



---

**Relatório Executivo da Pesquisa:**

**Ciclo de vida organizacional nas empresas  
controladas por famílias no Brasil**

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais

Coordenação: Professor Fabio Frezatti – FEA/USP

Data da pesquisa: 2013-2014

---

# Agradecimento

---



Os membros do Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais agradecem a todos os respondentes das empresas pesquisadas que colaboraram para o desenvolvimento do trabalho. A generosidade dos mesmos ficou patente, dada a atenção e compreensão que nos concederam. Sem a atenção dispensada não seria possível o desenvolvimento do trabalho.



## **Equipe:**

Fábio Frezatti, Coordenador

Diógenes de Souza Bido

Julio Orestes da Silva

Daniel Magalhães Mucci

Franciele Beck

---

# Objetivos

---



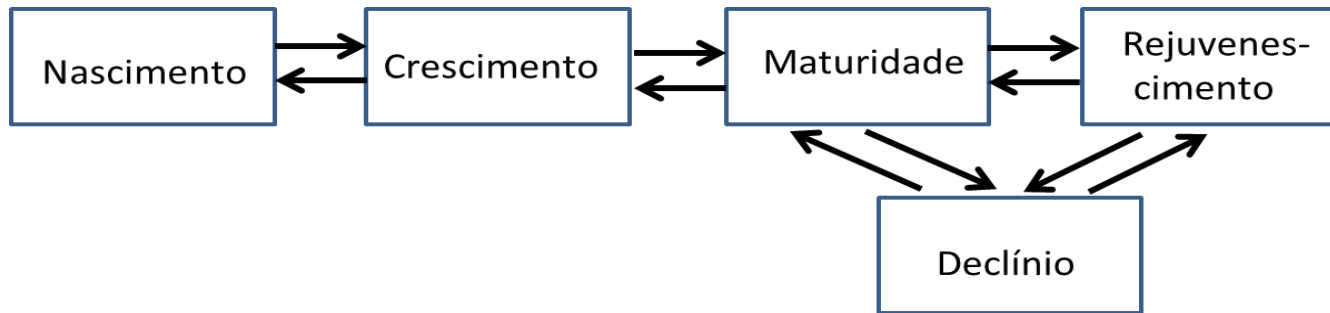
- Apresentar informações gerais, especialmente de natureza descritiva, sobre os resultados da presente pesquisa;
  - Documentar informações descritivas relevantes para o entendimento do tema;
  - Compartilhar os achados com os participantes da pesquisa visando disseminar o conhecimento gerado no campo acadêmico para o meio profissional.
-



- Ciclo de Vida Organizacional:
    - Para a caracterização do ciclo de vida ao qual a empresa faz parte, foi utilizado como base o modelo de Lester et al. (2003). O ciclo de vida ajuda entender porque uma empresa tem alguns tipos de problemas. É uma visão organizacional que utilizamos como analogia aos seres vivos.
    - As empresas são classificadas em cinco estágios de ciclo de vida: o nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento. Segundo o modelo utilizado, existem 4 questões para avaliar cada ciclo, abrangendo aspectos de estrutura, tomada de decisões, processamento de informações e procedimentos operacionais (Lester & Parnell, 2008). De acordo com a predominância do estágio, alguns problemas organizacionais são esperados e, se não tratados, tornam-se crônicos, inclusive afetando a própria sustentabilidade.
-



- Ciclo de Vida Organizacional:



Lester, D. L., Parnell, J. a., Carraher, S., & Pamell, J. A. (2003). Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. doi:10.1108/eb028979

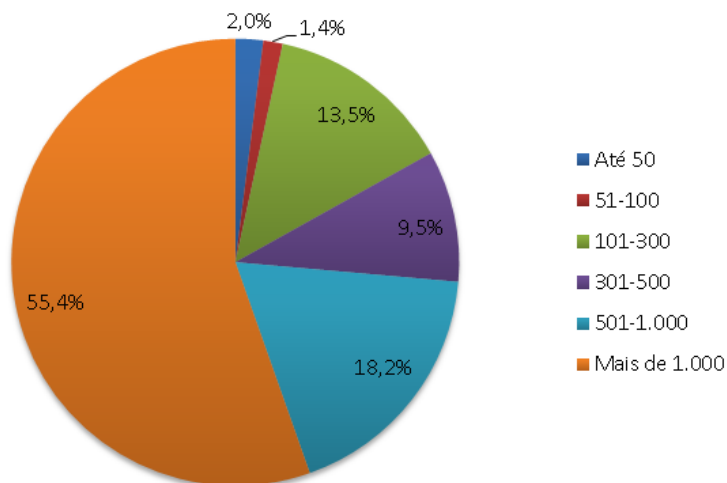
Lester, D. L., Parnell, J. A., & Menefee, M. L. (2009). Organizational Life Cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. *Journal of Small Business*, 19(2).

# Caracterização das empresas



A amostra foi composta de maneira não probabilística por conveniência, com 148 empresas de médio e grande portes, dentro de uma população de cerca de 900 empresas que operam no Brasil. Significa dizer que foram utilizados os questionários respondidos, dentro do perfil de quem respondeu.

## Porte (número de funcionários) - %



## Idade

Idade	%	N
0-20 anos	20%	29
21-40 anos	24%	35
41-60 anos	34%	51
61-80 anos	16%	23
81-100 anos	3%	4
Acima de 100 anos	3%	4
Não responderam	1%	2
Total	100%	148

# Ciclo de vida organizacional



## Ambiente

Características do ciclo de vida	Estágio do ciclo de vida	1	2	3	4	5
Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nascimento	57	32	12	19	12
Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Maturidade	20	32	16	53	11
Somos uma organização com diretores e acionistas.	Rejuvenescimento	17	5	8	17	85

## Distribuição de poder

Características do ciclo de vida	Estágio do ciclo de vida	1	2	3	4	5
O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Nascimento	44	10	11	28	39
O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Crescimento	82	20	3	19	8
O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	Maturidade	95	9	5	13	10

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do ciclo de vida organizacional.

# Ciclo de vida organizacional



## Estrutura organizacional

Características do ciclo de vida	Estágio do ciclo de vida	1	2	3	4	5
A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento	13	12	11	50	46
A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	Maturidade	12	4	12	63	41
A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Rejuvenescimento	8	5	13	36	70
A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Rejuvenescimento	28	21	23	44	16
A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio	28	38	22	36	8
Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	Crescimento	4	9	19	46	54

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do ciclo de vida organizacional.



# Ciclo de vida organizacional



## Processamento de informações

Características do ciclo de vida	Estágio do ciclo de vida	1	2	3	4	5
O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	Nascimento	50	32	20	25	5
O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento	4	15	25	67	21
O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Maturidade	11	13	23	51	34
O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Rejuvenescimento	31	23	37	28	13
O processamento de informações não é muito sofisticado.	Declínio	44	24	11	43	10
O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Declínio	26	23	22	49	12

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do ciclo de vida organizacional.

# Ciclo de vida organizacional



## Modelo de decisão

Características do ciclo de vida	Estágio do ciclo de vida	1	2	3	4	5
O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Declínio	8	10	13	62	39
A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Crescimento	44	34	19	30	5

Legenda: Os números de 1 a 5 referem-se à total discordância (1) e total concordância (5) em relação às afirmativas do ciclo de vida organizacional.

# Ciclo de vida organizacional

---



No geral, verificamos que:

- A estrutura organizacional das empresas é centralizada com poucos sistemas de controle;
  - O processamento de informações não é muito sofisticado;
  - O processamento de informações não é usado de maneira plena;
  - O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.
-



---

## **Contato:**

Fábio Frezatti, Coordenador

frezatti@usp.br

Fone: (11) 3091-5820, ramais 229 ou 157.

Laboratório de Pesquisas Sobre Práticas Gerenciais

Local: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, FEA3

São Paulo - Butantã, Cidade Universitária, CEP 05508-010

---