

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E LONGEVIDADE DE MPES DO VALE DO AÇO

Fabiana da Silva Pereira*
Wendel Alex Castro Silva**
Elisson Alberto Tavares Araújo***

Resumo

Neste estudo buscou-se identificar em qual estágio de ciclo de vida organizacional (CVO) se situam as micro e pequenas empresas (MPEs) da Região Metropolitana do Vale do Aço, MG, segundo o modelo de Greiner (1972). Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva cuja abordagem é quantitativa do tipo *survey*, com 54 MPEs, estratificadas por segmento, tamanho e idade. Quanto aos resultados, verificou-se que em relação ao estágio da evolução, as empresas estavam na fase da colaboração. Sobre a perspectiva do estágio de revolução, apresentaram-se entre as fases da saturação psicológica e liderança. Ao considerar a estratificação por setor, observou-se que as empresas comerciais eram típicas na fase da colaboração, enquanto as de serviço na da delegação. Tendo-se como parâmetro o tamanho, as microempresas eram típicas na fase da burocracia, e as pequenas, na fase do controle. E, com base na idade, as empresas com até 5 anos ou de 6 a 10 anos, estavam no

* Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes; Contadora do CEFET/MG; Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Santo Agostinho, 30180-121, Belo Horizonte, MG; fabianasilpereira@gmail.com

** Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Professor e pesquisador da Faculdade Novos Horizontes; Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Santo Agostinho, 30180-121, Belo Horizonte, MG; wendel.silva@unihorizontes.br

*** Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes; Pesquisador na FNH e Professor associado da FDC; Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Santo Agostinho, 30180-121, Belo Horizonte, MG; elisson.araujo@unihorizontes.br

estágio da colaboração, e acima de 11 anos, na fase da criatividade. Em síntese, as empresas que estavam nos estágios de evolução – colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner, conforme proposições do modelo. Já acerca dos estágios da evolução – delegação, direção e coordenação – refutaram-se tais hipóteses. Na perspectiva de Greiner, as empresas maduras deveriam estar no estágio de colaboração, o que diverge do que foi identificado neste estudo. Conclui-se que a teoria de Greiner foi parcialmente corroborada para interpretar as fases pelas quais passam as MPEs da amostra.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional. Longevidade. Micro e pequenas empresas. Modelo de Greiner.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de o conceito de ciclo de vida organizacional (CVO) ser proveniente da biologia, tem sido bastante difundido nos estudos que envolvem tanto as áreas de economia de empresas quanto as de negócios. Em ambas as áreas, a aplicação do termo ciclo de vida é muito utilizada, podendo-se destacar algumas questões como: ciclo de vida do produto, do cliente, da organização, das centrais de negócios, da tecnologia e do potencial de lucro das empresas (MAUAD; MARTINELLI, 2005).

Nesse escopo, considera-se que as organizações, assim como os seres vivos, são passíveis de fases de desenvolvimento ao longo de sua vida, as quais podem ser observadas e estudadas, possibilitando melhor conhecimento de suas características nos estágios correspondentes, bem como a implementação de ações que levem à longevidade organizacional. Desse modo, os estudos na área de CVO permitem entender as mudanças que ocorrem nas empresas durante a sua existência.

Embora os modelos de CVO divergirem-se quanto ao número e também quanto à denominação, a maioria destes modelos pode ser direcionada para as pequenas, médias e grandes empresas (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). Contudo, segundo estes autores, os modelos mais utilizados e adequados para analisar as pequenas empresas são aqueles propostos por Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983).

Na literatura, pode ser observada uma diversidade de interesses pertinente à pesquisa em CVO, que envolvem o emprego de diferentes variáveis ou construtos teóricos, unidades de análise e métodos. Todavia, foram encontradas poucas pesquisas recentes que abordassem o modelo proposto por Greiner, foco deste estudo. Entre os achados, podem ser citados Pedro (2003), que procurou estabelecer uma associação entre as características do comportamento empreendedor e os estágios do modelo de Greiner; Oliveira et al. (2007), os quais examinaram as similaridades entre os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e os aspectos das etapas do CVO; Baron, Silva e Lezana (2008), que investigaram a relação entre as demandas do empreendedor e o modelo de Greiner, e Vasconcelos (2009), que desenvolveu um modelo de CVO para organizações sociais.

Visando também contribuir com o aprimoramento das pesquisas de CVO em MPEs, neste trabalho apresenta-se um estudo na Região Metropolitana do Vale do Aço, MG, um importante polo siderúrgico do Estado de Minas Gerais, onde estão situadas grandes empresas de referência nacional e, também, MPEs que compõem a base produtiva daquela região. Estas têm o papel de promover a renda e atender aos diversos segmentos econômicos naquela região.

Desse modo, uma vez que as MPEs são consideradas um importante mecanismo para distribuição de renda e crescimento da economia brasileira (KOTESKI, 2004), este estudo apresenta a

seguinte pergunta-problema: “*Em que estágio do CVO se encontrem algumas MPEs da Região Metropolitana do Vale do Aço, MG?*”

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar o estágio de CVO em que se encontram as MPEs, localizadas na Região Metropolitana do Vale do Aço, MG, por meio da tipologia de Greiner (1972), estratificadas por segmento, idade e faturamento. Foram aplicados questionários estruturados para a obtenção dos dados.

Após esta introdução, na próxima seção se desenvolve uma revisão da literatura sobre o tema CVO, resumindo-se algumas evidências empíricas. Em seguida, é exposta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, seguida da análise dos resultados. Por último, é relatada a conclusão e indicadas as referências consultadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Nesta seção discorre-se a respeito do CVO, considerando que este visa retratar as fases pelas quais passam as organizações. Alguns dos principais paradigmas foram desenvolvidos na tentativa de interpretar o processo de surgimento, crescimento e declínio da organização.

Nesse aspecto, sugere-se que, assim como a evolução das espécies uma organização desenvolve e cresce em razão de suas constantes transformações e adaptações às quais é submetida, sendo oriundas das pressões do ambiente (FAYET, 2009). Principalmente uma pequena empresa que se desenvolve, irá passar por mudanças distintas durante sua existência. Assim, é preciso haver adequação de seus processos administrativos e mudanças para cada etapa vivida.

Lucena (2003) argumenta que o maior objetivo das pesquisas sobre CVO é fazer a avaliação das alterações ocorridas nas

organizações ao longo do tempo. E, mais do que isso, suas experiências servem de parâmetro para outras semelhantes, não como uma tendência à homogeneização que as organizações podem possuir, conforme os pressupostos de Dimaggio e Powell (2005), mas por enfrentarem o mesmo conjunto de condições em um ambiente, desenvolverão etapas que podem ser estilizadas ao longo de sua história.

Nesse sentido, a denominação ciclo de vida é uma metáfora orgânica definida para auxiliar no conhecimento dos processos de mudanças vivenciados pelas organizações ao longo de sua trajetória (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992, 1998). Em estudos organizacionais, esta metáfora é utilizada para compreender os fenômenos acerca das mutações (i.e., estilo de gestão, estratégias, mudanças estruturais, etc.) que acontecem durante a existência de uma organização.

As transformações entre seu nascimento, crescimento e morte podem revelar algumas dificuldades na transição de uma etapa para outra (MAUAD; MARTINELLI, 2005). Por outro lado, em razão da sua força interna, cria-se um conjunto de características que as difere das demais organizações, levando-as, inclusive, à ascensão aos estágios mais elevados de vida.

Sob essa ótica Adizes (1996) argumenta que as empresas apresentam, durante sua existência, os gargalos denominados “normais” e aqueles “anormais ou patológicos” – estes podem levar à morte da empresa. No entanto, considerando que os estágios de CVO são previsíveis e repetitivos, as organizações são capazes de antecipar ações preventivas para as disfunções que conheçam, qual seja a sua posição no ciclo de vida (ADIZES, 1996). Além disso, podem utilizar de estratégias para atingir maior longevidade.

Na literatura, podem ser encontradas várias pesquisas que buscaram entender o processo de crescimento e desenvolvimento

das empresas, podendo ser citadas Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); Mintzberg (1984); Kaufmann (1990); Machado-Da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992); e Adizes (1996). Todos esses modelos apresentam características de estágios vivenciados pelas organizações no seu processo de desenvolvimento. Tais estágios são representações advindas de pressões formais ou informais, exercidas pelos ambientes interno e externo, durante a sua trajetória. Alguns tentam enfatizar diferentes pontos ou extremos descritos desde a intenção de um fundador iniciar um negócio até as fases finais quando do seu declínio.

Contanto, não há um consenso sob a duração de cada estágio e pouco importa se o modelo gerencial, a estrutura formal e o desempenho são fatores que diferenciam as organizações. E, ainda, não se sabe até que ponto o comportamento empreendedor pode influenciar nestes estágios.

Também existem divergências quanto ao número de fases que, no entanto, ampliam as tipologias de CVO. Por exemplo, Adizes (1996) sugere 10 estágios para o ciclo de vida: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. A posição que uma organização apresenta no ciclo de vida depende dos fatores controlabilidade e flexibilidade que, para Lezana (1996), deverá ser suficientemente flexível para se adaptar às transformações preservando o controle das suas atividades.

Na perspectiva de Miller e Friesen (1984), o modelo de ciclo de vida apresenta cinco fases: a fase inovadora (nascimento, crescimento e renovação) e a fase conservadora (maturidade e declínio).

Já Churchill e Lewis (1983) dividem as fases do ciclo de vida em cinco estágios: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) identificaram três fases para o ciclo de vida: empreendimento,

formalização e flexibilização. Em relação à utilização de tecnologias pelas organizações, para cada estágio do ciclo de vida as organizações apresentam diferentes tecnologias, sendo: artesanato (produção unitária): relacionado ao estágio do empreendimento; rotineira (produção em massa): relacionada ao estágio de formalização; e, engenharia/não rotineira (fluxo contínuo/intensiva): relacionada ao estágio da flexibilização.

Mintzberg (1984) também sugere três fases para o ciclo de vida: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio. Kaufmann (1990) caracterizou quatro fases: infância, crescimento, maturação e renovação. O modelo desenvolvido por Quinn e Cameron (1983) apresenta quatro fases: estágio empresarial, estágio de coletividade, estágio de formalização, controle e estágio de elaboração e adaptação da estrutura. Greiner (1972) identificou cinco fases: criatividade, centralização, delegação, coordenação e colaboração. Este foi o primeiro modelo apresentado na literatura.

Segundo Oliveira e Escrivão Filho (2009), os modelos propostos sobre CVO se divergem quanto às denominações das fases, das unidades de análise, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de preconcepção ou de um estágio de declínio ao modelo. Ainda, conforme os autores, o porte da empresa é fator determinante para a utilização dos modelos de CVO. Existem modelos utilizados por grandes empresas, modelos indicados para as pequenas empresas e modelos genéricos (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009).

Entre estes modelos, destaca-se o de Greiner (1972), que possui aplicação apropriada para o estudo de MPEs. Em face de sua utilização nesta pesquisa, é detalhado na próxima seção.

2.2 MODELO DE CICLO DE VIDA NA ABORDAGEM DE GREINER

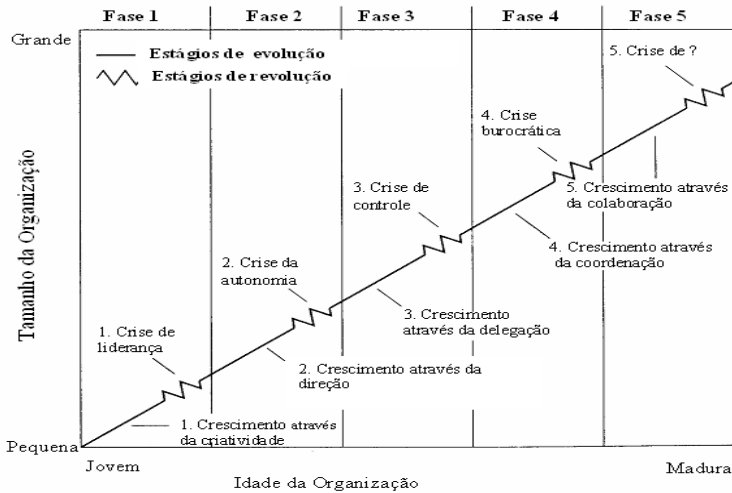
São muitos os problemas enfrentados pelas empresas em seus estágios de desenvolvimento, desde a rigidez da burocracia, do excesso de formalismo, questões de reestruturação, até o declínio em decorrência da mudança na competição de um mercado.

Para Greiner (1972), estes problemas que ocorrem nas organizações são frutos de decisões passadas e não de eventos do presente e nem das dinâmicas externas de mercado. O autor faz uma analogia dessa afirmativa com a psicologia, em que o comportamento do indivíduo é determinado por experiências vivenciadas no passado. Toda a organização vivencia problemas em seu desenvolvimento. Os termos evolução e revolução caracterizam as fases de mudanças organizacionais. Evolução significa longos períodos de crescimento os quais não há muitas mudanças nas práticas organizacionais. Já o termo revolução é utilizado para caracterizar períodos de desordem na vida organizacional (GREINER, 1972).

A solução da gerência em cada fase da revolução é que determinará se a organização passará para a próxima fase de crescimento evolutivo ou não. O modelo de desenvolvimento organizacional na concepção de Greiner (1972) constitui-se de cinco dimensões: idade da organização; tamanho da organização; estágios de evolução; estágios de revolução; e, taxa de crescimento da indústria.

As fases de evolução do modelo de Greiner (1972) são ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – As cinco fases de crescimento



Fonte: Greiner (1972).

O modelo de Greiner (1972) contempla cinco fases, com estágios de evolução (crescimento) e de revolução (crises) em cada uma. Na fase inicial (criatividade), há o nascimento da organização, com ênfase na criação de um produto e escolha de um mercado de atuação. As jornadas de trabalho são duradouras; a comunicação é informal; e, os proprietários concentram as funções gerenciais e buscam expandir sua produção e vendas. Ocorre a crise da liderança: os proprietários tornam-se oprimidos com a ampliação das responsabilidades e dos conflitos, sendo necessárias novas técnicas de gestão. Na segunda fase (direção) destaca-se a liderança eficaz, quando é implantada uma estrutura de organização funcional com a finalidade de dividir as operações por áreas. Instaura-se a crise de autonomia: os empregados de hierarquia inferior sofrem limitação de poder – o que lhes causa insegurança – é preciso maior autonomia dos gerentes, delegação de poder e descentralização. Na terceira fase (delegação) prevalece a descentralização do poder,

acarretando maior responsabilidade aos gerentes; aperfeiçoa-se a comunicação da gerência superior. A crise do controle é esperada, decorrente da descentralização, sendo necessárias novas técnicas de coordenação. Na quarta fase (coordenação) os sistemas formais de gerenciamento vêm à tona, já que proporcionam mais informações aos gerentes, maior controle e processo decisório descentralizado. Acontece a crise da burocracia: os sistemas formais mostram-se muito burocráticos. Finalmente, na quinta fase (colaboração), o controle social e a autodisciplina são condicionantes do controle formal. A transição se torna complicada na superação da burocracia e novas medidas são buscadas. A crise da saturação psicológica é permeada pelo *stress* profissional. A solução é uma nova estrutura organizacional que priorize o bem-estar dos empregados.

Cada fase é um efeito da fase prévia e uma causa para a próxima fase. Por exemplo, na terceira fase, o estágio evolutivo é a delegação e foi demandado pela crise da autonomia (segunda fase). Já na quarta fase, o estágio evolutivo é a coordenação e foi demandado pela crise do controle, assim sucessivamente. Cabe frisar que nem todas as organizações adentram em todas estas fases e podem ser percebidos indícios de uma fase em outra (GREINER, 1972).

2.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO MODELO DE GREINER

Apresentam-se, nesta seção, algumas pesquisas que utilizaram o modelo de ciclo de vida de Greiner (1972) e suas conclusões (Quadro 1).

Quadro 1 – Pesquisas sobre o modelo de CVO de Greiner (1972)

Autor (es)	Objetivo (s)	Considerações/conclusão
Pedro (2003)	Estabelecer uma associação entre as características do comportamento empreendedor às fases do modelo de CVO proposto por Greiner (1972).	Não se confirmaram as tendências dos empreendedores acerca dos negócios nas fases de criatividade, coordenação e colaboração descritas pelo modelo.
Oliveira et al. (2007)	Verificar as semelhanças existentes entre os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 com as características das fases do CVO.	Há um alinhamento entre as características da primeira e da segunda fase da tipologia de Greiner (1972) e os requisitos estabelecidos na norma ISO 9001:2000.
Baron, Silva e Lezana (2008)	Estabelecer relação entre as necessidades do empreendedor, propostas por Birley e Westhead (1993), baseados na pirâmide de Maslow (2000), e o modelo CVO de Greiner (1972).	As necessidades do empreendedor nunca são satisfeitas e isso pode promover o crescimento do negócio. Ocorre alteração na intensidade que são satisfeitas e independe do CVO de Greiner.
Vasconcelos (2009)	Produzir um modelo de CVO para empreendimentos sociais, indicando os estágios do desenvolvimento e as particularidades de cada etapa evolutiva.	Constituiu-se o modelo com base na abordagem de Greiner (1972), relatando a influência que as forças históricas das organizações têm sobre as etapas de desenvolvimento vivenciadas por estas.

Fonte: os autores.

Em geral, as pesquisas que utilizaram o modelo de ciclo de vida proposto por Greiner (1972) buscaram estabelecer relações entre as fases de evolução e revolução e as variáveis que, conforme demonstrado no Quadro 2, foram, respectivamente, o comportamento do empreendedor, os requisitos das normas NBR ISO 9001:2000 e as necessidades do empreendedor propostas por Birley e Westhead (1993).

O presente estudo aplicará o modelo de CVO proposto por Greiner (1972) visando ampliar as contribuições a partir dessa tipologia.

2.4 ASPECTOS GERAIS SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VAREJO

Entre alguns elementos relevantes para o enquadramento de MPEs, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, classifica-as da seguinte forma:

- a) Microempresas são aquelas com receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) Empresas de pequeno porte possuem receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O Sebrae utiliza o número de empregados para diferenciar as MPEs. Nesse critério, elas são classificadas conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Pessoal ocupado por porte de empresa

Pessoal ocupado	Porte de Empresa	
	Microempresa	Pequena empresa
Indústria	Até 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Comércio e serviços	Até 9 pessoas	De 10 a 49 empregados

Fonte: Sebrae (2007).

Leone (1991) destaca a importância de se classificar as empresas segundo o porte, pois a classificação destas pelo porte

permite revelar o comportamento econômico e social, sendo possível realizar análises específicas dos problemas destas empresas e, conseqüentemente, apresentar soluções mais adequadas. A classificação das empresas quanto ao porte permite auxiliar nos programas e ações governamentais que têm como objetivo o desenvolvimento econômico e social.

Os critérios para determinar a definição das MPEs são variados. Na prática, a legislação, os órgãos representativos do setor e as instituições financeiras baseiam-se em diferentes variáveis para defini-las, ora pelo valor do faturamento, ora pelo número de pessoas. A utilização dos diferentes critérios está relacionada à necessidade que as instituições têm de enquadrar as MPEs em objetivos diversos, como: regulamentação, crédito, estudos, etc. (IBGE, 2003).

Segundo estudo realizado pelo IBGE (2003, p. 18), as principais características das micro e pequenas empresas são:

[...] i) baixa intensidade de capital; ii) altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; iii) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; iv) poder decisório centralizado; v) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; v) registros contábeis pouco adequados; vi) contratação direta de mão-de-obra; vii) utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; viii) baixo investimento em inovação tecnológica; ix) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e x) relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Conforme o Sebrae (2009), em 2008, as MPEs representavam 99,12% do total de empresas existentes no Brasil. Elas contribuem para o crescimento e desenvolvimento do país, notadamente, no que se refere à geração de emprego. As MPEs são uma alternativa

para as pessoas que desejam e tenham condições de desenvolver seu próprio negócio, e, também, uma opção para aqueles que têm pouca qualificação e não conseguem um emprego nas empresas consideradas de grande porte (IBGE, 2003). Na visão de Koteski (2004, p. 16): “[...] as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.”

Em relação à taxa de sobrevivência das MPEs, a pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) apontou que, do total das empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos, passou de 50,6%, apurado em 2002, para 78%, apurado em 2005. Ainda segundo a pesquisa, os fatores que contribuíram para essa evolução estão relacionados à maior qualidade empresarial, e, ainda, a uma melhora no ambiente econômico. Minas Gerais é um dos Estados que obteve o melhor resultado de sobrevivência de MPEs, mais de 85% delas não paralisaram suas atividades.

As pequenas e médias empresas apresentam algumas especificidades que, segundo Leone (1999), podem ser assim classificadas: organizacionais, decisórias e individuais. As especificidades organizacionais estão relacionadas, basicamente, à estrutura da empresa, que, por sua vez possui as seguintes características: a estrutura é considerada simples e centralizada, a quantidade de funções e unidades administrativas é menor. E, a tomada de decisão é baseada na experiência que pode ser pelo julgamento ou pela intuição do proprietário. O papel de um único indivíduo na organização, ou proprietário ou do empreendedor, predomina nas pequenas e médias empresas. Essa característica influencia em alguns aspectos das MPEs, como: o clima organizacional, a estrutura, o desempenho e a estratégia (LEONE, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os delineamentos metodológicos seguidos na pesquisa empírica são revelados nesta seção. Esta pesquisa apresenta abordagem empírico-descritiva, a qual procura descrever o comportamento, características ou funções dos fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Visou-se identificar o estágio de CVO em que se encontram as MPEs, localizadas na Região Metropolitana do Vale do Aço, MG.

Possui natureza quantitativa, orientada para a mensuração dos fenômenos, com coleta e análise de dados numéricos, por meio de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Como técnica de coleta destes dados, utilizou-se um questionário baseado no modelo aplicado por Pedro (2003), que contém questões fundamentadas no modelo de CVO de Greiner (1972). Dessa maneira, é do tipo *survey* (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A coleta dos dados ocorreu entre maio e agosto de 2011, sendo estes do tipo primário – obtidos diretamente na fonte (COLLIS; HUSSEY, 2005). As unidades de análise foram MPEs varejistas da Região do Vale do Aço, MG, e os sujeitos de pesquisa, seus gestores.

Selecionou-se uma amostra de 54 MPEs do segmento do varejo localizadas na referida região, das quais 20 estão situadas no município de Timóteo, MG, 18 em Coronel Fabriciano, MG e 16 em Ipatinga, MG. Tal amostra foi obtida por acessibilidade (MALHOTRA, 2001).

Foi realizado um pré-teste do questionário com 10 MPEs para ajustá-lo às necessidades da pesquisa. O questionário é composto por questões fechadas em escala *Likert* de cinco pontos.

Foram utilizadas técnicas descritivas (média, desvio padrão, mediana e quartis) para os indicadores de evolução e revolução. Para a

avaliação de diferenças entre idade, faturamento e setor da empresa em relação às dimensões da evolução e revolução das empresas pesquisadas, foram utilizados testes não paramétricos, já que a suposição de normalidade para essas variáveis foi violada (MALHOTRA, 2001).

Para as variáveis “faturamento” e “setor da empresa” – que possuem duas categorias – adotou-se o teste de *Mann-Whitney*. Na comparação dos valores centrais entre as categorias, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. Neste teste, a hipótese nula é que inexistente diferença entre as medianas das categorias, e a hipótese alternativa é que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados (STEVENSON, 1981; MOORE, 2005).

Os dados coletados foram tabulados e submetidos às análises estatísticas descritivas, por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS), versão 18.

Em todos os testes estatísticos se considerou um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$). Logo, são associações estatisticamente significantes aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05 ($p - \text{valor} < \alpha$).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Em relação ao segmento do varejo das empresas, constatou-se que 63% são do tipo comércio, 27,8% serviço, 7,4% serviço e comércio e 1,8% indústria e comércio. Quanto à quantidade de empregados, 44,4% possuem até 5 empregados, 31,5% possuem entre 6 e 10 empregados e 24,1% possuem mais de 11 empregados. No que se refere à idade da empresa, observou-se que 59,3% possuem acima

de 11 anos, 20,4% entre 6 e 10 anos e 20,4% possuem até 5 anos. Em relação ao faturamento bruto anual das empresas, verificou-se que 66,7% faturavam até R\$ 240.000,00, 11,1% faturavam acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 433.000,00, 11,1% faturavam acima de R\$ 433.000,00 até R\$ 2.133.000,00 e 11,1% faturavam acima de R\$ 2.133.000,00 até R\$ 2.400.000,00

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA: ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO

As Tabelas 1 e 2 apresentam as estatísticas descritivas univariadas para a amostra total pesquisada.

Tabela 1 – Caracterização da amostra total segundo as dimensões dos estágios da evolução

Dimensões da evolução	Medidas descritivas			
	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Colaboração	4,27	4	4,2	4,6
Criatividade	4,23	4	4,2	4,6
Delegação	4,06	3,75	4,25	4,5
Direção	3,94	3,6	4	4,25
Coordenação	3,41	3,2	3,4	3,8

Fonte: os autores.

Com base na Tabela 1, visualizou-se que o estágio de colaboração apresentou maior média apurada na amostra total (4,27). Em seguida, foram os estágios de criatividade (4,23), delegação (4,06), direção (3,94) e coordenação. Para os respondentes da pesquisa, os indicadores do estágio da colaboração mais relevantes foram, respectivamente, utilização de novas tecnologias (4,43), resolução de problemas com o auxílio da equipe (4,31), desenvolvimento do espírito empreendedor (4,22), desenvolvimento de programas de treinamento (4,2) e criação de maior flexibilidade (4,17).

Tabela 2 – Caracterização da amostra total segundo as dimensões dos estágios da revolução

Dimensões da evolução	Medidas descritivas			
	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Saturação	2,36	2	2,25	2,75
Liderança	2,36	1,95	2,4	2,8
Burocracia	2,35	1,67	2,33	2,67
Controle	2,22	1,5	2,25	2,5
Autonomia	2,11	1,75	2	2,5

Fonte: os autores.

No que se trata dos estágios de revolução, percebeu-se que, na amostra total, os estágios de saturação e liderança apresentaram um equilíbrio, ambos com média apurada de 2,36. O estágio da burocracia também apresentou um relativo equilíbrio se comparado as médias da saturação e liderança. Em seguida, situaram-se os estágios do controle (2,22) e autonomia (2,11). Para os respondentes, os indicadores de maior relevância no estágio da saturação (2,36) foram, respectivamente, inexistência de uma equipe para resolução de problemas (2,5), falta de recompensa financeira para valorizar o desempenho (2,35), falta de incentivo para capacitação dos empregados (2,33) e inflexibilidade nos horários de trabalho (2,36). Os maiores indicadores para o estágio da liderança foram, nessa ordem: muita flexibilidade (2,93), falta de profissionais especializados (2,74), pouca inovação (2,22), falta de um líder (1,98) e falta de controle financeiro (1,93) (Tabela 2).

As empresas que se encontram nos estágios de evolução da colaboração e criatividade estão enfrentando a crise condizente com os estágios de revolução atinentes à saturação psicológica e liderança, apresentando, assim, semelhança com o modelo proposto por Greiner (1972). No entanto, no que diz respeito aos estágios da evolução referentes à delegação, direção e coordenação, não foi possível estabelecer uma correlação com os estágios de revolução que foram, respectivamente, liderança, burocracia e controle, sinalizando, assim, discordância quanto à tipologia de Greiner (1972).

4.3 ANÁLISE BIVARIADA

A Tabela 3 representa a relação entre as variáveis idade da empresa, faturamento bruto anual e tipo de empresa com as fases da evolução, segundo modelo de Greiner (1972).

Tabela 3 – Relação entre variáveis (idade da empresa, faturamento bruto anual e setor de empresa) com os estágios de evolução

Variáveis	Criatividade		Direção		Delegação		Coordenação		Colaboração		
	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor	
Idade	Até 5 anos										
	Entre 6 e 10 anos	4,2	0,704	3,80	0,965	3,75	0,907	3,4	0,667	4,4	0,386
	Mais que 11 anos	4,2		4,20		4,25		3,2		4,4	
		4,4		4,00		4,25		3,4		4,2	
Faturamento bruto anual (R\$)											
	Até R\$ 240.000,00	4,2	0,649	4	0,115	4,25	0,941	3,3	0,023*	4,3	0,404
	Acima de R\$ 240.000,00	4,2		4,2		4,13		3,6		4,2	
Tipo de empresa											
	Comércio	4,2	0,48	4	0,558	4,25	0,647	3,2	0,009**	4,2	0,395
Serviço	4,2		4		4,25		3,6		4,4		

Nota: p-valor < 0,01** (nível de confiança 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Fonte: os autores.

No estágio da evolução, revelou-se que, as empresas que possuem idade de existência de até 5 anos e entre 6 e 10 anos estão no estágio da colaboração. Quanto ao faturamento bruto anual, as empresas que faturam até R\$ 240.000,00, estão no estágio da colaboração, e, aquelas que apresentam receita acima desse valor, indicaram equilíbrio dos escores nos estágios da criatividade, direção e colaboração. Em relação ao setor da empresa, as empresas do comércio estão situadas na fase da colaboração e aquelas do setor serviço, na fase da delegação.

Quanto à idade da empresa, visualizou-se que as empresas com menos de 11 anos em operação estão na fase da colaboração, e, aquelas com mais de 11 anos, na fase da criatividade. Isso é contrário à teoria de Greiner (1972), a qual considera a fase da criatividade vivenciada pelas empresas jovens, e a fase da colaboração, pelas empresas mais maduras.

A Tabela 4 representa a relação entre as variáveis (idade da empresa, faturamento bruto anual e tipo de empresa) com os estágios de revolução de Greiner (1972).

Tabela 4 – Relação entre variáveis (idade da empresa, faturamento bruto anual e setor de empresa) com os estágios de revolução

Variáveis	Liderança		Autonomia		Controle		Burocracia		Saturação psicológica	
	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor	Escore	P-valor
Idade										
Até 5 anos	1,8		2		2		2,33		2	
Entre 6 a 10 anos	2,4	0,294	2	0,697	2,5	0,161	2,33	0,784	2,5	0,736
Mais que 11 anos	2,3		2		2,5		2,33		2,25	
Faturamento bruto anual (R\$)										
Até R\$ 240.000,00	2,2		2		2		2,67		2	
Acima de R\$ 240.000,00	2,4	0,501	2,13	0,420	2,5	0,187	2	0,123	2,38	0,334
Tipo de empresa										
Comércio	2,4		2		2,25		2,33		2	
Serviço	2,4	0,778	2,25	0,056	2,5	0,533	2,33	0,941	2,25	0,291

Nota: p-valor < 0,01** (nível de confiança 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Fonte: os autores.

No estágio da revolução identificou-se que, quanto à idade da empresa, aquelas que possuem até 5 anos estão no estágio da burocracia, e, aquelas com idade entre 6 e 10 anos apontaram equilíbrio entre os

estágios do controle e da saturação psicológica. Quanto ao faturamento bruto anual, empresas que faturam até R\$ 240.000,00 estão no estágio da burocracia, e, aquelas acima dessa receita estão na fase do controle. Ainda, as empresas do segmento de comércio apresentaram-se na fase da liderança e as empresas do tipo serviço revelaram-se na fase do controle.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar em qual estágio se encontram MPEs localizadas na Região Metropolitana do Vale do Aço, MG, por meio de um *survey*.

Constatou-se que, no ciclo de vida proposto por Greiner (1972), as empresas, quanto ao estágio da evolução, estão situadas na fase da colaboração e em relação ao estágio de revolução, apontaram um equilíbrio entre as fases da saturação psicológica e liderança.

Nos resultados estratificados por segmento, tamanho e idade, detectou-se que, sobre o estágio da evolução, as empresas do setor comércio estão situadas na fase da colaboração e aquelas do segmento de serviço se situaram na fase da delegação. Se tomado por base as empresas com até 5 anos de existência; entre 6 e 10 anos, estão situadas no estágio da colaboração, e, acima de 11 anos, na fase da criatividade. Já tendo como referência o faturamento bruto anual, aquelas com receitas até R\$ 240.000,00 se mostraram no estágio da colaboração, e, as restantes, com faturamento acima desse valor, apresentaram equilíbrio entre os estágios da criatividade, direção e colaboração.

Já quanto ao estágio da revolução, as empresas comerciais encontraram-se na fase da liderança e as do setor de serviço, na fase do controle. No tocante à idade da empresa, aquelas com até 5 anos de atividades estão na fase da burocracia, e, as entre 6 e 10 anos

sugeriram um equilíbrio entre as fases do controle e da saturação psicológica. Em relação ao faturamento, as empresas com receitas até R\$ 240.000,00 revelaram-se na fase da burocracia, e, aquelas com faturamento acima desse valor estão na fase do controle.

Em suma, as empresas que estão nos estágios de evolução – colaboração e criatividade passam por crises preconizadas pelo modelo de Greiner (1972), corroborando a efetividade dessa teoria. Já acerca dos estágios da evolução – delegação, direção e coordenação – refutaram a teoria. Ainda assim, na perspectiva de Greiner, as empresas consideradas maduras deveriam estar na fase da colaboração, distinto do que foi identificado.

Conclui-se que a teoria de Greiner foi parcialmente confirmada para interpretar as fases pelas quais passam as MPEs estudadas, e, nem por isso, deve ser considerada ineficiente para compreender o contexto destas empresas. Ao desenvolver esses estudos deve-se ponderar ser importante considerar as peculiaridades das regiões, da economia local, o nível de profissionalização da gestão, o perfil dos gestores, entre outros aspectos.

A principal contribuição deste trabalho foi identificar o estágio do CVO pelo qual passam estas empresas, indicando os possíveis problemas que ocorrem nessas fases, permitindo aos gestores, destas MPEs ou daquelas de outras regiões, que estejam em fases similares, por terem conhecimento desses obstáculos e daqueles indicados pela teoria de Greiner, que possam se preparar para proporcionar a evolução de seus negócios, por meio de planejamento e ações proativas.

Confirma-se que tal pesquisa atendeu ao objetivo proposto, dado que identificou o estágio do CVO – segundo a tipologia de Greiner (1972) – em que se situam as MPEs pesquisadas, com fulcro no setor, tamanho, idade e faturamento.

No que se refere às limitações da pesquisa, a principal foi a dificuldade de obtenção dos dados, pois boa parcela das MPEs contatadas não se interessou em contribuir. Sugere-se que esse tipo de pesquisa seja realizado em outros setores e localidades, com outros modelos de CVO, permitindo comparações, o que pode proporcionar generalizações com maior robustez.

Organizational life cycle and longevity of MSEs of the Vale do Aço, MG

Abstract

We aimed to identify in what stage of organizational life cycle (CVO) are located micro and small enterprises (MSEs) in the Metropolitan Area of the Vale do Aço, MG, on the model of Greiner (1972), stratified by segment, size and age. We conducted a quantitative survey with 54 MSEs. It was noticed that enterprises, in the stage of evolution, are at the stage of collaboration and on the stage of revolution, are among the stages of psychological saturation and leadership. On stratification by sector we was found that, in the stage of evolution, commercial enterprises are in the process of collaboration, and the service enterprises those are at the stage of the delegation. Having as a parameter size, micro enterprises are at the stage of bureaucracy, and small enterprises, in the control phase. And, based on age, enterprises with up to 5 years or 6-10 years are at the stage of the collaboration, and over 11 years in the creative phase. In short, enterprises that are in the stages of evolution – collaboration and creativity go through crises listed by Greiner, confirming its effectiveness. Already about the stages of evolution - delegation, direction and coordination – disproved the theory. In view of Greiner, mature enterprises should be at the stage of collaboration, which differs from the identified. We conclude

that the Greiner theory was partially supported to interpret the phases through which pass the MSEs of the sample.

Keywords: Organizational life cycle. Longevity. Small enterprises. Greiner's Model.

REFERÊNCIAS

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, 1996.

BARON, G. D.; SILVA G. D. D.; LEZANA, A. G. R. Manifestação das necessidades do empreendedor no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner. In: ENEGEP, 28., 2008, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A. Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 4, p. 299-338, 1993.

BRASIL. **Lei complementar n. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 1 mar. 2012.

CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The five stanges of small business growth. **Harward Business Review**, Boston, p. 1-12, may/june 1983.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

FAYET, E. A. Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HAIR JUNIOR, F. et al. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KAUFMANN, L. Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron Books, 1990.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, maio 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LEZANA, A. Ciclo de vida das pequenas empresas. Florianópolis: UFSC, 1996.

LUCENA, E. A. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. In: **ENEGEP**, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DELLAGNELO, E. H. L.; VIEIRA, M. F. Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise. In: ENANPAD, 16., 1992, Canela. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. In: ENANPAD, 1., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

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

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

MOORE, D. S. **A estatística básica e sua prática**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.

OLIVEIRA, M. M. et al. O modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner e a norma NBR ISO 9001:2000 – uma perspectiva de alinhamento. In: ENEGEP, 1., 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

PEDRO, A. M. Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner. 2003. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, New York, v. 29, p. 33-51, jan. 1983.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 2009. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae_completo2009.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2011.

_____. Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005. 2007.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1981.

VASCONCELOS, A. M. Ciclo de vida de empreendimentos sociais. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Recebido em 28 de setembro de 2012

Aceito em 4 de dezembro de 2012

Agradecimento

Os autores agradecem ao apoio da FAPEMIG.