsões e classificações de certas observações (por exemplo, um produto, uma pessoa ou uma empresa) (FÁVERO *et al.*, 2009).

Antes da realização da MDA, verificaram-se os pressupostos inerentes a esta técnica para avaliar o nível de confiabilidade de sua aplicação. Ou seja, se não fere alguns dos critérios estabelecidos por meio de suas premissas. Sendo assim, a existência de normalidade multivariada das variáveis explicativas e a presença de homogeneidade das matrizes de variância e covariância dos grupos foram analisadas.

Inicialmente, efetuou-se a análise descritiva das variáveis que caracterizam os estágios do CVO e verificou-se que todas as observações foram consideradas, sem que nenhuma observação ficasse de fora da análise.

A seguir, é apresentada a tabela de matrizes de correlação. Essa tabela tem a finalidade de avaliar a relação entre as variáveis, com o intuito de verificar possíveis problemas de multicolinearidade.

**Tabela 15 - Matrizes de Correlação**

	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Rejuvenescimento	Declínio
Nascimento	1,000	-0,070	-0,037	-0,086	0,489
Crescimento	-0,070	1,000	0,661	0,614	0,016
Maturidade	-0,037	0,661	1,000	0,696	0,229
Rejuvenescimento	-0,086	0,614	0,696	1,000	0,182
Declínio	0,489	0,016	0,229	0,182	1,000

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Nota (1): As variáveis: nascimento; crescimento; maturidade; rejuvenescimento e declínio foram constituídas a partir do somatório das assertivas que compõe cada um desses estágios.

Observa-se moderada correlação positiva entre os seguintes conjuntos de variáveis, a saber: (1) maturidade e rejuvenescimento (0,696); e (2) crescimento e maturidade (0,661). Esses resultados indicam que não há possíveis problemas de multicolinearidade. Em seguida, realizou-se o teste da estatística Box's M, cuja hipótese nula é que não há diferenças significativas entre os grupos, ou seja, que há homogeneidade das matrizes de covariância para os grupos em análise.

O resultado da estatística Box's M apresentou um *Sig. F* 0,000, o que não permite a rejeição da hipótese nula no nível de significância de 5%. Dessa forma, conclui-se que não há significância das diferenças observadas, ou seja, que há igualdade das dispersões.

No entanto, em virtude de a estatística Box's M ser bastante sensível à quebra do pressuposto de normalidade multivariada, na análise discriminante. Optou-se por utilizar, além do procedimento simultâneo, o procedimento *stepwise*, tendo em vista que este procedimento avalia a significância estatística das variáveis por meio da inclusão passo a passo apenas das variáveis significantes. O que, coincidentemente, verificou-se que ambos os resultados foram iguais, tanto pelo procedimento simultâneo quanto pelo *stepwise*. Assim, optou-se por apresentar apenas os resultados pelo procedimento simultâneo.

Então, a Tabela 16 apresenta os resultados da classificação do procedimento simultâneo.

**Tabela 16 - Classificação da Análise Discriminante em relação aos estágios de ciclo de vida**

Tamanho x Estágio	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Rejuvenescimento	Declínio
Microempresa	21 (42)	2 (4)	1 (2)		
Pequena	7 (14)	2 (4)		1 (2)	
Média	5 (10)		1 (2)		
Grande		1 (2)	1 (2)	5 (10)	3 (6)
<b>Total</b>	<b>33 (66)</b>	<b>5 (10)</b>	<b>3 (6)</b>	<b>6 (12)</b>	<b>3 (6)</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Nota 1: 92% das classificações originais foram classificados corretamente.

Nota 2: Os valores que estão entre parênteses consistem no percentual do total geral de 50 empresas

Percebe-se que 92% das empresas participantes da pesquisa foram classificadas corretamente. No entanto, houve algumas reclassificações após a análise discriminante, sendo quatro empresas reclassificadas para o estágio nascimento, tendo sido, inicialmente, classificadas nos estágios: uma em crescimento, uma em maturidade e duas como sendo declínio.

Apesar das reclassificações, observa-se que continua havendo predominância do estágio nascimento com 66% das empresas, havendo uma pequena redução no número de empresas nos estágios maturidade e declínio em virtude da reclassificação ocorrida em razão da análise discriminante.

Ao compararem-se os resultados das Tabelas 14 e 16, nota-se que o estágio de vida declínio é composto apenas por empresas de grande porte, pois, com o uso da análise discriminante a microempresa e a pequena empresa que antes tinham sido classificadas neste estágio, foram reclassificadas para a fase nascimento. Chama-se atenção que das 10 grandes empresas que participaram da pesquisa, 8 foram classificadas nos estágios de rejuvenescimento (5) e declínio (3).

### 4.3 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este tópico apresenta os resultados obtidos durante o procedimento de coleta de dados da pesquisa quanto à utilização das medidas de desempenho. Destaca-se que se solicitou aos participantes que informassem se utilizavam cada uma das 39 medidas de desempenho constantes no questionário. Caso utilizassem, foi solicitado indicar a intensidade de uso em uma escala entre 1 a 7, de modo que 1 correspondia a pouco uso, e 7, a uso máximo.

Nessa perspectiva, foi apresentada uma lista contendo medidas de desempenho financeiras e não financeiras. No entanto, as medidas estavam colocadas na lista de forma aleatória, ou seja, não havia uma indicação informando a qual categoria as medidas pertenciam (financeiras ou não financeiras). Os tópicos a seguir apresentam os resultados obtidos.

#### 4.3.1 Medidas de desempenho financeiras

Solicitou-se que os participantes indicassem o uso ou não uso de 25 medidas financeiras de desempenho. Conforme apresentado na Tabela 17, verifica-se que todas as medidas apresentadas são utilizadas pelo menos por uma empresa, ou seja, todas as medidas

de desempenho indicadas na lista são usadas, nem que seja por um número reduzido de empresas.

**Tabela 17 - Perfil de uso de medidas financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens)**

Medidas financeiras	Utilização	
	Usa	Não Usa
Montante do resultado (Lucro ou Prejuízo)	94	6
Custo unitário do produto	92	8
Faturamento estimado x realizado	92	8
Margem de lucro	90	10
Preço de venda estimado x realizado	90	10
Evolução do montante do faturamento (vendas)	88	12
Fluxo de caixa (entradas e saídas de caixa)	88	12
Nível de endividamento da empresa	84	16
Nível de inadimplência dos clientes	82	18
Participação do produto no faturamento (vendas)	80	20
Rentabilidade do patrimônio	80	20
Nível de investimento em modernização	78	22
Rotação de estoque	76	24
Participação do produto no resultado (Lucro ou Prejuízo)	74	26
Margem de contribuição	72	28
Evolução do montante dos investimentos	70	30
Valor do patrimônio	68	32
Valor dos ativos (conjunto dos bens em geral)	68	32
Retorno sobre o investimento	66	34
Nível de investimento em treinamento	66	34
Valor econômico agregado	64	36
Participação do representante/vendedor no faturamento (vendas)	62	38
Valor da empresa (preço de mercado)	60	40
Investimento em propaganda	54	46
Investimento em ação social	48	52

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 50 participantes.

Pode-se observar que as medidas de desempenho Montante do resultado, Custo unitário do produto e Faturamento estimado x realizado foram as medidas financeiras com os maiores graus percentuais de uso, indicadas, respectivamente, por 94%, 92% e 92% das empresas industriais da amostra como sendo utilizada em suas atividades empresarias. Em sequência, apareceram as medidas: Preço de venda estimado x realizado e Margem de lucro, como sendo o segundo grupo de medidas de desempenho financeiras mais utilizadas pelas empresas.

Ao se analisar o não uso das medidas de desempenho apresentadas, nota-se que Valor da empresa, Investimento em propaganda e Investimento em ação social foram indicados por mais de 40% das empresas que responderam ao questionário como sendo as medidas de desempenho financeiras que não são utilizadas pelas empresas, destacando-se a medida de desempenho “Investimento em ação social”, indicada como não utilizada por 52% dos participantes.

Quanto ao grau de intensidade de uso das medidas financeiras de desempenho, os resultados são apresentados na Tabela 18.

**Tabela 18 - Intensidade de uso de medidas financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens)**

<b>Medidas financeiras</b>	<b>Intensidade de uso</b>
Evolução do montante do faturamento (vendas)	5,77
Custo unitário do produto	5,67
Preço de venda estimado x realizado	5,60
Participação do produto no faturamento (vendas)	5,58
Fluxo de caixa (entradas e saídas de caixa)	5,57
Margem de contribuição	5,28
Participação do produto no resultado (Lucro ou Prejuízo)	5,14
Faturamento estimado x realizado	5,07
Margem de lucro	5,02
Montante do resultado (Lucro ou Prejuízo)	4,96
Retorno sobre o investimento	4,88
Rotação de estoque	4,87
Rentabilidade do patrimônio	4,83
Valor da empresa (preço de mercado)	4,77
Valor econômico agregado	4,72
Valor do patrimônio	4,56
Participação do representante/vendedor no faturamento (vendas)	4,55
Nível de endividamento da empresa	4,55
Valor dos ativos (conjunto dos bens em geral)	4,41
Nível de investimento em modernização	4,13
Nível de inadimplência dos clientes	4,05
Evolução do montante dos investimentos	4,00
Investimento em ação social	3,92
Investimento em propaganda	3,78
Nível de investimento em treinamento	3,55

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: Os valores expressos correspondem à média indicada pelos participantes em uma escala que varia de 1 a 7 pontos.

Nota-se certo nível de atenção com o faturamento empresarial, pois, conforme pode ser observado nos resultados dispostos nas Tabelas 17 e 18, as medidas de desempenho relacionadas ao faturamento surgem como sendo as mais usadas pelas empresas, sobretudo,

quanto à intensidade de uso. É o caso da Evolução do montante do faturamento que aparece como sendo a medida de desempenho financeiro que tem a maior intensidade de uso pelas empresas, com uma média de 5,77 em uma escala que varia de 1 a 7 pontos.

Outras medidas que se destacam em virtude da intensidade de uso, são as seguintes: Custo unitário do produto (5,67); Preço de venda estimado x realizado (5,60); Participação do produto no faturamento (5,58); Fluxo de caixa (5,57). As medidas financeiras que apresentaram a menor intensidade de uso foram: Investimento em ação social (3,92), Investimento em propaganda (3,78) e Nível de investimento em treinamento (3,55).

Portanto, verificou-se que as empresas utilizam diversas medidas financeiras de desempenho para acompanhar suas atividades. Destacando-se as medidas que possuem algum relacionamento com o faturamento empresarial. Na seção seguinte, serão apresentados os resultados do uso das medidas de desempenho não financeiras.

#### 4.3.2 Medidas de desempenho não financeiras

O uso e a intensidade de uso de 14 medidas de desempenho não financeiras foram analisados. Desta forma, seguindo o mesmo procedimento utilizado na análise das medidas de desempenho financeiras, submeteu-se a lista com todas as medidas de desempenho, incluindo as financeiras e não financeiras, de forma aleatória, para os participantes indicarem o uso ou não uso e o grau de intensidade nos casos de uso.

A Tabela 19 apresenta os resultados obtidos quanto ao uso das respectivas medidas não financeiras de desempenho.

**Tabela 19 - Perfil de uso de medidas não financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens)**

Medidas não financeiras	Utilização	
	Usa	Não Usa
Nível de qualidade do produto	94	6
Capacidade de produção	84	16
Evolução do número de clientes	84	16
Evolução do volume de vendas	82	18
Grau de fidelidade dos clientes	82	18
Grau de inovação	82	18
Número de reclamações de clientes	80	20
Grau de participação da sua empresa no mercado	78	22
Número de funcionários	76	24

**Tabela 19 - Continuação**

Tempo de atendimento ao cliente	76	24
Perfil do consumidor (característica do cliente)	74	26
Rotatividade de empregados	72	28
Solução de reclamações	66	34
Valor da marca	62	38

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: Os valores estão expressos em porcentagem em relação a um total de 50 participantes.

Constata-se que “Nível de qualidade do produto” é a medida não financeira mais utilizada pelas empresas industriais, pois 94% dos participantes indicaram que utilizam essa medida de desempenho. No que se refere às medidas pouco usadas, registra-se que 38%, 34% e 28% da amostra informaram que não utilizam, como forma de acompanhar o desempenho organizacional, as medidas: Valor da marca, Solução de reclamações e Rotatividade de empregados, respectivamente.

Ao se analisar a intensidade de uso das medidas não financeiras de desempenho organizacional, verifica-se certa coerência entre o uso e a intensidade de uso com a medida de desempenho “Nível de qualidade do produto”, pois, conforme apresentado na Tabela 20, essa medida surge com o grau de intensidade de 5,68, dentro de uma escala que varia de 1 a 7 pontos.

**Tabela 20 - Perfil de uso de medidas não financeiras de desempenho pelas empresas industriais (porcentagens)**

Medidas não financeiras	Intensidade de uso
Nível de qualidade do produto	5,68
Evolução do volume de vendas	5,56
Grau de fidelidade dos clientes	5,24
Valor da marca	5,06
Capacidade de produção	4,93
Número de funcionários	4,89
Solução de reclamações	4,88
Grau de inovação	4,73
Evolução do número de clientes	4,64
Tempo de atendimento ao cliente	4,63
Perfil do consumidor (característica do cliente)	4,62
Número de reclamações de clientes	4,45
Grau de participação da sua empresa no mercado	4,26
Rotatividade de empregados	4,03

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: Os valores expressos correspondem à média indicada pelos participantes em uma escala que varia de 1 a 7 pontos.

Ressalta-se que a medida de desempenho “Valor da marca”, apesar de não ser usada por 38% das empresas, as que utilizam essa medida para mensurar seus desempenhos informou que utilizam com uma intensidade média de 5,06. E???? Comentar algo aqui..

Assim, observou-se que as empresas fazem uso tanto de medidas financeiras, quanto de medidas não financeiras para acompanhar o desempenho de suas atividades. A seguir, será analisada a influência exercida pelos estágios do ciclo de vida organizacional no uso das medidas de desempenho organizacional.

#### 4.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NO USO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

Nesta seção, são apresentados os resultados, com o intuito de estabelecer uma relação entre o terceiro e quarto objetivos específicos da pesquisa que são: (i) identificar o grau de relação entre os estágios do ciclo de vida e a percepção de uso das medidas de desempenho das empresas investigadas e (ii) verificar se o ciclo de vida organizacional exerce influência sobre as medidas de desempenho e qual a intensidade dessa influência.

Para isso, utilizou-se de técnicas estatísticas, como o Coeficiente de *Spearman*, para Correlação, verificando, assim, o grau de relação entre os estágios do ciclo de vida e as medidas de desempenho e a Regressão Linear Múltipla, para verificar a influência que os estágios de CVO exercem sobre o uso das medidas de desempenho.

##### 4.4.1 Relação entre o ciclo de vida organizacional e as demais variáveis

Considerando que um dos objetivos desta pesquisa foi analisar a relação entre os estágios de ciclo de vida organizacional e as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, a Tabela 21 apresenta as correlações observadas entre o CVO e as medidas de desempenho (financeiras e não financeiras), incluindo as demais variáveis a serem utilizadas no modelo de regressão linear múltipla. Esse procedimento, além de proporcionar uma análise das correlações, servirá também para fazer uma breve análise de um dos pressupostos da técnica de regressão, que é a presença de multicolinearidade entre as variáveis explicativas.

**Tabela 21 - Correlação entre o Ciclo de Vida Organizacional e as Medidas de Desempenho Organizacional**

	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Rejuvenescimento	Declínio
Medidas de desempenho financeiras	-0,486	0,206	0,213	0,397	-0,047
Medidas de desempenho não financeiras	-0,416*	0,208	-0,105	0,414	0,105
Quantidade de produtos comercializados	-0,288**	0,130	-0,123	0,330**	0,082
Gestor possuir até ensino médio completo	0,403	-0,187	-0,142	-0,208	-0,142
Gestor possuir ensino superior completo	0,041	0,242***	-0,054	-0,079	-0,224
Gestor possuir pós-graduação completa	0,165	0,239***	-0,158	-0,230	-0,158
Microempresa	0,337**	-0,099	-0,004	-0,265***	-0,181
Pequena empresa	-0,165	-0,238	-0,158	-0,230	-0,158
Média empresa	-0,152	-0,198	0,042	0,202	0,234
Grande empresa	-0,514	0,082	0,166	0,432	0,166

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: A correlação é significativa \*ao nível de 1%; \*\* ao nível de 5% e \*\*\* ao nível de 10%.

Compreende-se da Tabela 21, que entre o estágio do ciclo de vida nascimento e a intensidade do uso das medidas de desempenho organizacional, há uma correlação negativa e estatisticamente significativa. Esse resultado indica que quanto mais as empresas apresentam características do estágio nascimento, menor será a intensidade do uso de medidas de desempenho, tanto as financeiras quanto as não financeiras. O estágio nascimento ainda apresenta associações significativas com as seguintes variáveis: Quantidade de produtos comercializados (-0,288); Gestor possuir até nível médio completo (0,403); Gestor possuir pós-graduação completa (0,165); Microempresa (0,337) e Grande empresa (-0,514).

A correlação moderada e negativa entre o estágio nascimento e a empresa ser considerada grande, associada com a correlação positiva entre esse estágio e a empresa ser uma microempresa, traduz uma das características desse estágio apresentado por Lester, Parnell e Carraher (2003), que é a organização ser pequena em tamanho, quando comparada com os concorrentes. Ou seja, há uma tendência para que as organizações que apresentarem características da fase nascimento serem menores no que se refere ao tamanho.

O estágio de crescimento apresentou correlação positiva e significativa com o nível de escolaridade de ensino superior (0,242) e pós-graduação (0,239). Assim, à medida que as empresas apresentam características da fase crescimento, aumenta a probabilidade de elas serem geridas por profissionais que possuam nível de escolaridade igual ou maior que o ensino superior completo. Para Lester, Parnell e Carraher (2003), as organizações no estágio de crescimento possuem várias especializações, como: contadores, engenheiros, administradores, etc., tornando-as, assim, diferenciadas no mercado.

As correlações do estágio de rejuvenescimento foram positivas e significativas com as medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) e com a quantidade de produtos

comercializados. No entanto, mostrou-se correlação negativa e significativa estatisticamente com a característica da organização ser microempresa (-0,265).

A correlação positiva entre a fase rejuvenescimento e a quantidade produtos comercializados (0,330) corrobora com os resultados de Moores e Yuen (2001), em que, segundo os autores, a fase de rejuvenescimento é marcada pela diversificação e expansão de produtos. Assim, constata-se que as empresas nessa fase tendem a comercializar um número maior de produtos que, segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), sendo as necessidades dos clientes colocadas acima de qualquer outra necessidade.

Quanto às medidas de desempenho que apresentaram correlação positiva no estágio de rejuvenescimento, os resultados indicam uma tendência de maior uso desses instrumentos de controles gerenciais nessa fase do ciclo de vida organizacional. Esses resultados estão em consonância com os obtidos por Miller e Friesen (1983, 1984) e de Kallunki e Silvola (2008), para quem as organizações no estágio rejuvenescimento apresentam mais controles sofisticados. Bem como afirmaram Moores e Yuen (2001), que nessa fase, as empresas fazem uso de uma gama de instrumentos gerenciais para fornecimento de informações em maior proporção do que as empresas do estágio de crescimento e maturidade.

Portanto, tendo em vista que os estágios do ciclo de vida organizacional possuem correlações, ou seja, estão associados com o uso de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras), a seção seguinte tem a finalidade de verificar o grau de influência dos estágios de vida no uso das medidas de desempenho.

#### **4.4.2 Análise do modelo de regressão linear multivariada**

A avaliação do grau de influência exercida pelos estágios de ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) em empresas industriais da Paraíba foi realizada por meio da análise de regressão linear multivariada. Assim, considerando a importância da significância estatística que é influenciada pelas variáveis utilizadas no modelo de regressão, optou-se por utilizar o método de busca sequencial das variáveis conhecido por *backward*.

O método de busca sequencial *backward* estima a variável estatística primeiramente com todas as variáveis independentes e, a partir dele, eliminam variáveis até alcançarem a melhor medida dentro do critério utilizado. Ou seja, partindo da modelagem inicial que contém todas as variáveis explicativas, testam-se os parâmetros e eliminam-se as variáveis que não apresentarem significância estatística (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014;

FÁVERO *et al.*, 2009). Dentre as vantagens desse procedimento, está o tratamento de eventuais problemas de multicolinearidade.

Nesta perspectiva, efetuaram-se os testes de regressão linear múltipla de forma separada. Isto é, inicialmente, realizaram os testes que tinham como variável dependente as medidas de desempenho financeiras. Para realizar em seguida, os testes com as medidas não financeiras de desempenho. Nos dois testes realizados, utilizaram um conjunto de 12 variáveis explicativas representadas pelos estágios do ciclo de vida organizacional, tamanho da organização, quantidade de produtos comercializados e escolaridade.

O primeiro teste realizado, com a média das medidas financeiras de desempenho como variável dependente, resultaram em 7 (sete) modelos (APÊNDICE D), de modo que se eliminava uma variável explicativa a cada modelo, até apresentar apenas as variáveis com parâmetros significantes a 10%. Assim, do conjunto de 12 variáveis explicativas utilizadas inicialmente, as que apresentaram significância estatística foram: Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Microempresa.

Em seguida, foi realizado procedimento semelhante, sendo que, desta vez, utilizando como variável dependente a média das medidas não financeiras de desempenho. Como resultado, obteve a previsão de 10 modelos estatísticos (APÊNDICE E), até evidenciar apenas as variáveis independentes com significância estatística, ou seja, 3 modelos a mais do que os testes realizados com a média das medidas financeiras de desempenho. Nesse segundo teste, apenas o estágio de vida rejuvenescimento mostrou-se significativo para explicar as variações no uso das medidas não financeiras de desempenho.

Após a identificação dos melhores modelos para explicar as variações no uso das medidas de desempenho, a Tabela 22 apresenta os modelos propostos, sendo possível, por meio dela, verificar que o conjunto de variáveis explica 21,9% e 11,8% da variância do uso das medidas de desempenho financeiras e não financeiras, respectivamente.

**Tabela 22 - Resultado da regressão utilizando todas variáveis explicativas**

Variáveis	Medidas de desempenho		Medidas de desempenho		Medidas de desempenho		Medidas de desempenho	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
	Coeficiente		Coeficiente padronizado		Tolerância		VIF	
(Constant)	4,523*	4,325*						
CVO Crescimento	1,061***		0,225		0,956		1,046	
CVO Maturidade	1,448***		0,243		0,980		1,020	
CVO Rejuvenescimento	1,477**	1,767*	0,339	0,369	0,896	1,000	1,116	1,000
Microempresa	-0,672***		-0,225		0,911		1,098	

Tabela 22 - Continuação

R <sup>2</sup>	0,283	0,136
R <sup>2</sup> ajustado	0,219	0,118
F	4,436	7,552
Prob > F	0,004	0,008

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Obs.: A correlação é significativa \*ao nível de 1%; \*\* ao nível de 5% e \*\*\* ao nível de 10%.

Legenda: (1) Financeira; (2) Não Financeira.

Os resultados apresentados na Tabela 22 correspondem aos modelos que evidenciaram apenas variáveis com parâmetros significantes a 10%. Nota-se que os valores de Tolerância são altos e que a estatística VIF (*variance inflation factor*) apresentou valores abaixo de 5.

Para Fávero *et al.* (2009), a Tolerância indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das outras variáveis explicativas. Logo, valores baixos de tolerância sinalizam possíveis problemas de multicolinearidade. No caso da estatística VIF, Gujarati (2011) afirma que um VIF acima de 10 é indicativo de multicolinearidade. Portanto, nos dois testes apresentados, constata-se que não há problemas de tal natureza.

Assim, as equações (1) e (2) podem ser representadas da seguinte forma:

$$\text{MDF} = 4,523 + 1,061.\text{CVO Crescimento} + 1,448.\text{CVO Maturidade} + 1,477.\text{CVO Rejuvenescimento} - 0,672.\text{Microempresa} + \mu \quad [3]$$

$$\text{MDNF} = 4,325 + 1,767.\text{CVO Rejuvenescimento} + \mu \quad [4]$$

A partir desses resultados, pode-se observar que o ciclo de vida organizacional exerce influência sobre o uso das medidas de desempenho e que essa influência difere de acordo com o estágio de vida em que se encontram as organizações, sendo a intensidade também diferente quanto ao uso de medidas financeiras e não financeiras.

Logo, constata-se que as medidas financeiras de desempenho sofrem interferências significativas, estatisticamente, dos estágios crescimento; maturidade e rejuvenescimento. Já para as medidas de desempenho não financeiras, os resultados apontaram para influência apenas do estágio de rejuvenescimento.

Conclui-se que, aproximadamente, 22%, 24% e 33% das variações na intensidade de uso das medidas de desempenho financeiras são atribuídas aos estágios de vida Crescimento, Maturidade e Rejuvenescimento, respectivamente. Destaca-se, também, que o uso das medidas financeiras sofre uma influência negativa de -0,672 para os casos em que a empresa seja classificada como Microempresa.

Isso significa que, caso a empresa esteja classificada como microempresa, haverá uma tendência de usar em menor intensidade as medidas financeiras para acompanhar o desempenho organizacional. Nos casos das medidas não financeiras, os resultados apontaram que, aproximadamente, 37% das variações na intensidade de uso das medidas são afetadas pelo estágio de ciclo de vida rejuvenescimento.

Outros testes adicionais de regressão foram realizados, sendo que, desta vez, utilizando como variáveis explicativas apenas os estágios do ciclo de vida. Os resultados são apresentados na Tabela 23.

Conforme pode ser observado, os resultados são alterados quando são utilizados apenas os estágios do ciclo de vida organizacional como variáveis independentes para explicarem as variações na intensidade de uso das medidas de desempenho. Com esses resultados, notam-se alterações nos estágio de vida que influenciam a intensidade de uso das medidas não financeiras. Ou seja, o nascimento e a maturidade surgem como fatores determinantes da variação no uso de medidas de desempenho não financeiras.

**Tabela 23 - Resultado da regressão utilizando como variáveis explicativas apenas os estágios de vida**

Variáveis	Medidas de desempenho		Medidas de desempenho		Medidas de desempenho		Medidas de desempenho	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
	Coeficiente		Coeficiente padronizado		Tolerância		VIF	
(Constant)	4,243*	5,626*						
CVO Nascimento		-1,441*		-0,438		0,876		1,141
CVO Crescimento	1,207***		0,256		0,976		1,025	
CVO Maturidade	1,504***	-2,302**	0,252	-0,351	0,982	0,876	1,018	1,141
CVO Rejuvenescimento	1,757*		0,404		0,974		1,027	
R <sup>2</sup>	0,237	0,207						
R <sup>2</sup> ajustado	0,187	0,173						
F	4,756	6,134						
Prob > F	0,006	0,004						

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Obs.: A correlação é significativa \*ao nível de 1%; \*\* ao nível de 5% e \*\*\* ao nível de 10%.

Legenda: (1) Financeira; (2) Não Financeira.

Diante dos resultados obtidos, tem-se que o nascimento e a maturidade são responsáveis por, aproximadamente, 44% e 35%, respectivamente, da variação na intensidade de uso dessas medidas. No entanto, essas variações provocadas pelas fases nascimento e maturidade são negativas. Ou seja, caso a empresa se encontre nesses estágios, há uma tendência de que ela use com menos intensidade as medidas de desempenho não financeiras.

Ademais, os estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento que se mostraram significantes quando da utilização com as demais variáveis na Tabela 23

apresentaram-se, novamente, como fatores determinantes da variação na intensidade de uso das medidas de desempenho financeiras.

Assim, diante dos resultados apresentados, constatou-se a influência dos estágios de vida no uso das medidas de desempenho. A seção seguinte discorrerá sobre o teste de hipótese formulado nesta pesquisa.

#### 4.4.3 Teste da hipótese da pesquisa

Nesta seção, retoma-se a discussão da hipótese da pesquisa, que foi testar a proposição de que, nos estágios iniciais do ciclo de vida organizacional (nascimento e crescimento), as medidas de desempenho não financeiras sofrem influências positivas maiores do que as medidas financeiras.

Assim, é importante destacar que parte da literatura apresentada nesta pesquisa aponta que a teoria do ciclo de vida organizacional está relacionada com os controles gerenciais. E que as medidas de desempenho gerenciais sofrem influência dos estágios de vida em que se encontram as empresas (GERINGER; HEBERT, 1991; LARIMO; NGUYEN; ALI, 2016).

As Tabelas 21, 22 e 23 possibilitaram realizar uma avaliação da hipótese levantada nesta pesquisa, sendo possível concluir, por meio delas, que os estágios de vida organizacional exercem influências nas medidas de desempenho. O Quadro 10 apresenta uma síntese dos resultados encontrados:

**Quadro 10 - Síntese da avaliação das hipóteses da pesquisa**

Hipóteses	Resultado
H <sub>0</sub> - Os estágios iniciais (nascimento e crescimento) exercerão influência positivas nas medidas de desempenho não financeiras maiores do que nas medidas financeiras, quando comparados com os demais estágios.	Rejeitada

**Fonte:** Elaboração própria (2017).

Conforme se observou na Tabela 21, apenas o estágio inicial nascimento apresentou uma relação estatística significativa. No entanto, as correlações encontradas com as medidas de desempenho (financeira e não financeira) foram negativas. Ao analisar a relação entre um estágio mais avançado, rejuvenescimento e as medidas de desempenho, constataram-se correlações significativas e positivas.

No que se referem à influência exercida pelos estágios de vida nas medidas de desempenho, as Tabelas 22 e 23 apresentaram que a fase crescimento exerce uma influência menor no uso das medidas financeiras menor quando comparada com as fases maturidade e rejuvenescimento. No que diz respeito ao uso das medidas não financeiras, os estágios nascimento e maturidade apresentaram influências negativas. Então, os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que os estágios mais avançados exercem uma influência na intensidade do uso das medidas de desempenho maior do que os estágios iniciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa. Para isso, foi subdividido em três partes: (i) conclusões da pesquisa; (ii) limitações do estudo; e (iii) recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo central analisar a influência do ciclo de vida organizacional no uso de medidas de desempenho. Para tanto, fez-se elucidar o seguinte problema de pesquisa: **qual a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho (financeira e não financeira) em empresas industriais da Paraíba?**

Primeiramente, identificaram-se os estágios de vida das empresas participantes da pesquisa. Concluiu-se que as organizações mudam de estágios de vida, na medida em que são alteradas as configurações do contexto empresarial, estratégia e estrutura organizacional. Ainda com relação ao ciclo de vida organizacional, a pesquisa conclui que o tamanho e o tempo de fundação não são fatores que determinam as fases de vida de uma empresa, tendo se constatado que as pequenas empresas podem estar em diferentes fases de vida (APÊNDICE C).

No entanto, apesar do tamanho da empresa não ter sido um fator determinístico para caracterizar os estágios de vida organizacional, os resultados revelaram haver uma tendência para que as grandes empresas sejam classificadas nos estágio rejuvenescimento e declínio. E que as microempresas sejam classificadas no estágio nascimento. No caso da fase declínio, destaca-se que foi composta apenas por grandes organizações.

No que diz respeito ao tempo de fundação das empresas, concluiu-se que os estágios de vida das empresas não são determinados pelo tempo de fundação, tendo em vista que se obtiveram empresas com diferentes idades em diferentes fases de vida.

O estudo da relação entre os estágios do ciclo de vida e o uso das medidas de desempenho possibilitou chegar à conclusão de que há associação entre os estágios e o uso de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras). Assim, uma das principais revelações é que, caso a empresa possua características que a classifiquem no estágio nascimento, haverá uma tendência para o não uso de medidas não financeiras. Sendo que essa tendência será

ainda maior para que a empresa não utilize medidas financeiras no mesmo estágio, nascimento.

Já nos casos em que a organização apresente características que a classifiquem em um estágio mais avançado, como a fase rejuvenescimento, haverá uma probabilidade de que sejam utilizadas medidas financeiras e não financeiras. Porém, essa probabilidade de uso é maior para as medidas financeiras ao se comparar com as medidas não financeiras. Ou seja, há um indicativo de que as empresas usam mais medidas financeiras do que não financeiras no estágio rejuvenescimento.

Quanto à comercialização da quantidade de produtos, o estudo conclui que, na fase nascimento, as organizações possuem uma menor quantidade de produtos ao comparar com a fase rejuvenescimento. Isto é, as empresas que estão na quarta fase do ciclo de vida possuem mais produtos diferentes a serem comercializados do que as empresas que estão nas fases iniciais (nascimento e crescimento).

Ao se analisar a relação entre o grau de escolaridade e os estágios de vida, pode-se concluir que as empresas na fase de nascimento possuem, predominantemente, gestores com até o ensino médio. E, à medida que avança para o estágio crescimento, o grau de escolaridade dos gestores aumenta, passando, nesse caso, a haver uma predominância do ensino superior completo.

Por fim, verificou-se a influência que os estágios do ciclo de vida exercem sobre as medidas de desempenho e qual a intensidade dessa influência. Os resultados possibilitam chegar à conclusão de que os estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento e o fato de a empresa ser microempresa exercem influências significantes nas intensidades de uso das medidas financeiras de desempenho.

E, para as medidas não financeiras, as variáveis que se mostraram influentes foram nascimento e rejuvenescimento. No entanto, a influência do estágio nascimento foi negativa. Ou seja, à medida que a organização apresenta características da fase nascimento, menor será a intensidade de uso das medidas não financeiras.

Portanto, acredita-se que este trabalho tem contribuições tanto teóricas, quanto práticas. Com relação aos aspectos teóricos esta pesquisa fornece informações que enriquece a literatura no que diz respeito ao entendimento do uso dos controles gerenciais, sobretudo, das relações entre os estágios do ciclo de vida e a mensuração de desempenho. Possibilitando compreender quais os fatores que influenciam o uso de medidas de desempenho.

Quanto aos aspectos práticos, o trabalho proporciona aos gestores o conhecimento de que as organizações passam por diferentes estágios de vida ao longo de suas histórias e que, à

medida que as empresas mudam de estágios, é necessário adaptações nos controles gerenciais para enfrentar possíveis problemas que surjam em decorrência do processo de crescimento. Outro ponto importante é que este trabalho proporciona uma visão ampla de quais medidas estão sendo utilizadas e em qual intensidade por uma parcela das empresas paraibanas, ou seja, pelas organizações que participaram desta pesquisa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo compreendeu uma parcela das empresas industriais do Estado da Paraíba que foi constituída a partir do retorno obtido por meio dos questionários enviados. Sendo assim, os resultados têm validade dentro de um contexto específico, que é sua amostra. Não podendo ser estendido às demais empresas industriais paraibanas que não participaram da pesquisa, em virtude da impossibilidade de generalizações.

Outra limitação deste estudo diz respeito ao procedimento de coleta de dados. Como as técnicas e os instrumentos de observação consistiram na observação indireta, por meio do uso de questionários, os resultados apresentam apenas a percepção dos gestores quanto ao uso dos instrumentos gerenciais e das características empresariais perguntados nos questionários.

Os resultados do uso de medidas de desempenho (financeiras e não financeiras) se limitam ao conjunto de medidas apresentado aos participantes. Podendo haver o uso de outras medidas de desempenho. No entanto, o fato de esta pesquisa ter apresentada uma relação fechada de medidas de desempenho pode ter suprimido o aparecimento de outras medidas que não foram apresentadas.

O modelo de ciclo de vida organizacional utilizado pode ser considerado outra limitação do estudo. Apesar de o modelo ser considerado universal, ou seja, aplicável a todo tipo de organização, a utilização de outros modelos para caracterizar os estágios de vida pode apresentar resultados diferentes.

Por fim, o setor econômico ao qual a empresa industrial pertence não foi uma variável considerada neste estudo. Embora o setor econômico não seja uma variável conhecida que influencia na relação da estratégia do ciclo de vida, é possível que diferentes setores adotem diferentes medidas de desempenho organizacional, de tal forma que possa avaliar melhor as atividades de um setor específico. Importante destacar que essa última limitação já estava presente no estudo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas em outras regiões do país, a fim de checar se os resultados encontrados se repetem ou se os achados são características peculiares do contexto paraibano. Outro ponto a ser esclarecido é verificar a influência dos estágios de vida no uso das medidas de desempenho – analisando, no entanto, separadamente, por segmentos empresariais.

Considerando que este estudo utilizaram as medidas de desempenho financeiras e não financeiras como variáveis dependentes, ou seja, foram duas variáveis, sugere-se que sejam utilizados outros métodos para análise, que possam agregar as duas variáveis simultaneamente, como por exemplo, a Correlação Canônica, técnica estatística multivariada que analisa duas variáveis dependentes e várias variáveis explicativas. Além disso, a correlação canônica é considerada a técnica de dependência mais geral por meio da qual todas as outras derivam.

Por fim, tendo em vista que os estágios de vida nascimento e declínio possuem certo grau de semelhança em virtude de suas características, conforme apresentado por Beuren, Rengel e Hein (2012), recomenda-se utilizar, também, outros métodos estatísticos de classificação e/ou agrupamento que seja mais sensível a identificar essas diferenças do que a análise discriminante utilizada nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S. et al. Indicadores financeiros e não-financeiros: um estudo na perspectiva do olhar inter-grupos. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 6, n. 3, p. 93-107, 2014.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ANTHONY, J. H.; RAMESH, K. Association between accounting performance measures and stock prices. **Journal of Accounting and Economics**, v. 15, n. 2, p. 203-227, 1992.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.; NEVES, A. F. D. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT 6023: informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002a. 24p.
- ATKINSON, A. A. et al. New directions in management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 79–108, 1997.
- AUZAIR, S. M.; 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, n. 4, p. 399-421, 2005.
- BECKER, E. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERNARD, R. R. S. The rise of non-financial measures. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais... Foz do Iguaçu ANPAD**. 1999. p. 1-15.
- BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na Lógica Fuzzy: Classificação de Empresas de um Segmento Industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.
- BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relación de los atributos de contabilidad gerencial con las fases del ciclo de vida organizacional. **Innovar**, Bogotá, v. 25, n. 57, p. 63-78, 2015.
- BJORNENAK, T. Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 3-17, 1997.
- BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CALLADO, A. A. C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 2, p. 48-63, 2016.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; WEGNER, D. Estudo Comparativo entre Organizações Agroindustriais sobre adoção de Indicadores de Desempenho de Cadeia de Suprimento e Características de Estratégia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ABC, 2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4002>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A. utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. **Revista Eletrônica Sistema & Gestão**, v. 2, n. 2, p. 102-118, 2007.

CHAVES, L. D.; ALCÂNTARA, L. C.; ASSUMPÇÃO, R. P. Medidas de Desempenho na Logística Reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF**, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, 2008.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 361-386, 1998.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Perfil da Indústria nos Estados**. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/estado/tudo/pb>>. Acesso em: 19 dez 2016.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1ª. ed. - 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

CORREIA, R. B. et al. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ABC, 2010. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/780>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CUNHA, P. R. da; KLANN, R. C.; LAVARDA, C. E. F. Ciclo de vida organizacional e controle gerencial: uma análise dos artigos em periódicos internacionais de contabilidade. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 3, p. 170-186, 2013.

- DICKINSON, V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, v. 86, n. 6, p. 1969-1994, 2011.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2. p. 190–203, 1998.
- FAVERI, D. B. de et al. Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um Estudo com Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis do Estado de Santa Catarina. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 4, p. 382-402, 2014.
- FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA (FIEP). **Cadastro Industrial Paraíba**. Paraíba. 2015. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/industria/empresas/avancado>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- FREZATTI, F. et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.
- FROHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. da. Implicações das Práticas de Gestão no Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso. **Análise**, v. 18, n. 1, p. 139-160, 2007.
- GARENGO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: An organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, p. 249-263, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª - 3. reimpr. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, E. R. P. et al. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 89-100, 2014.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 1, p. 37-46, 1972.
- GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5ª. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HANKS, S. H. et al. Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 18, n. 2, p. 5-30, 1993.
- HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estudos e Pesquisas. Informação Econômica: Demografia das Empresas** (2013). Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost, the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KALLUNKI, J. P.; SILVOLA, H. The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 1, p. 62-79, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 172, 2005.

KAYDOS, W. **Measuring, managing and maximizing performance**. Portland: Productivity Press, 1991.

KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. **Journal of business venturing**, v. 5, n. 3, p. 137-150, 1990.

KLANN, R. C. et al. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 119-142, 2012.

KONSTA, K.; PLORIMATOU, E. Key performance indicators (KPIs) and shipping companies performance evaluation: the case of greek tanker shipping companies. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 10, p. 142-155, 2012.

LARIMO, J.; NGUYEN, H. L.; ALI, T. Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 877-887, 2016.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Uso dos Sistemas de Controles de Gestão nas Diferentes Fases do Ciclo de Vida Organizacional. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012.

LEBAS, M. Managerial accounting in France – overview of past tradition and current practice. **European Accounting Review**, v. 3, n. 3, p. 471-488, 1994.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 6, p. 102-112, 1967.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M. Comportamento dos custos e sua relação com medidas não financeiras de desempenho em companhias aéreas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ABC, 2015.

Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3990>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

LYNCH, R. L.; CROSS, F. **Measure up!** London: Blackwell, 1991.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MALMI, T. Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. **Accounting, organizations and society**, v. 24, n. 8, p. 649-672, 1999.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

MARTINS, E. G.; LIMA, E. P. D. Proposta de um modelo de implantação de sistema de medição de desempenho: o caso de uma empresa na área da saúde. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_141\\_891\\_17743.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_891_17743.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2016.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso**. 1998. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1998.

MCNAIR, C. J.; LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? **Management Accounting**, v. 72, n. 5, p. 28-36, 1990.

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209-217, 2004.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 22, p. 725-745, 2001.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. **Organization studies**, v. 4, n. 3, p. 339-356, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 207-224, 1984.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, C. et al. Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/CCG/2001\\_CCG244.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/CCG/2001_CCG244.pdf)>. Acesso em: 08 jan. 2016.

MIRANDA, L. C. et al. Indicadores de Desempenho Empresarial divulgados por empresas Norte Americanas. **Contabilidade Vista e Revista**, v. 14, n. 2, p. 85-103, 2003.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 4, p. 351-389, 2001.

MOORES, K.; CHENHALL, R. H. Framework and MAS evidence. **Strategic Management Accounting: Australian Cases**, p. 12-26, 1994.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 2016.

NECYK, G. A.; FREZATTI, F. A Contabilidade Gerencial: Uma Perspectiva de Ciclo de Vida de seu Desenvolvimento nas Organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, p. 725-744, 2010.

NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas. Porquê, o quê e como**. Lisboa: Caminho, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

O'MARA, C. E.; HYLAND, P. W.; CHAPMAN, R. L. Performance measurement and strategic change. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 8, n. 3, p. 178-182, 1998.

ORO, I. M.; BENETTI, M.; HOFFMANN, C. Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida das indústrias familiares têxteis. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 1, p. 59-86, 2009.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS**. 6ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

PORTER, E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 43<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

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

REES, W.; SUTCLIFFE, C. Quantitative non-financial information and income measures: The case of long-term contracts. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 21, n. 3, p. 331-347, 1994.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. S.; MARQUES, J. A. V. C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: Um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 15, p. 60-79, 2012.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, V. D.; CORRÊA, N. L.; BEUREN, I. M. Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. **Anais eletrônicos...** Porto de Galinhas: ABC, 2016. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4098>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

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

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. **Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento**. 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre : Artmed, 2006.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SIMONS, R. **Levers of control**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995.

SOUZA, B. C. de; FREZATTI, F.; NECYK, G. A. Ciclo de Vida das Organizações e a Contabilidade Gerencial. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, n. 1, p. 9-22, 2008.

VARGAS, S. B. D. et al. Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas de Telecomunicações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 1, 2016.

WALTER, F.; BORNIA, A. C.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000.

YAN, A.; GRAY, B. Re-conceptualizing the determinants and measurement of joint. **Advances in Global High-Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 87-113, 1995.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

João Pessoa, junho de 2016.

Prezado (a),

Convidamo-lo (la) a participar desta pesquisa que visa a contribuir com os estudos voltados à prática de contabilidade e controle gerencial e faz parte de uma das etapas para conclusão do mestrado em Ciências Contábeis.

A pesquisa tem por objetivo investigar a influência do ciclo de vida organizacional na percepção de uso das medidas de desempenho em indústrias de João Pessoa-PB.

A participação é voluntária. No entanto, é importante destacar que, ao participar da pesquisa, você estará contribuindo com a melhoria do conhecimento. Serão mantidas sob sigilo dos pesquisadores as informações individuais dos participantes e das empresas.

Caso tenha dúvidas no preenchimento ou necessite de esclarecimentos, por favor, entre em contato com Gilvan Medeiros pelo e-mail: [gilvan.santana@ifpb.edu.br](mailto:gilvan.santana@ifpb.edu.br) ou pelos telefones: (83) 9 8890-3714 (OI) / (83) 9 9116-2331 (CLARO) / (83) 9 9903-2988 (TIM).

Agradecemos a atenção e aguardamos sua colaboração.

Atenciosamente,

Gilvan Medeiros de Santana Junior  
Mestrando em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado  
Departamento de Finanças e Contabilidade da  
UFPB

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

### INFLUÊNCIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE USO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

#### VARIÁVEIS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

<p><b>Questão 1</b> - Os itens a seguir estão relacionados com o Ciclo de Vida Organizacional.</p> <p>Indique o grau de concordância ou discordância que você julga das afirmações abaixo a respeito da sua empresa.</p>	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Plenamente
1.1) Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.					
1.2) Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.					
1.3) O poder decisório de nossa empresa está principalmente nas mãos do fundador.					
1.4) O poder decisório de nossa empresa é dividido entre muitos donos e investidores.					
1.5) A maioria das decisões na nossa empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática ainda bem superficial.					
1.6) A maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefas, equipes de projeto e que estão tentando facilitar o crescimento por meio da participação.					
1.7) O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.					
1.8) A maioria das decisões na nossa empresa é feita por alguns gerentes conservadores.					
1.9) O poder decisório de nossa empresa está concentrado nas mãos de um grande número de acionistas.					
1.10) Somos uma organização com diretores e acionistas.					
1.11) Em nossa organização temos várias especializações (contadores, engenheiros, administradores, etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados.					
1.12) A estrutura organizacional da nossa empresa pode ser considerada simples.					
1.13) A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle.					
1.14) A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional. (p. ex.: setores contábil, financeiro, produção, comercial, etc.)					

1.15) A estrutura organizacional é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle. Divisional é dividido, p. ex., por: setores infantil, masculino, feminino; setor de laticínios, açougue e frutas. Matricial é formado pelas estruturas funcional + divisional é utilizado por empresas que precisam acompanhar projetos específicos (p. ex.: construção de uma obra (projeto); contabilidade da obra; técnico da obra; engenheiro da obra, etc.).					
1.16) O processamento de informação em nossa empresa pode ser descrito como simples, no estilo "boca-a-boca".					
1.17) O processamento de informações não é muito sofisticado.					
1.18) O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados planejados.					
1.19) O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.					
1.20) O processamento de informações é muito completo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.					

### MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

**Mensuração de desempenho** - é o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação.  
**Medidas de desempenho (indicadores)** - são instrumentos (métricas) usados para mensurar (quantificar) e analisar os resultados obtidos em determinado período.

**Questão 2** – Indique abaixo com que grau de intensidade sua empresa usa os indicadores de desempenho para acompanhar o desempenho organizacional. Assinale [0] caso sua empresa **NÃO UTILIZE** e caso **UTILIZE** marque entre (1) e (7) o grau de intensidade de utilização para cada indicadores de desempenho. Na escala, (1) representa **usa pouco** e (7) **usa muito**, os outros valores representam níveis intermediários.

Medidas de desempenho (indicadores)	Indique a alternativa que corresponde a UTILIZAÇÃO de cada medida de desempenho por sua empresa.							
	Não usa	Usa pouco		Usa moderadamente			Usa muito	
Custo unitário do produto	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nível de qualidade do produto	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Preço de venda estimado x realizado	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grau de participação da sua empresa no mercado	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Montante do resultado (Lucro ou Prejuízo)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Número de reclamações de clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Margem de lucro	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Evolução do número de clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Evolução do montante do faturamento (vendas)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Grau de fidelidade dos clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nível de inadimplência dos clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nível de endividamento da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Tempo de atendimento ao cliente	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Rentabilidade do patrimônio	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Evolução do volume de vendas	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Participação do produto no faturamento (vendas)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Participação do produto no resultado	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

(Lucro ou Prejuízo)								
Grau de inovação	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Faturamento estimado x realizado (vendas do período esperado x o realizado)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nível de investimento em treinamento	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Margem de contribuição	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Nível de investimento em modernização	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Fluxo de caixa (entradas e saídas de caixa)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Rotatividade de empregados	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Evolução do montante dos investimentos	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Solução de reclamações	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Rotação de estoque	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Número de funcionários	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Valor da empresa (preço de mercado)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Perfil do consumidor (característica do cliente)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Valor dos ativos (conjunto dos bens em geral)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Capacidade de produção	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Valor econômico agregado	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Valor da marca	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Retorno sobre o investimento	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Investimento em propaganda	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Participação do representante/vendedor no faturamento (vendas)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Investimento em ação social	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Valor do patrimônio	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

## INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA E O RESPONDENTE

### Empresa

**Questão 3** – Nome da empresa (Razão Social):

.....

**Questão 4** – Qual o número de funcionários da empresa:

<input type="checkbox"/>	Até 19 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 20 a 99 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499 funcionários
<input type="checkbox"/>	500 funcionários ou mais

**Questão 5** – Qual o número de produtos que é comercializado na sua empresa?

.....

**Questão 6** – Os produtos da sua empresa são comercializados? (**assinale mais de uma opção se necessário**).

<input type="checkbox"/>	Para o mercado do próprio estado.
<input type="checkbox"/>	Para o mercado de outros estados.
<input type="checkbox"/>	Para o mercado exterior.

**Questão 7** – Qual a faixa que corresponde ao faturamento (Receita Bruta em R\$) anual de 2015 da sua empresa?

<input type="checkbox"/>	Até R\$ 360.000,00
<input type="checkbox"/>	R\$ 360.000,01 – R\$ 3.600.000,00
<input type="checkbox"/>	R\$ 3.600.000,01 – R\$ 300.000.000,00
<input type="checkbox"/>	Acima R\$ 300.000.000,00

### RESPONDENTE

**Questão 8** – Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

**Questão 9** – Em que ano nasceu? .....

**Questão 10** – Qual o seu cargo/função na empresa?

<input type="checkbox"/>	Proprietário e Gerente Geral / Presidente	<input type="checkbox"/>	Contador
<input type="checkbox"/>	Gerente Geral Contratado	<input type="checkbox"/>	<i>Controller</i>
<input type="checkbox"/>	Gerente Administrativo-Financeiro	<input type="checkbox"/>	Outro: _____

**Questão 11** – Qual o seu grau de escolaridade?

<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/>	Incompleto	<input type="checkbox"/>	Completo
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio	<input type="checkbox"/>	Incompleto	<input type="checkbox"/>	Completo
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior	<input type="checkbox"/>	Incompleto	<input type="checkbox"/>	Completo
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação	<input type="checkbox"/>	Incompleto	<input type="checkbox"/>	Completo

**Questão 12** – Se possui nível superior, qual o curso?

<input type="checkbox"/>	Contabilidade	<input type="checkbox"/>	Economia	<input type="checkbox"/>	Direito
<input type="checkbox"/>	Administração	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Outros _____

**Questão 13** – Há quanto tempo atua neste segmento? .....

**Questão 14** - Há quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha nesta empresa? .....

**Questão 15** - Há quanto tempo o (a) senhor (a) está no cargo/função que desempenha, atualmente, nesta empresa? .....

## APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NOS ESTÁGIOS DE VIDA

Empresas	Estágios do ciclo de vida organizacional	Tamanho	Idade	Empresas	Estágios do ciclo de vida organizacional	Tamanho	Idade
1	Crescimento	Grande	18	26	Nascimento	Micro	8
2	Nascimento	Pequena	39	27	Nascimento	Micro	7
3	Rejuvenescimento	Pequena	15	28	Nascimento	Micro	5
4	Declínio	Grande	28	29	Nascimento	Média	11
5	Nascimento	Pequena	16	30	Rejuvenescimento	Grande	3
6	Nascimento	Micro	6	31	Maturidade	Micro	19
7	Nascimento	Micro	5	32	Nascimento	Micro	10
8	Nascimento	Pequena	35	33	Nascimento	Micro	19
9	Nascimento	Micro	18	34	Nascimento	Micro	32
10	Declínio	Grande	33	35	Crescimento	Micro	26
11	Maturidade	Grande	40	36	Nascimento	Micro	4
12	Nascimento	Micro	4	37	Nascimento	Micro	7
13	Nascimento	Média	51	38	Nascimento	Pequena	12
14	Nascimento	Micro	4	39	Nascimento	Média	50
15	Rejuvenescimento	Grande	65	40	Nascimento	Micro	4
16	Nascimento	Média	19	41	Nascimento	Micro	11
17	Crescimento	Micro	22	42	Nascimento	Micro	49
18	Rejuvenescimento	Grande	11	43	Nascimento	Micro	6
19	Rejuvenescimento	Grande	33	44	Crescimento	Pequena	4
20	Nascimento	Média	11	45	Nascimento	Micro	15
21	Rejuvenescimento	Grande	19	46	Nascimento	Pequena	6
22	Nascimento	Pequena	3	47	Crescimento	Pequena	14
23	Declínio	Grande	43	48	Nascimento	Micro	5
24	Nascimento	Pequena	39	49	Nascimento	Micro	23
25	Maturidade	Média	22	50	Nascimento	Micro	16

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## APÊNDICE D – MODELOS DE REGRESSÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO FINANCEIRAS

Sumário dos modelos de regressão				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Estimativa do Erro Padrão
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,115	1,34443
2	,544 <sup>b</sup>	,295	,137	1,32775
3	,543 <sup>c</sup>	,295	,157	1,31186
4	,542 <sup>d</sup>	,293	,176	1,29762
5	,540 <sup>e</sup>	,291	,193	1,28424
6	,537 <sup>f</sup>	,288	,207	1,27233
7	,532 <sup>g</sup>	,283	,219	1,26302

a. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Grande Empresa, Quant. Produtos, Ensino Superior, Ensino Médio.

b. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Quant. Produtos, Ensino Superior, Ensino Médio.

c. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Ensino Superior, Ensino Médio.

d. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Microempresa, Média Empresa, Ensino Superior, Ensino Médio.

e. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Microempresa, Média Empresa, Ensino Médio.

f. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Microempresa, Média Empresa.

g. Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Microempresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## APÊNDICE E – MODELOS DE REGRESSÃO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRAS

Sumário dos modelos de regressão				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Estimativa do Erro Padrão
1	,551 <sup>a</sup>	,304	,126	1,47095
2	,549 <sup>b</sup>	,302	,145	1,45473
3	,546 <sup>c</sup>	,298	,161	1,44070
4	,539 <sup>d</sup>	,291	,172	1,43104
5	,529 <sup>e</sup>	,280	,179	1,42508
6	,516 <sup>f</sup>	,266	,183	1,42203
7	,495 <sup>g</sup>	,245	,178	1,42594
8	,470 <sup>h</sup>	,221	,170	1,43289
9	,425 <sup>i</sup>	,181	,146	1,45386
10	,369 <sup>j</sup>	,136	,118	1,47735

**a.** Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Grande Empresa, Quant. Produtos, Ensino Superior, Ensino Médio.

**b.** Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Grande Empresa, Quant. Produtos, Ensino Médio.

**c.** Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Quant. Produtos, Ensino Médio.

**d.** Explicativas: (Constante), Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Ensino Médio.

**e.** Explicativas: (Constante), Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio Microempresa, Média Empresa, Ensino Médio.

**f.** Explicativas: (Constante), Maturidade, Rejuvenescimento, Microempresa, Média Empresa, Ensino Médio.

**g.** Explicativas: (Constante), Maturidade, Rejuvenescimento, Média Empresa, Ensino Médio.

**h.** Explicativas: (Constante), Maturidade, Rejuvenescimento, Ensino Médio.

**i.** Explicativas: (Constante), Rejuvenescimento, Ensino Médio.

**j.** Explicativas: (Constante), Rejuvenescimento.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).