

DOI: 10.33947/1980-6469-v14n2-3837

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO AUTÔNOMA DE JUNDIAÍ – SÃO PAULO**CYCLE OF ORGANIZATIONAL LIFE OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF THE JUNDIAÍ AUTONOMOUS REGION – SÃO PAULO**Marcio Magera Conceição¹, Maria Aparecida Sanches², Evandro Ferigato³, Joelma Telesi Pacheco Conceição⁴**RESUMO**

Propósito da pesquisa: Este estudo buscou identificar em que estágios de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) se encontram as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) da Região Autônoma de Jundiaí. **Problema e Objetivos:** As MPEs passam por muitas fases durante sua existência – sucessos e crises –, e saber identificar em que estágio se encontram é de extrema relevância, suscitando a questão-chave desta pesquisa: Em qual estágio CVO se encontra um determinado grupo de MPEs da Região Autônoma da cidade de Jundiaí, estado de São Paulo? **Abordagem metodológica:** Realizou-se uma pesquisa descritiva de cunho quantitativo, do tipo survey, com 59 MPEs, selecionadas por conveniência (que concordaram em responder ao questionário), com o objetivo de levantar os dados necessários para a caracterização das mesmas, determinando em que estágio evolutivo se encontra. **Resultados Alcançados:** Constatou-se que as organizações da região objeto deste estudo nos mostraram uma visão específica delas próprias em relação ao tema abordado, sem, contudo, associar diretamente a sua idade ao ciclo de vida em que se encontram. Outrossim, muitas estão se desenvolvendo independentemente da idade e outras ainda possuem dificuldades inclusive na definição de suas metas e objetivos. Sendo assim, obtivemos 64% das respostas inconsistentes. **Implicações Práticas:** À luz de uma revisão teórica, verificou-se a importância de um estudo para que as organizações se localizem quanto ao ciclo de vida em que se encontram para que possam pleitear alcançar ou manter-se em um nível de excelência. **Contribuição:** Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para aprimorar as discussões e ampliou o conhecimento com base empírica sobre o CVO e, sobretudo, por meio das informações coletadas, sinalizar às MPEs objeto desta pesquisa sobre o seu posicionamento, norteador suas ações para a sua continuidade, que é de fundamental importância para a economia das cidades em que se encontram.

PALAVRAS-CHAVE: Ciclo de Vida Organizacional. Estágio do Ciclo de Vida. Micro e Pequenas Empresas. Modelo Greiner.

- 1 Pós Doutorando junto a Faculdade Funcional de Ecologia Universidade de Coimbra, Portugal. Projeto em andamento, ano 2018.
- 2 Pós Doutor junto ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas IFCH da Unicamp, SP, sob orientação do Prof. Dr. Ricardo Luiz C. Antunes. Ano 2004 e 2005. Post Doctor in International Relations, do Programa de Estudos de Pós-graduação stricto sensu da Florida Christian University FCU. Memorial de conclusão de curso entregue em novembro de 2013, no Seminário Internacional em Orlando Florida, USA, 2013. Doutor em Ciências Sociais Sociologia Na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-Puc, SP. 2002. Doutor em Administração de Negócios na Florida Christian University FCU USA, 2010. Mestre em Ciências Sociais Área de Concentração Sociologia, pela Puc SP. 2001. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Guarulhos -SP, 1999. MBA de Gestão de Marketing na ESAMC Sorocaba, SP, 2007. Graduado: Bacharel em Ciências Econômicas - Pontifícia Universidade Católica de Campinas SP. Ano 1993. Jornalista MTB 556.03.81V-SP.
- 3 Graduado em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Luiz Rosa (2000) Graduado em Logística pela (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2012). Pós graduado em Logística pela (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2013) Pós graduado em Gestão de Pessoas pela (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2014) Mestre em Administração Micro e Pequenas Empresas pela (UNIFACCAMP) Centro Universitário Campo Limpo Paulista (2015 / 2018) Professor Universitário MBA Pós Graduação e Graduação na UNIFACCAMP (Centro Universitário Campo Limpo Paulista) e FFRAMO (Faculdade Francisco Morato) Vendedor Interno na empresa Agropecuária Campo Limpo Paulista (Casa do Sitiante) - 2005 a 2009 Gerente Comercial na empresa Agropecuária Campo Limpo (Casa do Sitiante) 2010 a 2017.
- 4 Profa. Dra. em Administração da Faccamp.

ABSTRACT

Purpose of the research: This study sought to identify the stages of the Organizational Life Cycle (OLC) in which the Micro and Small Enterprises (MSEs) of the Autonomous Region of Jundiaí are located. **Problem and Objectives:** MSEs go through many stages during their existence - successes and crises - and knowing how to identify them at what stage they are is of extreme relevance, raising the key question of this research: At what stage OLC is a certain group of MPEs of the Autonomous Region of the city of Jundiaí, state of São Paulo? **Methodological Approach:** A descriptive, quantitative, survey-type survey was carried out with 59 MPEs, selected for convenience (who agreed to respond to the questionnaire), with the objective of gathering the necessary data for the characterization of the same, determining in which evolutionary stage meet. **Results Achieved:** It was found that the organizations in the region that were the object of this study showed us a specific vision of their own in relation to the topic addressed, without, however, directly associating their age to the life cycle in which they are. Also, many are developing regardless of age and others still have difficulties in defining their goals and objectives. Thus, we obtained 64% of the inconsistent answers. **Practical Implications:** In the light of a theoretical review, the importance of a study was verified so that the organizations locate themselves as to the life cycle in which they are so that they can claim to reach or to maintain a level of excellence. **Contribution:** This research contributed in some way to improve the discussions and broadened the knowledge based on the OLC and, above all, through the information collected, to signal to the MSEs object of this research on its position, guiding its actions for its continuity, which is of fundamental importance for the economy of the cities in which they find themselves.

KEYWORDS: Organizational Life Cycle. Life Cycle Stage. Micro and Small Business. Model Greiner.

1. INTRODUÇÃO

Assim como tudo na natureza, as organizações também apresentam etapas padronizadas e previsíveis: Nascimento, Maturidade e Morte; e, ao longo de sua jornada, passam por evoluções e dificuldades durante essas fases, chamadas de ciclos de vida. No tocante às empresas, essas etapas propiciam experimentar inúmeras situações, por meio das quais é possível a aprendizagem a partir dos erros e acertos em cada uma delas, trazendo a possibilidade de uma gestão mais eficiente e eficaz das mesmas. É na contínua adaptação ao ambiente que as organizações vão se encaixando ora num estágio, ora em outro (MILLER e FRIESEN, 1984; MOORES e YUEN, 2001).

Por meio dos estudos realizados sobre CVO, percebeu-se que as empresas se enquadram em determinada fase do ciclo dos diferentes modelos existentes, dependendo das suas necessidades no momento evolutivo em que se encontram. Muito embora existam divergências entre um modelo e outro quanto ao número de ciclos ou à denominação que recebam, a maioria se presta ao estudo tanto de pequenas, quanto de médias ou grandes empresas (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). Conforme Greiner (1972, p. 4), uma empresa experimenta, durante sua existência, cinco fases de crescimento bem definidas, que são alteradas por cinco momentos-chave chamados de "crises". A transição de uma fase para outra é realizada por meio de adaptações estruturais que marcam o caráter evolutivo do sistema organizacional. O modelo de Greiner (1972) é eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do meio ambiente, este modelo permite situar e prever as situações de crise (mudanças de ordem estrutural ou funcional) pelas quais a organização pode passar. Desse modo, sendo possível identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que facilita a compreensão da operação de crescimento rápido de algumas empresas.

Este estudo apresenta a seguinte pergunta-problema: "As MPEs da Região Autônoma de Jundiaí, objeto deste estudo, encontram-se em que fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO)?" Portanto, a

pesquisa descrita nesta dissertação teve como base o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados obtidos por meio do questionário estruturado, no sentido de identificar esse estágio, por meio da tipologia de Greiner (1972). Para tanto, a partir de uma pesquisa de campo, selecionou-se, por conveniência, 59 MPEs para obtenção de forma assertiva das respostas dos gestores para identificação do ciclo de vida em que se encontram.

Segundo Lucena (2003), o maior propósito das pesquisas sobre CVO é avaliar as alterações ocorridas nas organizações ao longo do tempo de sua existência. E, mais do que isso, suas experiências possibilitam fazer uma comparação para outras similaridades, não como uma tendência à homogeneização que as organizações possam trazer, conforme Dimmagio e Powell (2005), mas, por estarem dispostas à mesma gama de dificuldades advindas do ambiente e das circunstâncias a que estão expostas, acrescentando etapas que devem ser aperfeiçoadas durante sua história.

Ainda que as fases de CVO sejam previsíveis e muitas vezes repetitivas de um modelo para o outro, Adizes (1990, p. 4) argumenta que as empresas retratam, durante sua existência, os mesmos pontos de dificuldade, alguns considerados "normais", mas outros "anormais ou patológicos", que podem ocasionar a morte das mesmas. No entanto, observando as fases de CVO, as empresas têm que ser capazes de prever ações preventivas para as disfunções que possam vir a acontecer, qual seja a sua localização no ciclo de vida.

A relevância deste estudo está em auxiliar os gestores a se atentarem para qual estágio do CVO sua organização se encontra e, por meio da pesquisa realizada e dos dados obtidos pelo questionário aplicado, identificar qual a intervenção mais adequada a ser feita em função dos seus objetivos.

Portanto, dada à hipótese de que os gestores não possuem uma clara visão da posição de suas MPEs no CVO, a maior contribuição com esta pesquisa é demonstrar-lhes esses fatos, a fim de que possam se situar em relação a essa questão e realizar as mudanças necessárias para o seu alinhamento evolutivo e sucesso econômico, tornando-se organizações confiáveis e no caminho do desenvolvimento, agregando valor à sociedade na qual estão inseridas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica objetiva alicerçar a pesquisa com os seguintes temas:

- Conceito Ciclo de Vida Organizacional (CVO)
- Modelos do Ciclo de Vida Organizacional
- O modelo de Larry E. Greiner
- Focos de observação do modelo de Greiner

2.1. CONCEITO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO)

O ciclo de vida, de uma maneira geral, tem sua origem na Biologia, porém, acrescentam Pümpin e Prange (1991 apud MARTINELLI, 1995), este conceito foi, posteriormente, apropriado e utilizado para outros sistemas que não apenas o dos organismos. Portanto, é possível encontrá-lo em distintas modalidades no âmbito empresarial, como por exemplo, o CVO propriamente dito, que pode desdobrar-se em ciclo de vida de um produto, de uma tecnologia, ou ainda de um potencial de lucro.

Essa metáfora do ciclo de vida biológico ajuda sobremaneira a entender os processos pelos quais uma organização pode passar no decorrer de sua existência. Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) ainda acrescentam que por meio dessa metáfora orgânica é possível ter uma maior clareza a respeito de determinados acontecimentos fora dos padrões ao longo de cada etapa, evidenciados precisamente por destoarem do modelo proposto. Mas ainda que haja uma origem comum para o nome – CVO –, Oliveira e Escrivão Filho (2009) apontam para diferentes estudos em que os seus autores nomeiam cada nível do CVO de maneira distinta, via de regra equivalendo-se entre si, no entanto havendo casos em que é possível encontrar uma discrepância quanto ao número de fases. E para cada etapa, consiste certo número de características que, sendo devidamente observado, serve de orientação para os gestores quanto à tomada de direção no intuito de apurar sua organização na direção correta, considerando o ponto onde quer chegar. A

princípio, as pesquisas sobre os CVOs foram o de identificar as mudanças ao longo do tempo de existência das organizações e coadunar permanências, repetições e alterações no sentido de produzir um mapeamento que servisse de modelo para os futuros empreendimentos, sendo este o principal objetivo de pesquisas nessa área, conforme Lucena (2003). Isso não quer dizer que independentemente de sua natureza, as organizações passarão a fazer parte de um modelo padronizado, em que não haja liberdade para a condução de seus negócios. Dimaggio e Powell (2005) esclarecem que o CVO propicia uma baliza para que as empresas, considerando as suas próprias condições de existência, possam utilizar como critério de avaliação de suas condutas.

Sendo assim, os modelos do CVO podem, então, apresentar algumas diferenças em alguns pontos, mas trazem em si aspectos em comum que os aproxima. Para melhor entendê-los, vejamos a seguir uma seleção deles.

2.2. MODELOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

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.

É possível ainda observar no Quadro 1, de Correia et al. (2001), que os autores Downs (1967), Lyden (1975), Katz e Kahn (1979), Adizes (1990), comparados a Miller e Friesen (1984), Kazanjian e Drazin (1990) e Lester, Parnell e Carraher (2003), se assemelham em suas utilizações focando primordialmente nas bases da estrutura organizacional, que englobam os departamentos, processos, problemas funcionais, as atividades organizacionais e novas tecnologias, entre outros, possibilitando perceber nesses modelos alguns pontos em comum que, a posteriori, revelar-se-ão de grande importância para a verificação de qual ciclo é possível uma organização se encontrar de acordo com seu momento de vida.

Quadro 1 - Modelos de CVO segundo Correia et al. (2010)

AUTOR	MODELO	ESTÁGIOS
Downs (1967)	Motivação para o Crescimento	Estágio Esforço pela Autonomia Estágios Crescimento Rápido Estágios de Desaceleração
Lippitt & Schmidt (1967)	Preocupações Gerenciais Críticas	Nascimento Juventude Maturidade
Scott (1971)	Estratégia e Estrutura	Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
Greiner (1972)	Principais Problemas para a Evolução e Revolução	Estágio Criatividade Estágio Direção Estágio Delegação Estágio Coordenação Estágio Colaboração
Torbert (1974)	Mentalidade dos membros	Estágio Fantasia Estágio Investimento Estágio Experimento Estágio Estrutura Escolhida Estágio Determinação Estágio de Produtividade Predefinida Estágio Comunidade Fundacional Estágio Disciplinas Libertadoras
Lyden (1975)	Problemas Funcionais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio
Kats and Kahn (1979)	Estrutura Organizacional	Estágio Sistema Primitivo Estágio Organização Estável Estágio Estrutura de Apoio e Elaborativo
Adizes (1990)	Principais Atividades Organizacionais	Namoro Infância Toca-toca Adolescência Plenitude Estabilidade Aristocracia Burocracia Incipiente Burocracia Morte
Kimberly and Miles (1979)	Controle Social Interno, Estrutura de Trabalho e Relações Ambientais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio

Fonte: Correia et al. (2010)

Já os autores Lippitt & Schmidt (1967), Scott (1971), Scott e Bruce (1987), também citados no quadro de Correia et al. (2001), bem como Victor e Boynton (1998), têm em suas concepções, entre outros princípios, de três a cinco estágios pelos quais as organizações, em algum momento de sua existência, precisam passar para enfatizar seus modelos propostos.

Por sua vez, Rooke e Torbert (1974) entendem que se deve ter como foco a compreensão de pontos mais específicos, como características, etapas e processos de cada fase, observando onde se diferenciam, enquanto Kimberly e Miles (1980) dão destaque para os fatores organizacionais, como a maneira que os gestores entendem a organização, bem como se dá o comando nos diversos níveis, com foco nas práticas gerenciais, autoaperfeiçoamento, produtividade e conscientização dos problemas estruturais.

2.3 ORIGEM DO MODELO DE GREINER

Assim como os outros modelos apresentados, o modelo de Greiner leva em consideração aspectos semelhantes aos das fases de vida de organismos vivos e, como todo processo natural, tem seu nascimento/início, crescimento/desenvolvimento, ápice, envelhecimento/desaceleração e morte/extinção. No caso das organizações, ter bem claro os fatores que determinam cada uma dessas fases, as capacita para uma eficiente administração, possibilitando planejamento e prevenção de riscos desnecessários.

O modelo de Greiner, a exemplo de outros, também apresenta cinco fases, neste caso, fases bastante definidas que, em decorrência do surgimento de momentos de crise específicos, considerados gatilhos, darão impulso para a mudança entre fases. A transição de uma fase para outra é feita por meio de adaptações estruturais que marcam a natureza evolutiva do sistema organizacional.

Este modelo é considerado eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do ambiente, permite situar e prever as situações de crise (mudança estrutural ou funcional) pelos quais a organização pode passar. Desse modo, permite identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que beneficia a sua administração e a de outras com base no histórico das anteriores.

O início de uma empresa se dá como o nascimento, o que equivale a dizer, segundo Greiner (1972), como "período de lançamento". Seguindo essa analogia, fica fácil compreender os ciclos que vêm a seguir, como o da adolescência, caracterizado pela multiplicação de experiências diversas dentro e fora do círculo familiar, de acordo com o esquema de provações e erros, desenvolvendo a sua personalidade, adquirindo novos conhecimentos dia após dia. Nesta fase de crescimento, o homem descobre seus pontos fortes e fracos, o que o leva a escolher um emprego, mas também experimentar sentimentos e emoções, como por exemplo, o amor. Após essa expansão, vem e a velhice, que envolve a transição para a fase de declínio. Esta diminuição leva, infelizmente, à morte, inevitável para todos os organismos vivos.

Segundo Greiner (1972, p. 8), esse ciclo ainda pode ser replicado para além das organizações em si,

À primeira vista, podemos pensar que a empresa tem um ciclo de vida único, mas, de fato, é o contrário. É no cruzamento e experimentação de vários ciclos de vida diferentes, entre os quais podemos citar: os ciclos de vida dos materiais (tais como produtos, tecnologias ou marketing de moda), ciclos de vida humana e social (do pessoal e das formas de organização) e o ciclo de vida relacionado à empresa, que gerencia de forma independente.

No caso específico do ciclo de vida dos produtos, o autor chama a atenção para o fato de, geralmente, envolver quatro fases: lançamento, crescimento, maturidade e declínio. E continua: “mas, para certos analistas, na realidade haveria cinco fases (e não quatro), porque antes de lançar um produto – como o desenvolvimento embrionário em seres humanos –, a empresa faz estudos, pesquisa de mercado, fabrica protótipos” (GREINER, 1972, p. 8).

A fase suplementar corresponderia à fase de configuração e visa reduzir o risco de falha no lançamento de uma empresa especificamente. Segundo o autor, esse ciclo de vida se assemelha ao período de idade de um produto, eventualmente, correspondendo à fase de reativação deste. Portanto, tecnologias e produtos similares têm seu próprio ciclo de vida, que são quatro: tecnologia incipiente, tecnologia emergente, tecnologia chave e tecnologia básica.

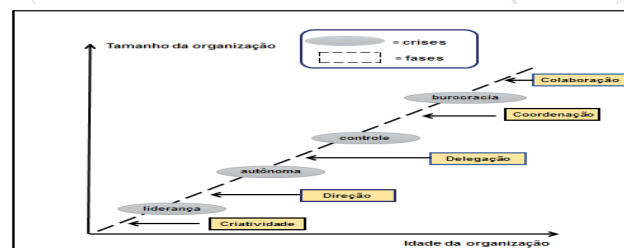
Greiner (1972) se refere ainda à fase da metamorfose vivida pelos colaboradores, pois com respeito ao staff, há também um ciclo de vida baseado na carreira dos membros que o constituem. Esse movimento se inicia com a efetivação do colaborador, seguido do desenvolvimento (que inclui treinamento, promoções etc.), maturidade (nesta fase, o funcionário é um sênior – o que exige da empresa a procura de um substituto no médio prazo) e termina com o declínio (demissão, aposentadoria etc.).

Assim, os ciclos de vida têm, portanto, especificidades referentes aos organismos aos quais são

aplicados. No caso do CVO, compreende cinco fases, subdivididas em fases de progressão (crescimento) e de revolução (crises) em cada uma delas.

Entender a história do desenvolvimento das organizações para prever o futuro, essa é a estratégia de Greiner (1972) para capacitá-las a identificar, no momento presente, os movimentos necessários para seu sucesso. O modelo de Greiner (1972) é composto de cinco fases, com fases de progressão (crescimento) e de revolução (crises), conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Modelo de Greiner (1972)



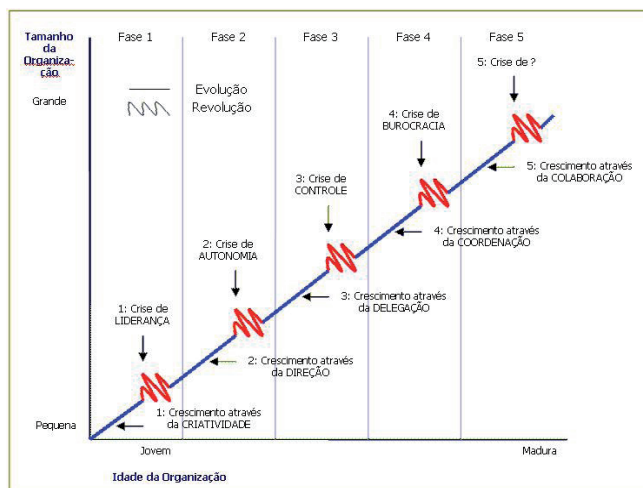
Fonte: Greiner (1972)

Via de regra, uma empresa experimenta, durante sua existência, passar por diferentes momentos, o que para Greiner (1972) podem ser divididos em cinco fases de crescimento bem definidas, que são alteradas por cinco momentos-chave chamados de "crises". Os momentos de transição acontecem devido às adaptações estruturais que marcam o caráter evolutivo do sistema organizacional.

As fases de mudança dependem de fatores internos (idade, tamanho, estágios de evolução e revolução etc.) e externos (concorrência, localização geográfica, taxa de crescimento da indústria etc.) da organização. No Gráfico 2, a seguir, é possível observar as cinco fases de crescimento, que são: a fase de criatividade ou empreendedorismo, a fase de gestão ou administração, a fase de delegação, a fase de coordenação ou formalização e a fase de colaboração.

Os momentos de crise são bem delimitados, segundo Greiner (1972), como a crise da liderança, a da autonomia, a do controle da burocracia (também conhecida como "crise da papelada") e, finalmente, a da renovação.

Gráfico 2 - As fases de evolução do modelo de Greiner (1972)



Fonte: Greiner (1972)

Posteriormente, o Greiner adicionou, em 1998, uma sexta fase ao seu modelo inicial, sugerindo que busca pelo crescimento venha da externalização (desenvolvimento de parcerias com organizações complementares), também chamada de terceirização, para atividades não essenciais da organização.

Esta sexta fase, segundo o autor, tem várias vantagens, dentre elas, o reajuste das competências-chave da empresa nas suas especialidades básicas (*core-business*); a diminuição da complexidade da gestão do seu tamanho (o fenômeno da *Dow Sizing*); a compressão dos custos (menos custos fixos relacionados ao pessoal e custos mais comerciais, em que a estabilidade positiva em período instável possa garantir a concorrência); a garantia de qualidade (o mútuo que quer mantê-lo); a possibilidade, por parte da empresa, de mudar de parceiro antes (fornecedor) ou depois (distribuidora), de acordo com suas próprias estratégias de desenvolvimento e a interpretação do esquema de evolução da empresa.

Os homens, as estruturas e os processos que parecem apropriados quando a empresa atingiu certo tamanho ou certa idade deixam de ser assim quando a organização amadurece ou cresce. Uma direção sensata do passado da sua organização consegue prever a próxima crise, preparar a adoção das medidas apropriadas no momento em que se encontra e, assim, aproveitar um momento crítico como ponto de partida de uma nova fase de crescimento.

Segundo Greiner (1972), nem todas as organizações passam pelas cinco fases. Algumas se enquadram em certo tamanho e complexidade, podendo ter problemas indefinidamente na fase correspondente. Nessa fase adicionada por ele ao seu modelo, apenas gigantes europeus e norte-americanos se enquadram em especial esses últimos. Certamente, empresas conhecedoras de modelos como esse, os quais deveriam ser de conhecimento de qualquer empresa, já que enfrentarão momentos de crise por ele apresentados.

No mais, é possível acelerar a passagem de um nível para o outro ou nele tentar permanecer o maior tempo possível, dependendo dos objetivos da organização. No caso das *startups* (empresas inovadoras com grande potencial de desenvolvimento e que necessitam de investimentos importantes para financiar seu rápido crescimento), se o empresário quiser concretizar sua ideia e propuser seu produto ou serviço ao mercado, é conveniente dispor, além dos meios financeiros, das qualidades de gestão necessárias para garantir o lançamento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de sua atividade.

O modelo de Greiner também se aplica a essas empresas inovadoras, cujo processo de desenvolvimento atende ao seguinte padrão, segundo o autor: emergência de uma ideia e pesquisa de parceiros e colegas; montagem do projeto em um campo desconhecido; interesse público no produto ou serviço proposto; princípio de problemas de gerenciamento de suprimentos; delegação de poder por parte dos fundadores a uma gerência especializada após o desenvolvimento da empresa e, finalmente, como a empresa tende a se tornar "muito grande", é possível que problemas burocráticos impeçam o seu desenvolvimento e, a menos que haja uma mudança de estratégia, pode acontecer o seu declínio.

Em suma, um bom uso deste modelo pode permitir que os gerentes prevejam os próximos estágios e assegurem a perpetuidade da organização, sabendo que as empresas em fase inicial geralmente se beneficiam de um período de crescimento contínuo que pode variar de quatro a oito anos, sem grandes problemas econômicos ou graves problemas internos, o que já assegura um tempo que, se bem aproveitado para o entendimento de modelos de CVO e sua aplicação, reverterá em benefícios certos.

2.4 FOCOS DE OBSERVAÇÃO DO MODELO DE GREINER

As características predominantes em cada estágio das organizações sobre as quais incide o foco de análise, segundo o modelo de Greiner, podem ser observadas divididas em 5 indicadores no Quadro 2.

Quadro 2 - Características das fases do ciclo de vida das organizações

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco da Gerência	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da Alta Administração	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Observador	Participativo
Sistema de Controle	Resultados das vendas	Padrões e centros de custo	Relatórios e Centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Ênfase da Remuneração Gerencial	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus Individuais.	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para times (equipes)

Fonte: Greiner (1972)

O quadro 3 abaixo mostra a evolução do modelo criado por Greiner (1972), posteriormente atualizado por ele com a sexta fase evolutiva (1998). Por meio de considerações, atualizações, melhorias, críticas, conclusões e recomendações sobre este modelo adotado pelos autores Bensadon (2001), Lima (2001), Pedro (2003), Grapegia; Lezana (2006), Oliveira et al. (2007), Barón, Silva e Lezana (2008), Silva (2008) e Vasconcelos (2009).

Quadro 3 - Evolução do modelo de CVO de Greiner (1972) utilizado por outros autores

AUTOR (ES)	OBJETIVO (S)	CONSIDERAÇÕES E TRABALHOS QUE UTILIZAM O MODELO/CONCLUSÃO
Greiner (1972)	A evolução de uma organização tem uma relação mais forte com seu processo histórico do que com o ambiente em que atua.	Conhecendo e entendendo a história de uma organização o gestor terá condições de entender por meio deste determinante juntamente com a percepção da fase em que a organização se encontra ter condições de avaliar e prever problemas que virão pela frente.
Greiner (1998)	Adicionou uma sexta fase ao modelo inicial, na qual sugere que a busca pelo crescimento venha da externalização (desenvolvimento de parcerias com organizações complementares), também chamada de terceirização, para atividades não essenciais da organização.	Esta sexta fase – que limita o crescimento por meio de soluções organizacionais extras – tem várias vantagens, dentre elas, o reajuste das competências-chave da empresa nas suas especialidades básicas (<i>core-business</i>); a diminuição da complexidade da gestão do seu tamanho (o fenômeno da <i>Dow Sizing</i>); a compressão dos custos (menos custos fixos relacionados ao pessoal e custos mais comerciais, em que a estabilidade positiva em período instável possa garantir a concorrência); a garantia de qualidade (o mutuário que quer mantê-lo); a flexibilidade da empresa, que pode mudar seu parceiro antes (fornecedor) ou depois (distribuidora), de acordo com suas próprias estratégias de desenvolvimento e a interpretação do esquema de evolução da empresa.
Bensadon (2001)	Orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio, e isto antes de iniciar o seu empreendimento, mostrando para onde ir, traçando um plano de ação em pequeno e médio prazo.	Cerca de 60% das empresas nascentes americanas de alta-tecnologia não sobrevivem, mesmo recebendo investimentos de empresas de capital de risco, as venture capital. Várias são as causas, entre elas a inexperiência dos empreendedores e a falta de pessoal capacitado para tocar o negócio.
Lima (2001)	Objetivo desenvolver e testar um instrumento de coleta de dados que permita ao empreendedor identificar a fase do ciclo de vida que a sua empresa atravessa, para poder planejar o futuro e superar as etapas passadas e presente.	Escolhe o modelo desenvolvido por Larry Greiner por apresentar dois parâmetros de avaliação: o estilo gerencial e o tipo de crise que a organização enfrenta. O instrumento é elaborado a partir destes dois conceitos e validado por meio de uma aplicação a um conjunto de empreendedores.
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.

Grapegia; Lezana (2006)	O objetivo é mostrar o desenvolvimento e os resultados da aplicação de um instrumento de diagnóstico de CVO, baseado no modelo de Greiner (1998), utilizando dois parâmetros: estilo de gestão e tipo de crise enfrentada.	O estudo pôde mostrar como é importante situar cada organização nas diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa planejar o futuro e superar as dificuldades; O Modelo de Greiner permitiu a elaboração de um instrumento baseado em dois grandes grupos de questões relacionadas umas ao estilo atual de gestão, e outras aos tipos de problemas enfrentados; A continuação do trabalho consiste na informatização dos procedimentos e na incorporação de outros parâmetros, como as competências do empreendedor, por exemplo.
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.
Barón, 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.
Silva (2008)	Identificar em quais fases do CVO segundo o modelo de Gersick (1997) e Greiner (1998); se concentram as indústrias familiares de móveis. Verificar se as indústrias familiares de móveis fazem uso dos controles de gestão; fazer uma simetria entre os controles de gestão utilizados e as fases do CVO em que se encontram as indústrias familiares moveleiras.	Recomenda-se aumentar a amostra para ampliar a visão e compreensão da gestão empresarial, como também ampliar o estudo para outros polos moveleiros no país; para analisar o estágio de desenvolvimento do CVO recomenda-se utilizar o sistema classificador genético difuso do CVO, uma vez que ele proporciona posicionar as empresas junto aos estágios, estabelecendo uma relação mais próxima com a realidade.
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.
Pereira, Castro Silva e Araújo (2013)	Identificar em qual estágio de CVO encontram-se as MPEs da região metropolitana do Vale do Aço/MG, com fulcro na teoria de Greiner (1972).	Visualizaram que as empresas que estavam nos estágios de colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner (1972). Já aquelas nos estágios de delegação, direção e coordenação, refutaram o modelo. Assim, a teoria foi parcialmente corroborada pelas empresas analisadas.
P. Stefanczyk, e S. Brzezinski. (2013)	Proposta de modelo quantificado, que indica os estágios de crescimento da empresa de acordo com Greiner. A Teoria dos Estágios Empresariais de Greiner como uma tentativa de aplicação prática da teoria na prática gerencial	Ela afeta o desenvolvimento sustentável da empresa e, por meio de uma análise, melhora a eficiência da empresa, sintetizando problemas de desenvolvimento identificados no modelo como críticos. A modelagem prática e eficaz requer um trabalho de pesquisa, que verifica o modelo de uma amostra maior e fornece informações sobre os recursos necessários (críticos) e sua tipologização.

Renata Rouquayrol Assunção (2015)	Analisar a relação entre os artefatos da contabilidade gerencial evidenciados pelas maiores empresas de capital aberto no Brasil e as características do sistema de controle dos seus ciclos de vida, com base no modelo de Greiner (1998).	A partir do prévio conhecimento das características dos artefatos tradicionais e modernos, foi possível associá-los às respectivas fases do modelo de Greiner (1998), adotado no presente estudo. O modelo de Greiner (1998) foi ajustado de forma a contemplar as cinco fases, distribuídas em dois grupos, levando em conta a categoria sistema de controle, em que os artefatos da contabilidade gerencial poderiam estar representados.
Belquis Oliveira Meireles (2015)	Identificar, à luz do modelo de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas se encontra.	Verificaram-se algumas situações que enquadram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho; também fase de “sobrevivência” do CVO de Greiner (1972; 1998), denominada de “crise de autonomia”, como: centralização nos diretores dos processos decisórios, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morais, Silva e Araújo (2012)

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A escolha do modelo de Greiner (1972) para balizar esta pesquisa considerou dois aspectos essenciais. O primeiro deles é o de servir para analisar empresas de qualquer porte e, em segundo lugar, por estabelecer, em média, um período de três anos para cada fase de crescimento das mesmas. Outro fator que torna o modelo em questão é ele ser apropriado para a análise tanto de empresas jovens quanto de empresas já bem estabelecidas no mercado.

3.2 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E TÉCNICAS UTILIZADAS

A técnica de coleta de dados utilizou um questionário por nós elaborado, fundamentado no modelo de CVO de Greiner. Portanto, trata-se de um questionário do tipo survey interseccional (HAIR JUNIOR et al., 2009), ou seja, com corte-transversal ou cross-sectional dos dados coletados num intervalo de tempo da amostra selecionada, que serve para descrever alguma população numa situação determinada. Vale ainda ressaltar que esse tipo de pesquisa também serve

para definir relações possíveis entre variáveis à época de estudo (BABBIE, 1999, p. 101).

Os dados foram coletados, tabulados e analisados por meio de estatística descritiva. Foi utilizada também a análise em uma Planilha Excel do ciclo de vida das organizações e para finalizar foi aplicado o Teste de Spearman, Teste Binominal e Estimação de Proporção; por meio do software BIOESTAT 5.0.

A pergunta de pesquisa que se responder é: em que posição (de 1 a 5) do ciclo de vida organizacional se encontra as micros e pequenas empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí?

A pesquisa fez aplicação de questionário qualitativo, dado que os valores apontados são opinativos. Para identificar em que fase do CVO se encontram as micro e pequenas empresas, foi perguntado ao responsável de cada empresa pesquisada a sua opinião com relação ao foco da empresa no que concerne à gerência, à estrutura, ao estilo da Alta administração, ao sistema de controle e à ênfase da remuneração gerencial.

A análise foi efetuada e concluída utilizando dados não paramétricos por meio da opinião dos respondentes.

Amostra com 59 responsáveis por Micro e Pequenas Empresas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS

A análise bibliográfica realizada permite concluir que o modelo de Greiner (1972) é eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do meio ambiente, este modelo permite situar e prever a situação de crise (mudança estrutural ou funcional) que a organização pode passar.

Desse modo, seu modelo permite identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que facilita a compreensão da operação de crescimento rápido das empresas, mostrou que no Brasil, esse modelo, carece de adaptações em seu questionário para uma melhor obtenção dos resultados. A pesquisa realizada mostrou-se consistente nas respostas obtidas, principalmente nas hipóteses as quais foram todas rejeitadas, abrindo uma oportunidade para novas pesquisas e estudos sobre o tema e expõe uma oportunidade e comprovações de outros resultados.

Entre os modelos de ciclo de vida organizacional, destaca-se o proposto por Miller e Friesen (1983, 1984), que contribuiu significativamente para a aplicação das abordagens do ciclo de vida organizacional na pesquisa em contabilidade gerencial, pois permitiu que os sistemas de contabilidade gerencial fossem analisados de acordo com as características organizacionais e gerenciais, segundo as variações do próprio ciclo de vida, tal como fizeram Moores e Yuen (2001). Com as contribuições de Grapegia; Lezana (2006) pode-se mostrar como é importante situar cada organização nas diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa planejar o futuro e superar as dificuldades; O Modelo de Greiner permitiu a elaboração de um instrumento baseado em dois grandes grupos de questões relacionadas umas ao estilo atual de gestão, e outras aos tipos de problemas enfrentados; A continuação do trabalho consiste na informatização dos procedimentos e na incorporação de outros parâmetros, como as competências do empreendedor, por exemplo. Já Pereira, Castro Silva e Araújo (2013) visualizaram que as empresas que estavam nos estágios de colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner (1972). Já aquelas nos está-

gios de delegação, direção e coordenação, refutaram o modelo. Assim, a teoria foi parcialmente corroborada pelas empresas analisadas. Renata Rouquayrol Assunção (2015), a partir do prévio conhecimento das características dos artefatos tradicionais e modernos, foi possível associá-los às respectivas fases do modelo de Greiner (1998), adotado no presente estudo. O modelo de Greiner (1998) foi ajustado de forma a contemplar as cinco fases, distribuídas em dois grupos, levando em conta a categoria sistema de controle, em que os artefatos da contabilidade gerencial poderiam estar representados. E finalmente, Belquis Oliveira Meireles (2015), verificaram-se algumas situações que enquadraram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho; também fase de “sobrevivência” do CVO de Greiner (1972; 1998), denominada de “crise de autonomia”, como: centralização nos diretores dos processos decisórios, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

A análise desses achados permite concluir que no tocante à quantidade de fases e suas características, os modelos diferem entre si. Algumas fases, principalmente iniciais e finais, constam em alguns ciclos, mas não aparecem em outros. Uma fase pode ser uma das primeiras em um ciclo e ser intermediária em outro, ou então ser intermediária em um ciclo e nem existir em outro.

Alguns modelos trazem uma fase final: Morte; Declínio; Dissolução. Entretanto, isso pode ser evitado. A organização com capacidade de resolver os problemas pertinentes a cada estágio consegue avançar até Maturidade e ali permanecer. Esse estágio não está necessariamente relacionado com a idade cronológica, visto que uma organização pode chegar nele rapidamente, após algumas fases ou mesmo nunca. Isso sofre influências de fatores internos e externos à organização.

Alguns autores acreditam que o ritmo da transição é dado pelas condições do mercado (GREINER, 1972), enquanto outros dizem que o crescimento e o envelhecimento das organizações estão vinculados com a flexibilidade e a controlabilidade (ADIZES, 1990).

Chegando ou não à Maturidade, ou mesmo à Morte, o CVO pode ou não seguir uma sequência claramente definida em suas fases. Alguns modelos de-

fendem que cada estágio possui suas características e só surge após a finalização do anterior, o sentido restrito (GREINER, 1972; KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983). Outros ciclos afirmam que as fases independem uma das outras ou que não precisam seguir uma ordem rigorosa, o sentido amplo (LIPPITT; SCHMIDT, 1967; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992). É possível até a ocorrência de estágios híbridos ou suprimidos.

Em termo da relação com o ambiente, as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam interagir com o meio para sobreviver (KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987 apud ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009). O uso dessa metáfora orgânica desenvolveu estudos visando o entendimento das fases de crescimento e de evolução das organizações considerando tanto os elementos externos, como mercado de atuação, quanto os aspectos internos, como o estilo de gestão.

5. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

Contribuiu-se com este trabalho para o aprimoramento das discussões sobre o Ciclo de Vida das Organizações e, sobretudo, por meio das informações coletadas, visando à continuidade das MPEs, pois as mesmas têm um papel fundamental na economia das cidades pesquisadas. O levantamento de dados efetuado permite a outros municípios a utilizar-se desta pesquisa para ajudar a compreender em quais estágios se encontram as MPEs presentes na sua região.

Além disso, de acordo com o SEBRAE (2009), as pequenas empresas são organizações de extrema relevância para o desenvolvimento econômica e social, portanto, essenciais para o desenvolvimento sustentável dos negócios e da sociedade do nosso país.

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa levou em conta que:

1. os sujeitos pesquisados são gerentes de

micro, pequenas empresas da Região Autônoma de Jundiaí;

2. que são verdadeiras as respostas dadas ao questionário; e

3. que a análise do CVO obtido segue as premissas de Greiner (1972).

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo em relação ao ciclo de vida das organizações nas MPEs da Região Autônoma de Jundiaí. Apresenta uma análise dos resultados alcançados em resposta aos objetivos propostos anteriormente. Além de apresentar sugestões para pesquisas futuras sobre o tema investigado, uma vez que a abordagem levantada neste trabalho não esgota o tema estudado.

7.1 CONCLUSÕES

As empresas, muitas, vezes, não veem com a clareza necessária, que muitas dicas para o futuro sucesso delas encontram-se dentro das próprias organizações, em seus estágios de evolução e desenvolvimento. Além disso, a incapacidade da administração em entender os problemas de desenvolvimento da sua organização pode resultar em uma empresa fique “congelada” em seu presente estágio de evolução ou dê início a uma decorada, ainda que o mercado apresente oportunidades.

Foi utilizada também a análise em uma Planilha Excel do ciclo de vida das organizações e para finalizar foi aplicado o Teste de Spearman, Teste Binomial e Estimação de Proporção; por meio do software BIOESTAT 5.0.

O teste de validade de construto pelo coeficiente α de Cronbach não é aplicável no presente caso por não se tratar de uma escala Likert ou semelhante.

O quadro 4 faz um resumo dos resultados das variáveis proposta neste estudo.

Quadro 4 – Resumo dos resultados das Variáveis.

	VARIÁVEIS	Qt	%
De que municípios são os respondentes e em que proporção?	Jundiaí	30	51
	Várzea Paulista	04	07
	Campo Limpo Paulista	24	41
	Itupeva	01	02
Como se distribuem os cargos dos respondentes?	Sócios	34	58
	Diretores	12	20
	Gerentes	13	22
Qual o número de colaboradores de cada empresa pesquisada?	01 a 10	34	58
	10 a 30	10	17
	30 a 50	06	10
	50 ou mais	09	15
Qual a idade (anos) de cada empresa pesquisada?	01 a 09	12	20
	10 a 14	06	10
	15 a 19	10	17
	20 a 24	13	22
	25 ou mais	18	31
Qual o foco da gerência de cada empresa pesquisada?	Produzir e vender	19	32
	Expandir o mercado	17	29
	Resolver problemas de produção e inovação	04	07
	Tornar a produção mais eficiente	10	17
	Consolidar a organização	09	15
Que tipos de estrutura possuem as empresas pesquisadas?	Centralizada e dividida em funções	32	54
	Têm assessorias e grupos de produtos	04	07
	É praticamente informal	13	22
	Formada por matrizes de equipes	05	09
	Descentralizada	05	08
Qual o estilo da Alta Administração das empresas pesquisadas?	De gestão participativa	20	34
	Fundamentalmente observadora	02	03
	Baseadas na direção	09	15
	Essencialmente delegadora	05	09
	Baseada na pessoa do empreendedor	23	39
Qual o tipo de sistema de controle de cada empresa pesquisada?	Baseado em relatórios e em centros de lucro	07	12
	Baseado em padrões e em centros de lucro	06	10
	Com foco nos resultados das vendas	27	46
	Focado na análise dos múltiplos objetivos	15	25
	Por planos e centros de investimento	04	07

Qual o tipo de remuneração em cada empresa pesquisada?	Têm aumento por mérito	12	20
	Recebem bônus individuais	21	36
	Há bônus para as equipes	05	09
	A empresa faz divisão dos lucros e opção por ações	06	10
	Recebem o que é devido por lei	15	25
Em qual estágio de ciclo de vida organizacional (CVO), de acordo com Greiner, se encontram as micro e pequenas empresas da Região Autônoma de Jundiaí?	Estágio 01	24	40
	Estágio 02	15	25
	Estágio 03	08	14
	Estágio 04	10	17
	Estágio 05	02	04

Fonte: Elaborado pelo autor

Na busca pela resposta à questão de pesquisa que norteou esta dissertação, ou seja, “Em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional se encontram as MPEs da região autônoma de Jundiaí?”, concluímos que 15 organizações estão no estágio 2, o qual Greiner (1972/1988) considera o ideal. Portanto, 25% das empresas pesquisadas atingiram o modelo proposto pelo autor; 24 organizações se encontram no estágio 1; 15 organizações se encontram no estágio 2; 08 organizações se encontram no estágio 3; 10 organizações se encontram no estágio 1 e apenas 02 organizações se encontram no estágio 5.

Importante ressaltar que os resultados encontrados se referem a uma pequena amostra quando estratificada por fase do CVO e testes estatísticos possuem melhores resultados com grandes amostras. Além da amostra de tamanho reduzido, ressalta-se a alta variabilidade dos dados, no que se refere ao número de funcionários, porte e idade da empresa, dificultando a verificação de possíveis diferenças entre as fases.

Em muitos casos, por se tratar de organizações que estão em fase de desenvolvimento, não foi possível fazer a associação entre a sua idade e o momento que as mesmas se encontram, porém, o que se tornou evidente foi a sua preocupação na produção e vendas, assim como com os sistemas de controle baseados em relatórios e em centros de lucro visando os melhores resultados, suas estruturas centralizadas e divididas em funções. Os gerentes se mostraram como referencial em se tratando de resultados a serem alcançados, e o estilo da alta administração se faz presente na gestão participativa e na figura do gerente, que se revelou função de extrema importância em todas as empresas, e

que deveria receber destaque pela sua eficiência com recebimento de bônus individuais.

A continuidade das MPEs, juntamente com a intenção de salientar a figura dos gerentes e subgerentes, independente do seguimento das organizações de que façam parte, formam uma das principais motivações deste estudo. Vale ressaltar que os mesmos, muitas vezes, são os principais responsáveis pelo bom andamento das organizações das quais fazem parte, e devem ser valorizados como pessoas de extrema importância em qualquer organização, independentemente do seu porte. Um bom gerente é capaz de obter o máximo de resultados de seus colaboradores, mas para isso se faz necessário uma preparação e adequação para poder resolver os problemas diários, além de ter pulso firme nas decisões e, se possível, visar o bem de todos envolvidos.

E foi visando à saúde financeira e a imagem institucional das MPEs que prosseguimos, tentando mostrar um pouco da situação atual desses institutos, e desta forma, apontar um caminho que pode ser trilhado no sentido de poderem melhorar todos os dias por meio dos dados coletados.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como contribuição, esta pesquisa espera deixar para os pesquisadores a possibilidade de aprimoramento das discussões e ampliação do conhecimento com base empírica sobre o CVO e, sobretudo, por meio das informações coletadas, a continuidade das MPEs, dado o seu valor para a economia das cidades pesquisadas destaque nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; VASCONCELOS Alessandra Carvalho de; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa. 2015. **The Artifacts Of Managerial Accounting And Organizational Life Cycle**. Porto Alegre: ConTexto, 14 (28).
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- 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 (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.
- BENSADON, A. D. C. **Pequenas empresas**: procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de SC, 2001.
- CORREIA, R. B.; Gomes, S. M. S.; BRUN, J. B.; ALBUQUERQUE; K. S. L. S. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC, 2010. 1 CD ROM.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DESREUMAUX, A. Nouvelles forms d'organisation et evolution de l'entreprise. **Revue française de gestion**, p. 86-108, 1996.
- 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.
- DODGE, H. Robert; FULLERTON, Sam; ROBBINS, John E. Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business. **Strategic Management Journal**, 15(2):121-134, February, 1994.
- DOWNS, A. The life cycle of Bureaus. In: _____. **Inside Bureaucracy**. Little, Brown and Company, San Francisco, CA, p. 296-309, 1967.
- FAYET, E. A. M. **Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.
- FREIRE, Denílson Aparecida Leite. O Ciclo de Vida Organizacional e o Perfil dos Empreendedores nas Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, mar. 2016, p. 47-58.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.
- FRÖHLIC, L. **Ciclo de Vida das Empresas e as Práticas Organizacionais**: o Caso Dudalina. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2005.
- GIORDANI, Y. **Management stratégique et changement organisationnel**: quelles représentations? Les nouvelles formes organisationne Ues, p. 161-179. Paris: Economica, 1995.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. In: **Harvard Business Review**, p. 37-46, jul/aug. 1972 (reprint 1998).

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE (2010). **As Micro e Pequenas Empresas Industriais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica no. 17. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Demografia_das_Empresas/2010/comentarios.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

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

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organization**, p.54, Wiley, New York, 1978.

KIMBERLY, J. R.; & MILES, R. H. **The organizational life cycle**: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco, California: Jossey - Bass Publishers, 1980.

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

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. **Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional**. Produção On Line, Florianópolis, v. 03, n. 06, p. 1-10, dez. 2006. Disponível em: <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 10 dez. 2006.

_____; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a Developing. **Harvard Business Rev**, p. 102-112, mar. 1967.

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.

LYDEN, F. J; SHIPMAN, G. A.; KROLL, M. (eds.) **Policies, Decisions and Organization**. New York: Appleton-Century-Crofts. 69/ASQ, 1969.

LYDEN, F. J. Using Parson's functional analysis in the study of public organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 59-72, 1975.

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.

MAASS, A. Muddy Waters. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

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.

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.

MEIRELES, Belquis Oliveira; DEBASTIANI, Solange Maria, ROJO; Claudio Antônio. 2015. Proposta de Intervenção Empresarial Com Base No Ciclo de Vida Organizacional Proposto Por Greiner: O Caso Da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. **Revista Capital Científico**, 13(3):111-23.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; THOMAS J. M.; BENNIS, W. G. **Strategy Safari: the management of change and conflict**. Nueva York: The Free Press, 1972.

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

MORAIS, E. D.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Estudo do ciclo de vida e longevidade de escritórios contábeis no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 3, n. 5, p. 83-98, jul./dez. 2012.

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.

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.

PEREIRA, Fabiana da Silva; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. 2013. Ciclo de Vida Organizacional e Longevidade de MPEs Do Vale Do Aço. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 12(1):71-98.

QUINN. J. B. **Strategies for Change**. Logical Incrementalism. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SÃO PAULO (Estado). Lei complementar nº 1.146, de 24 de agosto de 2011. Cria a Aglomeração Urbana de Jundiaí-AU-Jundiaí, e dá providências correlatas. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1146-24.08.2011.html>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

SCOTT, B. R. **Stages of Corporate Development**. Part 1, Case n. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Harvard Business School, Boston, 1971.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2009. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae_completo2009.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SILVA, L. C. **Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do polo moveleiro de São Bento do Sul/SC**, 2008, 208p. (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2008.

STEFANCZYK, P.; BRZEZINSKI, S. Use of Enterprise Growth Theory in Management of Small and Medium Sized Enterprises. **Polish Journal of Management Studies**, 7:315-26, 2013.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, p. 228-246, abr./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

TORBERT, W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. **Interpersonal Development**, v. 5, p. 1-25, 1974.

VASCONCELOS, A. M. (2009). **Ciclo de vida de empreendimentos sociais**, 2009, 107p. Dissertação Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VICTOR, B.; BOYNTON, A. C. **Invented here, maximizing your organization's internal growth and profitability**. A practical guide to transforming work. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

WU, C.; YOUNG, A. Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 7, 2002.